

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة محمد لمين دباغين. سطيف2

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم : علم الاجتماع

الرقم التسلسلي: .....

رقم التسجيل: .....



أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في شعبة علم الاجتماع  
اختصاص: تنظيم وعمل

بعنوان:

القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة

إعداد الطالبة: طاوس عبيد

لجنة المناقشة:

الصفة	مؤسسة الانتساب	الرتبة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	محمد لمين دباغين سطيف2	أستاذ محاضر – أ –	د. جلال عبد الحليم
مشرفا ومقررا	محمد لمين دباغين سطيف2	أستاذة التعليم العالي	أ.د. فيروز زارقة
عضوا ممتحنا	محمد لمين دباغين سطيف2	أستاذ محاضر – أ –	د. صونية براهيمية
عضوا ممتحنا	20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر – أ –	د. نبيل حميدشة
عضوا ممتحنا	20 أوت 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر – أ –	د. ناجي ليتيم

السنة الجامعية : 2018 / 2019م

قال سبحانه وتعالى بعد أعوذ بالله من الشيطان الرجيم

إِنَّ اللَّهَ وَمَلَائِكَتَهُ يُصَلُّونَ عَلَى النَّبِيِّ يَا أَيُّهَا الَّذِينَ آمَنُوا صَلُّوا عَلَيْهِ وَسَلِّمُوا تَسْلِيمًا

[الأحزاب: 56]

## اهداء

الحمد لله رب العالمين، الحمد لله الذي وفقني إلى اتمام هذا العمل، الحمد لله على نعمه الظاهرة والباطنة، والصلاة والسلام على أشرف المرسلين محمد صلى الله عليه وسلم وبعد:

أسأل الله تعالى أن يرحم والدي ويتفكده بالمغفرة والرحمة ويسكنه جنات النعيم وكل موتى المسلمين.

أهدي ثمرة جهدي

إلى والدي الغالية رقية التي وهبتني العنان وصبرت علي وأحاطتني بالرعاية في الصغر، وكان دعائها سببا في نجاحي.

إلى من ساندني دوما فكان نعم الدعم في اتمام دراستي، بتشجيعه وعطاء، إلى زوجي فيصل جزاه الله خيرا.

أهدي هذا العمل المتواضع إلى أختي زهرة التي صبرت، ثابرت ووقفت معي في أشد الظروف وكذا زوجها حواس، الذي قدم لي الدعم المعنوي والاهتمام فجزاهم الله خيرا.

إلى أخي سعدي وزوجته، إلى كل أفراد عائلة زوجي الكريمة.

إلى ابنتي سدرة لينة وآلاء، إلى ابني مزيان عبد الرحمان، أثار الله دربهم وأصلحهم ووفقهم لكل خير،

والى كل الأعبة، صديقاتي، وكل من عرفني كل باسمه، من اعانني بدعاء او كلمة طيبة، وكل محبي العلم، اسأل الله لكم التوفيق إلى كل ما فيه خير وجمعني وياكم في الجنة.

## شكر و عرفان

قال تعالى « وإذ تأذن ربكم لئن شكرتم لأزيدنكم ولئن كفرتم إن عذابي لشديد » الآية  
(07) من سورة ابراهيم

أشكر الله تعالى على منه وتوفيقه، فلولا توفيق الله لما تم هذا العمل

كل عبارات الشكر والتقدير للأستاذة الدكتورة الفاضلة فيروز زوارقة التي رافقتني في كل  
خطوة من خطوات هذه الدراسة بكل تواضع منها، من خلال توجيهاتها، نصائحها القيمة، صبرها  
عناء التصحيح والمراجع، تشجيعها وتحفيزها لي باستمرار.

وأقول لك حفظك الله وجعلك عوناً وسنداً للطالبي العلم.

أشكر الأستاذ يعلى فاروق على دعمه ومساعدته في اتمام هذا العمل

الشكر موصول لأستاذنا قيرة اسماعيل على ، جالاته القيمة، توجيهاته ونصائحه.

ولا يفوتني شكر عمال مركبة تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة ، دون أن انسى انسى انحاء لجنة  
المناقشة الذين تشرفوا مناقشة هذه الأطروحة، ومنهم من تحمل عناء السفر ، لهم مني اسمى  
عبارات ، الشكر والتقدير

كذلك أتقدم بالشكر إلى كل أساتذة قسم علم اجتماع بجامعة سطيف وسكيكدة

وأشكر كل من ساعدني في انجاز هذه الدراسة.

# فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

اهداء

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الجداول

فهرس الأشكال

شرح المصطلحات والمختصرات الواردة باللغة الأجنبية

مقدمة.....أ-

الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة

- أولا: الإطار المفاهيمي للدراسة.....04
1. الإشكالية.....04
2. الفرضيات.....10
3. دوافع ومبررات اختيار الموضوع.....14
4. أهمية الموضوع.....14
5. أهداف الدراسة.....15
6. تحديد ومناقشة المفاهيم.....16
7. الدراسات السابقة.....50
- ثانيا. الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية.....72
1. حدود الدراسة.....72
2. عينة الدراسة.....76
- 1.2. اختيار العينة وكيفية حسابها.....76
- 2.2. مواصفات العينة.....77
3. المنهج.....77
4. أدوات جمع البيانات.....78

78.....	1.4. الاستمارة.....
81.....	2.4. الوثائق والسجلات.....
81.....	3.4. الملاحظة.....
82.....	5. أساليب الاحصاء والتحليل.....
82.....	1.5. الأسلوب الكمي.....
82.....	2.5. الأسلوب الكيفي.....

### الفصل الثاني: القيم التنظيمية والنظريات المفسرة لها

83.....	1. القيم.....
83.....	1.1. لمحة تاريخية حول القيم.....
88.....	2.1. مصادر القيم.....
91.....	3.1. تصنيف القيم.....
101.....	2. النظريات المفسرة للقيم.....
101.....	1.2. النظرية الكلاسيكية.....
113.....	التعقيب وتقييم النظرية الكلاسيكية.....
114.....	2.2. النظرية النيوكلاسيكية.....
123.....	3.2. النظرية الحديثة.....
125.....	التعقيب وتقييم النظرية الحديثة.....
127.....	3. دراسة القيم والقيم التنظيمية.....
128.....	1.3. مستويات القيم.....
139.....	2.3. قياس القيم.....
146.....	3.3. القيم التنظيمية والسلوك.....
148.....	4.3. نماذج عن القيم التنظيمية وفرق العمل.....

الفصل الثالث: جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية

1. جماعات العمل.....155
- 1.1. ماهية الجماعة وأهم خصائصها.....155
- 2.1. النظريات المفسرة لنشأة الجماعات.....159
- 3.1. أنواع الجماعات.....164
- 4.1. تطوير الجماعات (Groups development).....169
- 5.1. ديناميكية الجماعة.....172
- 6.1. الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي.....181
2. المؤسسة الجزائرية.....188
- 1.2. نشأة وتطور المؤسسة.....188
- 2.2. تصنيف المؤسسات.....190
- 3.2. خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية.....194
- 4.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية.....196
- 5.2. أهمية القيم التنظيمية للمؤسسة في تحديد مسؤوليتها الاجتماعية.....200
- 6.2. حدود المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية.....204
- 7.2. بيئة المؤسسة.....206
- 8.2. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.....213
- 9.2. المؤسسة محل الدراسة.....217

الفصل الرابع: تماسك فرق العمل

1. التماسك.....223
- 1.1. النماذج النظرية للتماسك.....223
- 2.1. أهم التصنيفات لنموذج التماسك.....227
- 3.1. قياس التماسك.....236
2. فريق العمل.....245
- 1.2. أنواع فرق العمل.....245



- 2.2. مراحل تطور فرق العمل (تنمية الفريق).....253
- 3.2. مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل.....264
- 4.2. أخلاقيات العمل ضمن فريق.....272
3. تماسك فرق العمل.....276
- 1.3. ماهية تماسك فريق العمل.....276
- 2.3. محددات تعزيز التماسك داخل الفريق.....276
- 3.3. دور القائد في تماسك فريق العمل.....294

### الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

1. عرض وتحليل وتفسير البيانات.....303
- 1.1. المحور الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة.....303
- 2.1. المحور الثاني: العدالة التنظيمية وزيادة الدافعية لدى فرق العمل.....310
- 3.1. المحور الثالث: الالتزام التنظيمي وبناء منظور الثقة بين الأطراف.....338
- 4.1. المحور الرابع: المشاركة التنظيمية وزيادة مستوى الابداع لدى فرق العمل.....359
2. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية.....375
- 1.2. مناقشة نتائج الدراسة البحثية الخاصة بالبيانات الشخصية.....376
- 2.2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة.....378
- 3.2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المشابهة.....397
- 4.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية.....402

خاتمة.....406

قائمة المراجع.....408

قائمة الملاحق

# فهرس الجداول والأشكال

## فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	يمثل توزيع عمال المركب حسب المستوى الوظيفي	75
02	يوضح عينة الدراسة	75
03	يمثل مصفوفة القيم عند سبرانجر بتصريف من الباحثة	93
04	يمثل قائمة القيم النهائية والوسيلة حسب تصنيف روكيش	95
05	يظهر التوافق بين قيم "شوارتز" (IV) وقيم العمل (IVT)	99
06	يوضح المبادئ التي وضعها مؤسس المدرسة الإدارية "فايول"	103
07	يوضح أنواع الجماعات وتصنيفها	168
08	يمثل مراحل تطور الجماعة	172
09	يمثل أهم الفروقات الموجودة بين جماعة وفريق العمل	187
10	يبين مستويات وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	202
11	يمثل عدد المؤسسات العمومية سنتي 2005-2008	216
12	يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والسن	303
13	يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي	305
14	يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والحالة العائلية	306
15	يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والأقدمية في المؤسسة	308
16	عدد العمال الذين تم توظيفهم وكذا إحالتهم على التقاعد خلال السنوات الأخيرة	309
17	يبين تنظيم العلاقات على أساس القيم السائدة في المؤسسة	310
18	يبين مدى شعور أعضاء الفريق بالإنصاف في المعاملة من قبل المؤسسة	312
19	يبين طبيعة العلاقات التي تسود الفريق	313
20	يوضح مدى إيمان الأعضاء بأهداف المؤسسة وفقا للأسس التي تستند عليها المؤسسة في الترقية	314
21	يظهر مدى رضا الأعضاء عن عملهم في حالة حصولهم على حق الترقية	315

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
316	يظهر حجم الشفافية في نظام الترقية	22
317	يبرز مدى اعتماد المؤسسة على وضع برامج للتكوين	23
318	يبين طبيعة التكوين	24
319	يبين مكان التكوين	25
321	يوضح مُقترح التكوين	26
322	يبرز مدى تحصل الأعضاء على التكوين	27
323	يبرز مدى زيادة مستوى التعلم التنظيمي لدى فرق العمل عن طريق التكوين	28
324	يوضح مدى التقليل من الأخطاء المهنية من خلال التجديد المستمر للمعلومات	29
325	يبرز مدى شعور الأعضاء بالرضا من خلال التجديد المستمر للمعلومات	30
326	يبين مدى تطبيق قيمة العدالة في توزيع المهام والأعمال	31
327	يظهر أسلوب معاملة القائد للأعضاء	32
328	يبين الأسس التي يتبعها القائد في تعامله مع الأعضاء	33
330	يظهر مدى حصول أعضاء الفرق على الحوافز	34
331	يبرز طبيعة الحوافز المتحصل عليها	35
332	يوضح الدوافع التي تزيد من الأداء في العمل	36
333	يوضح مدى تأثير قيمة العدالة على تماسك فرق العمل	37
334	يبين مدى تأثير قيمة المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات على تماسك فرق العمل	38
335	يبين مدى تأثير قيمة الالتزام على تماسك فرق العمل	39
336	يبين مدى تأثير قيمة العدالة على الرغبة والدافعية للعمل	40
337	يظهر تأثير تطبيق قيمة العدالة على تماسك فريق العمل	41
339	يبرز مدى احترام وتقدير القائد لأعضاء الفريق	42
340	يبين مدى تقدير واحترام الأعضاء لبعضهم البعض	43
341	يوضح مدى التزام الأعضاء عند قيامهم بالمهام	44

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
45	يمثل مدى التزام القادة والأعضاء بالقوانين	342
46	يوضح مدى توافق أهداف الأعضاء مع أهداف المؤسسة	343
47	يبرز مدى تأثير الزام القائد أعضاء الفريق باحترام الدوام ومواقبت العمل	344
48	يبين مدى تأثير التزام الأعضاء على زيادة ثقة القائد بهم	345
49	يوضح مدى شعور الأعضاء بالانتماء إلى المؤسسة والفريق	346
50	يبين مدى ولاء الأعضاء للمؤسسة	347
51	يظهر مدى تأثير ولاء الأفراد للمؤسسة في خلق الثقة بينهم وبين الإدارة	349
52	يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال التزام الأعضاء)	350
53	يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال تحمل المسؤولية)	351
54	يبرز مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال تبادل المعلومات)	352
55	يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال خلق علاقات جيدة)	353
56	يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال غياب الشكاوي والصراعات)	354
57	يظهر مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال الاحترام والتعاون بين الأعضاء)	355
58	يبرز مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال غياب مستويات المقارنة والتحيز بينهم)	356
59	يبرز ترتيب المتغيرات المتعلقة بمساهمة الثقة في زيادة التماسك	357
60	يوضح مدى تأثير التعلم واكتساب الخبرة في تحقيق التميز في الأداء	360
61	يمثل مدى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات	361
62	يمثل نتائج تمرکز القرار	362

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
63	يبرز تأثير مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات على عملية احداث التغيير	363
64	يوضح مدى صعوبة التواصل بين الأعضاء	364
65	يوضح طرق حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق	365
66	يبين مدى مشاركة القائد أعضاء الفريق في حل المشكلات التي تواجه الفريق	366
67	يوضح مدى وجود النزاع والتوتر داخل الفريق	367
68	يبرز أسباب النزاع القائم بين الأعضاء	368
69	يظهر مدى تأثير تعاون الأعضاء على زيادة الحماس والتماسك	369
70	يبين العوامل التي من شأنها أن تشعر الأعضاء بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام	370
71	يوضح مدى تأثير مشاركة الأعضاء في حل المشكلات على توسيع دائرة الاتصالات بينهم	371
72	يوضح مدى تأثير مشاركة أعضاء الفريق في وضع الأهداف على التطوير التنظيمي واكتساب مهارات التفكير الابداعي والابتكاري	373
73	يبين مدى تأثير مشاركة الأعضاء على زيادة الابداع لدى الفرق	374

## فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	يمثل معالم الإشكالية البحثية	09
02	يوضح متغيرات الفرضية الأولى	11
03	يبين متغيرات الفرضية الثانية	12
04	يوضح متغيرات الفرضية الثالثة	13
05	يبين النموذج النظري لتصنيف القيم الأساسية العشرة حسب شوارتز	96
06	يبين مستويات التحليل لدراسة القيم حسب "أكل وكالدوال" "Agle & Caldwell"	130
07	يمثل نموذج اختبار القيم التنظيمية	145
08	يوضح الخصائص والمواضيع المتعلقة بفعالية جماعة العمل	158
09	يبين تكوين الجماعة وفق نظرية "هومانس"	160
10	مخطط يوضح أنواع الجماعات داخل المؤسسة	167
11	يوضح نظام الفئات المستخدمة في المراقبة وعلاقتها بالإطارات المرجعية الرئيسية حسب نموذج "بلاس"	179
12	يوضح أسباب انضمام الفرد إلى الجماعة حسب تريكر	183
13	يمثل نموذج كارول حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة	201
14	يظهر البيئة الخارجية للمؤسسة حسب نموذج "PESTEL"	207
15	يمثل الخمس عوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة	208
16	يمثل البيئة الداخلية للمؤسسة	210
17	مخطط يوضح المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية	211
18	مخطط يبين تشكيل الجماعة داخل المؤسسة	212
19	يمثل نموذج أحادي الأبعاد للتماسك	229
20	يمثل نموذج أحادي الأبعاد للتماسك	230
21	يمثل نموذج ثنائي الأبعاد للتماسك	232

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
22	يمثل نموذج متعدد الأبعاد للتماسك	233
23	يوضح اقتراح نموذج متعدد الأبعاد للتماسك مستنبط من نموذج "هوغ" و"هاردي"	234
24	يبين تصورات حول كيفية تطور التماسك في مجموعات الشباب الرياضية والنشاط البدني	238
25	يوضح تلخيص مراحل تنمية فريق العمل	263
26	يمثل نموذج تصنيف للدراسات التي تحلل علاقة العمل ضمن فريق والأداء	270
27	يمثل العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي	293
28	يظهر توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والسن	304
29	يظهر توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي	306
30	يبين توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والحالة العائلية	307
31	يبين توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والأقدمية	309



شرح المصطلحات وترجمة  
المختصرات الأجنبية

شرح المصطلحات وترجمة المختصرات الأجنبية

المصطلح/المختصر	الشرح والترجمة
GL1/K	مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة
MEGA TRAIN	وحدة ضخمة لإنتاج الغاز المميع
GPL	غاز بترول مميع
European Values Survey	مسح القيم الأوروبية
RVS	مسح القيم لروكيتش
IV	جرد القيم
IVT	جرد قيم العمل
LOV	قائمة القيم
Organizational Culture Profile (OCP)	صورة الثقافة التنظيمية
Q-sort	تقنية تستخدم في الاستبانة لمعرفة مختلف المستويات
"Work Values Survey" (WVS)	فحص قيم العمل
Test de valeurs organisationnelle (TVO)	اختبار القيم التنظيمية
Interactional Process Analysis (IPA)	نموذج لتحليل العمليات التفاعلية
Group Dynamics Inventory (GDI)	مقياس لجرد ديناميكيات الجماعة
PME	المؤسسة المتوسطة والصغيرة
Sarl	مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة
Spa	مؤسسة التوصية بالأسهم
MIP	تعاضدية عمال قطاع المحروقات
ISO	منظمة التقييس الدولية
Corporate Governance Program (CGP)	برنامج حوكمة الشركات
SPSS	برنامج يستعمل لقياس الاستبان في العلوم الاجتماعية

المصطلح/المختصر	الشرح والترجمة
Alpha Chrobakh	معامل الثبات يستعمل لقياس ثبات الاستبيان
PESTEL	الأحرف الأولى للكلمات الآتية: سياسة، اقتصاد، سوسيو-ثقافية، التكنولوجيا، البيئة والقانون.
IMOI program (Input-Mediator-Output-Input)	برنامج المدخلات-الوسيط-المخرجات-المدخلات
Group Integration (GI)	تكامل المجموعة
Attraction To Group (ATG)	الانجذاب نحو المجموعة
(GI-T)	تكامل المجموعة لإنجاز المهمة
(GI-S)	التكامل الاجتماعي للمجموعة
(ATG-T)	انجذاب الأعضاء نحو مهام المجموعة
(ATG-S)	انجذاب الأعضاء اجتماعيا نحو المجموعة
Cumulate Rescherch Program (CRP)	برنامج البحوث المتراكمة (نموذج كوهين لقياس التماسك)
Team Climate Questionnaire (TCQ)	استبيان لمعرفة المناخ الذي يسود الفريق
Group Environment Questionnaire (GEQ)	استبانة بيئة المجموعة
Perceived Cohesion Scale (PCS)	مقياس التماسك المدرك
Lemelson-MIT InvenTeams project	مشروع موجه لأفضل الأعمال التي تساهم بها الفرق في خفض التكاليف بالولايات المتحدة الأمريكية
Masraf Boubekeur	مسابقة لأحسن إنجاز مشروع أو اقتراح يساهم في خفض التكاليف أو حل مشكلة بسوناطراك
Général Eléctric (GE)	مؤسسة أمريكية عملاقة وعالمية
ALGESCO	مؤسسة وهي فرع من جينرال إلكتريك الأمريكية

# مقدمة

## مقدمة:

تمثل الموارد البشرية ورؤوس الأموال مصدر قوة المؤسسات بصفة عامة، والمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص، وبالنظر إلى التطور السريع الذي عرفته هذه الأخيرة عبر مختلف المراحل التي مرت بها والظروف التي شهدتها العالم منذ ظهور الثورة الاقتصادية نهاية القرن الثامن عشر، فإن واقع المؤسسة الاقتصادية حاليا قد تغير مقارنة بالأمس، إذ كان هدف المؤسسات الاقتصادية الزيادة في هامش الربح، وذلك لانعدام المنافسة فكان من السهل عليها تحديد الأسعار، إلا أنه في الوقت الراهن وأمام التطور التكنولوجي السريع والتغيرات البيئية المستمرة، استلزم على المؤسسة البحث عن طرق أخرى لتحقيق مختلف الأهداف، من خلال الاستثمار في العنصر البشري ومحاولة استغلال الكفاءات والمهارات التي تمتلكها، وذلك بالاهتمام بكل انشغالات هؤلاء الأعضاء وتلبية متطلباتهم وحاجياتهم من جهة، ومن جهة أخرى تقديم صورة جيدة لدى محيطها الخارجي خاصة المجتمع من خلال السهر على تطبيق مسؤولياتها الاجتماعية كالرعاية الصحية لبعض الحالات المرضية وتقديم اعانات لبعض المؤسسات والجمعيات الخيرية، كذلك رعاية بعض التظاهرات الاجتماعية والثقافية... إلخ، خاصة وأن بعض المفاهيم قد تغيرت وتطورت على غرار مفهوم المؤسسة الاقتصادية الذي أصبح متعلق بالجانب الاجتماعي للفرد والمجتمع على حد سواء، لذلك زاد الاهتمام بما يسمى الجانب (السوسيو-اقتصادي) (Socio-économique) من طرف المؤسسة، وكل هذا من أجل المحافظة على مكانتها وكذا بقائها المرتبط كل الارتباط بإنتاجيه العمال وفعاليتهم أفرادا كانوا أو جماعات، وكذا مدى تقبل هذه المؤسسة من طرف المجتمع.

وكانت بعض الدراسات على غرار دراسة "كارون" "Carron" ورفاقه سنة 1985، قد أكدت على أن النتائج المستخلصة من العمل الجماعي أفضل من تلك التي تتجم عن العمل الفردي كريح الوقت، اتقان العمل، اقتصاد بعض التكاليف وغير ذلك، وباعتبار أن فرق العمل أحد أوجه العمل الجماعي، فقد تلجأ المؤسسة للاستعانة به من أجل مهمة أو مجموعة من المهام التي تكون غالبا صعبة التنفيذ، وتكوين أي فريق يمر بمراحل عدة قبل أن يصبح فريق متكاملًا ومتناسكا في المهام والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، ذلك لاختلاف مبادئ وقيم الأفراد وتنوع

التصورات والأفكار، الأمر الذي قد يخلق بعض الصراعات والنزاعات داخل الفريق، والتي قد تعود سلبا على المؤسسة وتكون سببا في عدم الوصول إلى الأهداف المسطرة، لذلك وجب على الإدارة والقادة التوفيق بين أعضاء الفريق والتقريب بين أفكارهم واتجاهاتهم من خلال غرس قيم المؤسسة في الأفراد ككل وأعضاء الفريق بشكل خاص، ليحمل هؤلاء الأفراد القيم التي تبنتها مؤسستهم فينبثق عن ذلك توافق في السلوكيات وتقارب في الأفكار والتصرفات بينهم.

وقد اشتملت هذه الدراسة على خمسة فصول، حيث خصص الفصل الأول لعرض الإطار المنهجي للدراسة الذي من خلاله يتم تقديم الإطار المفاهيمي كعرض الإشكالية والفرضيات وتحديد المفاهيم...، كذلك يتضمن الإجراءات المنهجية المتبعة في هذه الدراسة.

أما الفصل الثاني فقد خصص للقيم والقيم التنظيمية وكذا النظريات المفسرة لها، وقد تضمن مصادر تكوين القيم وأهم التصنيفات وكذا النماذج المتداولة داخل بعض المجتمعات، كذلك مستوياتها وكيفية قياسها، بالإضافة إلى ذكر أهم النظريات التي تطرقت إلى موضوع القيم بشكل مباشر و غير مباشر.

وفي المقابل تناول الفصل الثالث جماعات العمل داخل المؤسسة الجزائرية، حيث قسم الفصل إلى محورين الأول تضمن جماعات العمل، تطرقنا من خلاله إلى ماهية الجماعة والنظريات المتعلقة بتكوين الجماعات، وكذا ديناميكية الجماعة وأهمية العمل الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي، بالإضافة إلى محاولة التمييز بين الجماعة وفريق العمل حتى نتمكن من معرفة مكانة فرق العمل داخل المؤسسة، في حين استعرضت هذه الدراسة في محورها الثاني من الفصل نفسه المؤسسة بمفهومها الواسع، حيث تطرقنا بوجه عام إلى موضوع تطور المؤسسة وأهم القواعد التي يقوم عليها تصنيف المؤسسات، ثم تطرقنا إلى المؤسسة الاقتصادية أين كان التركيز على خصائصها وأهدافها، كذلك المسؤولية الاجتماعية لها اتجاه المجتمع، العمال والبيئة، وهذا لارتباطها الوثيق بموضوع القيم التنظيمية، كما تشير الدراسة إلى دور

الجماعات داخل المؤسسة الاقتصادية، وفي الأخير نقوم بالإسقاط على المؤسسة الجزائرية ومعرفة تمركز مركب تمييع الغاز الطبيعي بين ما تم ذكره.

في حين اهتم الفصل الرابع بتماسك فرق العمل، حيث قسم إلى محاور ثلاثة، اشتمل المحور الأول على التماسك حيث يتم عرض أهم النماذج والتصنيفات المشهورة حول التماسك، وكذا قياسه ومحاولة ربطه بالأداء الجماعي والفعالية الجماعية، أما المحور الثاني تضمن فرق العمل، حيث تم التعرف على أهم أنواعها ومراحل تشكيلها، كذلك استعراض بعض مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل مع ذكر جملة من أخلاقيات العمل ضمن فريق، وبالنسبة للمحور الثالث فقد تطرق إلى تماسك فرق العمل، ماهيته، محددات تعزيز التماسك وكذا الدور الذي يقوم به القائد في سبيل تعزيز التماسك داخل الفريق، خاصة فيما يخص محاولة ترسيخ القيم التنظيمية بين الأعضاء.

أما الفصل الخامس فاهتم باستعراض البيانات وتحليلها، ثم تقديم التفسيرات اللازمة ومناقشة النتائج المتحصل عليها، ويتم ذلك في ضوء الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة، أيضا في ضوء الفرضيات المعتمدة عليها وكذا الدراسات السابقة التي تم الاستعانة بها.

وفي الأخير ننهي الدراسة بخاتمة نستعرض من خلالها المحطات التي وقفنا عليها في هذه الدراسة.

## الفصل الأول

### التأسيس المنهجي للدراسة

#### أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

1. الإشكالية
2. الفرضيات
3. دوافع ومبررات اختيار الموضوع
4. أهمية الموضوع
5. أهداف الدراسة
6. تحديد ومناقشة المفاهيم
7. الدراسات المشابهة

#### ثانياً: الإجراءات المنهجية للدراسة

1. حدود الدراسة
2. عينة الدراسة وأسلوب اختيارها
3. المنهج
4. أدوات جمع البيانات.
5. أساليب التحليل والاحصاء



## الفصل الأول: التأسيس المنهجي للدراسة

### أولاً: الإطار المفاهيمي للدراسة

#### 1. الإشكالية:

قد تتعرض الكثير من المؤسسات الاقتصادية، الاجتماعية أو التجارية، عمومية كانت أو خاصة إلى جملة من التهديدات والمخاطر، وذلك طيلة مراحل حياتها، ولعل من أكبر هذه المشاكل التي قد تصطدم بها المؤسسة تلك التي تؤدي بها إلى الإفلاس، فتصبح غير قادرة على مواصلة نشاطاتها ومزاولة مهامها بالشكل الصحيح، الأمر الذي قد يؤثر سلباً على المؤسسة ككل والأفراد بشكل خاص، ويكون عائقاً أمام بلوغ أهداف الإدارة والأفراد على حد سواء، إلا أن جملة هذه المشاكل والعقبات تعود أساساً إما إلى مؤثرات خارجية كقوة المنافسين، القوانين واللوائح، صعوبة التأقلم مع المحيط الخارجي...إلخ، أو أنها بسبب العوامل الداخلية كسوء التسيير، نقص الإمكانيات البشرية والمادية، ضعف الانتاجية والمردودية...إلخ.

على هذا الأساس وفي ظل المنافسة الشرسة التي يشهدها العالم اليوم، على كل مؤسسة أن تضع نصب عينيها مثل هذه المخاطر، وأن تتخذ الحيطة من خلال القيام بإجراءات وقائية تسبق وقوعها في أزمات قد تجبرها على مغادرة سوق العمل، كما هو حال الكثير من المؤسسات التي تخرج من السوق يومياً لتفسح المجال لدخول مؤسسات غيرها، ويتجلى لنا ذلك بوضوح في البلدان المتقدمة لكثرة المؤسسات وتنوعها، خاصة المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي باعتبارها العمود الفقري لاقتصاد أي دولة من خلال مساهمتها في الدخل الوطني الخام والدفع بعجلة التنمية نحو الأمام، كما أن هذا النوع من المؤسسات يلعب دوراً هاماً في امتصاص حجم البطالة والرفع من المستوى المعيشي للأفراد، ويعتبر الاهتمام بإدارة المورد البشري أحد أهم مفاتيح نجاح المؤسسة وتطويرها، وأن البحث عن سبل تسويق المنتج أو تقديم الخدمة بأقل تكلفة وأعلى جودة ممكنة ثم عرضه بأسعار تنافسية، أصبح حتمية لأجل الحصول على مكان داخل الأسواق المحلية والخارجية والظفر بحصة معتبرة من هذه الأسواق، ولا يكون ذلك إلا عن طريق رسم صورة جيدة وضمن سمعة طيبة عن المؤسسة لكسب ثقة الزبائن

والعملاء، وهذا ليس بالأمر السهل الذي يمكن تحقيقه بسهولة لمجرد الحديث عنه داخل قاعة الاجتماعات أو كتابة بعض اللوائح التي تصدر عن الإدارة قصد تطبيقها والتقيدها بها، لكن الأمر مرتبط ارتباطاً وثيقاً بطريقة التسيير المتبعة، استراتيجية وأهداف المؤسسة، وكذا ثقافة المؤسسة. وباعتبار أن المؤسسة هي مجتمع مصغر يخضع لقوانين ودساتير، مبني على أسس وركائز له ضوابط تحكمه، عادات وتقاليد تسوده، قيم ومعتقدات يؤمن بها أفرادها، لذلك كان الفرد داخل المجتمع يعمل من أجل ازدهار بلده وتطويره، فكذا هو داخل المؤسسة لا بد أن يساهم في تطويرها ويعمل على بقائها ما دامت تلبي بعض حاجاته ومتطلباته، وأن يفخر بالانتماء إليها ويدافع عنها كما هو الحال في أغلب الدول المتقدمة، وكعينة من هذه المؤسسات نجد مثلاً شركة تصنيع القطارات السريعة التي يفخر بها المجتمع الفرنسي، ومؤسستي الاعلام الآلي والحاسب "IBM"، وكذلك شركة "فورد Ford" اللتان يعتبرهما المجتمع الأمريكي مفخرة الولايات المتحدة، أما المجتمع الكوري فجعل من شركة "سامسونغ Samsung" رمزا يتكلم عنها في المحافل الوطنية والدولية، والمجتمع الألماني يملك شركات صناعة السيارات على غرار "أودي Audi"، "مرسيدس Mercedes" و"فولسفاغن Wolsvagen"، والحال نفسه داخل المؤسسات اليابانية التي استثمرت في مواردها البشرية بالشكل الأمثل إلى درجة أن الفرد منهم لا يتخلى عن المؤسسة لأي سبب من الأسباب، إلا أن يخرج نهائياً من عالم الشغل ويحال على التقاعد، ويعد هذا ولاء كبير للمؤسسة نابع من الاحساس بالانتماء إليها.

والحديث عن استقرار المؤسسة الاقتصادية هو حديث عن الاستقرار الاقتصادي للبلد، وفشل المؤسسة الاقتصادية قد يؤثر سلباً على اقتصاد البلد، خاصة إذا كانت مؤسسة كبيرة الحجم، لذلك كان اختيار طريقة للتسيير وتبني ثقافة معينة أمر صعب على المسؤولين، فقد عمدت بعض المؤسسات إلى اتخاذ أسلوب الإدارة بالأهداف، وأخرى تبنت طريقة الإدارة التشاركية، ومنها من اتخذت من أسلوب الإدارة بالقيم سبيلاً لها، هذه الطريقة الأخيرة التي انتشرت في الدول المتقدمة وبدأت تظهر في بعض مؤسسات الدول النامية، جاءت نتيجة التغيرات التي طرأت على المحيط الخارجي للمؤسسات، الأمر الذي دفع ببعضها إلى التغيير الذي شمل جزء من ثقافة بعض المؤسسات، قصد تبني ثقافة قوية ومؤثرة، تؤثر على أفراد المؤسسة وعلى

البيئة الخارجية لها، ولا تقوم هذه الثقافة القوية إلا بتكوين العناصر التي تمثلها تكويناً جيداً وصحيحاً، ويرجع بعض الباحثين أن قوة الثقافة ترتبط بقوة أعراف وعادات المؤسسة، ويرى آخرون أنه يرجع إلى الأفكار والمعتقدات التي تأسست عليها منذ بداية نشأتها، وتعتبر طائفة أخرى أن أساس هذه القوة يعود إلى القيم التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، والتي تبنتها المؤسسة منذ تأسيسها أو اكتسبتها نتيجة امتزاجها واحتكاكها بالمحيط الخارجي لها، قصد تطبيقها لتوجيه سلوكيات الأفراد والمجموعات وتساعدتهم في اختياراتهم لأنهم يؤمنون بصحتها، وتحدد للإدارة المنهج والطريقة التي تنتهجها في إنجاز الأعمال وتسيير المؤسسة واتخاذ القرارات.

ولعل من بين أبرز القيم التي تسعى بعض المؤسسات اكتسابها وتطبيقها بين أفرادها نجد قيمة التعاون، العدل بين الأفراد، الالتزام والانضباط، الحث على الإتقان، تقدير العاملين، المشاركة، التجديد والإبداع، وقيم أخرى، والغرض من ذلك هو خلق مناخ ملائم ومحفز للعمل يسوده الاستقرار والاتفاق بين أفراد المؤسسة، وكذا بين الجماعات وفرق العمل، هذه الأخيرة تمثل أداة هامة ووسيلة ناجعة تلجأ إليها المؤسسة في سبيل تحقيق التكامل والتوازن بين أهدافها وأهداف أفرادها، كذلك ربح الوقت وتوفير بعض التكاليف، باعتبار أن فريق العمل يوحد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد ويجمع كم هائل من الخبرات والمهارات، من أجل تحقيق الأهداف المسطرة ومواجهة التحديات، وتساهم كثيراً فرق العمل من أجل بلوغ ذلك، إلا أن فعالية الفريق ترتبط بتماسكه وتلاحم أفرادها فيما بينهم ومدى حرصهم على البقاء معاً، فكثرة الصراعات والنزاعات القائمة بينهم قد تعتبر بمثابة مؤشر لبداية تفكك الفريق وقرب زواله، وأخف النتائج المضرة بالمؤسسة من جراء هذه الصراعات قد يكون عدم الوصول إلى الأهداف المرجوة بشكل جيد، فقد يكون تماسك الفريق أحد أسرار نجاح بعض المؤسسات خاصة ذات الطابع الاقتصادي لأن النتائج تكون واضحة من خلال رقم الأعمال أو نسبة الأرباح، ولعل هذا لم يكن نتيجة القوانين التي سنتها الدولة ولا اللوائح التي تفرضها الإدارة فحسب، بل كذلك نتيجة مجموعة من القيم التي تبنتها هذه المؤسسات وبنيت عليها سلوكها وسلوك أفرادها ومجموعاتها،

فجعلت منها ذات ميزة تنافسية عالية مستمدة من توحيد أفرادها والتزامهم بالقيم التي زرعت فيهم فكانت ربما أحد أهم عوامل النجاح.

وباعتبار أن فرق العمل أحد مظاهر تفاعل الأفراد داخل الجماعة، فكل عضو من الأعضاء يشعر بالمسؤولية اتجاه عمله والتزامه المستمر نحو مؤسسته، ولنجاحه العمل كفريق بالنظر إلى النتائج المتحصل عليها على جميع المستويات والاستفادة من تكامل وتبادل الخبرات والمهارات، لجأت المؤسسات إلى تبني هذا النوع من الجماعات الذي يعتبر في حقيقة الأمر حديث الولادة، والذي قد يصبح مسألة ضرورية لا تقف على تحقيق أهداف المؤسسة فقط، بل تتعدى ذلك إلى خلق جو ملائم للأفراد يساهم في تحقيق أهدافهم أيضا، ويزيد من مستويات الرضا والولاء وحب الانتماء، ويتجلى ذلك من خلال حمل الأفراد أفكار وقيم المؤسسة وتبني أعضاء الفريق قيم وثقافات تمكن من المحافظة على تماسكه وبقائه.

ضمن هذا الإطار دائما تسعى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية إلى منافسة بعض المؤسسات الأجنبية، ليس في جودة الإنتاج فحسب، لكن في فعالية العوامل التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسة كتنسيير الموارد البشرية، اتخاذ القرار، الاتصال...إلخ، لهذا فقد قامت العديد من المؤسسات الجزائرية بالاستثمار في العنصر البشري باعتبار أن ذلك قد يجنبها الوقوع في الكثير من الأزمات، وستحاول الدراسة الراهنة معرفة القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وارتأينا إلا أن يكون اسقاطنا على مؤسسة سوناطراك، فأردنا معرفة مدى اعتماد المؤسسة على قيم العدالة، الالتزام والمشاركة من خلال تفويض السلطات وفتح قنوات التشاور والاتصال ومدى التوجه نحو تشجيع المبادرة وعلاقة كل ذلك بدرجة تماسك الفريق.

من هذا المنطلق نحاول من خلال الدراسة الحالية الإجابة على التساؤل المركزي التالي:

**هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل؟**

ولا شك في أننا سنضطر إلى الرد على بعض التساؤلات الفرعية قبل التطرق إلى إعطاء إجابة صريحة عن التساؤل الرئيسي، بحيث لا تخرج عن حدود الإطار العام للدراسة، والتي تتمثل فيما يلي:

- ✓ هل تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل؟
- ✓ هل تساهم قيمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق؟
- ✓ هل تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق؟

الشكل رقم 01: يمثل معالم الإشكالية البحثية

القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل

الجانب الدينامي  
للمشكلة البحثية

الجانب الاستقرائي  
للمشكلة البحثية

تماسك فرق العمل  
المتغير التابع

القيم التنظيمية  
المتغير المستقل

**الدافعية للعمل**

1. الرضا الوظيفي
2. التعلم التنظيمي
3. زيادة الأداء

**الثقة**

1. ثقة الأفراد بالقائد
2. ثقة القائد بالأفراد
3. ثقة الإدارة بالأفراد

**الابداع**

1. تنمية الاتصال
2. روح المسؤولية
3. تطوير الخبرات

**العدالة التنظيمية**

1. الترقية
2. التكوين
- 3 الحوافز

**الالتزام**

1. الالتزام بالقوانين واللوائح
2. الالتزام بالوقت
3. الاستمرار بالمؤسسة

**المشاركة**

1. تحديد الأهداف
2. اتخاذ القرارات
3. حل المشاكل

**المجال المكاني**

مركب تميميع الغاز الطبيعي  
سكيدة GL1.K

**المجال الزمني**

2018 - 2016

تفاعل وتداخل هذه المتغيرات  
تحدد معالم الإشكالية

بمعنى

ماذا نريد أن ندرس؟

علاقة القيم التنظيمية بتماسك فرق  
العمل

عن أي شيء نبحث؟

تحديد الارتباطات الموجودة بين متغيرات القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل

المصدر: من إعداد الباحثة

## 2. الفرضيات:

تأسيسا على إشكالية الدراسة لأجل بلوغ الغايات البحثية التي تشكل أفقا لها، فإننا سنعمل على تجنيد الفرضيات التالية:

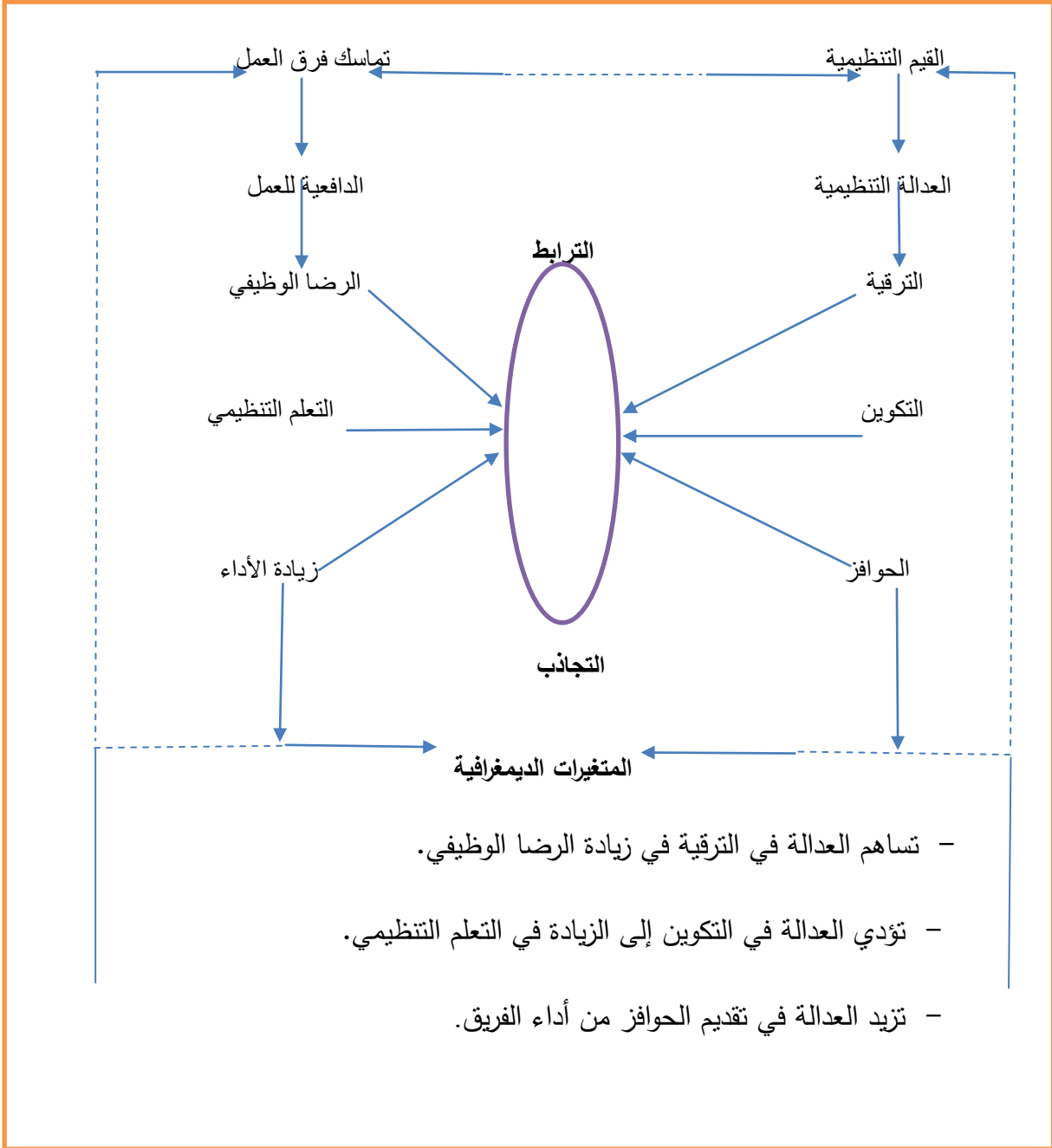
### 1.2. الفرضية العامة: التي مفادها "تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل"

وقد انبثق عن هذه الفرضية العامة ثلاث فرضيات جزئية تتمثل فيما يلي:

### 2.2. الفرضية الجزئية الأولى: مفادها "تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل".

والشكل التالي يعبر عن مختلف متغيرات هذه الفرضية

الشكل رقم 02: يوضح متغيرات الفرضية الأولى.



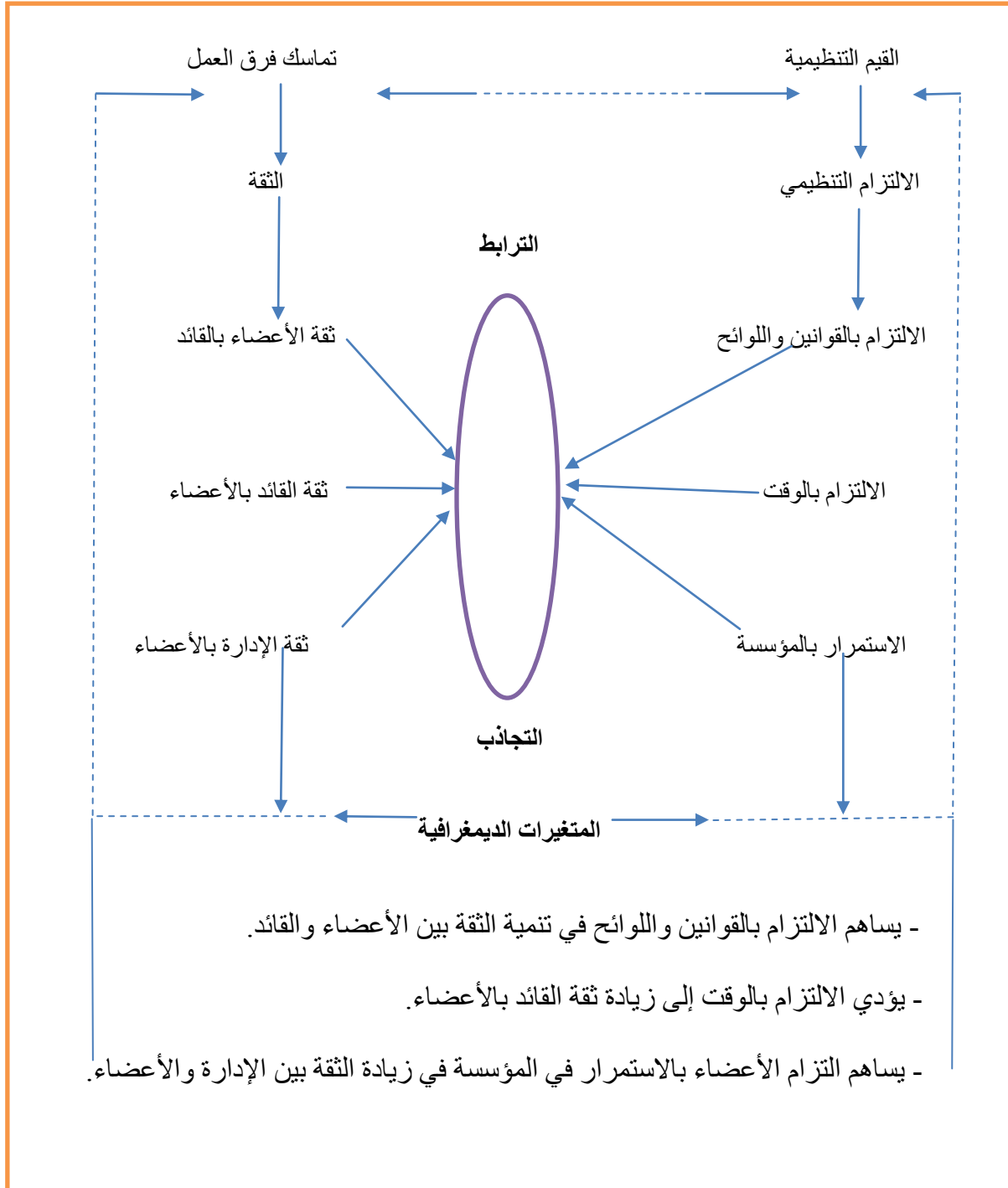
المصدر: من إعداد الباحثة



3.2. الفرضية الجزئية الثانية: مفادها "تساهم قيمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق".

والشكل التالي يمثل مجمل متغيرات هذه الفرضية.

الشكل رقم 03: يبين متغيرات الفرضية الثانية.

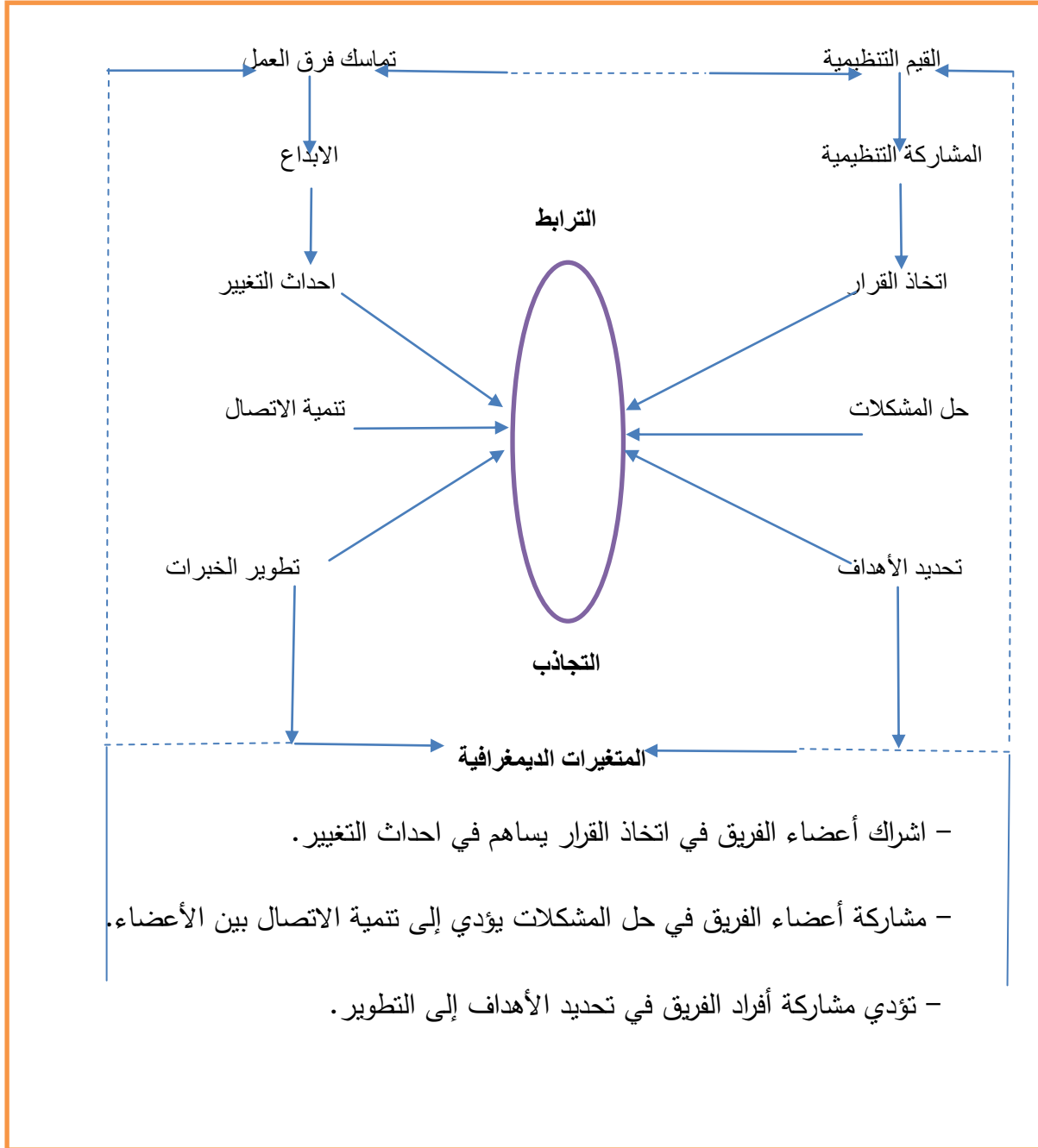


المصدر: من إعداد الباحثة

## 4.2. الفرضية الجزئية الثالثة: مفادها "تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق".

والشكل التالي يوضح مجمل متغيرات هذه الفرضية.

الشكل رقم 04: يوضح متغيرات الفرضية الثالثة.



المصدر: من إعداد الباحثة

### 3. دوافع ومبررات اختيار الموضوع:

لقد أفرزت التغيرات الاقتصادية، السياسية والاجتماعية التي عرفت الجزائر نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات واقعا صعبا على المجتمع الجزائري عموما وعلى المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، الأمر الذي أدى إلى غلق الكثير منها، أيضا خوصت البعض وضعف إنتاجية البعض مما أثر سلبا على الاقتصاد الوطني، وكان ذلك نتيجة لعدة عوامل وأسباب، أهمها عدم مواكبة التطور التكنولوجي والإداري وكذا أساليب التسيير المعتمدة كالإدارة بالقيم والاعتماد على فرق العمل لإنجاز المهام، وأمام تلاشي القيم وبغرض المحافظة عليها من الاندثار داخل المجتمع والمؤسسة الجزائرية وجدنا من خلال هذه الدراسة لإعادة ارسائها وترسيخها بشكل غير مباشر.

بالإضافة إلى دوافع أخرى تمثلت فيما يلي:

- امكانية البحث والتقصي حول موضوع الدراسة ميدانيا داخل مركب تجميع الغاز واطلاعنا الشامل على المؤسسة محل الدراسة، خاصة وأن فرق العمل أسلوب جديد لا تحتويه جميع المؤسسات.

- قلة البحوث والدراسات التي تناولت الموضوع ونخص بدرجة كبيرة موضوع فرق العمل الذي لم تولي له اهتمام الدول العربية بما فيها الجزائر عكس الدول المتقدمة كالولايات المتحدة الأمريكية حيث أحاط الباحثون بالموضوع من زوايا متعددة.

◀ عدم الاحتكام لهذه القيم وتجسيدها على أرض الواقع لأغلبية المؤسسات الجزائرية، بينما نجد بعض المؤسسات المتقدمة تسعى للتغيير والتجديد في استراتيجيات وأساليب التسيير، كالإدارة بالقيم من أجل بلوغ درجة عالية من التميز في الأداء.

### 4. أهمية الموضوع

إن التحولات العالمية والإقليمية المتسارعة أثرت تأثيرا كبيرا على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ونظرا لتعاقب الأساليب التسييرية كان من الصعب عليها التكيف مع جميع الظروف، وترسيخ بعض القيم التنظيمية داخل المؤسسة الاقتصادية قد يكون عاملا فعالا للوصول إلى تحقيق أهداف المؤسسة ومخططاتها، فغرس مجموعة من القيم في المؤسسة يعني غرسها في

الأفراد، أو على الأقل محاولة زرعها فيهم وإبراز أهميتها للرؤساء داخل المؤسسة الجزائرية، ونأمل أن تكون هناك ردة فعل إيجابية (سلوك إيجابي) لدى الأفراد من خلال النتائج المرتقبة لهذه الدراسة.

وتكمن أهمية البحث كونه يركز على جانبين اثنين، أخلاقي اجتماعي يتمثل في القيم التنظيمية، وجانب ربحي اقتصادي متمثل في تماسك فرق العمل، وكمحاولة منا الوصول إلى نتائج تقترب مما هو موجود على أرض الواقع، بالطرق العلمية وما تعيشه المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وشرح العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل، وربما تقديم إضافة لمسيري المؤسسة في كيفية شرح وتطبيق بعض المفاهيم النظرية كمفهوم العدالة، الالتزام، المشاركة، الثقة... إلخ، واسقاطها على مؤسسة سوناطراك باعتبار أن الدراسة ميدانية.

## 5. أهداف الدراسة

بالرغم من قلة عدد المؤسسات الاقتصادية في الجزائر مقارنة مع بلدان أخرى، إلا أننا أردنا تسليط الضوء على إحدى أكبر المؤسسات الاقتصادية، والمتمثلة في فرع من فروع مؤسسة سوناطراك لدراسة ومعرفة واقع القيم التنظيمية داخلها وإبراز مدى تطبيقها، أيضا التعرف على مستوى أداء فرق العمل داخل مركب تميمع الغاز الطبيعي من خلال تحديد وحصر بعض القيم التنظيمية وأثرها على الأفراد داخل الفريق، سواء تأثيرا إيجابيا أو سلبيا، ومدى تطبيق أسلوب فرق العمل داخل المؤسسة وتحديد بعض معوقات استخدام هذا النوع من المجموعات.

وكان هدفنا الرئيسي متمثل في الإجابة عن التساؤل المطروح حول موضوع دراستنا الراهنة، أي معرفة العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل، بالإضافة إلى بعض الأهداف التي لا تقل أهمية والمتعلقة بإبراز دور قيمة العدالة التنظيمية في زيادة الرغبة والدافعية لدى أعضاء فرق العمل، كذلك معرفة مدى إسهام الالتزام التنظيمي كقيمة في بلورة وتنمية مجال الثقة بين الأطراف، وأخيرا محاولة الكشف عن كيفية زيادة الإبداع داخل الفرق بالاعتماد على المشاركة التنظيمية كقيمة تفتح المجال للمناقشة وإبداء الرأي، بمعنى خلق جو تنافسي إيجابي للتميز والإبداع.

## 6. تحديد ومناقشة المفاهيم

يشتغل عالم الاجتماع بحكم اختصاصه في دراسة الواقع الاجتماعي كموضوع للمعرفة، على مفهومة هذا الواقع عبر تنظيم عناصره المميزة والأكثر بروزا وفاعلية في الظاهرة الاجتماعية واختزالها في مفردة تعكس السيرورة والديناميات الواقعة وراءها، ولأن الاجتماعي معطى تاريخي يحكمه التغيّر والتحوّل فإن مضامين ودلالات المفهوم الذي صُقل لغاية فهم هذا الواقع الاجتماعي بدورها محكوم عليها بالتغيّر والتحول، امتدادا لحركة التاريخ على السياقات الكبرى التي أفرزتها، لذا نعتقد بأن مطلب تحديد المفاهيم في إطار البحث العلمي السوسولوجي لا يتأتى حصرا بمجرد تعريفها في نطاق عدد من الجُمَل وإن طالت.

بل أن الأمر يستدعي بالضرورة شرح مختلف المفاهيم، إذ لا يمكن الولوج إلى الموضوع مباشرة والشروع في سرد التفاصيل، وهذا بغية إيصال كل معلومة مع شيء من التفصيل إلى القارئ ووضعه في صورة صحيحة تمكنه من التكلم باللغة أو اللهجة نفسها التي يتكلم بها الباحث، خاصة عند التطرق للتعريف الإجرائي لأهم المفاهيم، وقد حرصت هذه الدراسة على ذكر الدلالة اللغوية للمفاهيم باعتبارها ضرورة ملحة قبل التطرق لتعاريف العلماء والباحثين.

## 1.6. تعريف القيم

### ← لغة:

كلمة قيمة مشتقة من الفعل قيم مضارعه يُقيم، وعرف المعجم الوسيط القيمة على أنها قدر الشيء وثن المتاع، يقال ما لفلان قيمة أي ما له من ثبات ودوام، والقيوم اسم من أسماء الله بمعنى القائم الحافظ لكل شيء، والقيّم بفتح القاف وكسر الياء هو السيد وسائس الأمر، والأمر القيم أي المستقيم، والقيمة بفتح القاف وكسر الياء أي المعتدلة والمستقيمة، ويقال كتاب قيم أي ذو قيمة.

كما نجد أيضا أقام بالمكان أي ثبت بالمكان، واستقام أي اعتدل، ويقال قَوْم الشيء بفتح الواو أي قدر ثمنه، والقوام بكسر القاف هو العماد والنظام<sup>1</sup>.  
قال تعالى «...وذلك دين القيمة (5)» البينة.

ويقر "لين برجري" "Line Bergery" أن أصل كلمة قيمة "Valorem" الذي يعني كن قوي، ويعني أيضا القوة والشجاعة للحرب هو لاتيني وهو مشتق من الفعل "Valere"، بالفرنسية "Valeur"<sup>2</sup>.

### ◀ اصطلاحاً:

لقد تباين مفهوم القيم بين مختلف العلوم، فكل باحث ينظر إلى القيم بعين تتناسب مجال علمه، وتتناسب مع تخصص أبحاثه، فعالم الاقتصاد يرى بأن القيم هي صلاحية الشيء لإشباع الحاجة، ويرى علماء الفلسفة أنها معايير عقلية أساسية يقوم عليها تقدم العلم، ويعرفها علماء النفس على أنها مجموعة من الاهتمامات، الرغبات والاتجاهات، أما علماء الاجتماع فينظرون إليها على أنها معايير مكتسبة من الاطار العام لثقافة المجتمع، ويرى الاداريون أن القيم هي دليل للسلوك يتم من خلالها تفضيل سلوك على آخر، وهي بمثابة المعيار والمرجع الذي يحتكم إليه الفرد في تقييم سلوكياته<sup>3</sup>.

وقد تميزت الأبحاث التي خصت موضوع القيم بالغزارة والتعدد الكبير، مما جعل هذا المفهوم محاط بشيء من الغموض، وارتبط هذا المفهوم كما سنرى ارتباطاً وثيقاً بمفاهيم أخرى مثل المعتقد، الحاجة، المعيار، الاتجاه، مما جعله عند البعض مرادفاً لهذه المفاهيم، كما حضي موضوع القيم بمكانة خاصة عند علماء الاجتماع من خلال الدراسات والأبحاث التي قام بها

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004، ص 768.

<sup>2</sup> L. Bergery, le management par les valeurs, Lavoisier, Paris, France 2011, P 24.

<sup>3</sup> محمد ربيع زنتي، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط1، مكتبة المتنبّي، مصر، 2013، ص 145.

الكثير من الباحثين على رأسهم علماء المدرستين الكلاسيكية من خلال دراسات "إميل دوركايم" و"ماكس فيبر" والوظيفية من خلال أبحاث "تالكوت بارسونز" و"كلايد كليكهون".

نستهل مجموعة التعاريف بتعريف "إميل دوركايم" "Emile Durkheim"، حيث عبر عن مفهوم القيم بأنها مجموعة من المعتقدات، العلامات والرموز الاجتماعية التي تكون الفرد وتوجهه، إلا أن هذه العناصر تعتبر خارجية ومع ذلك فهي تؤثر بقوة وتفرض نفسها على الفرد سواء رغب أو لم يرغب في ذلك، وأضاف أن هذه القيم لا نلمسها يقينا إنما نشعر بها<sup>1</sup>.

عبر "دوركايم" عن القيم بأنها مجموعة من المعتقدات، العلامات والرموز الاجتماعية وهو يحسب على الباحثين الذين قاربوا بين مفهومي القيم والمعتقدات، لكن قوله بأن هذه العناصر تعتبر خارجية إلا أنها تؤثر بقوة على الفرد سواء رغب أو لم يرغب في ذلك، فهنا تعبير على أنها تمثل القانون الذي يحكم المجتمعات كالدساتير وكالنصوص التشريعية كما هو الشأن في الدول الديمقراطية، مجموعة الأعراف والتقاليد مثل ما هو الحال في بريطانيا، أو التشريعات السماوية التي أنزلها الله والمفروض أن تطبق على الأفراد وداخل المجتمعات طوعا أو كرها.

ويعبر "ماكس فيبر" "Max Weber" عن مفهوم القيم على أنها المرجعيات التي تمثل الرموز والتي تسمح بإعطاء معنى للفعل، فهي تحمل أبعاد ذاتية تختلف بين الأفراد لكن تقاسمها شرط أساسي من أجل فهم وتفسير الأفعال لإمكانية مزولة النشاط البشري والعمل الاجتماعي<sup>2</sup>.

في الحقيقة لم يكن اهتمام فيبر منصبا حول موضوع القيم في حد ذاته، بل حول موضوع الفعل الاجتماعي، فأقر بوجود معايير تحدد الطبيعة الاجتماعية للفعل وذكر منها أن الفعل ينبثق من قيمة أو رمز، وحتى تكون الصورة واضحة ومفهومة لدى جميع الأفراد فإن تقاسم هذه القيم شرط أساسي في ذلك.

<sup>1</sup> E. Durkheim, Sociologie et Philosophie, librairie Félix Alcan, Paris, France, 1924, P 119 – 120.

<sup>2</sup> M. Weber, traduit en Français par J. Freund et autres, Economie et Société ; les catégories de la sociologie, librairie Pion, 1971, P 34.

ومن وجهة نظر المدرسة الوظيفية وعلى لسان "تالكوت بارسونز" **Talcott Parsons** يقر بوجود جانب مزدوج من نظام القيم يتكامل فيما بينه، الأول يمثل المعايير التي تحدد سلوك الفرد فتكون بمثابة النقطة المرجعية بالنسبة إليه هي توقعات الدور، والثانية تمثل ردود الفعل المحتملة من الآخرين هي العقوبات والتي بدورها قد تكون إيجابية أو سلبية، والعلاقة بين التوقعات والجزاءات هي علاقة تبادلية<sup>1</sup>.

باعتبار "بارسونز" عالم من علماء الاجتماع فإنه من خلال هذا التعريف يركز على الجانب الاجتماعي ليفهم منه أن مدى استيعاب المجتمع للقيم يساهم في عملية تطوير التنشئة الاجتماعية لتكون مرجعا للأفراد من أجل تحديد سلوكياتهم واختيار تصرفاتهم، وهذا بتقاسم الأفراد وتبادلهم لهذه القيم.

كما عرف العالم الأمريكي في الأنثروبولوجيا "كلايد كليكهون" **Clyde Kluckhohn** القيم على أنها تصميم صريح أو ضمني يميز الفرد أو الجماعة، يعبر عما هو مرغوب فيه، كما أن لها تأثير على اختياراتنا بين النماذج المتاحة والوسائل والإجراءات، وتستند القيم على كل ما يقوله ويفعله الأفراد<sup>2</sup>.

عبر الباحث عن القيم بأنها مفاهيم تدل عن تفضيل، وهي تصميم ينطوي على النظر لما هو مرغوب فيه إلا أن هذه الرغبة تعبر عن المستوى المطلوب والمحبذ لدى الفرد أو الجماعة، هذه القيم إما صريحة وإما ضمنية، ومع هذا فإننا نرى بأنه نادرا ما يعبر الأفراد عن قيمهم بصراحة إلا أنها تظهر في سلوكياتهم من خلال الأقوال والأفعال ويمكن لأي مراقب أن يراها، ومن جهة أخرى يؤكد الباحث على أن القيم تؤثر على اختيارات الأفراد بمعنى أن تبني الأفراد لقيم ما يجعل خياراتهم تستند إلى هذه القيم.

<sup>1</sup> T. Parsons, The social system, Collier Macmillan Limited, London, 1951, P 38.

<sup>2</sup> C. Kluckhohn, values and value orientation in theory of action, in toward a general theory of action, Oxford university press, Londre, UK, 1951, P 395.



وقام العالم "كارث لوين" **Kurt Lewin** بدراسة تأثير القيم على السلوك وساهمت ملاحظاته الدقيقة في الحصول على نتائج مكنته من إعطاء تعريف لمفهوم القيم، فبالنسبة له القيم هي المحدد لأنشطة الفرد والتي تعتبر مهمة في سياق محدد، إلا أنها قد تكون سلبية أو إيجابية، ويضيف بأن القيم لا تمثل مجال قوة بل تحفز مجالات القوة باعتباره الأساس والبنى<sup>1</sup>.  
تعد الدراسة التي قام بها كارث لوين في هذا المجال من أهم الدراسات، وخلص إلى نتيجة وهي أن للقيم تأثير كبير على سلوك الأفراد والجماعات بقوله بأن القيم هي المحدد لأنشطة الفرد، بمعنى أن الفرد لا يحاول بلوغ قيمة ما ولكن تلك القيمة هي التي توجه سلوكه، لذلك يرى بأنها يمكن أن تكون سلبية.

أما الباحث "ملتون روكيتش" **Milton Rokeach** وهو أحد أهم الباحثين الذين اهتموا بموضوع القيم معتبرا إياها مجموعة من المعتقدات التي تتميز بالثبات، تعبر عن تفضيل شخصي أو اجتماعي اتجاه طريقة محددة للسلوك أو لبلوغ الهدف النهائي<sup>2</sup>.

جمع الباحث بين القيم والمعتقدات معتبرا إياها أمرا واحدا، ولكن المعتقد أكثر تأصلا وترسيخا من القيم، فالمعتقد قد يختلف من فرد لآخر ومن مجتمع لآخر، طبعا لاختلاف الديانات والثقافات، فالمسلم الذي عقيدته سليمة يؤمن بالله ورسله واليوم الآخر، ويؤمن بأن الله سائله عما يفعل، ويعتقد بأن فعل الخير هو سبيل النجاة من النار وأمور أخرى تمثل المعتقدات، وأن التحلي بالأخلاق والقيم كالأمانة، الصدق، العدل، الالتزام... إلخ واجب، إلا أنه هناك الكثير من المسلمين من يخون، يكذب، يظلم ومنهم المستهتر وغير الملتزم، في حين هناك من عقيدته غير سليمة إلا أنه يتحلى بالأخلاق والقيم كالأمانة، الصدق، العدل، الالتزام... إلخ.  
من هذا المنطلق نرى بأن المعتقد هو بمثابة الأساس أو القاعدة التي تنشأ عليه القيم.

<sup>1</sup> M. R. Gregory, the psychology of human values, 1<sup>st</sup> edition, Routledge, Londre, UK, 2017, P 57.

<sup>2</sup> M. Rokeach, understanding human values individual and societal, the free press, New York, USA, 1979, P 156.

وعرف كل من "شالوم شوارتز" "Shalom Schwartz" و"غولفكان بلسكي" "Wolfgang Bilsky" القيم على أنها المعتقدات التي تشير إلى الغرض أو السلوك المرغوب فيه وتعبّر عن الحوافز الرامية إلى تحقيق أهداف محددة، وهي بمثابة دليل اختيار وتمكين تقييم المواقف اتجاه الآخرين، وترتب القيم وفقا لأهميتها باعتبارها مبادئ توجيهية في الحياة<sup>1</sup>.  
لقد اتفق الباحثان مع "روكتش" في كون القيم مجموعة من المعتقدات، وأضافا عليه كونها دليل للاختيار كما أنها تمكن من تقييم المواقف اتجاه الآخرين، ولكن قد يكون الاختيار غير صائب إن بني على اعتقادات خاطئة وبالتالي فتقييمنا للمواقف اتجاه الآخرين يكون غير سليم.  
أيضا تحدث الباحثان في هذا التعريف عن ترتيب القيم حسب أهميتها، كونهما من أبرز الباحثين الذين قاموا بدراسات حول القيم في العصر الحديث.

وقد قدم "ماك روهان" "Meg.j Rohane" نموذج عن نظام القيم أو قيم الأولوية للفرد آخذا بعين الاعتبار البيئة الخارجية وتأثيراتها، وعرف القيم على أنها محاولة التوفيق بين المتطلبات من الحاجيات والقيام بالواجبات من أجل إمكانية العيش أفضل<sup>2</sup>.  
عبر الباحث عن مفهوم القيم على أنه محاولة احداث توازن بين ما يطلبه المرء من حاجات وما يقدمه من واجبات قصد عيش أفضل، وهنا يطرح السؤال هل الحاجة هي التي تخلق القيمة؟

إذا كانت الإجابة نعم فالمفروض أن يكون للأفراد المتواجدون في مستوى واحد القيم نفسها، كذلك من الأفراد من يعجز عن القيام ببعض الواجبات رغم طلبه لبعض الحاجات، من هنا نرى بأن هذا التعريف غريب نوعا ما ولا يخدم الرسالة محل الدراسة.

ويعرف "جورج ريوكس" "George Rioux" و"ريموند شابويس" "Chappuis Raymond" القيم على أنها تمثيل اصطناعي لعقيدة وسلوك الفرد أو مجموعة من الأفراد التي يعتبرونها جد

<sup>1</sup> S. Schwartz and W. Bilsky, values and personality, European journal of personality, Vol 08, Jhon Wiley & sons, LTD, 1994, P 164.

<sup>2</sup> M. J. Rohane, a rose by any name? The values construct personality and psychology review, Vol 04, N ° 3, university of New South Wales, Australia, 2000, P 272.

مهمة، الأمر الذي يفسر المعنى الحقيقي للكلمة على نحو صحيح، سليم أو جيد بحسب المعايير الشخصية والذاتية الخاصة بكل فرد<sup>1</sup>.

الباحثان جعلتا من المعايير الشخصية والذاتية لكل فرد هي المرجع الرئيسي لاختياراته والمفسر الحقيقي لمفهوم القيم عنده، ولكن قد يتعارض شخصين اثنين حول موضوع إذا استند كل إلى قيمه الشخصية فيصعب علينا معرفة المخطئ من المصيب، إلا إذا كان لدينا معيار أجمع عليه المجتمع نقيس عليه أفعال، مواقف، اتجاهات، آراء، واختيارات الأفراد، فيعرف المرغوب من المنبوذ، الصواب من الخطأ والمقبول من المرفوض.

أما بالنسبة للباحثين "أوليفي دفيار" "Olivier Devillard" و"دومنيك راي" "Dominique Rey" فالقيم تمثل تفضيل بين صفتين اثنتين بالمفهوم الإنساني للكلمة، وهي تعبير عما يجب أن يكون من طموح فلسفي، أخلاقي، اجتماعي وسياسي على أعلى مستوى من الحالة المطلوبة، والقيمة تمثل استثمار مهم وكبير عندما ينتج عن الفرد الإحساس بالرضا فيصبح الطموح حقيقة واقعة<sup>2</sup>.

قد يكون الاختيار لا يقتصر على التفضيل بين صفتين اثنتين بل يتعدى إلى أكثر من ذلك مما يصعب من عملية الاختيار، إلا أن يكون معيار واضح متفق عليه نستند إليه للتمييز بين أفضل الاختيارات، وفي المقابل اعتبر القيمة التي ينتج عنها الرضا استثمار، فهذا يدخل في باب الاهتمام بالثروة البشرية التي تعتبر أهم مورد للأمم، المجتمعات، المؤسسات وكذلك الأسرة.

#### • التعريف الإجرائي للقيم

القيم عبارة عن مجموعة من التصورات المبنية على معتقدات معمة، تختلف نسبيا من مجتمع لآخر، تساهم في تحديد سلوك الأفراد، تساعد في اختياراتهم، تفضيلاتهم وتوجههم.

<sup>1</sup> G. Rioux et R. Chappuis, la cohésion de l'équipe, librairie philosophique J.Vrin, Paris, France 1976, P25.

<sup>2</sup> O. Devillard et D. Rey, Culture d'entreprise un actif stratégique, Dunod, Paris, France, 2008, P 49.

## 2.6. القيم التنظيمية:

بعد أن عرفنا القيم لغويا واصطلاحا، وقدمنا جملة من التعاريف مع شيء من التحليل حول الموضوع، بعين كل حقل معرفي من منظور يتناسب مع أبحاثه العلمية، نحاول الآن تضيق مجال البحث حول القيم، لنخص القيم التنظيمية، ناظرين إليها من زاوية إدارية واجتماعية، ومركزين على ما قاله الباحثين والعلماء في هذا المجال.

لكن قبل تقديم جملة التعاريف علينا الإشارة إلى أن موضوع القيم التنظيمية هو وليد العصر الحديث، ولم يسبق طرحه أو البحث وراء هذا المفهوم إلا بعد تطور مفهوم الإدارة وظهور طرق تسييرية جديدة، مثل ما يسمى بالتسيير بالأهداف والتسيير بالقيم، لذلك لا نجد أسماء كبرى طرقت باب هذا الموضوع إلا القلة القليلة من الباحثين الذين قاموا بدراسات تستحق أن نقف عندها لنوضح المفهوم الحقيقي للقيم التنظيمية.

نفتتح بالتعريف الذي قدمه الباحث "كاثي إينز" **Cathy A. Enz** حيث عرف القيم التنظيمية على أنها عبارة عن المعتقدات التي يحتفظ بها الفرد أو المجموعة بعدما يتم تحديدها من قبل المؤسسة، لغرض تطبيق اللوائح والإجراءات المنبثقة وتسطير الأهداف التنظيمية المثلى<sup>1</sup>.

جمع الباحث بين مفهومي القيم والمعتقدات، وقد سبق التفصيل في ذلك، كما أنه أرجع أصل القيم التنظيمية إلى المؤسسة التي تقوم بتحديدتها وفرضها على الأفراد والمجموعات، قصد تطبيق اللوائح والإجراءات المنبثقة وتسطير الأهداف، في حين أن المؤسسة ما هي إلا مجموعة من العاملين يعملون على مستويات متفاوتة.

وترى "جنيفر شاتمان" **Jennifer Chatman** أن القيم التنظيمية هي مجموعة القيم التي تنتج عن الجماعة بعدما كانت محل اتفاق بين أعضائها، على الرغم من أن أعضاء المجموعة لن

<sup>1</sup> C. A. Enz, the role of value congruity in intraorganizational power, administrative science quarterly, Vol 33, N°02, June 1988, P 287.

يكون لديهم القيم نفسها في البداية إلا أن أغلب الأعضاء الناشطين سوف يتفقون عليها ويكونوا على بينة من دعم المجموعة ككل لقيمة معينة<sup>1</sup>.

تقف الباحثة على الضفة المقابلة للتعريف الأول، فترجع أصل القيم التنظيمية إلى الأعضاء ككل شريطة أن يتفقوا عليها ويدعمون المجموعة بأكملها، لكن وكما متعارف عليه فإن كل مؤسسة حديثة الولادة تتكون في الأول من طرف فئة قليلة من الأفراد قد تكون بينهم قرابة في معظم الأوقات، فيحاولون فرض قيمهم على أي فرد يلتحق بالمؤسسة مستقبلا.

ويعرف الباحثان "إليزابيث رفلان" "Elisabeth Ravlin" "بورس مغلينو" "Bruse M. Meglino" القيم التنظيمية على أنها مجموعة القيم التي نقلت من قبل الإدارة العليا والتي تقوم عليها الأعمال اليومية داخل المؤسسة، أو تلك التي تم تحديدها على النحو الأكثر أهمية من طرف الموظفين، وأضافا بأن القيم التنظيمية هي واحدة من أهم المعالم المميزة لثقافة المؤسسة<sup>2</sup>.

جمع الباحثان بين مصدرين للقيم التنظيمية، الأول يتمثل في الإدارة العليا والتي غالبا ما تتكون من مؤسسي المؤسسة أو مالكيها، والمصدر الثاني يتمثل في القيم المحددة والمتفق عليها من قبل الموظفين، كما أبرز الباحثان أهمية القيم التنظيمية والتي تعد أبرز معلم يميز ويمثل ثقافة أي مؤسسة.

ويكتب "كان إلثمان" "Hultman Ken" عن القيم التنظيمية فيقول بأنها تتألف من قيم الأفراد، فالقيم هي البنى النفسية الداخلية لفرد ما، أما المنظمات في حد ذاتها لا تملك قيم، ولأن أي منظمة تتألف من مجموعة من الأفراد فإن ثقافتها تتشكل بقيم أفرادها، يتقاسمونها بدرجات

<sup>1</sup> J. A. Chatman, improving interactional organizational research ; a model of person organization fit, academy of management review, Vol 14 N° 3, July 1989, P 339.

<sup>2</sup> E.C. Ravlin and B.M. Meglino, individual values in organizations ;concepts controversies and research, journal of management, Vol 24, N°3, University of South Carolina, USA, 1998, P-P 353-354.

متفاوتة وقد تضم قيم طرفية تعكس مهمة المنظمة ورؤيتها، وقيم أساسية تمثل المعايير الموجهة لتحقيق غايات وأهداف المنظمة<sup>1</sup>.

أرجع الباحث مصدر القيم التنظيمية إلى الأفراد باعتبار أن المنظمة تتكون من مجموعة من الأفراد يملكون قيما يتقاسمونها بدرجات متفاوتة، لكن قد يتناسب هذا التعريف إن كانت المنظمة صغيرة الحجم وقليلة الأفراد، أما إن كان العدد كثير فيصعب الاتفاق بين الأفراد على قيم موحدة لتمثل قيم المنظمة ككل.

كما ميز الباحث بين نوعين من القيم التنظيمية، طرفية تعكس مهمة المنظمة ورؤيتها، وأخرى أساسية موجهة لتحقيق أهداف المنظمة، ولا يسعنا إلا أن نقول بأن أهداف وغايات المنظمة قد تدخل بين طيات مهمة ورؤية المنظمة.

ويقر الباحثان "ماري فرانس واكسن" "Mari France Waxin" و"كريستوف بارماير" "Christoph Barmayer" أنه من أجل السير الحسن لأي منظمة، وجب على أعضائها تقاسم مجموعة من القيم قصد الحصول على التوازن والانسجام، ولكن إلزام بعض العاملين بقيم المؤسسة قد يطرح العديد من الصعوبات على الصعيدين الثقافي والأخلاقي، والسبب يعود إلى التباعد بين القيم التنظيمية للمؤسسة وقيم بعض الأفراد<sup>2</sup>.

يوافق هذا التعريف في شطره الأول فكرة تقاسم أفراد المنظمة لمجموعة من القيم قصد الحصول على توازن وانسجام ويطرح قضية مهمة تتمثل في أن إلزام العاملين بقيم المؤسسة قد يخلق مشاكل على الصعيدين الثقافي والأخلاقي مفسرا ذلك لتباعد قيم المؤسسة وقيم بعض الأفراد.

ويعرف الباحثان "جون باسكال قند" "Jean Pascal Gond" و"جاك إقالو" "Jaques Igalens" القيم التنظيمية لمؤسسة أو منظمة ما على أنها مجموعة المعتقدات التي يتقاسمها أعضاء هذه المؤسسة أو المنظمة لما هو صحيح، جميل أو جيد، إلا أن هذه القيم تبقى ذاتية باعتبارها خاصة بمنظمة ما، في المقابل تتبنى منظمة أخرى مجموعة من القيم قد تكون مناقضة لقيم

<sup>1</sup> K. Hultman, evaluating organizational values, organizational development journal, Vol 23, N°3, 2005, P 41.

<sup>2</sup> M.F. Waxin et C. Barmeyer, gestion des ressources humaines internationale, Edition liaison, France, 2008, P 94.

الأولى خاصة إذا كانت منافسة لها، ويضيف الباحثان بأن هذه القيم التنظيمية هي الأساس الذي يركز عليه تكوين وتنشئت الأخلاق لدى الأفراد والتي تنشأ مع تكوين المنظمة<sup>1</sup>.  
اعتبر الباحثان القيم التنظيمية مجموعة من المعتقدات يتقاسمها الأفراد، تمثل أساس الأخلاق لديهم والتي تنشأ مع تكوين المنظمة، وأشار إلى أن هذه القيم تختلف من منظمة لأخرى.

ويقول الباحثان "همفري بورن" **Humphrey Bourne** و"جنكيز مارك" **Jenkins Mark** أنه هناك من يظن أن القيم التنظيمية هي واحدة داخل المؤسسة وشكلت كيانات مستقرة، لكن وعلى أساس أن أشكال القيم التنظيمية تختلف في المستوى والتوجه يمكننا التوقع بأن يكون هناك في معظم المنظمات وفي معظم الأوقات بعض الاختلاف في التكوين والتركيز، لذلك قد تتبنى المنظمة قيم تؤكد على الأداء والعمل بروح الفريق الواحد<sup>2</sup>.  
يشير الباحثان إلى مسألة اختلاف مستوى القيم وتوجيهها، وأنها ليست واحدة داخل المؤسسة، ثم يتحدثان عن القيم التي تؤكد على الأداء والعمل بروح الفريق الواحد، وكأن هذه القيم هي الأهم داخل المؤسسة بالنسبة لهما.

ويعتبر الباحثان "جرجن لكارد" **Jongen Laegaard** و"ميل بندسليف" **Mille Bindslev** القيم التنظيمية هي الآراء والمعايير التي تحدد ما تفرضه المنظمة من أمور مهمة كالحرية، العدالة والديمقراطية، والقيم هي الأساس لتقييم ما هو صواب أو خطأ، والفرد أكثر وعياً لهذه القيم التنظيمية من افتراضاته الأساسية، إلا أنها لا تظهر بشكل واضح تماماً داخل المنظمة<sup>3</sup>.

الباحثان اعتبرا القيم التنظيمية مرجعاً أساسياً للأفراد يعتمدون عليها بدلاً من آرائهم وافتراضاتهم، فتكون معياراً محدداً لتقييم أفعالهم وتصرفاتهم، وأضافا الباحثان بأن هذه القيم التنظيمية لا تظهر بشكل واضح داخل المنظمة، وهنا ربما يقصد أن الفرد يحس ويشعر بوجودها فقط.

<sup>1</sup> J. P. Gong et J. Igalens, manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Dareios & Pearson, 2012, P 62.

<sup>2</sup> B. Humphrey and M. Jenkins, organizational values; a dynamic perspective, organizational studies, Vol 34, N°4, April 2013, UK, P 20.

<sup>3</sup> J. Laegaard and M. Bindslev, Organizational theory, 1st edition, ventus publishing APS, ISBN, 2006, P 85.

وللباحث "أيزنيك" "Ayzenik" وجهة نظر حول مفهوم القيم التنظيمية، حيث يربط بين هذه الأخيرة وبين الاتجاهات، فيرى أن ظهور قيمة معينة إنما هو نتاج تداخل مجموعة من الآراء والاتجاهات المختلفة، تفاعلت وتناسقت فيما بينها فترسخت هذه الاتجاهات بعد خضوعها إلى عمليات الانتقاء والتعميم، الأمر الذي أدى إلى نتيجة عامة متوافقة ومنسجمة تتحول إلى قيمة أو مجموعة من القيم<sup>1</sup>.

وبذلك يؤكد الباحث أن القيمة أكثر ثباتا وترسيخا من الاتجاه، ويرى أن نشأة القيم التنظيمية جاء نتيجة تفاعل مجموعة من الآراء والاتجاهات التي ترسخت بعد خضوعها إلى عمليات التعميم والانتقاء، ولكن هناك قيم تنظيمية وجدت منذ نشأة المنظمة وغالبا ما تكون هي قيم مجموعة الأفراد الذين أسسوا المنظمة.

#### • التعريف الاجرائي للقيم التنظيمية

هي جزء من القيم العامة التي تميز مؤسسة ما وتعتبر نواة ثقافتها التنظيمية، تتبناها وقد تفرضها على الأفراد، نشأت معظمها بنشأت المنظمة فترسخت بالتواتر لذلك فهي ثابتة نسبيا، لها تأثير كبير ومباشر في توجيه سلوك الأفراد والمجموعات داخل المؤسسة.

### 3.6. تعريف الجماعة

◀ لغة:

كلمة الجماعة مشتقة من الفعل جمع، مضارعه يجمع بمعنى يضم، ويقال جمع الله القلوب إذا ألفتها أو ألفت بينها، وأجمع القوم على أمر أي اتفقوا على أمر، والجمع هو الجماعة، يقال هو العدد الكثير من الناس أو طائفة من الناس يجمعها غرض واحد، ونجد أيضا تجمع إذا انضم بعضه إلى بعض، والاجماع على أمر هو الاتفاق عليه، والجمعية هي طائفة من الأعضاء تتألف لغرض خاص وفكرة مشتركة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> عبد المعطي محمد عساف، السلوك التنظيمي والتنظيم الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994، ص 122.

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص 134، 135



## اصطلاحا

ككل المصطلحات العلمية نجد لها مجموعة من التعاريف تصب كلها في قوالب متقاربة، بحسب اختصاص الجماعة في حد ذاتها وبحسب السبب الذي تكونت لأجله.

فمثلا نجد "جوردون مارشال" **Jordan Marchal** يتكلم عن جماعات العمل فيقول بأنها عدد من الأفراد الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل وتتعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة، لفترة زمنية قصيرة أو لمدى زمني غير محدد<sup>1</sup>.

من خلال هذا التعريف نستخلص أن مفهومي جماعة العمل وفريق العمل قريبين إلى درجة عدم التمييز بينهما، إلا أن الباحث لم يذكر شيئا عن مسؤولية النتائج المترتبة عن العمل الجماعي، كما نلاحظ أنه قد ذكر قيمة هامة في تعريفه هي قيمة التعاون بين الأعضاء.

ويعرف "شغال لكارك" **Chatal Leclerc** الجماعة على أنها مجال نفسي اجتماعي ديناميكي يتألف من مجموعة من الأفراد ملتزمون طوعا أو كرها، يتفاعلون فيما بينهم ويؤثر بعضهم ببعض، ويربطهم مصير جماعي أو فردي<sup>2</sup>.

يرى الباحث بأن الجماعة هي مجموعة من الأفراد الملتزمون برضاهم أو دون ذلك، يتواجدون داخل حيز نفسي اجتماعي ديناميكي، وما يميز العلاقة بين الأفراد خاصية التفاعل فيما بينهم، فيتأثر ويؤثر كل فرد في بقية الأفراد، ثم يشير الباحث إلى أن مصير الفرد داخل المجموعة ليس بالضرورة مرتبط بهذه الأخيرة.

ونجد "بانسون" **Panson** يعرف الجماعة بأنها وحدة مشتركة يدرك فيها الأفراد والمنظمة احتياجاتهم واشباع رغباتهم في مقابل تقديم خدمة معينة تسمح لهم بالحفاظ على حقوقهم وواجباتهم، فالفرد يستند بالجماعة لدوافع وأسباب تمكنه من تحصيل حقوقه أو تحقيق بعض

<sup>1</sup> جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط2، المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، 2007، ص 489.

<sup>2</sup> C. Leclerc, comprendre et construire les groupes, presse université Laval, Canada, 1999, P 30.

أهدافه الخاصة، والمنظمة تعتمد إلى العمل الجماعي لتسهيل وتبسيط العمل الصعب من جهة، وريح الوقت وخفض التكلفة من جهة أخرى<sup>1</sup>.

يحاول الباحث إعطاء مفهوم آخر للجماعة، فيعتبرها وحدة مشتركة أوجدتها الحاجة، فالأفراد يبحثون على اشباع رغباتهم، الحفاظ على حقوقهم وتحصيل بعض الأهداف الخاصة، في المقابل من ذلك يقومون بأداء واجباتهم اتجاه منظماتهم.

كما نكاد أن نؤكد أن عامل المصلحة يطغى في تكوين الجماعة ولا مجال للتكلم عن الهوية والشعور بالانتماء إلى الجماعة.

ويرى "شاو" "Shaw" أن الجماعة هي شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة حيث يؤثر ويتأثر كل شخص ببقية الأفراد<sup>2</sup>.

أشار "شاو" إلى أن تسمية الجماعة قد يطلق حتى على فردين اثنين فأكثر، شريطة أن تجمعهم علاقة تفاعلية من خلالها يؤثر كل فرد ويتأثر بالبقية داخل الجماعة، وطبعاً ينشأ هذا التفاعل من خلال الاشتراك في تعاليم أساسها الاتصال، التأثير، الاحساس، العلاقات المتبادلة والهوية المشتركة.

وقد كتب " أولمستيد " " Olmstead " نصاً بعنوان المجموعة الصغيرة، حيث عرف الجماعة على أنها مجموعة أشخاص هم على اتصال مع بعضهم البعض وهم على بيئة من وجود بعض القواسم المشتركة فيما بينهم وجملة من السمات الأساسية للمجموعة، بحيث يكون للأعضاء شيء مشترك يؤمنون به<sup>3</sup>.

جعل الباحث من الاتصال وبعض القواسم المشتركة بين مجموعة من الأفراد أساساً ومحدداً لتطلق تسمية الجماعة عليهم، ولم يشر كما رأينا في بعض التعاريف السابقة إلى مسألة التفاعل بين الأفراد، فكأنما اعتبر الجماعة طائفة من الأفراد تجمعهم مصالح مشتركة تتمثل في طبقة

<sup>1</sup> F. J. Benson, working more creatively with group, 3<sup>rd</sup> edition, Routledge publications, UK, 2010, P 12.

<sup>2</sup> Mc D. Fiona, inside group work, national library of Australia, Australia, 1951, P 06.

<sup>3</sup> L.A. Corliss et R.A. Corliss, group work, john Wiley & sons, INC, New Jersey, USA, 2009, P 04.

اجتماعية، جنس، مهنة أو ما إلى ذلك، وإنا نرى أن هذا التعريف يناسب مصطلح الفئة والتي غالبا ما يستخدمها العلماء أو الباحثين في دراساتهم، مثل فئة العمر، العرق، الدين، مستوى الدخل...إلخ.

وقال "كارث لوين" "Kurt Lewin" أن مصطلح الجماعة لديه تعريف يختلف عن الاستخدام اليومي، ففي اللهجة اليومية يطلق هذا المصطلح على مجموعة من الناس تتكون من فردين أو أكثر، إلا أن هذه المجموعة في المعنى الاجتماعي لا تعتبر جماعة، فالجماعة يعرفها لوين هي مجموعة من أناس يتفاعلون فيما بينهم بشكل منتظم تربطهم مصالح مشتركة، لديهم شعور بالانتماء إلى جماعتهم يصرف نظرهم عن التجمعات الأخرى، ويظهرون هوية الجماعة من خلال رمز الجماعة، الزي الرسمي والألوان، كذلك الأنشطة والطقوس الممارسة...إلخ<sup>1</sup>.  
الباحث يؤكد على وجود علاقة تفاعلية بين أفراد الجماعة الذين تجمعهم مصالح مشتركة، كما أشار إلى عنصر مهم هو الشعور بالانتماء من خلال ابراز هوية الجماعة، لنستنتج من هذا بأن تفاعل أفراد الجماعة قد يؤثر في تشكيل سلوك كل فرد منهم.

كما قام فريق من الباحثين على رأسهم "جيمس غبسن" "James L. Gibson" بتقديم تعريف لمفهوم الجماعة معبرين عنه بأنه تفاعل موظفين أو أكثر مع بعضهم البعض، بحيث يتأثر سلوك أو أداء عضو بسلوك أو أداء الأعضاء الآخرين<sup>2</sup>.

لم يختلف كثيرا تعريف الباحثين لمفهوم الجماعة عن بقية التعاريف، وجعلا من التفاعل والتأثير الموجودين بين الأفراد هو أساس قيام الجماعة.

<sup>1</sup> K.S. Stolley, the basics of sociology, green wood press, 1<sup>st</sup> published, west port, Connecticut, Londre, UK, 2005, P 83.

<sup>2</sup> J. L.Gibson, Organizations behavior, structure, processes, Fourteenth Edition, Mc Graw-Hill, New York, USA, 2012, P 230.

ويقر الباحثان "جنيفر جورج" "Jennifer M George" و"كراث جون" "Jones Gareth" بأن علماء الاجتماع قد عرفوا الجماعة على أنها شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم داخل نمط مستقر من العلاقات، يعتبرون أنفسهم كمجموعة وتجمعهم أهداف أو مصالح مشتركة<sup>1</sup>.

من هذا التعريف نستنتج بأن الجماعة تتكون من فردين فأكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض، فيؤثر كل واحد ويتأثر بالآخرين، والاستقرار في العلاقات ميزة الجماعة حتى لو تغير بعض أفرادها وغالبا ما يكون ذلك، إلا أن تسمية الجماعة أساسا راجع إلى أفرادها، إذ يجب عليهم أن ينظروا لأنفسهم على أنهم جماعة يتعرفون على بعضهم البعض بصورة يمكن لكل عضو التمييز بين بقية أعضاء مجموعته من غيرها لوجود أهداف ومصالح مشتركة تجمعهم.

ويقدم جماعة من الباحثين في الموضوع من بينهم "نيل أندريسان" "Neil Anderson" تعريفا للجماعة معتبرين أنها مجموعة من الأشخاص يعملون بشكل تعاوني لتحقيق أهداف مشتركة عن طريق التمييز بين الأدوار<sup>2</sup>.

ذكر الباحث قيمة مهمة وهي التعاون القائم في العمل بين أشخاص بغية الوصول إلى أهداف مشتركة، إلا أن الباحث لم يتعرض إلى مسألة التفاعل بين أفراد الجماعة كما رأينا مع أغلب التعاريف.

وقد عرف الباحثان "ماريا أغيستونفا" "Maria Augustinova" و"دومنيك أوبلي" "Dominique Obelé" الجماعة بأنها وحدة أساسية تتكون من أفراد، أوكلت لهم مهام التفكير واصدار الأحكام حول قضية محددة من أجل اتخاذ القرار وحل المشاكل العالقة، وتعتبر الجماعة جزء من الكل<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> J. M. George and J. Gareth, understanding and managing organization behavior, DELTA publishing company, Los Alamitos, California, USA, 2006, P 67.

<sup>2</sup> N. Anderson and all, organization psychology, 1<sup>st</sup> publication, Sage publication Ltd, London, UK, 2001, P 270.

<sup>3</sup> M. Augustinova et D. Obelé, psychologie sociale du groupe au travail, 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck supérieur sa, Bruxelles, Belgique, 2013, P 20.

لم يميز الباحثان بين الأدوار التي تربط الأفراد، إلا أنهما أشار إلى وجود تفاعل بين الأعضاء بطريقة غير مباشرة من خلال قولهما، أوكلت للجماعة مهام التفكير وإصدار الأحكام حول قضية محددة من أجل اتخاذ القرار وحل المشاكل العالقة، ومع هذا يبقى تعريفهما ناقص نوعاً ما، إذ أهملوا الجانب النفسي للأفراد واحساسهم بالانتماء فعلاً للجماعة. أما قولهما جزء من الكل فهذا يعني حسب رأينا جزء من المؤسسة.

#### • التعريف الاجرائي لمفهوم الجماعة

هي مجموعة من الأفراد تربطهم مصالح مشتركة، يغلب عليها الطابع النفسي من خلال التأثير والتفاعل بين الأفراد، تبادل العلاقات ووجود قواسم مشتركة مثل الهوية، الإحساس والشعور بالانتماء إلى الجماعة، حيث يعمل الأفراد بطريقة موحدة لتحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم الشخصية، ولا تقع مسؤولية النتائج على عاتق الجماعة ككل.

#### 4.6. تعريف الفريق

##### ← لغة

الفريق في المعجم الوجيز هي الطائفة من الناس وهي أكبر من الفرقة، ويقال الفريق رتبة من رتب الجيش، وكلمة الفريق مشتقة من الفعل فرّق، مضارعه يفرق بمعنى فصل وميز، وفرق بين الخصمان إذا حكم وفصل بينهما، أما الفرقة فهي الافتراق<sup>1</sup>.

والفرق هو القسم من الشيء

قال تعالى «...فانفلق فكان كل فرق كالطود العظيم (63)» الشعراء.

##### ← اصطلاحاً

لقد تطرقت العديد من الكتب إلى تحديد مفهوم الفريق بشكل عام، والتطرق إلى مفهوم فريق العمل بشكل خاص، وتزايدت أهمية البحث حول هذا الموضوع بتطور الإدارة وتنوع

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1989، ص 469.

مهامها، ولعل أهم الكتب التي تطرقت إلى التعريف بمفهوم فريق العمل وأحاطته بأهمية بالغة، هي الكتب التي عالجت مواضيع السلوك التنظيمي، الموارد البشرية، القيادة والتدريب.

سنحاول عرض مجموعة من التعاريف حول هذا المفهوم لباحثين في هذا المجال ونستهلها بتعريف "سميث" "Smith" و" كاتزنباش" "Katzenbach" اللذان عبرا عن مفهوم فريق العمل بأنه عدد قليل من الأفراد ذوي المهارات المتكاملة والملتزمين بغرض أداء هدف مشترك، ويتقاسمون مسؤولية النتائج المترتب<sup>1</sup>.

بمعنى أن الأفراد داخل الفريق يعملون لتحقيق الأهداف المسطرة وفي النهاية يتقاسمون مسؤولية النتائج المترتبة على ذلك، وكل فرد يساهم في الوصول إلى الأهداف الرئيسية للفريق من خلال تحقيق الأهداف المسطرة له، فيكون هناك تكامل في جهود الفريق.

وتكتب مجموعة من الباحثين على رأسهم "وندسان لفي" "Lvy Oandasan" أن فريق العمل هو مجموعة من الأشخاص مستقلي المهام، ويتحملون مسؤولية النتائج، حيث يرون أنفسهم على أنها كيان واحد، وجزء لا يتجزأ من نظام اجتماعي، تربطهم علاقات تدور حول محاور وحدود تنظيمية<sup>2</sup>.

من خلال هذا التعريف نستخلص أن مهام أعضاء الفريق قد تكون مستقلة إلا أن الهدف الرئيسي يكون موحد بدليل أن جميع الأعضاء يتحملون مسؤولية النتائج وكونهم كيان واحد، تربطهم علاقات عمل وكذلك قد تربطهم علاقات غير تنظيمية كالعلاقات الإنسانية، الصداقة... إلخ.

ويرى كل من "سيمون دولان" "Simon Dolan" و"طوني لينغام" "Tony Lingham" أن فريق العمل هو نوع خاص من الجماعات، يتألف من أفراد لديهم خبرات ومهارات متكاملة فيما بينهم،

<sup>1</sup> J. Snow, Team building module facilitator's Guide, USAID, September 2012, P 15.

<sup>2</sup> L. Oandasan et autres, le travail en équipe dans les services de santé, fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, 2006, P 03.

يكلفون بتحديد مهام محددة وأهداف تنظيمية، وغالبا ما يمتلك أعضاء الفريق معايير خاصة بهم في الأداء وأساليب العمل تميزهم عن أنواع أخرى من المجموعات التي قد لا تستطيع أن تقوم بتلك المهام<sup>1</sup>.

نستنتج من هذا التعريف أن مفهوم الجماعة أوسع من مفهوم الفريق، ويشير الباحثان إلى أهمية كل الأفراد داخل الفريق باعتبار وجود علاقة تكاملية بينهم، إلا أنهما لم يذكرنا شيئا عن مسؤولية النتائج.

ويكتب "كيم كاناغا" "Kim Kanaga" و"مايكل كوسلر" "Mikle E. Cosler" أن كلمة الفريق تشير إلى نوع محدد من المجموعات التي يكون جميع أعضائها مسؤولين على تحقيق أهداف الفريق وعلى نحو مثالي ونموذجي، ويتميز فريق العمل بتكامل جهود الأفراد فيما بينهم وهو ذاتي الحركة نسبيا، يعتمد في أدائه للمهام على مهارات الأعضاء، واستقرار الفريق من أهم شروط نجاحه ووصوله لتحقيق الأهداف المسطرة<sup>2</sup>.

شمل هذا التعريف على نقاط عدة، أولها تأكيد الباحثان على أن فريق العمل نوع من المجموعات يتميز بتكامل جهود الأفراد لتحقيق الأهداف المسطرة، إلا أن الباحثان كالكثير من الباحثين لم يبرزنا لنا مسؤولية إدارة الفريق ولم يتحدثا عن العدد الأدنى من الأفراد الذي يشكل الفريق.

ويلخص "أوليفي دفيار" "Olivier Dedillard" مفهوم فريق العمل في كونه مجموعة من الأعضاء تعمل في وضع معين من التنظيم لها قواعد وخصائص تجمعها من أجل تحقيق هدف مشترك، مشبها الفريق بكائن حي له جسد كجسد الانسان وجهاز عصبي لتبادل المعلومات وردود الأفعال، حيث أن سلامة عمل أعضاء الجسد والاحتفاظ بها في حالة جيدة يشبه عمل أفراد فريق العمل إلى حد كبير<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> S. Dolan and T. Lingham, fundamentals of international organization behavior, book educator, 2012, P 109.

<sup>2</sup> كيم كاناغا ومايكل إ.كوسلر، كيف تشكل فريق عمل، ترجمة سلام الخطيب، العبيكان للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص- ص 11-12.

<sup>3</sup> O. Devillard, dynamiques d'équipes, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2005, P-P 03-04.

هنا يشير أوليفي إلى ضرورة تماسك وتلاحم أعضاء فريق العمل لأجل بلوغ الأهداف المسطرة بطريقة سليمة وسريعة، بعيدين عن الانشاقات والصراعات داخل الفريق، وتلميح من الباحث أن العمل تحت غطاء فريق صارت حتمية ملحة خاصة من الجانب الاقتصادي للمنظمة، بزعمه أن فريق العمل يزيد في الإنتاجية.

واعتبر كل من الباحثان "جويس سترزابوسكو" **Joyce Strazzabosco** و"آن مري نزارو" **Ann Marie Nazzaro** فريق العمل مجموعة من الأعضاء مشتركة الهدف، تربطهم علاقات قوية، ويعتمد أفراد الفريق على نقاط القوة لكل عضو لإنجاز العمل وتحقيق الأهداف المسطرة وتقع المسؤولية على عاتق جميع أفراد الفريق<sup>1</sup>.

يؤكد الباحثان أن فريق العمل يمثل مجموعة أفرد يجمعهم هدف مشترك والكل يتحمل مسؤولية النتائج، وأشارا إلى وجود علاقة قوية تربط أفراد الفريق ببعضهم البعض، إلا أنهما لم يكشفوا عن طبيعتها ما إن كانت رسمية في إطار تنظيمي أو غير رسمية، كما أنهما أقرتا باعتماد الفريق على نقاط قوة كل فرد لإنجاز المهام، وينطوي ذلك تحت غطاء التعاون.

واعتمد "جورج قرين" **George Green** في تعريفه لفريق العمل على أصل كلمة الفريق وكيف أطلقت أول مرة؟ وعلى من قيلت؟

فقال إنها أول ما أطلقت كان على الخيول المستخدمة لسحب العربات أو الكلاب التي تسحب الزلاجات، فالكل يسحب في الاتجاه نفسه للوصول إلى وجهة مشتركة، وبهذا جاءت فكرة السحب والجر والوجهة المشتركة أو الهدف المشترك، لتوفر نقطة انطلاق في إعطاء تعريف فريق العمل والاعتماد عليه في إنجازات المنظمة، فيقول جورج قرين أن فريق العمل هو مجموعة من الأفراد تشد وتسحب لأجل الوصول لهدف مشترك، قد يكون هذا الهدف أحيانا غير واضح إلا أنه جدير الاهتمام به قصد تحقيقه<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> A. M. Nazzaro and J. Strazzabosco, group dynamics and team building, 2<sup>nd</sup> edition, word federation of hemophilia, USA, N° 04, 2009, P 04.

<sup>2</sup> G. Green, developing teams, 1<sup>st</sup> edition, capstone publishing, 2003, P 06.



نقف عند قول الباحث مجموعة من الأفراد تشد وت سحب، ربما يود القول بأن أفراد الفريق يعملون بشكل منسق، منظم ومتواصل قصد وصول هدف معين، أما قوله بأن الهدف قد يكون غير واضح أحيانا فهذا من أكبر المشاكل التي تصادف أعضاء الفريق فتحول بينهم وبين الوصول إلى الهدف المسطر، أو على أقل تقدير عدم تمكنهم من أداء مهامهم بصورة جيدة. كذلك الباحث لم يذكر شيء عن مسؤولية النتائج ومن يتحمل عواقبها إن كانت سلبية أو غير مقنعة.

وبالنسبة للباحثان "غلين باركر" "Glenn M. Parker" و"ريتشارد كروب" "Richard P. Kropp" أنه ليست كل مجموعة من الأفراد تشكل فريق عمل، بل الفريق هو مجموعة من الأفراد يملكون مهارات عالية وعلى درجة كبيرة من الترابط، يعملون بشكل تعاوني على إنهاء بعض الأهداف أو المهام الموكلة لهم<sup>1</sup>.

يميز الباحثان بين الفريق وبقية المجموعات مبرزين أن مفهوم الفريق يطلق على المجموعة التي تضم الأعضاء المالكين لمهارات عالية، وعلى درجة كبيرة من الترابط، يعملون بتعاون لإنهاء الأهداف أو المهام المطلوبة منهم، ولكن هل قوة الترابط شرط أساسي تمييز هذا النوع من المجموعات؟

ويعرف "جون شرمرهون" "John R. Schermerhorn" الفريق على أنه مجموعة من الأفراد الذين يعملون معا بشكل تعاوني لتحقيق هدف مشترك، تلجأ إليه المنظمة قصد الوصول إلى بعض الأهداف الصعبة<sup>2</sup>.

يرى الباحث أن الفريق هو مجموعة من الأفراد يعملون بشكل تعاوني لبلوغ هدف يجمعهم، وأضاف أن المنظمة تلجأ إلى هذا النوع من المجموعات لما يتعلق الأمر بالمهام أو الأهداف صعبة المنال، إلا أن لجوء المؤسسة للفريق يستند إلى صعوبة المهام فربما هذا يشمل نوع محدد من الفرق.

<sup>1</sup> G. M. Parker and R. P. Kropp, 50 Activities for team building, V1, HRD Press, Amherst, Canada, 1992, P 02.

<sup>2</sup> J. R. Schermerhorn, Introduction to management, 11<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Ltd, USA, 2011, P 407.

كما قامت مجموعة من الباحثين الذين تعمقوا في البحث حول موضوع فرق العمل بتقديم تعريف لهذا المفهوم، وعلى رأس القائمة نجد كل من "سلاس" "Salas" و"ديكونسون" "Dickinson" حيث عرفوا الفريق على أنه شخصين أو أكثر يتفاعلون بشكل حيوي على نحو متكافئ لتحقيق هدف مشترك ومهم، كل فرد له أدوار أو وظائف محددة، ينتهي دور الفريق مع نهاية المهمة أو الهدف<sup>1</sup>.

أعطى الباحثان تفصيل عن عدد الأفراد المكونين للفريق، والذين يتفاعلون للوصول إلى هدف مشترك، حيث يؤدي كل دورا أو وظيفة حسب المطلوب منه، ومع نهاية هذه المهمة وبلوغ الهدف ينتهي دور الفريق، وهذا يقتصر على الفرق المؤقتة فقط.

#### • التعريف الاجرائي لفريق العمل

نوع محدد من جماعات العمل يضم مجموعة من الأفراد ذوي مهارات وكفاءات متكاملة، تربطهم علاقات تنظيمية وأخرى اجتماعية قوية، يتمتع بمرونة في الحركة والاستقلالية النسبية في المهام، تلجأ إليه المنظمة للقيام بمهمة أو بعض المهام لتحقيق بعض الأهداف المشتركة، والتي يكون جميع الأعضاء مسؤولين أمام القائد والإدارة عن النتائج النهائية.

#### 5.6. مفهوم التماسك

##### ◀ لغة:

التماسك كلمة مشتقة من الفعل تمسك، يتمسك في المضارع، ويقال تمسك بالشيء أي ألزمه وحرص عليه، والتماسك هو الترابط، ومنه التماسك الاجتماعي أي ترابط أجزاء المجتمع، واستمسك بالشيء أي أمسكه بقوة، والإمساك هو البخل، وفي الصوم هو الامتناع عن الطعام نقول أمسك بالشيء أي قبض عليه، ونجد مسك بالشيء إذا أخذه وتعلق به<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> N. Anderson and all, IBID, P 290.

<sup>2</sup> مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص-ص 581-582.

## اصطلاحا

لقد تطرق العديد من الباحثين إلى التعريف بمفهوم التماسك، إلا أن معظمهم ربطه بموضوع دراسته كالتماسك الأسري، التماسك الاجتماعي، التماسك الاقتصادي، التماسك اللغوي، تماسك الجماعة، تماسك الفريق... إلخ، فقلما نجد تعريفا لكلمة التماسك منفردة، ومع هذا حاولنا البحث عن مفهوم هذه الكلمة في كتابات الباحثين ومعرفة مدلولها ومجالات استخدامها، والغرض من الاتيان بمدلولها منفردة هو التمييز عند ربطها بفريق العمل عن بقية المفاهيم الأخرى.

وقد ورد في معجم العلوم الاجتماعية تعريف التماسك مشتق من الفعل أمسك الشيء وشده ضد أطلق، ويستعمل بالمعنى الحقيقي للدلالة على القوة التي تؤلف الأجزاء الصغيرة من الجسم إلى بعضها البعض، ثم استعمل مجازا في وحدة الفكر ووحدة التعبير التي تجعل جميع عناصر الموضوع متماسكا بعضها ببعض، واختص لفظ التماسك في مصطلح علم الاجتماع بالدلالة على الرابطة التي بين الأفراد الذين يتكون منهم المجتمع<sup>1</sup>.

إذا ما قارنا أصل كلمة تماسك بين معجم اللغة العربية الوجيز والتي تشتق من الفعل تمسك، مضارعه يتمسك، وبين أصل الكلمة في معجم العلوم الاجتماعية والتي تشتق من الفعل أمسك، مضارعه يمسك والمصدر امسك، نجد الفرق بين امسك وتماسك.

وقد عرف "جورج ريوكس" "George Rioux" و "ريموند شابويس" "Raymond Chappuis" بأن التماسك يعبر عن الأسلوب الجماعي، المتكامل والدائم للتفكير والاستعداد، والمؤسس على تقنية أكيدة ومقاومة قوية، ويمكننا تقييم ذلك وفقا لمعايير الوحدة والاستقرار، حيث أن الوحدة تستلزم أفعال وردود أفعال ثابتة فيما بينها، والاستقرار في الوحدة مستمر عبر الزمن<sup>2</sup>.

استعمل الباحثان في التعريف بمفهوم التماسك تعبيرا رائعا ودقيقا، حيث اعتبرا أنه يدل على التكامل الدائم الذي يبدأ من التفكير والاستعداد، في إشارة من الباحثان على وحدة التفكير، هذا

<sup>1</sup> إبراهيم مذكور وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص 179.

<sup>2</sup> G. Rioux et R. Chappuis, IBID, P 07.

التكامل يظل قائماً طيلة عبر الزمن، كما ذكر الباحثان إمكانية قياس درجة التماسك وتقييمه وفقاً لمعايير الوحدة والاستقرار.

ويعطي "شاو" "Shaw" معاني عدة لمفهوم التماسك، فبالنسبة له التماسك يعبر عن الجاذبية نحو الجماعة وأهدافها ونشاطاتها والانتماء إليها، كما أنه يعبر عن الإنتاجية العالية، الروح المعنوية للجماعة والتعاون بين أفرادها<sup>1</sup>.

يربط "شاو" مفهوم التماسك بمجموعة من المفاهيم الأخرى، تعبر في غالبيتها عن نتيجة التماسك كالزيادة في الإنتاجية، التعاون بين الأفراد، ارتفاع الروح المعنوية للجماعات والفرق.

ويعتبر "ليون فستنجر" "Leon Festinger" و"سطالاي شاشتر" "Stanley Schachter" بأن التماسك هو محصلة قوى الجذب التي تمارسها الجماعة وتميل إلى جعلها تقاوم قوى التفكك<sup>2</sup>. لقد أجرى الباحثين دراساتهم حول الفرق الرياضية ومدى تماسك الأفراد، لذلك كان تعريف التماسك لديهما على أنه تحصيل لجميع القوى التي تبقى على الجماعة مجتمعة وتقاوم القوى التي تعمل على التفريق والتشتت.

وقد عرف الباحثان "نيل كروس" "Neal Gross" و"ويليام مارثن" "William E. Martin" التماسك على أنه مقاومة المجموعة لجميع قوى التفكك<sup>3</sup>.

هذا التعريف يناقض نوعاً ما تعريف "فستنجر" حيث حصر الباحثان التماسك في مقاومة المجموعة للقوى التي تعمل على تفريق وتفكيك المجموعة أو الفريق، في حين "فستنجر" جعل من التماسك تحصيل لقوى الجذب المطبقة من طرف المجموعة من أجل مقاومة التفكك، فجعل من مقاومة التفكك غاية أو هدف تطبيق قوى الجذب.

<sup>1</sup> عدنان يوسف العتوم، علم نفس الجماعة (نماذج نظرية وتطبيقات عملية)، ط1، إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص-ص 205-206.

<sup>2</sup> O. Devillard, IBID, P 71.

<sup>3</sup> N. Gross and W.E. Martin, on group cohesiveness, American journal of sociology, Vol 57, N°06, Chicago, USA, 1952, P 546.

ويعرف "ثاد ساندر" "Ted Sanders" و"هانك باندر ماط" "Henk Pander Maat" التماسك بأنه علاقة تكاملية تربط كل زوج من العناصر، فيقف بجانب بعضهما البعض<sup>1</sup>. لكن رغم ذلك فيمكن أن يكون التماسك علاقة تكاملية تربط مجموعة من العناصر فوق الاثنين، مثلا فريق كرة القدم المتماسك.

ويعرف "أوليفي دفيار" "Olivier Devillard" التماسك هو مجموعة من الروابط الوظيفية والاجتماعية العاطفية التي تتفق من أجل الوحدة<sup>2</sup>. يعبر "دفيار" من خلال هذا التعريف على وجود مستويين اثنين للتماسك، الأول تقني يسهل التنسيق المشترك يمثل الروابط الوظيفية والمهام، والآخر انساني يتمثل في مجموعة العلاقات الاجتماعية بين الأعضاء.

في الأخير نشير إلى ما قاله "كوهين" "Cohen" عن أشهر تعريفين لمفهوم التماسك، حيث أكد بأن الأدبيات تحتوي على تعاريف وأوصاف مختلفة للتماسك، ومن الواضح أن الباحثين يفسرونها بشكل مختلف، وأن هناك تعريفان تاريخيان ومعروفان، الأول "لفستجر" الذي يعرف التماسك بأنه محصلة كل القوى التي تؤثر على الأعضاء للبقاء داخل المجموعة، والثاني تعريف "نيل كروس" و"ويليام مارثن" يعبر عن مقاومة المجموعة لقوى التفكك، وأضاف "كوهين" بأن هذان التعريفان يبرزان سبب وجود مثل هذا التناقض في التعريفات الأخرى<sup>3</sup>.

## 6.6. مفهوم تماسك الفريق

بعد التطرق لتعريف فريق العمل والجماعة، نحاول الآن توضيح مفهوم تماسك الفريق وآراء الباحثين حول المدلول الحقيقي له، وقد يبدو للوهلة الأولى للباحث وللقارئ على حد سواء

<sup>1</sup> T. Sanders and H. P. Maat, cohesion and coherence, linguistic Approaches, Elsevier Ltd, Amsterdam, Netherland, 2006, P 591.

<sup>2</sup> O. Devillard, IBID, P 72.

<sup>3</sup> J. Mc Leod and K. Von Treuer, towards a cohesive theory of cohesion, international journal of business and Social research, Vol 3, N° 12, USA, 2013, P 02.

أن مفهوم تماسك فريق العمل أو تماسك المجموعة محوريا في دراسة المجموعات الصغيرة باعتباره شامل لمصطلحات عدة، لكن قبل هذا وكما قدمنا التعاريف اللغوية للمفاهيم السابقة، وجب علينا تقديم شيء من التفصيل حول المفهوم اللغوي للتماسك.

## ◀ اصطلاحا

يعد مفهوم تماسك من المفاهيم الواضحة للوهلة الأولى، وهو يعبر عن ترابط وتلاحم أفراد الفريق فيما بينهم، إلا أننا وقفنا على مجموعة من الفروق بين تعريفات الباحثين والتي سنذكر البعض منها بغرض فهم هذا المصطلح ومن ثم الاتفاق على تعريف يخدم هذه الدراسة.

ويرى "جين مزوناف" **Jean Maisonneuve** أن تماسك الفريق هو المجال الكامل للقوات الذي يؤثر على إبقاء أعضاء المجموعة معا ومقاومة قوى التفكك<sup>1</sup>. يرى الباحث بأن تماسك الفريق يمثل مجال كامل لمجموعة من القوى والمؤثرات داخلية كانت أو خارجية والمفروضة على الأعضاء قصد إبقائهم متحدين داخل المجموعة ومقاومة المؤثرات التي تعمل على تفريق وتشتيت الفريق.

ويرى "أوليفي دفيار" **Olivier Devillard** أن تماسك الفريق هو وظيفة أساسية من وظائف الفريق مثلها مثل التركيز، الحركية، التوجيه وغيرها من الوظائف، ويتجلى التماسك على كل المستويات المعتادة من العمليات الموضوعية والغير موضوعية، بمعنى التماسك التقني والتماسك بين الأفراد<sup>2</sup>.

اعتبر "أوليفي دفيار" التماسك وظيفة أساسية كغيرها من وظائف الفريق كالتركيز والحركية، معتبر أن التماسك يجب أن يشمل جميع المستويات والمجالات، فلا ينحصر في التماسك التقني الذي يعني تكامل الأداء، تتابع المهام ودقة التنفيذ، وإنما يتعدى إلى التماسك الاجتماعي

<sup>1</sup> J. Maisonneuve, la dynamique des groupes, 17<sup>ème</sup> édition, presse universitaires de France, Paris, France, 2014, P 07.

<sup>2</sup> O. Devillard, IBID, P 40.

بين الأفراد وتلاحمهم وبيبرز ذلك من خلال علاقات التضامن، التآزر والتعاون بين أعضاء الفريق حتى في الأمور الخارجة عن نطاق العمل.

وينظر "يوكيلسون" "Yukelson" معتمدا في دراسته لتماسك الفريق على عينة من لاعبي كرة السلة الأمريكية معتبرا أن تماسك الفريق هو عملية متعددة الأبعاد تتعلق بجودة العمل الجماعي، قوة انجذاب الأفراد فيما بينهم، وحدة الهدف وتقييم الأدوار<sup>1</sup>.

من هذا التعريف نستخلص بأن تماسك الفريق عملية تتعلق بجودة العمل الجماعي، فإذا اعتبرنا أن جودة العمل هي محصلة جهود أعضاء الفريق عبر كل المراحل بدءا من مرحلة التخطيط وصولا إلى مرحلة التقييم، كما عبر عليه الباحث بقوة انجذاب الأفراد فيما بينهم، إلا أن الحكم على جودة العمل لا يكون إلا بعد الانتهاء منه والقيام بعملية التقييم، وكأن الباحث يربط تماسك الفريق بالنتائج فقط.

وعرف "ليون فستينجر" "Léon Festinger" وهو عالم اجتماع وكان أحد أبرز طلبة العالم "لوين كارث" تماسك الفريق على أنه حقل يجمع كل القوى المؤثرة على الفرد حتى يبقى داخل الفريق، وهو مقترن بطبيعة العلاقات الإنسانية ومرتبطة بشخصية وصفات قائد الفريق، والذي يمكنه أحداث توازن واستقرار الفريق، من خلال دعم الأفراد، الصداقة والاحترام المتبادل بين الأعضاء<sup>2</sup>.

يشير الباحث إلى وجود مجموعة من المؤثرات داخلية كانت أو خارجية تعمل على اجبار الفرد للبقاء داخل الفريق، يعبر عنها بقوى مؤثرة تجعل من الفريق متماسك، وما نظن إلا أنه يشير إلا الأمور المادية كالحوافز، المنح، الأجر... إلخ، والمعنوية كالاحترام، التقدير والعرفان... إلخ. ويضيف بأن لقائد الفريق الدور الأكبر في تماسك الفريق والحفاظ على حالة التوازن والاستقرار التي يعمل من أجل الوصول إليها، وذلك مرتبط كل الارتباط بقوة شخصيته وصفاته القيادية.

<sup>1</sup> S. M. Moreira and all, Team cohesion (adaptation of the US research tool "Multidimensional sport cohesion instrument", for the business and sporting context in Brazil, Gest, Pro, São carlos 23, N° 4, 2016, P 664.

<sup>2</sup> P. Meirieu, créer la cohésion d'un groupe, La lettre éduquer à la non-violence et à la paix, N° 22, 2012, P 06.

وترى "فلري مواسوني" "Valerie Moissonnier" أن تماسك الفريق هو عملية لازمة تسمح له الوصول إلى الهدف المشترك بسرعة وأكثر فعالية، من خلالها تتطور المهارات والكفاءات، ويكون الفريق في ظروف ملائمة لتغيير المواقف إذا تطلب الأمر<sup>1</sup>.

ربطت الباحثة تماسك الفريق بسرعة التنفيذ وفعالية الأداء، وعرفته على أنه عملية لازمة وسببا في تحسين المهارات وتطويرها وظهور كفاءات جديدة، لكنها لم تذكر شيئا عن المسؤول في تحقيق عملية تماسك الفريق، كما أنها تميل في تعريفها إلى ما هو مادي وملمس دون أن تتحدث عن انجذاب ومشاطرة أعضاء الفريق بعضهم البعض المشاعر والاحساس بالانتماء إلى فريق واحد، وتضيف الباحثة أن عملية التماسك تضمن للفريق المرونة والسهولة لتغيير المواقف إذا كانت هناك حاجة لذلك.

وبالنسبة "كارون" "Carron" فإن تماسك الفريق يعبر عن درجة وميل الأعضاء إلى توحيد صفوفهم، تضامنهم وتكاتفهم لتحقيق أهداف مشتركة، ويميز بين نوعين من التماسك، الأول التماسك الاجتماعي وهو الذي يتألف من التوجه العام نحو تطوير العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق والحفاظ عليها، والثاني هو تماسك المهام الذي يعني التوجه العام نحو تحقيق الأهداف المسطرة<sup>2</sup>.

يصب الباحث مسؤولية تحقيق تماسك الفريق على عاتق الأعضاء دون استثناء من خلال قوله إن تماسك الفريق يعبر عن درجة وميل الأعضاء إلى توحيد صفوفهم وتضامنهم وتكاتفهم لتحقيق الأهداف المشتركة، وهذه حقيقة لأن المجموعة كلها تكون مسؤولة عن النتائج المترتبة، وهذا طبعا كما تطرقنا إليه عند التعريف بفريق العمل، لذلك وجب على الأعضاء إزاحة العقبات والابتعاد عن الصراع والفرقة من خلال التوجه إلى توحيد الصف وتلاحم الأعضاء فيما بينهم، إلا أن درجة تماسك الفريق عرضة لمجموعة من المؤثرات الخارجية التي لا تتماشى مع اتجاه وميل أعضاء الفريق في تحقيق التلاحم والتماسك وقد تؤدي إلى فشل الفريق في تأدية مهامه.

<sup>1</sup> V. Moissonnier et all, cohésion et coaching d'équipe, institut du self coaching, FFC Pro, sans numéro, P 08.

<sup>2</sup> C. M. Muthiane and all, the relationship between team cohesion and performance in basketball league in Keyna, international journal of applied psychology, Vol 04, N° 05, 2015, P 90.



كما أن "كارون" ميز بين نوعين اثنين من التماسك، الأول أطلق عليه اسم التماسك الاجتماعي الذي يتجلى من خلال تطوير علاقات التعاون والتضامن بين أعضاء الفريق والمحافظة عليها، والثاني تماسك المهام الذي يعني المساهمة الفعالة لكل فرد في تحقيق الأهداف المشتركة.

وعبر "بثن هوزن" "Hausen Betten" عن تماسك الفريق مستندا على العبارة القديمة "الطيور على أشكاله تقع" قائلاً إنها تصف مفهوم التماسك بأنه درجة انجذاب أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض بغرض البقاء في المجموعة، لأن ذلك يمنحهم القوة والثبات، وشبه الفريق بحزمة من العصي التي لا تكسر بسهولة كما هو الحال عند محاولة كسر غصن أو غصنين<sup>1</sup>.

يضع الباحث بين أيدينا تعريفاً لا يخرج عن الإطار العام لمفهوم تماسك الفريق قائلاً بأنه درجة انجذاب أعضاء الفريق إلى بعضهم البعض بغرض كسب القوة والثبات، وأورد في تعريفه مثالا حيا عن قوة المجموعة بتشبيها بحزمة العصي التي لا تكسر بسهولة، إلا أنه لم يذكر ما إن كان هذا التماسك قائماً على تنفيذ المهام أو يتعدى إلى العلاقات الاجتماعية وما تشمله من مظاهر التكتل والتعاون، والذي من خلاله نعرف ما إن كان الفرد مجبراً على البقاء والتمسك بالفريق أو أنه مخير في ذلك.

ويرى "أنزيو" "Anzieu" و"مارتين" "Martin" أن تماسك الفريق إنما هو نتيجة لقوى التجاذب المبدولة من طرف أعضاء الفريق، قصد البقاء داخل المجموعة والحفاظ عليها، باعتبار الفريق وسيلة لتلبية احتياجات الأفراد<sup>2</sup>.

هذا التعريف قريب من سابقه إلى درجة كبيرة باعتبار أن الأفراد يتبادلون التجاذب داخل الفريق قصد البقاء داخل المجموعة لأن ذلك يلبي حاجياتهم أو البعض منها، ولم يذكر ما إن كانت

<sup>1</sup> N.P. Jenster, leadership impact on motivation, cohesiveness and effectiveness in virtual teams, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of doctor of business administration, Grenoble école de management, 2009, P 78.

<sup>2</sup> G. M. Onomo, cohésion et performance des équipes de football (amateur de l'agglomération lyonnaise), thèse de doctorat, université de Lyon, France, 2014, P 68.

هناك قوى خارجية تؤثر على تماسك أو تفكك الفريق، كذلك دور المنظمة في جعل الفريق متماسك والحفاظ على استقراره لبلوغ أهدافها، وقد لا يكون الفريق دوماً هو الوسيلة الأمثل لتلبية حاجيات الأفراد.

ويرى الباحثان "ستيفن روبين" "Stephen P. Robbins" و"طوموثي جديج" "Timothy A. Judge" بأن تماسك المجموعة يعبر عن مدى دعم أعضائها لبعضهم البعض، أي أن المجموعة المتماسكة هي المجموعة المتلاصقة، وثقة الأفراد ببعضهم البعض أساس تماسكها فيسعى الفريق معاً إلى تحقيق الأهداف المشتركة، ويضيف الباحثين بأن غياب الثقة بين أفراد المجموعة وقلة الولاء لبعضهم البعض ينجم عنه تكوين فريق أو مجموعة غير متماسكة<sup>1</sup>.

لقد تطرق الباحثان بصفة عامة إلى موضوع تماسك مجموعات العمل، وهذا التعريف يخص فريق العمل شأنه شأن بقية الأنواع الأخرى من المجموعات، وحدد الباحثان معيارين أو ربما نقول ثلاثة لأجل تحديد مفهوم تماسك الفريق، الأول هو مدى دعم الأعضاء لبعضهم البعض والذي يعبر عن قوة المساندة والتآزر والتعاون في مجال العمل أو حتى في مجال العلاقات الاجتماعية، كما ذكر الباحثان قيمة الثقة التي لا تزال قائمة بين الأفراد داخل المجموعة لتكون إحدى الأسس التي يركز عليها تماسك المجموعة، وذكرنا في الأخير بأن غياب الثقة وقلة ولاء الأفراد لبعضهم البعض يؤدي إلى تفكك المجموعة أو ضعف تماسكها، وهنا يأتي المعيار الثالث ألا وهو ولاء الأفراد لبعضهم البعض.

#### • التعريف الاجرائي لمفهوم تماسك فريق العمل

يعبر عن التكامل الدائم لأفراد الفريق في التفكير والاستعداد، والتلاحم المستمر أثناء وبعد تنفيذ المهام، يدركه فريق العمل على جميع المستويات بدءاً من التماسك في الأداء ودقة التنفيذ إلى قوة التماسك الاجتماعي من خلال علاقات التضامن، التعاون والتآزر بين

<sup>1</sup> S.P. Robbins and T.A. Judge, organizational behavior, 15<sup>th</sup> edition, Pearson education Inc publishing as prentice Hall, USA, 2013, P 28.

أفراد الفريق والتي تعكس حالة الاستقرار والوحدة والدافعية للعمل، وكذا غياب بوادر الصراع والشقاق.

## 7.6. المؤسسة:

### ← لغة:

«اسم مشتق من الفعل أسس، يقال أسس البناء أي وضع أساسه، والأساس هو قاعدة البناء التي يقام عليها، يقال أساس الفكرة وأساس البحث أي أصل كل شيء ومبدؤه، والمؤسسة هي كل تنظيم يرمي إلى الانتاج أو المبادلة للحصول على الربح»<sup>1</sup>.

### ← اصطلاحاً:

يطلق مصطلح المؤسسة من قبل الاقتصاديين على الخصوص، أما علماء الاجتماع فيحبذون مصطلح المنظمة، والإداريون يستعملون اسم التنظيم بشكل كبير، لذلك نجد أن التعريف بمفهوم المؤسسة يرتبط غالباً بالتعريف بالمؤسسة الاقتصادية، وسنحاول من خلال بسط بعض التعاريف لمفهوم المؤسسة عند بعض الباحثين، أن نجمع ونقدم تعريفاً يعكس المفهوم الذي يتماشى والبحث المقدم حول المؤسسة محل الدراسة.

على هذا الأساس نحاول عرض تعريف "إميل دوركايم" "Emile Durkheim" الذي يرى أن المؤسسة هي مجموعة من العناصر والأجزاء تضاف إلى بعضها البعض لتشكل الكل، يتعاون أعضاؤها فيما بينهم قصد بلوغ غايات ذات أهمية<sup>2</sup>.

يشير الباحث إلى وجود مجموعة من العناصر والأجزاء المكونة للمؤسسة والمتكاملة فيما بينها دون ذكرها أو التفصيل فيها، ومع ذلك فقد ذكر احداها وهي العنصر البشري من خلال قوله، يتعاون أعضاء المؤسسة قصد بلوغ غايات مهمة، ربما مهمة للفرد، المؤسسة والمجتمع ككل.

<sup>1</sup> مجمع اللغة العربية، مرجع سابق، ص 17.

<sup>2</sup> E. Durkheim, les règles de la méthode sociologique, 7<sup>ème</sup> édition, librairie Félix Alcan, Paris, France, 1919, P-P 100-101

ويعرف "جورج قانت" "George F. Gant" «القوالب التي ينظم الناس فيها شؤونهم في علاقاتهم بعضهم البعض، والمؤسسة جهاز عمل، وأجهزة العمل تشتمل على تركيبات ونظم وأدوات وتجهيز وتوزيع... إلخ»<sup>1</sup>.

لعل ما قاله الباحث عن المؤسسة أشبه إلى السوق منها إلى التنظيم، فكما قال إن المؤسسة قالب ينظم الناس شؤونهم وهي جهاز عمل، فالسوق كذلك مكان ينظم شؤون الناس ويحدد علاقاتهم ببعضهم البعض، ويشتمل على تجهيزات، نظم وأدوات... إلخ، ومع ذلك فالسوق ليس بالمؤسسة بالمفهوم الصحيح، والأمثلة على ذلك كثيرة وما السوق إلا واحدة منها.

ويرى مجموعة من الباحثين في الاقتصاد على رأسهم "برنار أبوتلوز" "Apotheloz Bernard" أن المؤسسة عبارة عن عقد يتفق بموجبه شخصين أو أكثر على توحيد جهودهم وضم مواردهم بغية تحقيق هدف مشترك<sup>2</sup>.

يلخص لنا هذا التعريف مفهوم المؤسسة في كونها اتفاق بين شخصين أو أكثر يعملون لتحقيق هدف مشترك، بشرط إبرام عقد، توحيد جهودهم وضم مواردهم.

ويعرف "فرانسوا بيروكس" "François Peroux" المؤسسة على أنها «منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات متنوعة تستعمل رؤوس الأموال وقدرات من أجل إنتاج سلعة ما، والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى من التكلفة»<sup>3</sup>.

قدم الباحث تعريفا للمؤسسة الاقتصادية وخصها به، ومع ذلك لم يشر إلى الصفة القانونية الرسمية والغير رسمية والتي تنتشط في إطارها أي مؤسسة كان نوعها، كما كان عليه أن يذكر مباشرة الهدف من انشاء المؤسسة وهو الربح أو جلب منفعة مثلا، دون أن يقول يمكن أن تباع

<sup>1</sup> عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص 24.

<sup>2</sup> B. Apotheloz et all, Maitriser l'information comptable, Volume 2, 4<sup>ème</sup> éditions, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Suisse, 2008, P 03.

<sup>3</sup> ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص 10.

السلعة بسعر أعلى من التكلفة، وهذا طبعا من باب التبسيط للقارئ قصد إيصاله المعلومة دون تكلف ولا تعسف.

ويرى "جون سكوت" **John Skott** " أن المؤسسة هي «أنظمة ذات معايير مترابطة تتبع من القيم المشتركة والمعممة من خلال مجتمع معين أو مجموعات اجتماعية معينة، بوصفها أحد الطرق الشائعة في التمثيل والتفكير والاحساس، وتمثل جزء لا يتجزأ من الحياة الاجتماعية المتكررة، والتي تضطلع من خلالها معظم الأنشطة الاجتماعية، وعلى هذا النحو تعتبر المؤسسات شيئا جوهريا بالنسبة إلى فكرة البنيان الاجتماعي والتنظيم البنيوي للنشاطات البشرية»<sup>1</sup>.

جعل الباحث من المؤسسة منبع لكل الأنشطة الاجتماعية تسير وفقا لمعايير مترابطة ناتجة عن تقاسم القيم، وقد أهمل الباحث الجانب القانوني الذي تقوم عليه أي مؤسسة، كما لم يأتي ذكر الغاية من ايجادها ولا الموارد الرئيسية في تكوين أي مؤسسة.

ويعرف "دوغلاس نورث" **Douglass C. North** المؤسسة على أنها مجموعة من القيود التي استتبطها الانسان، والتي تنظم التفاعل السياسي والاقتصادي والاجتماعي، وتتضمن قيود غير رسمية (العقوبات والمحظورات، العادات والتقاليد، ولوائح السلوك) وقيود رسمية (الداستير، القوانين وحقوق الملكية)، وهي إلى جانب القيود الاقتصادية المعيارية تحدد الخيار المعلن، وتقرر بناء عليه تكاليف عملية الإنتاج وبالتالي الربحية، ويتطلب الأمر وجود موارد لتحديد وتنفيذ الاتفاقيات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> جون سكوت، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2009، ص357.

<sup>2</sup> دوغلاس سي. نورث، المؤسسات، ترجمة فريق منبر الحرية/مشروع منبر الحرية مؤسسة أطلس للأبحاث الاقتصادية، المركز العلمي العربي للأبحاث والدراسات الإنسانية، 2006، ص02.

يبدو تعريف الباحث للوهلة الأولى صعب الفهم، لأنه تحدث عن مجموعة القوانين الرسمية والغير الرسمية التي تحدد خيارات مسطرة، وترك الموارد التي لا تقوم أي مؤسسة إلا على وجودها.

ويقول "أوسبوف" "Osipov" « أن مصطلح المؤسسة يستعمل في معاني مختلفة، فهو في احدى الحالات يعني مجموعة متخصصة تؤدي وظائف عدة للمجتمع، ووظائف محددة تماما بجميع تفاصيلها وتؤدي بهدف تلبية متطلبات أعضاء المجتمع أو تنظيم سلوكهم، وفي حالة أخرى يحصرون معنى هذا المصطلح بأشكال تنظيمية يجري في اطارها أداء هذه الوظائف الاجتماعية أو تلك، وأخيرا تطلق تسمية المؤسسة على مجموعة المنظمات والوسائل المادية التي يملكها أشخاص يؤدون وظائف معينة لصالح المجتمع»<sup>1</sup>.

قدم الباحث مجموعة من المعاني لمفهوم المؤسسة، وقال بأن هذا المصطلح يستعمل في حالات عدة، ففي الأولى يعني تخصص مجموعة في وظائف معينة لأجل تلبية متطلبات وحاجيات الأفراد داخل المجتمع، وفي الثانية تنحصر في أشكال تنظيمية من خلالها تجرى بعض الوظائف الاجتماعية، وفي الأخير يطلق اسم مؤسسة على المنظمات والوسائل المادية الموجهة لتأدية وظائف معينة لصالح الأفراد، ومع ذلك فإننا لا نكاد نميز بين الاختلاف الموجود في هذه المعاني.

#### • التعريف الاجرائي للمؤسسة

هي تكتل مجموعة من الموارد البشرية، المالية والمادية المسخرة للقيام بجملة من الأنشطة داخل حيز مكاني، تعمل على انتاج سلعة أو تقديم خدمات بغرض جلب منفعة مادية أو معنوية، وتقوم على ضوابط رسمية تتمثل في القوانين والداستير وأسس غير رسمية تتمثل في العادات والتقاليد، القيم والمعتقدات...إلخ.

<sup>1</sup> أسبوف ج. ف، أصول علم الاجتماع، ترجمة سليم توما، دار التقدم، 1988، ص 70.

## 7. الدراسات المشابهة:

### 1.7. الدراسات المحلية:

#### ❖ الدراسة الأولى<sup>1</sup>.

قامت بها الباحثة "نجاه قريشي" تحت عنوان القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، وقد خصت هذه الدراسة موضوع القيم التنظيمية.

◀ **الإشكالية الرئيسية للدراسة:** تمحورت الإشكالية حول موضوع الفرق بين المنظور الغربي للقيم التنظيمية والمنظور الإسلامي، وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية المتمثلة فيما يلي:

- ما الفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة الإدارة؟ واستعملت الباحثة مؤشرات قيمة الصفة، قيمة القوة وقيمة المكافأة للإجابة عن هذا التساؤل.
- ما الفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة المهام؟ حيث استندت إلى قيم الإصغاء، الفعالية والكفاءة كمؤشرات لمعرفة الفرق بين قيم إدارة المهام.
- ما الفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة العلاقات؟ واعتمدت الباحثة على مؤشرات تمثلت في قيمة العدل، قيمة التعاون والنظام، وأخيرا فرق العمل.
- ما الفرق بين المنظور الغربي والإسلامي لقيم إدارة البيئة؟ واعتمدت هذه الدراسة على المؤشرات الآتية الذكر، قيمة استغلال الفرص، قيمة الدفاع وقيمة التنافس.

◀ **المنهج المتبع:** استخدمت الباحثة في دراستها لموضوع القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي، المنهج المقارن الذي يعتمد على تحليل الأفكار ومناقشتها، ومن ثم مقارنتها ببعضها البعض، وذلك بالتركيز على أسلوب تحليل الأفكار.

◀ **نتائج الدراسة:** بالنسبة لقيمة الصفة والمتعلقة بالتساؤل الفرعي الأول فإن الأفراد غير متساوين في كفاءاتهم وقدراتهم، وتوجد مجموعة صغيرة فقط من تملك القدرة على التمييز

<sup>1</sup> نجاة قريشي، القيم التنظيمية بين المنظور الغربي والمنظور الإسلامي- دراسة مقارنة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم، كلية العلوم الانسانية والعلوم الاجتماعية، قسم علم الاجتماع، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

والتفوق، وهذا ما يتفق مع المنظور الإسلامي، فمفهوم الصفة في الفكر الغربي ينحصر في مفهوم الطبقة والتمييز بين فئة وأخرى، لذلك حينما تكتسب جماعة مزايا خاصة فإن هذا قد ينتج عنه جملة مخاطر يمكن أن يساء استخدام هذه المزايا، وهذا يخالف المنظور الإسلامي.

توصلت كذلك الدراسة إلى مجموعة نتائج أهمها أن القيم التنظيمية من المنظور الإسلامي تستند أساسا إلى الوحي، بمعنى أن مصدر التشريع رباني فضلا عن اجتهاد الإنسان الذي يكون منحصرا في إطار القانون الإلهي، وبالتالي فالقيم التنظيمية من المنظور الإسلامي ثابتة لثبات مصدرها (القرآن والسنة)، وفي المقابل فإن القيم التنظيمية من المنظور الغربي تستند إلى أفكار ونظريات وضعية، من وضع الإنسان لذلك فهي تخضع إلى التقلب والتبدل حسب الظروف وما تقتضي المصلحة، وعلى هذا الأساس فإنها غير صالحة لأن تطبق في بيئتنا ومنظمتنا.

#### • تقييم الدراسة وكيفية توظيفها

استطاعت هذه الدراسة أن تبرز أهم جوانب الاختلاف والتشابه بين المنظورين الإسلامي والغربي اتجاه موضوع القيم التنظيمية بالرغم من قلة المراجع التي تطرقت إلى الموضوع من المنظور الإسلامي، إلا أننا سجلنا بعض الملاحظات حول الدراسة كعدم تطرق الباحثة إلى المداخل النظرية المتعلقة بالقيم التي يمكن من خلالها فقط الإحاطة بالموضوع وفهمه خاصة عند مرحلة تحديد المفاهيم، كما أنها أعادت ادراج التعاريف لبعض المفاهيم في فصول أخرى، مثل القيم التنظيمية إذ كان من الأولى ذكرها في الإطار المفاهيمي فقط، ومن ناحية أخرى اعتمدت الباحثة على رسائل الماجستير كدراسات مشابهة وهي أقل درجة من الدكتوراه التي ترغب في الحصول عليها، بالإضافة أن الباحثة اعتمدت على المراجع العربية دون الأجنبية مع أن الدراسة هي مقارنة بين المنظورين الإسلامي والغربي، ولعل أكثر المراجع استعمالا هو كتاب القيم التنظيمية للباحثين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك" المترجم من طرف عبد الحمان أحمد هيجان.



وقد ساعدتنا هذه الدراسة في معرفة بعض النقاط المتعلقة بالقيم التنظيمية من المنظور الاسلامي.

### ❖ الدراسة الثانية<sup>1</sup>

تدور هذه الدراسة حول موضوع علاقة القيم الإدارية بإنتاجيه العامل بمصنع الغزل والنسيج بباتنة، من اعداد الباحثة "حداد صونية".

◀ **إشكالية الدراسة:** جاءت صياغة التساؤل الرئيسي على النحو التالي:

هل هناك علاقة طردية بين القيم الإدارية وبين إنتاجية العامل داخل التنظيم الصناعي؟

وقد انبثق عن هذا التساؤل الرئيسي التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تزيد قيمة الانضباط لدى العاملين من مستوى إنتاجيتهم؟
- هل تلعب قيمة الالتزام التنظيمي لدى العمال دورا في الرفع من إنتاجيتهم؟
- هل ساهم تبني الإدارة لقيمة العدالة التنظيمية في الرفع من إنتاجيتهم؟
- هل الإدارة بالشفافية لها علاقة بزيادة إنتاجية العاملين؟

◀ **أهداف الدراسة:** تمثلت الأهداف التي سعت الباحثة لتحقيقها في:

- التعرف على بعض القيم الإدارية الخاصة بإدارة الإدارة، إدارة العلاقات السائدة في أوساط العمال في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

◀ **المنهج المتبع في الدراسة:** اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي الذي يهدف إلى جمع

البيانات ونقل الحقائق حول ظاهرة ما، مع محاول تفسير هذه الحقائق تفسيراً كافياً، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة أو الموقف محل الدراسة.

<sup>1</sup> حداد صونية، علاقة القيم الإدارية بإنتاجية العمل، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإسلامية، قسم علم الاجتماع، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2011.

◀ **عينة الدراسة:** استعانت الباحثة بالعينة العمدية المختارة بطريقة عشوائية.

◀ **النتائج المتحصل عليها:** توصلت هذه الدراسة إلى أن القيم التي تبنتها الإدارة وقامت بتربسيها لدى العاملين، والتي تتوافق وأهداف المؤسسة، تفوق العاملين لتحقيق إنتاجية أكبر، حيث اتضحت العلاقة الطردية بينهما، فكلما زاد اكتساب العاملين للقيم الإدارية كلما زادت إنتاجيتهم، والعكس صحيح، وكان ذلك من خلال اختبار أربع قيم إدارية تمثلت في الانضباط، الالتزام التنظيمي، العدالة التنظيمية والشفافية.

أما قيمتا الانضباط والالتزام التنظيمي فقد اتضح أنها دفعت العاملين المستثمرين لها بصفة أكبر إلى الرغبة في العمل والزيادة في الإنتاجية، فيما قلت إنتاجية العاملين الأقل تشبثا بها، كما نجد أن قيمتي العدالة التنظيمية وشفافية الإدارة مفتقدة إلى حد كبير من الجانب الإداري، الأمر الذي أثر على إنتاجية العاملين سلبا، فأدركت الإدارة أن توفر هاتين القيمتين سيؤدي إلى الرفع من معنويات العمال وغياب هاتين القيمتين سيقلل من رغبتهم في العمل وبالتالي من أدائهم وإنتاجيتهم.

#### • تقييم الدراسة وكيفية توظيفها

تمكنت هذه الدراسة من التقصي حول أهم القيم البارزة لدى المؤسسة ومدى تأثيرها على إنتاجية العاملين، وقد تعمقت في اثراء القسم النظري خاصة فيما يتعلق بالمداخل النظرية، إلا أن الدراسة استعرضت بعض الأطر النظرية التي لا تخدم الموضوع كتلك المتعلقة بالتنظيم، في حين كان بإمكانها الاكتفاء بعرض أهم الأطر التي عالجت أحد المتغيرين أو محاولة الجمع بينهما، كما أن الباحثة لم تعتمد على الكثير من المراجع مما يوحي على تكرار أغليبتها بصورة كبيرة، حيث أن معظمها تقريبا مراجع عربية في حين كان من المفروض أن تتجه إلى الاستعانة بالمراجع الأجنبية خاصة في مرحلة تحديد المفاهيم والأطر النظرية، باعتبار أن أغلب العلماء والباحثين من الغرب، ومن جانب آخر تتميز هذه الدراسة بعدم تجانس الفصول وغياب الدراسات المشابهة أو السابقة.

وقد تم الاستعانة بهذه الدراسة في استخلاص بعض المؤشرات.

## 2.7. الدراسات العربية:

### ❖ الدراسة الأولى<sup>1</sup>

عبارة عن أطروحة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية موسومة بعنوان القيم التنظيمية ودورها في أحداث التغيير التنظيمي، من اعداد الباحث أحمد بن علي الصميلي، حيث قام بدراسة مقارنة بين المؤسسات الأمنية والمدنية، وكان فحواها يدور حول إيجاد أوجه التشابه والاختلاف بين القيم السائدة في المؤسسات الأمنية والمدنية وكيفية قدرتها على التأثير في التغيير التنظيمي لها.

◀ إشكالية الدراسة: انطلقت هذه الدراسة للإجابة على مجموعة من التساؤلات أهمها التساؤل الرئيسي التالي:

- ما دور القيم التنظيمية في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسات الأمنية والمدنية؟
- كما أدرج الباحث فرضياته في شكل أهداف حيث أجاب عن جملة من الأسئلة المطروحة في دراسته وكانت كالتالي:
- التعرف على القيم السائدة والمتمثلة في (عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل، الأمانة، النزاهة، التعاون، الثقة، المشاركة والإبداع) في كلية الملك فهد الأمنية وشركة المياه الوطنية بالرياض.
- التعرف على واقع التغيير التنظيمي والمتمثل في (مجالات الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والقواعد الحاكمة للعمل، طرق وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية ومجال الموارد البشرية).
- التعرف على مدى اسهام القيم التنظيمية السائدة في أحداث التغيير التنظيمي في المؤسستين المذكورتين.
- التعرف على ما إذا كانت هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيم التنظيمية السائدة وواقع التغيير التنظيمي.

<sup>1</sup> الصميلي أحمد بن علي، القيم التنظيمية ودورها في أحداث التغيير، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاجتماعية و الإدارية، قسم العلوم الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015

◀ **العينة المختارة:** أجريت هذه الدراسة سنة 2015 في كلية الملك فهد الأمنية وشركة المياه الوطنية بالرياض، حيث قام الباحث باختيار العينة العشوائية البسيطة مع وضع المعادلات الإحصائية لتحديد الحد الأدنى المناسب لحجم العينة العشوائية البسيطة الأولى لكلية الملك فهد الأمنية والمتمثلة في 196 استبانة، وحددت العينة العشوائية البسيطة الثانية لشركة المياه الوطنية بالرياض بـ 143 استبانة، وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على 180 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي في كلية الملك فهد الأمنية، في حين تم الحصول على 134 استبانة صالحة للتحليل الإحصائي من شركة المياه الوطنية بالرياض.

◀ **المنهج المعتمد:** تقيد الباحث بالمنهج الوصفي التحليلي وأسلوب المسح كمنهج يناسب دراسة الظاهرة كما تظهر على أرض الواقع، للتعرف على العلاقات الموجودة بين المتغيرات وكذا التنبؤ بحدودها ونتائجها.

◀ **الأدوات المستعملة:** اعتمدت هذه الدراسة على الاستبانة كأداة ملائمة لجمع البيانات وشملت محورين أساسيين هما:

- محور القيم التنظيمية السائدة في المؤسسات وأهمها عدالة التوزيع، عدالة الإجراءات، عدالة التعامل، الأمانة، النزاهة، التعاون، الثقة، المشاركة والإبداع.
- واقع أحداث التغيير التنظيمي والمتمثل في مجالات الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والقواعد الحاكمة للعمل، طرق وأساليب العمل، الهيكل التنظيمي، العلاقات التنظيمية ومجال الموارد البشرية.

◀ **نتائج الدراسة:** جملة النتائج التي أسفرت عن هذه الدراسة ملخصة كالآتي:

- حلت في المرتبة الأولى مجموعة من القيم بالمؤسسات الأمنية والمدنية وهي عدالة التعامل، الأمانة، النزاهة، التعاون.

- كما توصلت الدراسة الى الإجابة عن التساؤل الثاني المتمثل في واقع التغيير التنظيمي في المؤسسات، إذ أكدت وجود تغيير تنظيمي بدرجة مرتفعة داخل المؤسسات في مجالات الاستراتيجيات والأهداف.

- ومن نتائج هذه الدراسة كذلك الوصول إلى أن قيم عدالة الإجراءات، والإبداع هي أهم القيم التي لها تأثير بدرجة عالية على أحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الأمنية والمدنية، في حين تأتي قيمتي المشاركة والتعاون في المركز الثاني من حيث تأثيرها على أحداث التغيير التنظيمي في المؤسسة الأمنية.

#### • تقييم الدراسة وكيفية توظيفها

يعد موضوع الدراسة من بين المواضيع المهمة بالنسبة للمؤسسات الحديثة، وقد لامست جوانب متعددة سواء حول القيم التنظيمية أو البحث عن أهم السبل المؤدية إلى أحداث التغيير، إلا أن ما يؤخذ على هذه الدراسة هو ادراج المتغيرين ضمن فصل واحد مما أدى إلى غياب معيار التجانس بين مختلف الفصول، أيضا من المفروض دمج الفصلين الرابع والخامس لمدى ارتباطهما ببعضهما البعض، ومن ناحية أخرى استدل الباحث بعدة آيات قرآنية ليست في محل الاستشهاد، إذ كان بإمكانه تدعيم الفكرة بآية تخدمها مثل ما جاء في الصفحة رقم (34)، حيث ذكر بأن الاسلام دين الأخلاق الفاضلة وهدفه اخراج الانسان من نفق الرذائل المظلم إلى نور الايمان والفضائل، فحبذ لو استدل بآيات أخرى مثل الآيات التي عبرت عن أصول الفضائل وأصول الرذائل، حيث قال تعالى «إن الله يأمر بالعدل والإحسان وإيتاء ذي القربى وينهى عن الفحشاء والمنكر والبغي...» الآية 90 سورة النحل.

أو أوائل سورة ابراهيم أو غيرهما من الآيات التي تشير إلى الهدف من الاسلام والغاية منه. أيضا عمد الباحث من خلال التساؤل الفرعي الثاني إلى البحث عن واقع التغيير التنظيمي، فباعتبار أن هذا المتغير هو التابع، بمعنى نتيجة للمتغير المستقل المتمثل في القيم التنظيمية، وجب ربطه بمؤشر من مؤشرات المتغير المستقل، بالإضافة إلى بعض الملاحظات التي تم تسجيلها كترقيم المقدمة، عدم احتواء الدراسة على خاتمة وملخص، وكذا عدم توفر الملاحق إلا الاستبانة.

رغم هذه الملاحظات إلا أن هذه الدراسة ساعدتنا في الوقوف على اختيار أهم القيم التنظيمية التي تتبناها المؤسسات كقيم العدالة، الالتزام، المشاركة، الثقة والابداع.

### ❖ الدراسة الثانية<sup>1</sup>

عنوان الدراسة ينحصر حول فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي وخصت دراسة حالة كهرباء المنطقة العربية للفترة ما بين (2002 و 2005)، أعدها الباحث "عصام أحمد أحمد الرحبي".

◀ إشكالية الدراسة: عالج الباحث في ثنايا هذه الدراسة مفهوم فرق العمل الذي يعد من أكثر المفاهيم المثيرة للجدل في المؤسسات بشكل عام، والمؤسسة الاقتصادية على وجه الخصوص باعتباره حديث الولادة، ومع ذلك أصبح يمثل الدعامة الأساسية للتطوير والإبداع، وهو ما حاول الباحث التطرق إليه ضمن هذه الدراسة عبر التساؤلات التالية:

- ما هو واقع فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء من حيث أنماطها وأنواعها؟
- هل تعكس فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء الخصائص الواجب توفرها في فرق العمل في صورتها التي كانت في بداية التكوين من حيث وضع القواعد المشتركة للفريق، إبراز أهداف هو التمييز بين المهارات والميولات الشخصية؟
- هل تعكس فرق العمل المكونة في الشركة السعودية للكهرباء الخصائص الواجب توفرها في الفرق في مراحل ما بعد التكوين بصورة مثالية من حيث (مستوى فعالية الاتصال بين الأعضاء، درجة التجانس بين الأعضاء، مدى توفر المهارات التكاملية للفريق ومدى توفر نظام واضح للإجراءات)؟
- ما هو تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية لأعضاء فرق العمل على كفاءة وفعالية الفرق في الشركة السعودية للكهرباء؟

<sup>1</sup> عصام احمد احمد الرحبي، بناء فرق العمل في قطاع الكهرباء السعودي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في الإدارة العامة، كلية الدراسات العليا، معهد دراسات الإدارة العامة والحكم الاتحادي، جامعة الخرطوم، 2005.

- ما هي أبرز الخصائص المميزة لأفضل الفرق العاملة في الشركة السعودية للكهرباء؟ وما هي مصادر قوتها في مقابل الخصائص التي تميز أضعف الفرق على أرض الواقع؟

◀ **فرضيات الدراسة:** جاءت فرضيات الدراسة على النحو الآتي:

- هناك تحول مضطر وإيجابي في السلوك من النمط الفردي إلى النمط الجماعي للأفراد اللاحقين بفرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء، لأن فرق العمل تشجع على العمل الجماعي.

- لقد ساهمت فرق العمل المشكلة في الشركة السعودية للكهرباء بصورة إيجابية في تنمية مهارات وقدرات ومعارف المشاركين فيها بكيفية مباشرة أو غير مباشرة، كنتيجة لتلاحم خبرات وتجارب المشاركين.

- تتميز قيادة فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية، وذلك بنجاح صوابها وتدريبها ومنصبها الوظيفي.

◀ **الأهداف:** هدفت هذه الدراسة إلى ما يلي:

- استكشاف واقع فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء.

- استكشاف الخصائص التي تميز فريق العمل في مراحل تشكيله المختلفة، ومدى توفر أبعاد إيجابية في كل مرحلة من مراحل عمر الفريق في الشركة السعودية للكهرباء.

- دراسة تأثير العوامل الاجتماعية والثقافية لأعضاء فريق العمل على بناء تلك الفرق في الشركة.

- استكشاف مدى اعتماد القيادة القائمة على فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء.

- استكشاف مدى فعالية القيادة القائمة على فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء.

- محاولة الوصول إلى نموذج فعال لبناء فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء بصورة خاصة، وباقي المنظمات بصورة عامة.

◀ **المنهج المعتمد:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي كونه الأمثل لمثل هذا النوع من الأبحاث، حيث ركز فيه على وصف فرق العمل وتحليل خصائصها الحقيقية والعوامل المؤثرة فيها.

◀ **العينة المختارة:** شملت العينة 183 مفردة، اختيرت بطريقة عشوائية أما المقابلة فتضمنت 77 قائدا.

◀ **الأدوات المستخدمة في الدراسة:** في ضوء هذه الدراسة استعان الباحث بالاستبانة كأداة أساسية تدعم دراسة، بالإضافة إلى مجموعة من المقابلات في سبيل الحصول على البيانات عن طريق اختيار عينة عشوائية من المشاركين في فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء.

◀ **نتائج الدراسة:** لقد أفرزت هذه الدراسة النتائج التالية:

- النمط السائد في فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء تمثل في فرق الجودة والتحسين المستمر، وهذا نتيجة تبني الشركة إدارة الجودة الشاملة.
- أغلبية الخصائص الواجب توفرها في فرق العمل في مراحل ما بعد التكوين بصورتها المثالية تتوفر على أرض الواقع في بعدي مستوى فعالية الاتصال بين أعضاء الفريق ومستوى توفر المهارات التكاملية للفريق، في حين لا تتوفر في أبعاد أخرى، فهي بالتالي في حاجة إلى مزيد من الدعم والتطوير، خاصة بعدي درجة التناغم والتماسك بين أعضاء فرق العمل، ومدى تطبيق نظام معين للجزاءات والمساءلة
- تعتبر الخبرة والتجانس بين الأعضاء، وضوح الأهداف، المهام، القيادة الفعالة، تعاون الأعضاء وتماسكهم أهم الخصائص المميزة لأفضل الفرق العاملة بالشركة السعودية للكهرباء.
- يعتبر عدم وضوح الهدف الذي تشكلت لأجله بعض الفرق وعدم انضباط أعضائها من أهم الخصائص المميزة لضعف الفرق المشكلة في الشركة
- تتميز قيادة فرق العمل في الشركة السعودية للكهرباء بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية
- ساهمت فرق العمل المشكلة داخل الشركة بصورة إيجابية في تنمية مهارات وقدرات المشاركين فيها بصورة مباشرة وغير مباشرة.



- تقف محدودية الصلاحيات لقيادة الفرق وروابط الصداقة والعلاقات الاجتماعية كأبرز العقبات التي تحول دون تطبيق نظام ملن للجزاء والمساءلة لأعضاء الفرق المشكلة.

### • تقييم الدراسة وكيفية توظيفها

اتسمت الدراسة على العموم بتقديمها معلومات قيمة حول موضوع فرق العمل الذي أصبح يمثل الدعامة الأساسية للتطوير والإبداع في المؤسسات، حيث اعتمد الباحث على استبانة تضمنت محاور وبنود مرتبطة بتصميم الموضوع، ورغم ذلك فقد شابت الدراسة بعض النقائص، إذ لم تراعي الترقيم لمختلف العناصر بدء من فهرس المحتويات، كما نلاحظ عدم تجانس مختلف الفصول إذ نرى بأن حجم بعض الفصول على غرار الفصل الأول (في حدود 60 صفحة) أكبر من فصول أخرى مثل الفصل الثالث (في حدود 10 صفحات)، كذلك تطرقت إلى الأطر النظرية الخاصة بالقيادة حيث نعتقد أنها لا تخدم موضوع الدراسة المتعلق بفرق العمل، ومن جانب آخر قام الباحث بعض الدراسات المشابهة بشكل سطحي ولم يحدد الدرجة العلمية لهذه الدراسات، كما أن الدراسة الميدانية افتقرت إلى أدوات القياس باعتمادها على أداة وحيدة وهي الاستبانة، حيث تضمنت بعض الأسئلة المفتوحة التي لا يمكن قياسها ببرنامج الحزمة الاحصائية "SPSS".

وقد ساعدتنا هذه الدراسة في فهم بعض النقاط المتعلقة بموضوع فرق العمل.

### ❖ الدراسة الثالثة<sup>1</sup>

اهتمت بدراسة فرق العمل وأداء العاملين داخل مؤسسة أمنية، وكان عنوانها فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، دراسة مقارنة بين بعض الأجهزة الأمنية بمدينة الرياض، من اعداد الباحث "سالم بن بركة براك الفايدي".

<sup>1</sup> سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية الدراسات العليا، قسم العلوم الادارية، جامعة نايف العربية للعلوم الامنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2008.

◀ **الإشكالية:** ما مدى تطبيق أسلوب فرق العمل بالأجهزة الأمنية وما علاقة ذلك بمستوى أداء العاملين فيها؟ كانت صياغة التساؤل الرئيسي لهذه الدراسة.

◀ **الفرضيات المطروحة:** أدرجها الباحث في جملة من الأهداف نذكر منها

- التعرف على مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية
- التعرف على مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية
- التعرف على مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية
- التعرف على أهم معوقات استخدام فرق العمل في الأجهزة الأمنية
- معرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية الذين شاركوا في فرق العمل والذين لم يشاركوا فيها.
- معرفة ما إن كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر الباحثين وفقا لاختلاف خصائصهم التنظيمية والوظيفية.

◀ **المنهج المعتمد:** اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي

◀ **عينة الدراسة:** العينة الجيدة التي تمثل مجتمع الدراسة أفضل تمثيل، وذلك كون العينة قريبة التابع للمجتمع مما يمكن تقييم النتائج المترتبة عن الدراسة أو البحث.

◀ **نتائج الدراسة:** يمكن تلخيصها كما يلي:

- تؤثر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة وجاءت مرتبة حسب الأكثر توفرا (الحساسية، التيسير، التعاون، تحمل المخاطر، المرونة، الالتزام، الانفتاحية، المشاركة).
- أكثر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية كانت المشاركة، الانفتاحية والالتزام.
- محدودية مستوى التطبيق لأسلوب فريق العمل في الأجهزة الأمنية.
- أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين مستوى مرتفع من الأداء.

- أظهرت الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين مستوى أداء العاملين وعدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.
- أبرز المعوقات ذات علاقة ببيئة العمل والتي تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل كانت قد وضعت نظام المكافآت لتحفيز العاملين للانضمام إلى فرق العمل.
- أبرز معوقات ذات الطبيعة الشخصية كانت تنحصر في اعتياد العاملين على القيام بمهامهم بشكل فردي.

### • التعقيب على الدراسة وكيفية توظيفها

بينت الدراسة أهمية العمل الجماعي وبالأخص العمل ضمن فريق، إذ كان الهدف من الدراسة البحث عن مدى تطبيق أسلوب فرق العمل داخل المؤسسة وعلاقتها بمستوى الأداء، كما تمكنت الدراسة من اكتشاف بعض القيم الواجبة توفرها داخل فرق العمل من أجل تحسين مستوى أدائها، وفي المقابل تمكنا من رصد بعض الملاحظات التي عابت الدراسة كجمع المتغيرين في فصل وحيد، إذ كان الأفضل أن يفصل بين المتغيرين (فرق العمل والأداء)، مما جعل الجانب النظري للدراسة يفتقر إلى التسلسل والربط، كما أن هذه الدراسة لم تقدم المداخل النظرية المتعلقة بالأداء، وفي المقابل تناولت دراسات سابقة ومشابهة كثيرة وصلت إلى تسعة عشر (19) دراسة، ومع ذلك لم يوضح كيفية توظيفها أو الاستفادة منها. وقد ساهمت هذه الدراسة في تصميم أداة القياس المتمثلة في الاستبانة.

### 3.7. الدراسات الأجنبية:

#### ❖ الدراسة الأولى<sup>1</sup>

قام بهذه الدراسة مجموعة من الباحثين وهم "كريستا توليك" "Tuulik Krista"، "طاونو أونابو" "Tauno Onapo"، "كارين كوماث" "Karin Kuimet" و "إينكن تيتوف" "Enken Titov" بجامعة تالين للتكنولوجيا بإسوتينا والموسومة بالدور الفعال للقيم النهائية عند روكيتش واعتبارها مواصفات كقيم تنظيمية في المؤسسات الحديثة.

<sup>1</sup> K. Tuulik, Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values, international journal of organizational leadership, Vol 05, 2016.

وتعرض الباحثون في هذه دراسة إلى استخدام الأدوات أو الأساليب التي يمكن من خلالها قياس الثقافة التنظيمية داخل المؤسسات، حيث أقرّوا بوجود احتمالات وأكدوا على وجوب استخدام القيم التنظيمية الأكثر بروزا عند "روكيتش" (1973)، إذ تعتبر قيم مركزية في الوقت الحالي تلجأ المؤسسة إليها لفهم السلوك الاجتماعي، كما بينوا أن هناك دراسات عديدة في هذا المجال أدرجت القيم الفردية كقيم تنظيمية لها المعنى نفسه، كقيم الالتزام، التعاون، الارتياح... على سبيل المثال عند "روكيتش".

كما قام العالم روكيتش في تلك الفترة باستخدام المسح للقيمة، حيث تلقى استجابة إيجابية على نطاق واسع ولا تزال تستخدم كأداة للبحث وهي صالحة لليوم

◀ **الإشكالية:** تمحورت الإشكالية الرئيسية للدراسة فيما إذا كانت القيم الست وثلاثون (36) عند "روكيتش" "Rokeach" لا تزال مهمة، كذلك صالحة وتصف المستوى الفردي والتنظيمي للقيم؟

فيما سعى مجموعة الباحثين إلى تحديد القيم الأكثر شيوعا، في الشركات الإستونية بإسنادها إلى قيم "روكيتش" لتوضيح القيمة وفقا للنتائج المتحصل عليها، وكذا تقدير كل قيمة (انظر جدول القيم عند روكيتش رقم 04 من الفصل الثاني)

◀ **عينة الدراسة:** يعتبر الطلبة الشريحة الحساسة باعتبارهم يمثلون شباب العصر الحالي فإنهم حتما يحملون قيما فردية تميزهم عن غيرهم، في الوقت نفسه قد يحملون قيم تنظيمية معينة، وقد قام الباحثون بهذه الدراسة سنة 2014 والتي خصت مجتمع يتمثل في طلبة الإستونية المتخصصة في قيادة الأعمال بجامعة العلوم التطبيقية، وتم مسح الطلبة العاملين فقط، حيث قاموا بإرسال 310 ورقة استبانة ليتم استبعاد الطلبة الغير عاملين، فتحصل الباحثون على عدد 149 بينهم 80 من فئة الاناث و 69 من الذكور.

◀ **أدوات جمع البيانات:** استعمل الباحثون في هذه الدراسة أداة الاستبانة التي تكونت من ثلاثة أجزاء مختلفة، فكان التركيز في منحصر على وصف الخلفية الاجتماعية الديمغرافية لعينة

البحث، إضافة إلى طرح مجموعة من الأسئلة وجهت نحو تحديد معظم القيم المعروفة، ذلك في ضوء تصنيف القيم عند "روكيتش" مع الوقوف على ابراز قيم نهائية مهمة موجودة ضمن قائمته (18) مع اختيار ثلاثة فقط، وطبعاً ترك المجال مفتوحاً يمكن المبحوث أن يدلي بفكرته في حالة عدم وجودها ضمن القائمة، وعلى هذا الأساس تم انشاء بقية الأسئلة لقياس الأداة، وفي الأخير طلب الباحثون من العينة المدروسة إضافة كل القيم المفقودة.

◀ **نتائج الدراسة:** في ضوء الدراسة الميدانية والمعالجة الإحصائية والرياضية أسفرت الدراسة عن النتائج التالية:

- وجود تقدير لأهمية الفرق بين المجموعات، وفقاً لمعايير نوع الجنس، موقف العمل، الخبرة المكتسبة.

- من بين الست وثلاثون (36) قيمة أظهرت فئة الإناث الميل نحو قيمة السعادة، في حين اختارت فئة الذكور قيمة الحياة المثيرة.

- أهم القيم الأساسية التي أدلت بها فئة الإناث هي الطاعة، المسؤولية والحب، بالمقارنة مع فئة الذكور الذين لم يتطرقوا إطلاقاً إلى قيمة الحب، بل كان ميلهم إلى قيمتي التقدير وضبط النفس.

- كما أظهرت النتائج في مجال التعامل أن الإناث يحبذون قيمتي الطاعة والأمن، كذلك تم الوصول إلى نتيجة مهمة وهي أن قيمة الطموح تبقى صالحة وبفضلها يتم تحقيق الأهداف وذلك عند الفئتين.

- أما عند تحليل البيانات المتعلقة بموقف العمل فقد تبين وجود أربع (04) قيم فقط من بين الست وثلاثون (36) قيمة، تأتي في المقدمة قيمة الاعتراف الاجتماعي، إلا أنها لم تحظى باهتمام الأخصائيين وموظفي الإدارة الذين أرجعوا السبب إلى التغيير الذي طرأ على نموذج الإدارة في التعليم العالي، وفي المقابل قد تبدو قيمة ضبط النفس مهمة للموظفين الإداريين وهذا ما قد يعكس الثقافة التنظيمية العامة.

- فيما يخص القيم التي تعتمد على منظومة العلاقات التي تربط الأفراد فقد كشفت الدراسة عدم وجودها.

- كذلك تم الوصول إلى أن الاستقرار والرعاية تعدان قيمتان مهمتان في المؤسسة، فبالمقارنة مع دراسات أخرى فإن نسق القيم كقيمتي التعاون والاعتراف الاجتماعي يعدان ضروريان من أجل تحقيق نتائج جيدة.

- وفيما يخص الخبرة في العمل فقد خلصت الدراسة إلى وجود قيمة وحيدة مهمة من بين قائمة روكيتش وأن أهميتها قد تتغير بسبب طول الخبرة، وقد ارتبطت قيمة الولاء سلبا مع طول الخبرة في العمل.

- أشارت مجموعة من البحوث السابقة على غرار دراسة (Johnson 2002) وكذلك دراسة (Burke 2001) بأن اكتساب الخبرة في العمل والقيم مترابطة، إلا أن مجال الخبرة يعد أهم من طول الخبرة وهذا ما بينته الدراسات، كذلك التي قام بها "مورتيير ولورونس" Moortiner et Lorence سنة 1979 وكذلك "كون وسكولر" Kohn et Schooler سنة 1983، كذلك أشارت هذه الدراسات إلى أن الخبرة العملية والقيم مرتبطين عبر الزمن وأن الخبرة لها تأثير أكبر على قيم العمل.

- كذلك تبين أن القيم الأخلاقية كقيم مفيدة وصالحة عند الكثير قد ذكرت بدرجة أقل ونسبة ضئيلة وهذا راجع لثقافة الشعب الاستوائي، مما يفسر ويدعم ما استخلصه "الكرابري وبيليام" Lacrabtri Wibiliyame من دراسته سنة 2009، حين خلص إلى أن استونيا هي أقل البلدان المتدنية وأن القيم الكتابية والكلاسيكية ليست مهمة عندهم. إذن يمكننا أن نقول بأن قائمة روكيتش للقيم قد لا تكون صالحة بما فيه الكفاية اليوم لقياس ووصف مجتمعات متنوعة واسعة للقيم.

#### • التعقيب على الدراسة وكيفية توظيفها

تعتبر دراسة الباحثة "كريستا توليك" ورفاقها من الدراسات الميدانية القليلة التي اهتمت بالبحث حول مدى صلاحية القيم النهائية عند "روكيتش"، باعتبارها تمثل القيم التنظيمية داخل المؤسسة، وقد كانت المؤسسة محل الدراسة متمثلة في الجامعة، والعينة شملت الطلبة الجامعيين أي الفئة المثقفة، لذلك قد لا تعكس النتائج واقع القيم في مؤسسات أخرى ولا يمكن تعميمها، لذلك كان على الباحثين اسقاط الدراسة على عدة مؤسسات ومحاولة مقارنة النتائج.

وقد تم الاستدلال بهذه الدراسة وكذا الاعتماد عليها كمرجع من مراجع دراستنا، فمن خلالها تم عرض نموذج "روكيتش" للقيم.

### ❖ الدراسة الثانية<sup>1</sup>

الدراسة التالية عبارة عن دراسة ميدانية مقدمة لنيل درجة دكتوراه في الفلسفة بجامعة فلوريدا الوسطى (Florida Center University)، قامت بها الباحثة "ريبيكا قروسمان" **Rebecca Grossman** بعنوان كيف تصبح الفرق متماسكة؟ تحليل الترابط لعناصر التماسك.

◀ **الإشكالية:** حاولت الباحثة من خلال هذه الدراسة تحديد العلاقة بين التماسك والفاعلية عن طريق معرفة العناصر المشتركة التي تجمعهما، معتمدة في ذلك على نموذج "Input-IMOI" (Mediator-Outcome-Input) (المدخلات-الوسيط-النتيجة-المدخلات)، وذلك بجمع دراسات مختلفة تناولت متغير التماسك للسماح بتشكيل الانتاجات الأولية، حيث آلت إلى تحديد المتغيرات المرتبطة بالمستويات الأعلى للتماسك وأرجعت المتغير الأساسي الذي يعتمد على القيادة القوية قرين هذه المستويات الأعلى لتماسك الفريق، فكان التساؤل الرئيسي كالتالي: كيف تصبح الفرق متماسكة؟

◀ **فرضيات الدراسة:** حددت الباحثة مجموعة من الفرضيات وضعتها في شكل متغيرات فرعية للمتغير الأساسي ألا وهو التماسك، وتمثلت في فرق السلوك، الفرق الناشئة، فرق التدخل والقيادة، وتعتبر بمثابة مؤشرات لها علاقة مباشرة مع التماسك.

- يظهر سلوك الفريق في مختلف الأنواع علاقات إيجابية تؤدي إلى التماسك، باستثناء الصراع الذي من المتوقع أن يظهر علاقة سلبية.
- مختلف الفرق الناشئة تبدي إيجابية اتجاه العلاقات التي تؤدي إلى التماسك.
- يساهم متغير تكوين الفريق الكبير إلى انشاء علاقات التماسك.

<sup>1</sup> R. Grossman, How Do teams Becams Cohesive, A Meta-Analysis Of Cohesion'S Antecedents, Doctoral thesis in Philosophy, Department of psychology, University of central Florida, 2014.

- يتضح بأن متغير القيادة يشكل علاقة إيجابية تؤدي إلى التماسك.
- تبرز مختلف تدخلات الفريق إيجابية العلاقات التي تؤدي إلى التماسك.
- فرق الترابط ما بين المتغيرات الظرفية في الحكم الذاتي، الحيازة، أهمية المهام والموارد وثناء الاتصالات تشكل علاقة إيجابية تؤدي إلى التماسك.

◀ **المنهج المتبع:** استعملت الباحثة عند تناولها الموضوع المنهج الإحصائي الذي يرى أنه الأنسب لهذه الدراسة، حيث يتم بواسطته الجمع بين المعلومات والبيانات الواردة لإنتاج تقدير للحجم الإجمالي للعلاقة، أو تحديد أثر التداخل بين النتائج المتحصل عليها على ضوء أرقام وإحصائيات، وقد أجريت تحليلات منفصلة حتى يتم التعرف على حجم التأثير.

◀ **عينة الدراسة:** تم التركيز على استعراض مجموعة الدراسات والبحوث التي تناولت متغير التماسك واعتمدت الباحثة على ترميز 342 مادة لتدرجها في التحليلات.

◀ **النتائج المتحصل عليها:** انطلاقا من المعالجة النظرية، الدراسة الامبريقية والمعالجة الإحصائية توصلت الباحثة إلى الإجابة عن التساؤل المركزي في ضوء النتائج المتحصل عليها التي تشير إلى أن فرق العمل لا تكون متماسكة إلا عبر مجموعة من الأساليب المتمثلة في تحديد سلوك الفريق، تكوين الفريق، القيادة وتدخلات الفريق، وكذا بروز متغيرات ظرفية مثل أهمية المهام، ثناء الاتصال.... إلخ.

وعلى هذا الأساس فإن جميع الفرضيات تحققت حسب النتائج المتحصل عليها والتي قامت بمعالجة الثغرات الحرجة في البحوث والممارسة بتوسيع نطاق المعارف مع تقديم رؤى حول النهج أو الطريقة، من خلال العمل على زيادة درجات التماسك لتعزيز الاكتفاء وزيادة الإنتاجية.



### • التعقيب على الدراسة وكيفية توظيفها

ما يميز هذه الدراسة هو دعم الأفكار المطروحة والمضامين المقدمة بالأدلة والبراهين، من خلال الاستدلال بآراء العلماء ودراسات الباحثين الذين اهتموا بدراسة المواضيع المرتبطة بفرق العمل وتماسكها، على غرار العالم "فسينجر"، "إلقان"، كما أن الدراسة وقفت على ابراز عدة عناصر تضمن انسجام الأعضاء وتماسك الفريق معتمدة على نموذج "IMOJ" الذي يعد نموذجاً للتطوير بالنظر لأن العمليات التنموية تنشأ مع مرور الوقت بنضج الفريق، وقد تنوعت وتعددت المراجع المعتمد عليها مما يزيد من اثرها هذه الدراسة، أما عن النقائص التي توجه للدراسة فيمكن حصرها في عدم تجانس الفصول، كذلك تخصيص فصل كامل للمقدمة والاشكالية وفصل منفصل يضم الخاتمة فقط، هذا في جانبها الشكلي، كما أن الدراسة تتميز بقلّة المعلومات المتعلقة بالجانب النظري حول تماسك فرق العمل كذلك عدم الاعتماد على الأشكال وقلّة الجداول رغم أن الدراسة ميدانية.

وقد تمكنا من خلال دراسة الباحثة "رييكا" بتحديد بعض المراجع المهمة المتعلقة بتماسك فرق العمل، واستطعنا الحصول على بعض منها لتوفرها.

### • نقاط تقاطع مختلف الدراسات المشابهة مع دراستنا

من خلال عرض مختلف الدراسات المشابهة التي تطرقت لها صلة بموضوع دراستنا الحالية، الموسومة بالقيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل، يمكن استخلاص أهم النقاط التي من شأنها أن تساهم في اثرها الموضوع وذلك بتحديد الأوجه التي هي محل اتفاق واختلاف فيما بينها.

### ◀ أوجه الاتفاق بين الدراسة الراهنة والدراسات المشابهة:

✓ أهمية تناول موضوع القيم التنظيمية وربطه بمتغيرات متعددة أهمها الانتاجية، الأداء، التغيير، فكلها تركز على المورد البشري وتسعى إلى الزيادة في مستويات الانتاج من جهة،

ومن جهة أخرى ابراز أهم المؤشرات المتعلقة بالقيم التنظيمية المستوحاة من الدراسة التي قامت بها "حداد صونيا".

✓ فيما يخص الجانب المنهجي والأسلوب المعتمد في اختيار الأدوات المعتمدة، كذلك الأساليب الاحصائية، حيث اعتمدت كل من دراسة الباحثة "حداد صونيا"، "عصام أحمد أحمد الرحبي" وكذا دراسة الباحث "سالم بن براك الفايدي" على ادراج المنهج الوصفي، وهذا باعتباره المنهج الملائم لوصف الظواهر الاجتماعية وتحليلها، أما الأداة المستخدمة في الدراسات الثلاثة المذكورة فقد استعانوا بالاستبانة، وبالنسبة للأساليب الاحصائية فقد اعتمد "أحمد بن علي الصميلي" و"سالم بن براك الفايدي"، كذلك "كريستا توليك" ورفاقها على مخرجات برنامج أو نظام "SPSS".

✓ تتفق الدراسة الحالية مع بعض الدراسات كتلك المقدمة من قبل الباحثة "حداد صونيا"، أيضا دراسة "أحمد بن علي الصميلي"، وكذا دراسة "كريستا توليك" ورفاقها في طريقتها لتناول موضوع القيم مع تحديد التطابق في بعض المؤشرات المعتمدة، كقيمة الالتزام التنظيمي، العدالة، المشاركة، التعاون.

✓ سمحت لنا جل الدراسات قراءة وفهم موضوع القيم خاصة دراسة الباحثة "تجاة قريشي".

✓ تتوافق الدراسة الراهنة مع دراسة "عصام أحمد أحمد الرحبي" كون الزامية الاعتماد على فرق العمل من شأنه أن يمثل الدعامة الأساسية للتميز والابداع، وكذا التطوير والدافعية للعمل، باعتبار أن هذه الفرق تعمل على ترسيخ الفكر الجماعي وهذا يتطابق بشكل كبير مع مؤشرات التابع لدراستنا والفرضيات التي استعرضها الباحث.

✓ وجود فرق العمل داخل المؤسسات بمختلف أنماطها يستند إلى ضرورة تفعيل الاتصالات والعلاقات بين الأعضاء، وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الحالية من خلال التطرق إلى قيمة المشاركة ومدى مساهمتها في خلق الابداع لدى فرق العمل، حيث تؤدي المشاركة في حل

المشكلات إلى توسيع دائرة الاتصالات بين الأعضاء وخلق علاقات جيدة، وهذا يتطابق مع فرضية دراسة "ربيكا قروسمان" التي مفادها أن العلاقات الإيجابية تؤدي إلى تماسك الفرق.

✓ ادراج قيمتي الالتزام والمشاركة داخل المؤسسة لما لهما من الأهمية بالنسبة للأفراد و فرق العمل، وكذلك المؤسسة، وقد تأكدت نتائج دراسة الباحث "سالم بن براك الفايدي" على أهمية القيمتين بالنسبة لفرق العمل.

✓ سمحت الدراسة الراهنة بالتعرف إلى بعض النماذج عن القيم، وكذلك دراسة "كريستا توليك" ورفاقها حول دراسة نموذج القيم عند "روكيتش".

#### ← أوجه الاختلاف بين الدراسة الراهنة والدراسات المشابهة:

✓ تتميز الدراسة الراهنة عن باقي الدراسات المذكورة بتسليطها الضوء على موضوع القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل.

✓ تسعى الدراسة الحالية إلى ابراز أهمية القيم التنظيمية بالنسبة لفرق العمل من أجل تماسكها، باعتبار أن التماسك يعني الانسجام وتظافر الجهود وكذا تكامل الأعضاء فيما بينهم.

✓ تختلف دراستنا عن بقية الدراسات من حيث مجالها الميداني (حدود زمنية، مكانية وبشرية).

✓ تتباين هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من زاوية التخصص، إذ تعد الدراسة الوحيدة في مجال العلوم الاجتماعية في فرعها علم اجتماع تنظيم وعمل.

لقد أخذت جميع هذه الدراسات منحى الاهتمام والتركيز على العنصر البشري وبالتالي يمكن توظيفها في إطار منظور الأنثروبولوجيا، من خلال دراسة أحد أهم العناصر المشكلة لثقافة

المجتمع وكذا المؤسسة، والذي يتمثل في ابراز المنظومة القيمية التي تمثل العمود الرئيسي في البناء الاجتماعي، إذ تقوم بتحديد وتوجيه سلوكيات الأفراد والجماعات في شكل ممارسات، وكذلك دراسة سلوك الفرد داخل فرق العمل باعتباره أحد أنماط الجماعات التي تلجأ إليها المؤسسة الحديثة من أجل تحقيق أهدافها، ويأتي الاهتمام بدراسة الفاعل البشري من خلال هذه الدراسات بغرض الرفع من الانتاجية وتحسين الأداء وكذا تطوير المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى تسعى إلى تحسين مهارات الأفراد وزيادة قدراتهم، كذلك مساعدتهم في اكتساب معارف جديدة، مما يضمن للمؤسسة الحصول على الكفاءات والتطلع للمحافظة عليها.

وتطلع الدراسة الراهنة إلى الجمع بين موضوعي القيم التنظيمية وفرق العمل من خلال محاولة التعرف على مساهمة المتغير الأول في تماسك فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، وذلك بإسقاطها على مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة.

## ثانيا: الإجراءات المنهجية للدراسة

### 1. حدود الدراسة

يعد تحديد مجالات الدراسة إحدى أهم خطوات المنهجية في البحوث الاجتماعية وقد اتفق الكثير من الباحثين المختصين في المنهجية على أن لكل دراسة حدود يجب على الباحث ذكرها عند وضع مخطط إجراءات البحث، وتحديدتها ليضفي على دراسته وضوح ومصداقية وهذه الحدود متمثلة في الحدود المكانية(الجغرافية)، الحدود الزمانية وكذلك الحدود البشرية.

#### 1.1. الحدود المكانية

يشير إلى المكان الذي ستقام فيه هذه الدراسة بمعنى ذكر جميع الأماكن أو المؤسسات المعنية بهذه الدراسة وهنا قد وقع الاختيار على شركة سوناطراك، وبالتحديد فرع مركب تمبيع الغاز الطبيعي "GL1.K" بولاية سكيكدة كمجال للدراسة الميدانية.

❖ **التعريف بسوناطراك:** سوناطراك أو SONATRACH التي تعني باللغة الأجنبية

(Société Nationale pour la Recherche, la Production, le Transport, la Transformation et la Commercialisation des Hydrocarbures)

هي مؤسسة عمومية اقتصادية جزائرية أنشأت لاستغلال وتحويل الموارد النفطية في الجزائر لها أنشطة متنوعة في مجال الطاقة، وتبدأ سلسلة الأنشطة من البحث والاستكشاف إلى غاية عمليات التسويق، وتعتبر شركة سوناطراك أهم شركة محروقات في الجزائر وفي إفريقيا ككل، حيث أنها تشتغل في التنقيب، الإنتاج والاستغلال، النقل عن طريق الأنابيب، تكرير البترول وتمييع الغاز الطبيعي، وتسويق المحروقات ومشتقاتها.

هذا التنوع في الأنشطة مكن مؤسسة سوناطراك من التوسع في مجالات أخرى كتوليد الطاقة الكهربائية، الطاقات المتجدد، تحلية مياه البحر، حتى صارت مؤسسة عالمية لها فروع في عدة مناطق من العالم مثل (مالي، النيجر، موريتانيا، ليبيا، مصر، إسبانيا، إيطاليا، البرتغال، وكذلك في أمريكا اللاتينية "البيرو").

تحتل المركز الثاني عشر في ترتيب شركات النفط في العالم في التقرير الدولي لأفضل 100 شركة نفطية في العالم لعام 2004 حسب ما أورده بيان صدر عن وزارة الطاقة والمناجم الجزائرية، والمركز الأول في إفريقيا وحوض الأبيض المتوسط، وثاني أكبر مصدر للغاز الطبيعي المسال وغاز النفط المسال وثالث مصدر للغاز الطبيعي في العالم تلتزم هذه الشركة على احترام موظفيها وتمنح لهم التقدير، بحيث تحافظ على صحتهم وتضمن أيضا أمنهم وسلامتهم.

كما تحرص أيضا على ضمان أمن منشآتها والحفاظ عليها وعلى البيئة الخارجية، كما تسعى دوما إلى المحافظة على أمن وصحة السكان المجاورين للمركبات الصناعية، بالإضافة إلى مشاركة المؤسسة في التظاهرات والنشاطات الاجتماعية والخيرية وكذا التنمية الاجتماعية والتضامن الوطني والدولي توافقا مع قيمها كمؤسسة مواطنة.

وقد باشرت مؤسسة سوناطراك في إطلاق مجموعة من المشاريع التنموية بغرض الرفع من الإنتاج كإنشاء مركبات جديد لتميع الغاز الطبيعي بسكيكدة وأرزيو، تجديد وتوسيع مصفاتي البترول بسكيكدة والعاصمة، التكتيف من عمليات البحث والتنقيب، انشاء أنابيب نقل جديدة، ولكن أمام الأزمة الاقتصادية التي عصفت بالعالم منذ 2008 إلى 2017 وتراجع أسعار البترول والغاز الطبيعي في الأسواق العالمية، مما أثر ذلك سلبا على الاقتصاد الوطني تخلت مؤسسة سوناطراك على العديد من المشاريع كإنشاء مصفاتين في كل من تيارت و بسكرة، انشاء مركب جديد للبتروكيمياء بسكيكدة ومشاريع أخرى، طبعا ويدخل هذا ضمن الاستراتيجية المتبعة من قبل المسؤولين للخروج من الأزمة التي ضربت القطاع.

#### ❖ لمحة عامة عن مركب تميع الغاز الطبيعي بسكيكدة (GL1/K)

يتواجد مركب تميع الغاز الطبيعي GL1K بمدينة سكيكدة، يتربع على مساحة تقدر باثنين وسبعون (72) هكتار، أنشأ المركب سنة 1968، كان يضم إلى غاية سنة 2004 ست وحدات لتميع الغاز الطبيعي، ومجموعة وحدات أخرى تعد فرعية، إلا أنه وبعد الانفجار الذي وقع بالمركب في جانفي 2004 والذي أودى بحياة سبع وعشرون عاملا ناهيك عن الخسائر

المادية الكبيرة، استأنف المركب عمله بعد التوقف لسنة كاملة بثلاث وحدات رئيسية فقط، ثم وحدتين فقط بدءا من سنة 2010، في نهاية 2013 تم الانتهاء من انشاء المركب العملاق الجديد بطاقة إنتاج تعادل الست وحدات القديمة أي حوالي 33000 متر مكعب في اليوم، وقام المسؤولون بتوقيف الوحدتين القديمتين.

للعلم أنه يتم نقل هذا الغاز عن طريق البواخر ولا يمكن تصديره إلا بعد تمييعه وهذا هو دور هذا المركب الذي يتزود بالمادة الأولية (أي الغاز الطبيعي) بأنبوب يبلغ طوله 580 كلم وقطره 40" يصله بحاسي الرمل، وأهم الوحدات المتواجدة حاليا في المركب هي:

- وحدة إنتاج الغاز المميع MEGA TRAIN بطاقة إنتاجية قدرها 33000 متر مكعب يوميا.
- وحدة معالجة البروبان (GPL) بطاقة إنتاجية 320 طن/ يوميا.
- وحدة إنتاج الإيزوبتان بطاقة إنتاجية قدرها 3.5 طن/ يوميا.
- وحدة إنتاج البوتان بطاقة قدرها 120 طن/ يوميا.
- وحدة إنتاج الطاقة وتخص كل من الوحدة V50، والوحدة V70.

## 2.1. الحدود البشرية

إن دراستنا قد تبنت منذ بدايتها النظرة الشمولية النسقية للمفاهيم والمناهج والتصورات، وهو ما دفعنا في مرحلة تحديد عينة بحثنا إلى اختيار عدد محدود من المجتمع الكلي. فالمؤسسة محل الدراسة يتواجد بها حوالي 776 عامل دائمون وأكثر من 370 عامل غير دائمين موزعين على المصالح المختلفة ومصنفون ضمن ثلاث فئات عملية وهي الإطارات، أعوان تحكم وأعوان تنفيذ وهذا حسب الهيكل التنظيمي للمؤسسة المرفق بالملحق رقم(01).

ونظرا للخصوصية البيداغوجية لبحثنا وتعلقه بفرق العمل الدائمة، فقد اقتصرنا داخل الأقسام التي تتبنى هذا النوع من الجماعات، والمتمثلة في قسم الإنتاج، قسم الصيانة وقسم الأمن الصناعي، هذا بالنظر إلى تنوع نشاطات هذه الأقسام ومدى أهميتها الكبرى كالإنتاج، الميكانيك والكهرباء، التخطيط والتحصير، الآليات، الامداد...إلخ.

والجدول التالي يمثل عدد عمال المركب موزعين حسب الوظيفة.

**جدول رقم 01:** يمثل توزيع عمال المركب حسب المستوى.

القسم	إطار سامي	إطار	عون التحكم	عون تنفيذ	المجموع
العمال الدائمين	16	312	118	330	776
العمال الغير دائمين	-	09	24	340	373

**المصدر:** مركب تميمع الغاز الطبيعي.

والجدول التالي يمثل عينة الدراسة، أي عدد العمال الذين يعملون ضمن فرق العمل الدائمة لكل من الأقسام الثلاثة.

**جدول رقم 02:** يوضح عينة الدراسة

الأقسام	عدد الفرق	إطار	عون تحكم	عون تنفيذ	العدد الاجمالي للعمال
الإنتاج	12	12	32	114	158
الأمن الصناعي	08	08	12	40	60
الصيانة	04	08	08	26	42
المجموع	24	28	52	180	260

**المصدر:** مركب تميمع الغاز الطبيعي

### 3.1. الحدود الزمنية

المقصود به المدة الزمنية المستغرقة لإجراء الدراسة، وقد قامت الباحثة بزيارة المركب في مناسبات عدة، وأمضيت فيه من الوقت ما مكنها من الاطلاع على بعض الأعمال والممارسات ومعرفة بعض المناهج والطرق المتبعة في العمل داخل الكثير من أقسام المركب، وهذا من خلال القيام بتريصين عمليين الأول سنة 2013 والثاني سنة 2015 من أجل



استكمال شهادتي ليسانس و الماستر على الترتيب، ثم ترخص خاص سنة 2018 في إطار استكمال الأطروحة المقدمة لنيل درجة الدكتوراه.

## 2. عينة الدراسة

قد يستعين الباحث بأكثر من أداة في بحثه، ولعل أول ما يجب على الباحث القيام به هو اختيار عينة يدرسها، ومن ثم يقرر وينتقي ما يراه الأنسب والملائم للتحقق من فرضياته، ويعبر أسلوب العينات عن نموذج يشمل جانبا أو جزءا من وحدات المجتمع الأصلي المعني بالبحث، تمثله وتحمل صفاته المشتركة، هذا الجانب أو الجزء يغني الباحث عن دراسة المجتمع ككل، خاصة في حالة صعوبة أو استحالة دراسة كل أفراد المجتمع.

### 1.2. اختيار العينة وكيفية حسابها

أما فيما يخص اختيار العينة وطريقة حسابها احصائيا، فهي طبقية عشوائية تم أخذ 50% من مجموع الأفراد الذين يعملون ضمن فرق العمل الدائمة، والممثلة في الجدول رقم 02 والتي تم استخراجها من الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وهذا حسب الملحق رقم (01)، حيث أن مجموع عمال الفرق الدائمة هو 260 عامل، فالعينة تمثل 50% أي النصف، بمعنى 130 عامل شملتهم الدراسة، مقسمون كالتالي 14 إطار، 26 عون تحكم و 90 عون تنفيذ. وتم حساب عينة الدراسة حسب العملية الثلاثية كالتالي:

$$260 \longleftarrow 100\%$$

$$س \longleftarrow 50\%$$

أي أن

$$س = \frac{260 \times 50\%}{100\%}$$

وعليه فعينة الدراسة تساوي 130 مفردة.

## 2.2. مواصفات العينة

قبل أن يشرع أي باحث في توجيه الأسئلة إلى المبحوثين عليه أن يعرف بعض الخصائص التي تتميز بها العينة المدروسة، لأن ذلك قد يساعده كثيرا في تحليل البيانات وتفسير النتائج كما يسمح له بمعرفة مع من يتعامل، ومن بين هذه الخصائص التي يستوجب معرفتها هي السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية داخل المؤسسة، المستوى الوظيفي وكذا الجنس، إلا أن هذه الدراسة استغنت عن طرح السؤال حول الجنس باعتبار أن جميع الأعضاء الذين يعملون ضمن الفرق الدائمة داخل المركب هم من فئة الذكور.

## 3. المنهج

يعتبر المنهج العلمي الطريق الذي يتبعه الباحث للوصول إلى تعليمات أو نتائج بطريقة علمية دقيقة، وكذلك مجموعة القواعد العامة التي توجه البحث للوصول إلى الحقيقة العلمية، ويقصد بالمنهج " نوع التصميم الذي يختاره الباحث لدراسته مشكلة معينة".

ويعرف " أندرسون" "Anderson" «المنهج على أنه مجموعة القواعد والأنظمة العامة التي يتم وضعها من أجل الوصول إلى حقائق مقبولة حول الظواهر موضوع الاهتمام من قبل الباحثين في مختلف مجالات المعرفة الإنسانية»<sup>1</sup>.

كما أن طبيعة الموضوع تفرض على الباحث نوع المنهج المختار حيث يقوم الباحث بمجموعة من الإجراءات ويستعين بجملة من القواعد بغية الوصول إلى نتائج علمية موثوقة، ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا والذي يهدف إلى معرفة علاقة القيم التنظيمية السائدة بتماسك فرق العمل داخل المؤسسة الجزائرية، فإن ذلك يفرض علينا إتباع المنهج الوصفي التحليلي، حيث يعد هذا المنهج من أكثر المناهج استعمالا في العلوم الاجتماعية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة، كما يسمح هذا المنهج بتوفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث.

<sup>1</sup> محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999، ص 35.

فالمنهج الوصفي، لا يقتصر على عملية الوصف فقط، بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات، والتي تساعد في استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة، وجاء اختيارنا لهذا المنهج دون سواه، بناء على أنه يعتمد على تشخيص ما هو كائن بالفعل وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة بين الوقائع والممارسات الشائعة، وفي الدراسة الراهنة سيسمح لنا هذا المنهج بوصف واقع القيم التنظيمية بمركب تمييع الغاز الطبيعي وعلاقتها بتماسك فرق العمل.

ويمكن حصر المراحل التي تتبعها الدراسة الحالية بتبنيها المنهج الوصفي في مرحلتين بارزتين، هما المرحلة الاستطلاعية التي تركز على التدقيق في المشكلة وتحديدها وكذا صياغة الفرضيات، كذلك مرحلة الوصف واستخلاص النتائج التي من خلالها يتم اختيار عينة الدراسة والأدوات المستخدمة لجمع البيانات (في الدراسة الراهنة استخدمت الاستبانة، الملاحظة وكذا الوثائق والسجلات)، ثم نقوم بعرض النتائج وتحليلها كميًا وكيفيًا مع تقديم التفسيرات اللازمة، ومن ثم مناقشتها في ضوء عدة متغيرات.

#### 4. أدوات جمع البيانات

##### 1.4. الاستبانة

تعرف الاستبانة أو الاستمارة على أنها "مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين، تعد بغرض الحصول على معلومات أو آراء المبحوثين حول ظاهرة أو موقف معين، يتم وضعها في استمارة ترسل للأشخاص المعنيين بالبريد أو يجري تسليمها باليد تمهيد للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة فيها، وتعد الاستمارة من أهم الأدوات المستعملة في جمع البيانات الخاصة بالعلوم الاجتماعية التي تتطلب الحصول على معلومات أو تصورات أو آراء، وتتميز بتوفير وقت وجهد كبيرين من الباحث<sup>1</sup>.

تساعد الاستبانة الباحث في الحصول على كم هائل من البيانات والمعلومات في وقت وجيز، لذلك تم استخدامها في هذه الدراسة بدلا من المقابلة التي تتطلب وقت كبير خاصة وقد التمسنا

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 63.

بأن معظم عمال المركب لا يحبذون اجراء مقابلات بحجة ضيق الوقت مقارنة مع حجم الأعمال والمهام التي يقومون بها، فتجنبنا لتضييع الوقت في البحث عن الأعضاء وطلب اجراء مقابلات غالبا ما تكون مطولة وقد تكون نسبة المعطيات والمعلومات ضئيلة ومحدودة، نتيجة تسرع العينة في الاجابة بقصد انهاء المقابلة ومزاولة تأدية مهامه. وعلى الأساس وقع الاختيار على أسلوب الاستبانة كأداة مناسبة لجمع معطيات ومعلومات كثيرة ومتنوعة، وهي مرفقة بالملحق رقم(02)، حيث تم تصميمها وفق جملة من المراحل المتمثلة فيما يلي:

◀ **مرحلة الصياغة الأولية:** تم الانطلاق من التساؤل المركزي والتساؤلات الفرعية بعد تحديد كل المؤشرات المرتبطة بكل منها، كما تم تأسيس الإطار النظري وفي الوقت نفسه حاولنا استكشاف المركب عن طريق الملاحظة من أجل معرفة بعض الأساسيات المتعلقة بموضوع دراستنا.

◀ **مرحلة التحكيم:** تم تصميم الاستبيان في شكله الأولي، ثم تم ارساله المحكمين ممن لديهم خبرة وتجربة في مجال البحث العلمي، والهدف من تحكيم الاستمارة هو محاولة ادراك بعض النقائص والاسهام في اثراء مضمونها حتى نستطيع تصميم استبانة تتناسب وتتوافق مع موضوع الدراسة في صورتها النهائية قبل التوزيع. وقد أسفرت عملية التحكيم على مجموعة قيمة من الملاحظات مثل استحسان تأخير وتقديم بعض الأسئلة، تقسيم أحد الأسئلة إلى سؤالين اثنين، تغيير البدائل التي تستوجب في بعض الأسئلة اقتراحات كثيرة تصل حتى خمس (05) درجات، الغاء سؤالين مفتوحين لعدم امكانية قياسهما بنظام "SPSS"، كذلك اعادة صياغة سؤالين.

◀ **مرحلة التجريب:** أثناء هذه المرحلة القبلية تم توزيع الاستمارة على عشرين (20) مفردة من العينة بغرض تجربتها، ومحاولة معرفة مستوى فهم واستيعاب أعضاء فرق العمل لمحتوى

الاستبانة، وبهذا تكون فرصة مراجعتها وتعديلها في شقها الغامض، ليتم تقديمها في صيغتها النهائية.

وقد تضمنت الاستبانة ثمانية وأربعين (48) سؤالاً موزعة على أربعة محاور كالتالي:

- محور البيانات الديموغرافية الذي تضمن خمسة (05) أسئلة حول السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية في المؤسسة والمستوى الوظيفي.
- محور يتعلق بالعدالة التنظيمية وزيادة الدافعية لدى فرق العمل، حيث تم طرح تسعة عشر (19) سؤالاً حول مختلف مؤشرات الفرضية.
- محور ثالث اشتمل على احدى عشر (11) سؤالاً حول تأثير الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة بين مختلف الأطراف.
- محور رابع متعلق بالفرضية الثالثة المتضمنة دور المشاركة في زيادة مستوى الابداع لدى أعضاء الفرق، حيث اشتملت على ثلاثة عشر (13) سؤالاً موزعة على المؤشرات الثلاثة للفرضية.

#### ◀ ثبات وصدق الاستبانة

بإمكان هذه الدراسة أن تكتفي بتحكيم المحكمين أو ما يسمى بالصدق الظاهري للاستبيان، إلا أننا أردنا معرفة ثبات وصدق هذه الاستبانة، خاصة وأن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" "Alpha Chronbakh" قد تم استخراجها بطريقة مباشرة من نظام "SPSS"، والذي يساوي (0,665) وهذه القيمة أكبر من (0,60) وهي أدنى قيمة من أجل الحكم على ثبات أي استبانة، حيث يزيد ثبات الاستبانة كلما كان "ألف كرونباخ" يقترب من الواحد. أي أن الأداة أكثر استقراراً ويمكن الحصول على هذه النتائج إذا أعيد تطبيق الاستبانة على العينة نفسها.

في حين أن معامل الصدق يمثل الجذر التربيعي لمعامل الثبات "ألف كرونباخ" والذي يساوي (0,816).

#### 2.4. الوثائق والسجلات:

تعتبر احدى تقنيات جمع البيانات والبيانات والمعطيات التي تحتاجها الدراسة خاصة فيما يتعلق بتلك المرتبطة بالماضي حيث يجد فيها الباحث كل ما يحتاجه في دراسة من بيانات ومعلومات، وقد تم الاستعانة بمجموعة من الوثائق الخاصة بمركب تمييع الغاز الطبيعي مثل الهيكل التنظيمي للمركب وكذا الأقسام التي تعمل بنظام التناوب (أي التي تضم فرق العمل الدائمة)، كذلك بعض الجداول التي تمثل توزيع العمال وكذا بعض الاحصائيات المتعلقة بالعمال، ووثائق أخرى مثل رسائل الشكر الموجهة للأعضاء من قبل الإدارة و غيرها من التحفيزات، وقد تم الاستعانة بكل هذه الوثائق بغرض الاستدلال بها واستعمالها كأدلة تدعم هذه الدراسة، كذلك تم استخدام بعضها من أجل استخراج عينة الدراسة وتفسير النتائج المتحصل عليها ميدانيا، وقد رتببت بشكل منسق وتم الاستشهاد بها عند الضرورة عبر مختلف فصول وأدرجت ضمن الملاحق في آخر الدراسة.

#### 3.4. الملاحظة:

هي الأداة الأكثر تداولاً في البحوث الاجتماعية حيث، «يقوم فيها العقل بدور كبير من خلال ملاحظة الظواهر وتفسيرها وإيجاد ما بينها من علاقات، لذلك فهي وسيلة هامة من وسائل جمع البيانات، تسهم إسهاماً كبيراً في البحوث الوصفية والكشفية والتجريبية»<sup>1</sup>. بمعنى أن الملاحظة هي توجيه الحواس والانتباه إلى ظاهرة معينة من أجل الكشف عن صفاتها أو خصائصها بهدف الوصول إلى كسب معرفة جديدة عن الظاهرة، ومن أبرز مزاياها أنها تساعد الباحث في تصحيح البيانات التي يتحصل عليها.

إلا أنه في هذه الدراسة تم الاستعانة بالملاحظة البسيطة من أجل التأكد من بعض الإجابات مباشرة، حيث كانت الباحثة تعين بعض الورشات التي تشتغل عليها فرق العمل الدائمة من أجل الاستماع إلى الكلام المتبادل بين أعضاء الفريق، ورؤية الأساليب التي يتبعونها أثناء القيام بالمهام بصورة مباشرة، وقد تم ذلك في أغلب الأحيان دون الكشف عن الهوية الحقيقية

<sup>1</sup> فاطمة عوض صابر وميرفت على خفاجة، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص143.

للباحثة، أين كانوا يعتقدون بأنها واحدة من عمال المركب، كذلك تم حضور بعض الاجتماعات التي برمجت بين الأعضاء والقائد بغرض معرفة أسلوب القائد أثناء تعامله مع فريقه، وكذلك ردة فعل الأعضاء وطريقة تصرفهم مع بعضهم البعض، وقد سهلت لنا الملاحظة تفسير وشرح بعض الإجابات المدرجة ضمن الاستمارة.

## 5. أساليب الاحصاء والتحليل :

تتنوع الأساليب والطرق التي يعتمد عليها الباحث في جمع وتحليل البيانات، وفي ضوء النتائج المتحصل عليها بغرض الاجابة عن الاشكالية العامة ومختلف التساؤلات بغية تحقيق الهدف العام، وقد اعتمدت هذه الدراسة على نظام "الحزمة الاحصائية للعلوم الاجتماعية" (SPSS) (Statistical Package for Social Sciences)، حيث قمنا بإدخال المعطيات والبيانات المتعلقة بالمتغيرات حول مختلف أسئلة الاستبيان ضمن البرنامج، وهذا من أجل الحصول على المخرجات في صورة جداول يتضمن كل جدول عبارة أو مجموعة من العبارات التي أجابت عليها مفردات العينة في صورة نسب مئوية وتكرارات، وهذا بغرض تحليل الأرقام الاحصائية التي انبثقت من الاستبانة، حيث يكون التركيز على:

- قيمة  $\chi^2$  الذي يعبر عن اجابات المبحوثين.
  - اختبار  $\chi^2$  الذي يحدد العلاقة بين مختلف المتغيرات.
  - معامل الثبات "ألفا كرونباخ".
- وقد جمعت الدراسة الراهنة بين الأسلوبين الكمي والكيفي.

**1.5. الأسلوب الكمي:** يعتمد على التكميم والقياس، بحيث عبرنا عن المعطيات خاصة في شقها الميداني بمقادير كمية تتمثل في التكرارات والنسب المئوية.

**2.5. الأسلوب الكيفي:** عبارة عن قراءة كيفية للمعطيات الكمية أو هي ترجمة الأرقام والنسب الموجودة في الجداول إلى دلالات أو عبارات سوسيولوجية في ضوء الزوايا التحليلية لهذه المعطيات الكمية، وربطها بالإطار النظري والإجابة عن مختلف التساؤلات التي تتطوي عليها المشكلة البحثية والفرضيات بغرض استخلاص النتائج.

## الفصل الثاني

### القيم التنظيمية والنظريات المفسرة لها

#### 1. تكوين القيم

- 1.1. لمحة تاريخية حول القيم
- 2.1. مصادر القيم
- 3.1. تصنيف القيم

#### 2. النظريات المفسرة للقيم

- 1.2. النظرية الكلاسيكية
- 2.2. النظرية النيوكلاسيكية
- 3.2. النظرية الحديثة

#### 3. دراسة القيم والقيم التنظيمية

- 1.3. مستويات القيم
- 2.3. قياس القيم
- 3.3. القيم التنظيمية والسلوك
- 4.3. نماذج عن القيم التنظيمية وفرق العمل



## الفصل الثاني: القيم التنظيمية والنظريات المفسرة لها

### 1. ماهية القيم

#### 1.1. لمحة تاريخية حول القيم

تعد القيم من أهم العناصر التي تكون ثقافة أي مجتمع، فهي بمثابة المرتكزات الأساسية التي تقوم عليها عمليات التفاعل الاجتماعي، إذ تلعب دور كبير في إدراك الأفراد لما يحدث حولهم وتصورهم للعالم المحيط بهم، لذلك نجد بأن كل تغير في التركيب البنائي للمجتمع لا بد أن يصاحبه تغير في القيم حتى تواكب التركيب البنائي الجديد، فلا ينشأ الصراع بين القيم الجديدة والقيم السائدة في المجتمع<sup>1</sup>.

وقد ورد من خلال تعريف القيم أنها تتضمن عنصر التفضيل والانتقاء، لذلك فهي تختلف من مجتمع لآخر ومن شخص لآخر وفقا لاحتياجاته ورغباته، وهي تتبع من نسيج الخبرة باعتبار أن الفرد دائما يصدر أحكاما على كل ما يحدث داخل مجتمعه، ويفرق بين ما هو طيب وخبيث، وبين ما هو جيد وسيء، وهذا لا يتجلى من خلال الألفاظ فحسب بل كذلك من خلال سلوك الأفراد وأفعالهم.

فالمجتمعات القديمة لم تكن تخلو من بعض القيم التي تلاشت وبدأت تؤول إلى الاندثار والزوال، ليس لتطور الحياة فحسب بل كذلك لانسلاخ الأفراد منها تدريجيا، فمثلا كان المجتمع العربي قبل الإسلام وحتى إلى وقت غير بعيد يتميز بالكرم والنخوة والمروءة وغيرها من القيم التي ضاعت وغابت عن المجتمعات العربية اليوم، ففي الحقيقة إنما يعبر سقوط وغياب القيم في المجتمع على سقوط الذات الفاعلة لثقافة المجتمع وإلى افتقاره لرباط يعد من أهم الروابط التي يجتمع عليها الأفراد.

وللأسف فقد كان تأخر الباحثين في دراسة موضوع القيم واضحا مقارنة مع بعض المواضيع الأخرى التي يراها الكثير على علاقة بموضوع القيم كدراسة الاتجاهات والمعتقدات، وكذا

<sup>1</sup> سمير فرج، الولاء بين علم النفس والقرآن، المتحدة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1989، ص-ص 102-103.

السلوك... إلخ، ومع هذا فلا توجد قاعدة تخلو من الاستثناء، إذ تطرق بعض المفكرين القدامى على غرار "أفلاطون" إلى دراسة بعض القيم كالحق والفضيلة، العدالة والصدق، لكنها لم تعرف على أنها قيم بل عبروا عليها بأسماء أخرى "كالخير الأسمى"، "الكمال"<sup>1</sup>. فباعتبار أن القيم من المفاهيم الجوهرية التي تلازم الفرد في جميع ميادين الحياة وتشمل العلاقات الاجتماعية والإنسانية بكل صورها ومظاهرها، كان من الضروري الإحاطة بموضوع القيم على المستويين الفردي والجماعي، حيث أن الفرد في حاجة دائمة إلى معايير يستند إليها ونسق من القيم يوجه سلوكه ويحدد دوافعه، خاصة عند تعامله مع بقية الأفراد، كذلك يحتاج أي تنظيم إلى منظومة قيمية تعبر عن مثله العليا وتعمل على تماسكه وتقويته، فكثيرا ما تردد اليوم عبارات على مسامعنا تصب كلها حول موضوع غياب القيم والأخلاق داخل المجتمع، من خلال بعض التصرفات السيئة والدخيلة على مجتمعنا الأمر الذي قد يعطينا إحساسا بالغرابة فيه.

كما أكد "أرسطو" في كتاباته على أن أي شيء يمكن إما استعماله أو تبديله، ومن هنا كان التمييز بين قاعدتين للقيم الاستعمال والتبديل<sup>2</sup>. وفي سنة 1769 كتب الباحث الفرنسي "آن روبرت ثيركو" "Anne Robert Turgot"، من خلال مشروع أعده أن جميع القيم ذاتية وخاصة بشخص معين وتمثل كل جزء وجهه يضعه الفرد في سبيل الوصول إلى أهدافه<sup>3</sup>.

وبعدما كان الاهتمام بالقيمة من اختصاص علماء الاقتصاد، حتى وصف بعض الباحثين علم الاقتصاد بعلم القيمة، ثم شق طريقه إلى علم الفلسفة حيث صار يتصدر موضوعات الفلسفة من حيث الأهمية، بفضل مجموعة من العلماء مثل "آدم سميث" "Adam Smith"، وكذا العالم الأمريكي "ولبر إيربان" "W. M. Urban" الذي كان من بين الباحثين الأوائل في موضوع

<sup>1</sup> أحمد عبد الحليم عطية، القيم في الواقعية الجديدة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 2008، ص 123.

<sup>2</sup> L. Bergery, IBID, P 70.

<sup>3</sup> IBID, P70.

القيم، حيث كان يرى أن التغيير الأساسي في القيم الفعلية قد خلق ما يمكن أن يوصف بالتغيير التدريجي لمركز الجاذبية الفلسفي من مشكلة المعرفة إلى مشكلة القيم<sup>1</sup>. وينبغي أن ندرك بأن معنى القيمة عند علماء الاقتصاد تختلف عن معناها العام، حيث أنها تعبر عن ثمن الأشياء وقدرها في حين المعنى الحقيقي للقيمة أشمل وأوسع من ذلك بكثير، إلا أن الاعتراف بفضل علماء الاقتصاد على علمي النفس والاجتماع في موضوع القيم واجب، باعتبار أن الدافع الذي جعلهم يبحثون حول الموضوع كان بتأثير منهم.

ففي بداية الثلاثينيات من القرن العشرين انتقل الاهتمام بدراسة القيم إلى علم النفس بفضل عالم النفس "ترستون" "Thurstone" ومن بعده العالم الألماني "سبرانجر" "Spranger" سنة 1922، حيث قدم الأول تصور لمعالجة القيم في إطار المنهج العلمي، وتوصل "سبرانجر" إلى عرض نظريته حول أنماط الشخصية التي تتوزع حسب القيم السائدة لديهم، ثم ازداد الاهتمام بدراسة القيم من طرف الباحثين خاصة في مجال علم النفس الاجتماعي<sup>2</sup>.

ولعل سبب الاهتمام بدراسة القيم من طرف علماء الاجتماع وعلماء النفس هو معرفة سلوك الأفراد والجماعات، كذلك مدى تأثير القيم على اختيارات الأفراد وإصدار الأحكام، ودراسة علاقة القيم بمواضيع ترتبط بمختلف المظاهر الاجتماعية والإنسانية.

وقد بدأت الأبحاث الفعلية والدراسات الميدانية حول القيم في القرن العشرين، فكانت الانطلاقة من الأعمال التي قام بها مجموعة من العلماء والباحثين في علمي النفس والاجتماع مثل "دوركايم" "Durkheim"، "ماكس فيبر" "Max Veber"، "كارث لوين" "Kurt Lewin"، ثم من بعدهم "بارسونز" "Parsons" وآخرون.

<sup>1</sup> أحمد عبد الحليم عطية، المرجع نفسه، ص 123.

<sup>2</sup> عبد اللطيف محمد خليفة، ارتقاء القيم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 160، الكويت، 1992، ص 14.

في سنة 1918 قام "طوماس وزنانيكي" "Tomas and Znaniecki" بوضع أول مقارنة سوسولوجية تفاعلية للقيم، حيث ينظر إلى القيم على أنها سبب سلوك الفرد ونتيجة لتفاعل الخصائص التي يتميز بها، وقام الباحثان بدراسات ميدانية على بعض العائلات البولونية<sup>1</sup>.

بعد ذلك قام "ألبر وفارنو" "Allport et Vernon" بإعادة صياغة تصنيف "سبرانجر" للقيم وجعله عملي عن طريق تصميم استبانة تتكون من 120 سؤال، هدفها قياس القيم التي تتعلق باتجاهات الفرد وسلوكه، وكذا إبراز أهميتها<sup>2</sup>.

حققت الدراسات التي قام بها "ألبر وفارنو" قفزة في مجال علم الاجتماع، حيث كانت تمهيدا لدراسات أخرى ركزت على قياس القيم مثل دراسة "بوستمان، برونر وماك كنيز" "Bostman, Bruner et McGinnie" سنة 1948، وقد ساهمت عديد الدراسات في إحراز تقدما كبير حول إيجاد طرق للمقارنة بين الأفراد والجماعات، وكذلك المؤسسات والمجتمعات.

كما قام "روكيتش" "Rokeach" بتصنيف القيم إلى صنفين كل صنف يحوي ثمانية عشر قيمة، قيم نهائية تتعلق بالغايات النهائية المرجوة يمتد تركيزها على الفرد وكذا على الصعيد الاجتماعي، وقيم وسيلة تتعلق بالأشكال السلوكية المفضلة أو الوسائل التي تحقق القيم النهائية وترتكز على العلاقات والأخلاق وكذا الكفاءة<sup>3</sup>.

وتعد الأبحاث التي قام بها عالم النفس الأمريكي "روكيتش" في بداية السبعينيات أعمق وأشمل من سابقتها، حيث قام بالبحث وراء مصادر القيم وأهميتها، كذلك عمد إلى تصنيفها، مما جعل أعماله يستدل بها ولا يزال العديد من المؤلفين يستخدمون بشكل شائع نموذج وأفكاره، إلى درجة أن البعض يعتقد بأن جودة أعماله تخضع إلى إجماع الباحثين، وسنأتي على ذكر هذه القيم عند التطرق إلى تصنيف القيم لاحقا.

<sup>1</sup> C. Chataigné, psychologie des valeurs, 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck supérieur, paris, France, 2014, P 17.

<sup>2</sup> G.F. Gaus, value and justification; the foundation of liberal theory, Cambridge university press, USA, 1990, P-P 217-218.

<sup>3</sup> K. Tuulik and all, Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values, international journal of organizational leadership, Vol 5, 2016, P 154.

كذلك برز في هذه الفترة بعض الباحثين الذين اهتموا بدراسة القيم مثل "كليكهون" "Kluckhohn"، "كوهن" "Kohn" وغيرهم من الباحثين.

كما أنه في سنة 1970 قام مجموعة من الباحثين الأوروبيين بتكوين جمعية لدراسة القيم الأوروبية (European Values Survey)، كان هدفها القيام بدراسة نظام القيم داخل المجتمع الأوروبي، حيث أن أول دراسة أنجزت في هذا المجال كانت سنة 1983 شملت تسع دول، ثم قامت بدراسة ثانية سنة 1990 شملت اثني عشر بلدا أوروبي، ودراسة ثالثة سنة 1999<sup>1</sup>. من خلال هذه الدراسات هدف الباحثون إلى قياس انجذاب الأفراد اتجاه بعض القيم كالتضامن والحرية وغيرها، باعتبار أن القيم هي القاعدة التي تحدد رغباتهم وتوجه سلوكهم.

أيضا أولى الباحث اليهودي الأصل "شوارتز" "Schwartz" والمختص في علم النفس الاجتماعي اهتمامه بدراسة القيم منذ نهاية الثمانينات من القرن الماضي، أين أكد على فكرة وجود نظام للقيم يرتبط باحتياجاتنا كبشر، ويرى أن هذه القيم تساعدنا على تحقيق التوازن بين ثلاث متطلبات أساسية تتمثل في الحاجة إلى الفرد ككائن حيوي، الحاجة إلى تفاعلات اجتماعية منسقة، وكذلك الحاجة إلى البقاء ضمن مجموعات، وقد تنبأ "شوارتز" أن هذا التوازن يستلزم عملية التبادل بين القيم التي تخدم التحفيزات<sup>2</sup>.

هذه التحفيزات التي قام الباحث بتقسيمها إلى عشرة أنواع، سنأتي على ذكرها فيما بعد.

وقد بدأ موضوع القيم يأخذ حيزا كبيرا من اهتمامات العلماء والباحثين مباشرة بعد الأبحاث التي قام بها "روكيتش" ومن بعده "شوارتز"، واتسعت الأبحاث حول الموضوع لتشمل القيم الموجودة في المجتمعات وكذلك المؤسسات، وكثرت تصنيفات القيم وتعددت مصادرها، فظهرت قيم العمل وقيم المؤسسة، وأصبح يطلق عليها اسم القيم التنظيمية.

وقد تطرقنا في الفصل الأول من خلال تعريف القيم والقيم التنظيمية لبعض الباحثين الذين اهتموا بالموضوع، وسيأتي ذكر البعض الآخر خلال مختلف مراحل هذا الفصل، أين ركز

<sup>1</sup> G. Pronovost et C. Royer, les valeurs des jeunes, presse de l'université de Québec, Canada, 2004, P-P 14-15.

<sup>2</sup> G.R. Maio, the psychology of human values, Taylor & Francis, UK, 2016, P32.

الكثير منهم على علاقة القيم التنظيمية بالأداء أو الفعالية داخل المؤسسات، وكذلك أهمية القيم داخل المؤسسة.

للإشارة وحسب اطلاعنا على بعض الدراسات فإنه قد تم دراسة القيم بشكل عام على المستوى الفردي، قبل التوجه إلى دراسة قيم أخرى مثل القيم الثقافية أو القيم التنظيمية التي قد تكون على مستوى مختلف من التحليل.

## 2.1. مصادر القيم

يمر الفرد عبر مختلف مراحل حياته بتجارب عديدة، يستمد منها الخبرة والمعرفة، حيث يبدأ في أول مراحل حياته بالتعرف على أسرته ومحيطه القريب منه، فيأخذ عنهم بعض القيم والأفكار، التي قد تتغير مع مرور الزمن عند احتكاكه ببقية أفراد المجتمع، من خلال المدرسة والمسجد... إلخ، وبعد أن يلج عالم الشغل يكتسب قيم جديدة قد يكون يجهلها من قبل فتسقط بعض قيمه الشخصية ربما لتعارضها مع قيم المؤسسة التي يعمل بها. على هذا الأساس فإن اكتساب وتكوين القيم لا يولد مع الفرد بالفطرة، بل يختلف باختلاف مراحل حياة الفرد وكذا الوسط الاجتماعي الذي ينشأ فيه، وقد حصر الباحثون عموماً مصادر القيم في أربعة مصادر هي الدين، المجتمع، الخبرة وأخيراً جماعات العمل.

### 1.2.1. الدين

يعتبر الدين الممثل بالكتب والرسائل أول هذه المصادر التي يأخذ منها الفرد قيمه، باعتبار أن جميع الديانات تهدف إلى ترسيخ الأسس والمبادئ التي تستقيم معها حياة الأفراد، والديانات على اختلافها تدعو إلى الأخلاق العليا والقيم المثلى، وتغير الكثير من القيم عبر الأزمنة لا يعني تغير الدين، بل يدل على تدخل عوامل ذاتية ومصالح شخصية في ذلك<sup>1</sup>. قال سبحانه وتعالى «إن هذا القرآن يهدي للتي هي أقوم ويشرح للمؤمنين الذين يعملون الصالحات أن لهم أجراً كبيراً (09)» الإسراء.

<sup>1</sup> طاهر شعبان حسن ولبنى إيليا بشارة، اتخاذ القرار القيمي "توفيق للصراعات التنظيمية"، ط1، دار الاعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، ص 60.

أي أن القرآن يهدي الإنسان إلى الصواب والحق والطريق المستقيم، ويبعده عن الباطل وعن الخطأ، وهذا لما فيه من قيم توجه سلوك الأفراد وتهذبه، وتساهم في تشكيل شخصيته وتحديد الأهداف بطريقة سليمة وفي الإطار الصحيح، وتعمل على مساعدة الأفراد في كبح شهواتهم وتقييد أهوائهم الضالة.

والأمر نفسه بالنسبة لبقية الأديان التي سبقت الإسلام، فجميعها تمثل التعاليم الربانية التي تدعو إلى تنظيم حياة الأفراد من خلال ترسيخ القيم المتعلقة بالفضيلة والأعمال والسلوكيات، وتنتهي عن الرذائل والمنكرات من الأفعال والأقوال.

ولا نظن أبداً أن ما آل إليه حال المجتمعات والمؤسسات العربية والإسلامية من اعوجاج يرجع إلى الدين الإسلامي كما يزعم البعض، بل هو نتيجة تخلينا عن قيم ديننا والتفريط في القيام بواجباتنا.

### 2.2.1. المجتمع

يعتبر الفرد جزء من المجتمع، لذلك فالاحتمال الأكبر أن قيمه تتطابق مع قيم مجتمعه الذي يعيش فيه على الوجه العام، حيث نجد بأن قيم المجتمع الجزائري تختلف عن قيم المجتمع الأوروبي، فالمجتمع الجزائري يتسم بالتماسك الاجتماعي والتضامن في حين أن المجتمع الأوروبي يتسم بالتفكك ويهتم بالماديات<sup>1</sup>.

قد يرجع اختلاف القيم داخل المجتمعات إلى اختلاف خصائص ومكونات المجتمع في حد ذاته، إذ أن كل مجتمع له خصائص تميزه عن غيره من المجتمعات، بل أكثر من ذلك فإن القيم لدى الأفراد تختلف داخل المجتمع الواحد من فرد لآخر، ومن أسرة لأخرى، باعتبار أن الأسرة هي أول العناصر التي تساهم في بناء وتكوين قيم الفرد وبشكل مبكر، حيث أن الفرد ينمو ويكبر داخل الأسرة، والمفروض أن يحاول الأبوين تعليم الطفل كل ما هو جيد وصواب ليقوم به، ويتعلم الخطأ والأشياء السيئة ليبتعد عنها.

<sup>1</sup> خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 86.

وبعد ذلك يكتسب من المدرسة والمسجد والمؤسسات الاجتماعية الأخرى قيم تضاف إلى تلك التي تعلمها من أبويه، وقد تحل قيم مقام أخرى حسب مراحل نمو الفرد، وكل هذا يدخل في إطار التنشئة الاجتماعية للفرد.

وتجدر الإشارة إلى أن الثقافة والتاريخ وغيرهما من المحددات التي قد يعتبرها البعض مصادر للقيم تدخل في إطار المصدر الاجتماعي.

### 3.2.1. الخبرة

يستمد الفرد الكثير من القيم من خلال تجاربه وخبرته في الحياة، فمن طبيعة الإنسان أنه إذا حرم من شيء ما يعجبه، أعطاه قيمة أكثر من شخص آخر، كالسجين الذي يعطي للحرية قيمة أكثر من الشخص الحر<sup>1</sup>.

تمكن الخبرة والممارسة من اكتساب بعض القيم، نتيجة تصحيح الأخطاء التي يقع فيها الفرد في حياته عموماً، إلا أنه ليس دوماً نفس الظروف تؤدي إلى نفس النتائج، على هذا الأساس قد نعتبر بعض القيم صائبة في حين أنها ليست كذلك، فكل يرى نفسه على صواب وأنه يسير في الطريق الصحيح، ومع ذلك فالاختلاف موجود بين الأفراد حتى داخل الأسرة الواحدة بين الإخوة، بل بين الزوجين كذلك، ولو كان تأثير الخبرة على الإنسان في اكتساب القيم كبير لقل الصراع والنزاع بين الأفراد وكذا المجموعات.

### 4.2.1. جماعات العمل

تعرف جماعات و فرق العمل بمرور الزمن من خلال بعض العادات والقيم التي تميزها عن غيرها، وتحاول أن تفرضها على كل الأعضاء، فيتعرض الفرد الذي ينتمي إلى جماعة ما إلى ضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعته عليه مثل العزلة والتهميش، مما يجعله ينصهر تلقائياً في بوتقة القيم التي تؤمن بها جماعته في ميدان عمله<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> زاهد محمد دبيري، السلوك التنظيمي، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص 127.

<sup>2</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، ص 87.



تعد جماعات وفرق العمل من أهم المصادر التي ترسخ القيم لدى الأفراد، فهي منبع للكثير من القيم، والأمر لا يتوقف على مؤسسة بعينها بل يتعدى حتى إلى الأحزاب السياسية والجمعيات بكل أنواعها الرياضية، الدينية والثقافية...إلخ.

كذلك تعد جماعات وفرق العمل جزء من المجتمع لذلك هناك رابط قوي بين قيم المجتمع وقيم أي جماعة داخل ذلك المجتمع، إلا أن الاختلاف قد يكون في بعض القيم فقط التي تتميز بها جماعة عن غيرها أو فريق على آخر، وغالبا ما يطلق عليها اسم قيم العمل أو قيم المؤسسة وكذلك القيم التنظيمية التي سينصب اهتمام هذه الدراسة التطرق إليها.

ويرتبط اكتساب وترسخ القيم عند الفرد بمجموعة من العوامل كاستعداده وميله لتقبل أو رفض القيم، كما يتعلق بمدى حاجته إليها وبمراحل حياته، إذ لا يمكن لطفل صغير فهم جميع القيم، وكذلك من الصعب ترسيخ بعض قيم الآباء عند الشباب خاصة في الوقت الحالي، كما يمكن لمرض عضوي أو عصبي يصيب الفرد أن يؤثر عليه في اختيار وتقبل بعض القيم.

### 3.1. تصنيف القيم

قد يرى الكثير منا أن ذكر المعايير التي تصنف على أساسها القيم ممارسة أكاديمية لا تخدم الموضوع، أو ينظر إليها البعض على أنها مجرد حشو للموضوع، والأمر ليس كذلك، إذ لا يمكن للقارئ أن يبدأ في فهم الموضوع إن لم يكن في متناوله كل ما يساهم في حصر الموضوع وتصنيفه بين بقية المواضيع، خاصة وأن موضوع القيم يضل موضوعا مبهما وغير واضح للكثيرين منا، لارتباطه القوي بمفاهيم أخرى كالمعتقدات، الاتجاهات والمعايير...إلخ، وكذلك تعدد الأسس التي تصنف عليها، وكذا مستويات دراستها.

لقد تعددت المعايير التي يقوم عليها تصنيف القيم، ولم يجتمع العلماء والباحثون على تصنيف واحد للقيم، وهذا نتيجة اختلاف ثقافة المجتمعات، حيث تصنف القيم حسب ديمومتها (دائمة

وعابرة)، أو حسب تاريخها (تقليدية ومعاصرة)، كذلك حسب مقصدها مثلما فعل "روكيتش" (وسيلة ونهائية)، بالإضافة إلى معايير أخرى<sup>1</sup>.

يظن الكثير من الباحثين بأن القيم بطبيعتها أكثر ترسيخا، لذلك نرى بأن معيار الديمومة لا يقر به أغلب الباحثين، كذلك المعيار التاريخي فأغلب الأمم السابقة كانت تملك الكثير من القيم، والمجتمعات الحالية إنما هي امتداد لتلك التي سبقتنا، بالإضافة إلى معيار يعد من أشهر المعايير التي تصنف على أساسها القيم، ويتعلق بمجال القيمة أو محتوى موضوعها (الاجتماعية، الدينية، الأخلاقية، التنظيمية... إلخ).

### 1.3.1. تصنيف سبرانجر "Spranger"

قدم "سبرانجر" سنة 1922 دراسة، أقر فيها بوجود ستة أنواع من الشخصيات تقابل كل شخصية مجموعة من القيم، تتمثل في القيم النظرية التي تنتج عن الاتجاهات العقلية للفرد، والقيم الاقتصادية التي تبحث عن المنفعة المادية، كذلك القيم الجمالية التي تتعلق بالجمال والطبيعة والأشياء الجميلة، أيضا القيم الاجتماعية التي تثنى علاقة الأفراد فيما بينهم، والقيم السياسية المتعلقة بالسلطة والنفوذ، وأخيرا القيم الدينية المرتبطة بتعاليم الدين، حيث تعد من أبرز القيم التي تتحكم في توجيه سلوك الأفراد والمؤسسات<sup>2</sup>.

يعد عالم النفس الألماني "سبرانجر" من الأوائل الذين قاموا بتصنيف القيم معتمدا في ذلك على الدراسات التي قام بها، حيث اعتبر أن القيم ستة أصناف يمثل كل نوع شخصية معينة، إلا أن الروابط بين القيم ككل موجودة، سواء رابطة الانجذاب أو رابط تنافر، وقد أطل شرح هذه الأنواع التي استعرضها من خلال كتابه المشهور (Types of men)، وقد قمنا بتلخيصها في الجدول التالي:

<sup>1</sup> عبد الله عقله مجلي الخزاعلة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008،

ص41.

<sup>2</sup> C. Chataigné, IBID, P 17.

جدول رقم 03: يمثل مصفوفة القيم عند سبرانجر بتصريف من الباحثة

مصفوفة سبرانجر القيم		
التصنيف	مثال	الغاية منها
القيم النظرية	التعلم، الذكاء	البحث في المعرفة والأفكار والمعلومات الفكرية والإبداعية
القيم الاقتصادية	المال، الربح	الاهتمام بالربح وجمع المال، وكذا التقليل من الانفاق
القيم الجمالية	الجمال	البحث عن الانسجام والجمال بكل أشكاله
القيم الاجتماعية	التعاون، المساعدة	الاهتمام بالآخرين وبالحالات الانسانية
القيم السياسية	السلطة، القوة	الحرص على أن يكون الفرد مسؤول وطموح يملك القوة
القيم الدينية	الأمانة، العدل...	الامتثال للأوامر واجتناب النواهي، الانضباط والتنظيم

المصدر: Eduard Spranger, Types of men ; the psychology and ethics of personality, Max Niemeyer Verlag Halle SAAL, Germany, 1928, P-P 109-246.

بالرغم من أن الكثير من الباحثين اعتمدوا على هذا التصنيف في دراساتهم مثل "ألبرور وفارنو"، كذلك "وايث"، بل أغلب الاهتمامات تميل إلى التوافق مع هذا النموذج، إلا أنه لا يمكن اعتبار أن مصفوفة القيم الست التي وضعها "سبرانجر" هي قائمة شاملة لجميع القيم عند الأفراد.

واقترح "مهلنجر" "Mehlinger" سنة 1981 تصنيفاً آخر للقيم بحسب بعد المحتوى كذلك لا يختلف كثيراً عن تصنيف "سبرانجر"، لكنه اشتمل على عشرة أنواع، هي القيم المادية والجسمانية، القيم الأخلاقية، القيم الاجتماعية، القيم الاقتصادية، القيم العقلية، القيم الدينية، القيم الجمالية، القيم السياسية، القيم المهنية والقيم العاطفية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> جودت أحمد سعادة وآخرون، ترتيب تلاميذ الصف السادس الأساسي للقيم حسب مقياس روكيتش في ضوء عدد من المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، المجلد 34، العدد الأول، الأردن، 2007، ص 46.

### 2.3.1. تصنيف روكيتش "Rokeach"

ميز "روكيتش" بين صنفين من القيم، كل نوع يضم ثمانية عشر قيمة، قيم نهائية تشير إلى الأهداف النهائية المرجوة حيث تشمل الفرد والمجتمع، وقيم وسيلة تتعلق بالأشكال السلوكية المفضلة أو الوسائل التي تحقق القيم النهائية وترتكز على العلاقات والأخلاق وكذا الكفاءة<sup>1</sup>. قام "روكيتش" بترتيب القيم وفقا لأهميتها باعتبارها الموجه الأساسي لسلوك الأفراد، وهي عامل رئيسي في حل الصراعات وكذا اتخاذ القرارات، ويرى الباحث بأن الوصول إلى القيم النهائية يستوجب المرور بالقيم الوسيطة، وقام بتطبيق هذا النموذج على المجتمع الأمريكي، لذلك فليس من المؤكد أن يكون صالحا في مجتمعات أخرى، وهذا لاختلاف ترتيب القيم حسب الأهمية من مجتمع لآخر.

وقد عرف تصنيف "روكيتش" للقيم "بمسح القيم لروكيتش" (Rokeach Values Survey) (RVS)، فكثيرا ما نجد هذه التسمية في العديد من المراجع.

ويرى روكيتش أن القيم تمثل الاعتقاد الدائم بأسلوب معين أو سلوك محدد من أجل بلوغ الحالة النهائية التي يفضلها الشخص أو المجتمع، لذلك قام بتقسيم القيم إلى صنفين نهائية ووسيلة، الصنف الأول يركز على الفرد والمجتمع ويشتمل على تسع قيم لكل واحد، أما الصنف الثاني فيركز على العلاقات والأخلاق من جهة وكذا الكفاءة من جهة أخرى، وهو بدوره يشتمل على تسع قيم لكل نوع، وهذا حسب الجدول التالي:

<sup>1</sup> M. Rokeach, IBID, P 167.

جدول رقم 04: يمثل قائمة القيم النهائية والوسيلة حسب تصنيف روكيش.

القيم الوسيطة		القيم النهائية	
المنفتح	قيم أخلاقية (تتركز على العلاقات والأخلاق)	العيش في سلام	قيم اجتماعية (التركز على الآخرين)
المتسامح		عالم من الجمال	
المتعاون وفاعل الخير		المساواة	
الصادق		أمن الأسرة	
المحب		الحرية	
المرح		الحب الحقيقي	
المطيع		الأمن الوطني (القومي)	
المهذب		المعروف الاجتماعي	
المسؤول		الصدقة	
القيم الوسيطة			
الطموح	قيم تتعلق بالكفاءة (تتركز على الكفاءة)	حياة مريحة	قيم شخصية (ذاتية التركيز)
القادر		حياة مثيرة	
النظيف		الشعور بالإنجاز	
الشجاع		السعادة	
واسع الخيال		انسجام داخلي	
المستقل		المتعة والسرور	
المثقف والمفكر		الخلاص والنجاة	
المنطقي		احترام الذات	
المسيطر على الذات		الحكمة والرؤية الناضجة	

المصدر: K. Tuulik, Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organisation values, international journal of organizational leadership, Vol 05, 2016, P 154.

### 3.3.1. تصنيف "شوارتز" "Schwartz"

قام الباحث "شالوم شوارتز" بتصنيف القيم إلى عشرة أنماط أساسية تعبر على الهدف الرئيسي موزعة حسب حاجة الفرد لها، وهذا لجعل كل قيمة أكثر واقعية، وهي ممثلة على الشكل التالي:

الشكل رقم 05: يبين النموذج النظري لتصنيف القيم الأساسية العشرة حسب شوارتز



المصدر: S. H. Schwartz, les valeurs de base de la personne ; théorie, mesures et applications, revue française de sociologie, Vol 47, Paris, France, 2006, P 964

- القيم المتعلقة بالتوجيه الذاتي: مثل استقلالية الفكر، الاختيار، الحرية
- القيم المتعلقة بالتحفيز: تستمد هذه القيم من الحاجة إلى عيش حياة متنوعة ومثيرة<sup>1</sup>.
- القيم المتعلقة بالمتعة: أي الإشباع الحسي وتأتي من الحاجة الحيوية للفرد والمتعة المرتبطة برضاهم.
- القيم المتعلقة بالنجاح: بمعنى قيم الانجازات الفردية والجماعية وكذا على مستوى المؤسسة، كالذكاء والطموح<sup>2</sup>.
- القيم المتعلقة بالقوة والسلطة: وتتمثل في القيم التي تؤدي إلى السيطرة والهيمنة على الأفراد<sup>3</sup>. وحسب مخطط "شوارتز" فإن القيم المتعلقة بالقوة والنجاح هي قيم تسعى إلى تحقيق الذات ومن ثم الاعتراف الاجتماعي.
- القيم المتعلقة بالأمن: وهذا نتيجة حاجة الفرد إلى الاستقرار والسلام، وتقوية العلاقات بين الأفراد والجماعات، والأمن القومي وأمن الأسرة...إلخ.
- القيم المتعلقة بالمطابقة: تأتي قيم المطابقة من حاجة الأفراد إلى تثبيط رغباتهم التي يمكن أن تعيق سير العمل أو الحياة ككل، مثل الانضباط، الأدب، الاحترام.
- القيم المتعلقة بالتقاليد: تتمثل في الالتزام التام بالأفكار التي تدعمها الثقافة والدين، وكذا العادات والمعتقدات التي تمثل المصير المشترك، كالتضامن.
- القيم التي ترتبط بالتقاليد تهدف إلى جعل أفكار الفرد تتطابق مع التوقعات الثابتة التي تأتي من الماضي عن طريق التواتر، القيم المتعلقة بأهداف المطابقة تؤدي إلى تلبية التوقعات الحالية، فكلاهما يشتملان على قيم الاستمرارية.
- القيم المتعلقة بالمعروف: وهي قيم الاحسان والخير، وتتبع من الحاجة إلى عمل الجماعة بشكل تعاوني، وكذا حاجة الفرد ككائن بيولوجي إلى الانتماء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> S. H. Schwartz, les valeurs de base de la personne ; théorie, mesures et applications, revue française de sociologie, Vol 47, Paris, France, 2006, P 932.

<sup>2</sup> S. H. Schwartz, universals in the content and structure of values; theoretical advances and empirical tests in 20 countries, Advances in experimental social psychology Academic Press, Vol. 25, 1992, P 08.

<sup>3</sup> A. K. Korman, the psychology of motivation, prentice-Hall, USA, 1974, P 219.

<sup>4</sup> IBID, P 131.

تساهم قيم الاحسان كالتضامن والتعاون إلى تطوير العلاقات بين الأفراد وخلق الصداقة والمحبة بينهم، لأن قيم الخير تتبع من قاعدة صلبة محلها القلب، في حين القيم المرتبطة بالتقاليد تشجع مثلا على التعاون من أجل حماية الفرد من عواقب سلبية، بسبب تركه تقاليد المجتمع أو المؤسسة.

- القيم المتعلقة بالأهداف الشاملة: تأتي القيم العالمية أو العامة من الحاجة إلى بقاء الأفراد والمجموعات، كأن يدرك الفرد أن الفشل في حماية المحيط سيؤدي إلى تدمير الموارد التي تعتمد عليها الحياة، ومن بين هذه القيم العدالة، التسامح، المساواة... إلخ<sup>1</sup>.

يرى العديد من الباحثين أن نموذج "شوارتز" للقيم (IV) لا يعبر بشكل جيد عن اهتمامات الأبحاث المتعلقة بإدارة الموارد البشرية، لأنه لا يتكيف مع عالم العمل، وقد قام العديد من الباحثين بدراسات من أجل معالجة هذه الفجوة باقتراح نموذج لهيكله القيم على مستوى المؤسسة وكذا المستوى الفردي مستمد من نموذج "شوارتز".

وقد تم التأكد من محدودية النموذج من خلال العديد من الدراسات التطبيقية والتي أجريت على عينات متنوعة، كالدراسة التي قدمها "ووش وهامر" "Wach and hammer".

لقد قام "شوارتز" بجرد نظام للقيم يتكون من 56 قيمة (Inventaire de Valeur)، موزعة على عشرة أنواع من الحوافز، في حين قام مجموعة من الباحثين باقتراح نموذج لقيم العمل أكثر شمولية وتكيفا على خلاف نموذج "شوارتز"، وقد تم إزالة خمسة عشر قيمة من نمودجه ليست لها صلة بالعمل، كالأمن القومي، حياة ممتعة... إلخ، كما تم تغيير بعض القيم مثل حياة متنوعة بعمل متنوع، وأخيرا تم إضافة بعض القيم التي لم تكن موجودة في نموذج "شوارتز" مثل الكفاءة وروح المبادرة، والجدول التالي يمثل التوافق بين نموذج "شوارتز" ونموذج قيم العمل.

<sup>1</sup> S. H. Schwartz, IBID, P 935.



جدول رقم 05: يظهر التوافق بين قيم "شوارتز" (IV) وقيم العمل (IVT)

القطب	النوع	جرد "شوارتز" للقيم (IV)	جرد قيم العمل (IVT)
تأكيد الذات	القوة PO (5 قيم)	القوة الاجتماعية، السلطة، الثروة، الحفاظ على الصورة العامة والتقدير الاجتماعي	القوة الاجتماعية، الراحة المادية، الأجر، التقدير الاجتماعي، السلطة الهرمية، الحفاظ على الصورة العامة
	الإنجاز AC (6 قيم)	النجاح، القدرة، الطموح، التأثير، الذكاء واحترام الذات	النجاح، الكفاءة، الطموح، التأثير، الذكاء، احترام الذات
تجاوز الذات	الاحسان BI (10 قيم)	مساعدة الغير، الصدق، التسامح، الولاء، المسؤولية، الصداقة الحقيقية، المحبة العميقة، الحياة الروحية، الإحساس بالحياة وكذا الانفصال.	التعاون، الصدق، التسامح، الولاء، المسؤولية، الصداقة، الشعور بالعمل
	العالمية UN (9 قيم)	الانفتاح، الرزانة، العدالة الاجتماعية، المساواة، السلام العالمي، عالم من الجمال، انسجام مع الطبيعة، حماية البيئة والانسجام الشخصي	المساواة، العدالة الاجتماعية، الاحترام، حماية البيئة
المحافظة (الاستمرارية)	الأمن SE (7 قيم)	أمن الأسرة، الأمن القومي، والنظام الاجتماعي، النظافة، تبادل الخدمات، الشعور بالانتماء والصحة	التقدير، الأوامر، الأمن، الموازنة بين العمل والأسرة، ظروف العمل
	التقاليد TR (5 قيم)	التواضع، قبول المرء في الحياة، التقوى، احترام التقاليد والاعتدال	التواضع، الاعتدال
	المطابقة CO (4 قيم)	الأدب، الطاعة، الانضباط، احترام الآباء والمسنين	الأدب، الانضباط، الوعي
الانفتاح على التغيير	المتعة HE (قيمتين)	المتعة والاستمتاع بالحياة	المتعة
	التحفيز ST (3 قيم)	الجرأة، حياة متنوعة وحياة مثيرة	عمل محفز، عمل متنوع، الجرأة
	التوجيه الذاتي AR (5 قيم)	الإبداع، الحرية، الاستقلالية، الفضول، اختيار الأهداف الخاصة	الإبداع، الحرية، الاستقلالية، روح المبادرة، الفضول

المصدر: T. Wils et al, Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail, RI/IR, Vol 62, N°2, 2007, P-P 313-314.

بعد أعمال "شوارتز"، اقترح "سبوني" "Spony" نموذجًا للقيم يتألف من 140 قيمة مستوحى أساسًا من نموذج "شوارتز"، حيث يتم تنظيم هذه القيم في دائرة ديناميكية مماثلة لتلك التي وضعها "شوارتز"، وطبق دراسته على عينة تتكون من 272 إطار بالمؤسسات الفرنسية و218 إطار بالمؤسسات الإنجليزية، تنتمي هذه المؤسسات إلى القطاعات الصناعية، وكانت هذه الدراسة قادرة على أن تظهر أن العامل الثقافي في كثير من الأحيان له تأثير أكبر من العوامل الفردية على نظام قيم الإطارات<sup>1</sup>.

يرى الكثير من الباحثين أن نموذج "سبوني" غير فعال، كما قاموا بتوجيه عدة انتقادات له، حيث اعتبروا أن القيم التي وضعها خاصة بالإدارة فقط وليس بالعمل ككل، وفي السياق نفسه يرون أن أدوات القياس التي اعتمد عليها متواضعة وليست مستعملة في المجال العام إذا ما قورنت مع أدوات القياس التي وضعها "شوارتز"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> T. Wils et all, Développement et validation d'un modèle de structuration des valeurs au travail, RI/IR, Vol. 62, N° 2, 2007, P 308.

<sup>2</sup> IBID, P-P 308- 309.

## 2. النظريات المفسرة للقيم

لقد اختلفت وجهات النظر لموضوع القيم على مر العصور، إذ لم يكن هذا الموضوع يتداول بكثرة بين الباحثين القدامى مقارنة مع العصر الحديث، وسنعرض بعض التيارات التي كان لها الاهتمام بموضوع القيم.

### 1.2. منظور النظرية الكلاسيكية

انقسم الباحثون والمفكرون في انتمائهم إلى مجموعة من المدارس والتوجهات، تختلف من حيث الأفكار والأهداف أهمها:

#### 1.1.2. فريدريك تايلور (Frederick Taylor 1856-1915)

يعتبر "تايلور" مؤسس المدرسة العلمية رفقة "هنري فورد" "Henri Ford" صاحب شركة تصنيع سيارات فورد العالمية، حيث كان يساعده في عمله.

وكان "تايلور" أول من حاول جعل الإدارة نموذجا علميا وفنيا، وقد حقق ذلك نجاحا ملحوظا من خلال ثلاثة أفكار رئيسية تتمثل في التركيز على الانتاجية وقد لاحظ ما فعله بعض العمال وكيف فعلوه، كذلك الاختيار والتدريب حيث يوظف العمال الذين يمكنهم العمل بشكل أسرع وأفضل من غيرهم، وأخيرا تحليل الوظيفة إذ قام تايلور بمراقبة كل عامل وملاحظة الصعوبات التي قد يواجهها وطريقته التي يستخدمها للتغلب عليها، وبذلك بنى "تايلور" صورة لكيفية تدريب العمال حتى يصبحوا أكثر كفاءة وانتاجية<sup>1</sup>.

لقد أراد "تايلور" من خلال مراقبته للعمال وملاحظة طريقة عملهم أن يعرف أفضل العاملين في المصنع، ومن ثم يحاول تعليم بقية العمال الآخرين، وقد كان أول من طرح فكرة أن أفضل العمال فقط هم الذين يتم توظيفهم أولا، ومع ذلك فقد كان التدريب على رأس قائمة أعماله باعتبار أن بعض الأفراد يصبحون أكثر فعالية بفضل التدريب.

وعن عملية تحليل الوظيفة التي تعتبر اليوم أمر شائع، فقد كان تايلور مخترع هذه العملية، حيث قام بمراقبة كل عامل بغض النظر عن الوقت وتحركاته، كما قام بمتابعة الصعوبات التي

<sup>1</sup> T. Greener, understanding organisations, 1<sup>st</sup> edition, Tony Greener publisher, 2010, P 23.

يواجهها والطريقة المستخدمة للتغلب عليها، وبذلك قام بتصميم وتأسيس صورة لكيفية تحسين مستويات العمال.

تعد الدراسة التي قام بها "جان ميشال بلان" "Jean Michel Plane" من بين الدراسات التي اهتمت بالموضوع، وقد رأى بأن لدى تايلور عمق الاعتقاد بإمكانية المقاربة بين مصالح القادة والعمال، فأكثر نواياه التي تستحق الثناء هو بحثه عن شروط التوافق بين القادة والعمال لتحقيق المزيد من الرخاء والسلام الاجتماعي الدائمين، من خلال تنمية الثقة بين العامل والادارة، وذلك بإتقانه العمل وتحسين الجودة، مقابل تقدير واحترام الادارة لهذه الجهود<sup>1</sup>.

توصل "جان ميشال بلان" إلى أن القيم كانت موجودة ضمن القائمة التي وضعها أصحاب الادارة العلمية وتشتمل على إمكانية المقاربة بين مصالح القادة والعمال، التوافق وتعاون القادة والعمال، أيضا تنمية الثقة والاتقان والتطوير، كذلك التقدير والاحترام.

ويضيف الباحث بأن المبادئ الأساسية التي تركز عليها الادارة العلمية هي دراسة جميع المعارف وتصنيفها ثم تحويلها إلى قوانين علمية، كذلك اختيار العمال وتحسين معارفهم ومهاراتهم من أجل تطويرها والتوزيع المتساوي للعمل ومساهمة العمال وأصحاب العمل في انجازه<sup>2</sup>.

فمن الطبيعي أن يجتهد القائد في تطوير المؤسسة ويعمل من أجل بقائها وكذلك بلوغ أهدافها، باعتبار أن تحقيق بعض احتياجات العمال وعائلاتهم مرتبط ببقاء المؤسسة واستمراريتها، ومن أجل بلوغ ذلك وجب تقليل العبء عن المؤسسة وترشيد الموارد من خلال استغلالها بطريقة مثلى، ومن هنا يمكن استنتاج بعض القيم مثل ترشيد الموارد وعدم الإسراف، كذلك الابداع والعدالة في توزيع العمل، بالإضافة إلى مشاركة الإدارة عمالها في انجاز هذا العمل ومن ثم تحمل مسؤولية النتائج.

<sup>1</sup> J. M. Plane, management des organisations ; théories, concepts et performances, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, France, 2016, P 08.

<sup>2</sup> IBID, P-P 08-09.

لعل الكثيرين منا من يضع صورة نمطية سلبية "لتايلور" في مخيلته، على أساس أنه قائد ديكتاتوري لا يهتم بالجانب الاجتماعي للعمال، وليس لديه قيم وأخلاق يستند إليها وقام بطرد الكثيرين من العمل، بل هدفه الرئيسي هو الربح وزيادة ثروة أرباب العمل... إلخ، ولكن اطلعنا على بعض الدراسات التي اهتمت بشخصية مؤسس الإدارة العلمية "تايلور" استطعنا استنباط الكثير من القيم التي قام بترسيخها داخل المؤسسة، وبالنسبة لنا كباحثين هي من أهم القيم التي يمكن للمؤسسة أن تتبناها.

## 2.1.2. هينري فايول ( Henri Fayol 1841-1925 )

يعد الباحث الفرنسي "هينري فايول" مؤسس المدرسة الإدارية، التي تقوم قواعدها على أربعة عشر مبدأً يشير أغلبها إلى مجمعة من القيم سواء إشارة مباشرة أو دون مباشرة، إذ وبعد الاطلاع على هذه المبادئ التي وضعها "فايول" وقام بعرضها وشرحها في كتابه "General and Industrial Management" حاولنا تلخيصها وتقديمها في الجدول التالي:

### جدول رقم 06: يوضح المبادئ التي وضعها مؤسس المدرسة الإدارية "فايول"

المبدأ	شرح المبدأ	القيم المستخلصة
تقسيم العمل	التخصص يسمح للفرد بتجميع الخبرة وتحسين مهاراته وكذا زيادة الكفاءة والفعالية	خلق روح الابداع والتطوير
السلطة والمسؤولية	للقائد السلطة الكافية في اعطاء الأوامر	
الانضباط	يجب أن يلتزم الأفراد داخل المؤسسة	الالتزام بكل ما يشتمل عليه
وحدة القيادة	يجب أن لا يكون للأفراد أكثر من قائد واحد مباشر	
وحدة الاتجاه	بمعنى الأهداف نفسها لدى جميع الأعضاء وهذا من أجل ضمان الوحدة والتنسيق في العمل	الاتحاد والانسجام بين جميع الأعضاء

تبعية مصلحة الأفراد إلى المصلحة العامة	حيث أن مصلحة المؤسسة أولى وأهم من المصالح الفردية، حيث يجب أن تكون هذه الأخيرة تابعة للمصلحة العامة	الايثار وتقديم المصلحة العامة
تعويض الأفراد	يرى "فايول" بأن الراتب هو حافز مهم كثيرا بالنسبة للأفراد	
المركزية واللامركزية	هي مسألة تتعلق بدرجة أداء الأفراد وجودة عملهم	الثقة بالأفراد ومشاركتهم في اتخاذ القرارات من عدمه
التسلسل الهرمي	حاجة المؤسسة لهذا التسلسل من أجل وحدة التوجيه، ولكن الأفضل ألا يكون واسعاً لتسهيل الاتصال، ويفضل التواصل الأفقي	الامتثال للأوامر، احترام قواعد العمل وكذلك التعاون في حالة الاتصال الأفقي
الترتيب	تحت شعار مكان لكل فرد وكل فرد في مكانه وكذا الشخص الصحيح في المكان الصحيح	العدالة في التوزيع، الثقة بالأفراد وكذا الشفافية
الانصاف	على القادة التعامل بكل عدالة ومساواة بين الأفراد وعدم التحيز ليتم الامتثال للمبدأ السادس	العدالة والمساواة
استقرار الموظفين	حاجة المؤسسة لتوظيف أكفأ وأفضل الموظفين والاحتفاظ بهم لفترة طويلة	تطوير المؤسسة والأفراد، كذلك ولاءهم للمؤسسة
المبادرة	السماح للموظفين بالمبادرة والابداع في حل المشكلات	المبادرة والشجاعة في اتخاذ القرار وكذا الابداع
روح الجماعة	وجود وبقاء المؤسسة هو نتيجة تعاون ووحدة الأفراد في الحفاظ على المصلحة الجماعية	التعاون والوحدة

المصدر: من اعداد الباحثة بالاستعانة H. Fayol, translate by C. Storrs and L. Urwick, General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman &S sons Ltd, Londre, UK, 1949, P-P 20-40.

### 3.1.2. إميل دوركايم (Emile Durkheim 1858-1917)

بدأ "كونت" في دراسته للمنظومة القيمية، بناء على ما خلفته الثورة الفرنسية من حالة فوضى ومختلف الاضطرابات التي شهدتها البنى الاجتماعية الفرنسية، ومحاولة القضاء على المعتقدات والقيم التي تجعل هذا المجتمع يحظى بجانب من التماسك والاستقرار.

وقد سارع كونت إلى اقتراح حلول لهذه المعضلة تتمثل في الزامية الأخذ بعين الاعتبار النسق القيمي الذي سوف ينظم ويقضي على المشكلة، كما يجب أن يكون هناك نفور كلي عن الصراع القيمي وتبني القيم التي تتادي بمشروعية النظام الرأسمالي، وجاء من بعد "إميل دوركايم" لاستكمال الفكرة، وكان يؤكد على وجوب امتثال الأفراد للقيم والمعايير التي تحكم المجتمع، فاستمرارية النظام والمحافظة عليه مرهون بمدى تمسك الأفراد بالقيم المجتمعية والابتعاد عن الصراعات بين القيم نتيجة الطموح الزائد<sup>1</sup>.

ينظر "دوركايم" إلى مشكلة الصراع القيمي على أنها تنحصر بدرجة كبيرة في مساعي الفرد وطموحه الزائد نحو بلوغ الرغبات، وهنا يظهر معنا لفقدان المعيارية، فحينما تزول قيم المجتمع تكون قدرة التحكم في سلوكيات الأفراد وضبطهم محدودة وصعبة، وهذا ما يؤدي إلى بلورة طرق غير مشروعة في تحقيق الأهداف.

وقد اعتبر "دوركايم" القيم مجموعة من المعتقدات والرموز الاجتماعية التي توجه سلوكيات الأفراد وتفرض نفسها بالقوة، لذلك اقترح حلين من أجل احتكام الأفراد لقيم ومعايير المجتمع وهي أن الحياة الاجتماعية تحكمها قيم ومعايير متنوعة، تستند إلى مبدأ الجبرية وعلى الفرد أن يتقبل القيود والالتزامات الاجتماعية، وهذا ما يعرف بالحقائق الاجتماعية (social facts)، كذلك التخفيف من الطموحات الزائدة التي من شأنها أن تخلق فقدان المعيارية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> سماح عبد الله عبد الحميد، القيم الاجتماعية في الدراما التلفزيونية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017، ص 15.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 16.

كما قام "دوركايم" بتسليط الضوء على قضية الاغتراب مبرزاً في ذلك أهمية ادراج مصطلح الذات ضمن مجالات استخدام الاغتراب، مدافعاً على أهمية تعزيز القيم والمعايير، وكذا عملية الاندماج والتكيف داخل المجتمع، مستمداً في تقديم منهجه بعض أفكار المدرسة الوظيفية التي تحاول الحفاظ على استقرار الأنظمة الاجتماعية وفي مؤلفة المعنون "بتقسيم العمل" سنة 1893، استعرض فيه تحليلاً مقارناً للبنى الاجتماعية كما تطرق إلى استخدام مفهوم المماثلة العضوية (Organic Analogy) يصور قيمة التضامن، حيث ميز بين نمطين من التضامن الاجتماعي<sup>1</sup>.

- تضامن آلي (Mechanical solidarity): ينطوي على غياب التعقيد التركيبي حيث يمثل أسلوب أو طريقة للتنظيم الاجتماعي ويتميز بقوة انجذاب الأفراد إلى المجموعات والتجانس في القيم والمعتقدات، كما أنه لا يخضع لمبدأ توزيع العمل لذلك فالبناء الاجتماعي يتسم بالنسبية، ويطلق عليه الضمير الجمعي<sup>2</sup>.

- التضامن العضوي (Organic Solidarity): يتميز بالتعقيد ويخضع إلى مبدأ تقسيم المهام الاجتماعية، ويعتبر الأفراد أداة للإنتاج مما يستلزم وجوب توفر قوانين وعلاقات تعاقدية تظهر محل علاقات القرابة، لذلك تتجلى الفردانية فيه وتحول الضمير الجمعي إلى ضمير فردي، بعبارة أخرى يطغى الاختلاف في هذا المجتمع المعقد مما يدفع بالفرد إلى الانخراط في مجموعات من أجل توفير حاجياتهم واشباع رغباتهم<sup>3</sup>.

تعد الدراسات التي قدمها "دوركايم" حول موضوع تقسيم العمل وكذلك التضامن من أهم الأعمال الموجهة إلى المؤسسات، حيث اعتبر التضامن نوعين، الأول آلي يعيش فيه الأفراد الظروف والتجارب نفسها، كما يخضعون إلى القيم والمعايير ذاتها، لذلك فالمجتمع الميكانيكي يكون موحداً نوعاً ما، وأما التضامن العضوي فيمتاز بالتباين بين الأفراد والجماعات.

وتأسيساً على ذلك قدم الباحث توضيحات حول أهم الانعكاسات التي يفرزها التغيير في تقسيم العمل لتكون مختلفة باختلاف التضامن الآلي عن العضوي، وقد أكد على أن المجتمع الآلي

<sup>1</sup> طاهر الزبياري، النظرية السوسولوجية المعاصرة، ط1، دار البيروتي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017، صص 130-131.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 131.

<sup>3</sup> C. Giraud, Histoire de la sociologie, Dar el Afaq, Algérie, 1997, P-P 54-55.



يكون موحدًا وعمومياً لكافة الأفراد الذين يمارسون الأنشطة نفسها، ولهم مسؤوليات متشابهة، في حين أن المجتمع العضوي يقوم على التماسك طالما أن هناك اختلاف في مهام ومسؤوليات الأفراد، فيعيشون داخل بيئة معقدة في غياب الاستقرار والتوازن.

وبحسب العلماء والباحثين فإن "دوركايم" يمثل الاتجاه الذاتي في تفسيره للقيم، حيث يعتبر أن القيم حكم منفصل عن الشخص مرتبط بالموضوع أو بما يحققه هذا الموضوع، فقيمة الشيء بالنسبة إليه لا يمكن تقديرها إلا بواسطة المثل العليا والأفكار المرغوب فيها، إذ لا يمكن لأي مجتمع أن يستمر ويتطور من دون وجود قيم تتنوع وتتغير في عالم واقعي، فالقيمة نوعان تقريرية موضوعية والنوع الآخر قيم واقعية، وعلى هذا الأساس ينظر "دوركايم" إلى القيمة على أنها ترتبط بما يحققه موضوع من آثار تنشأ من تقدير الذات الجماعية<sup>1</sup>.

حقيقة أن للعالم "دوركايم" وزن ثقيل ومكانة عالية بين علماء الاجتماع، ولا يستطيع باحث في مجال العلوم الاجتماعية الاستغناء في دراسته عن الاستدلال بإسهاماته، مما تحمل من مضامين وأفكار شاملة حول مختلف الظواهر الاجتماعية، وبغض النظر عن سمعة واسم "دوركايم" بين العلماء، إلا أنه لا يمكن اعتبار كل أعماله مبنية على أسس وقواعد صحيحة، فالقيم في رأيه تتسم بالجبرية والالزامية، أي أنها مفروضة على الأفراد وهذا ما يجعلهم مقيدون ومجبورون في اختيار سلوكياتهم وتصرفاتهم ومن دون أي إرادة، وهذا يتنافى مع الدين ومع الواقع بدليل أن الفرد يملك حرية الاختيار في العديد من القضايا وكذا القيم كقيم الصدق، الأمانة والعدالة... إلخ، في حين قد يكون مجبراً أحياناً في ذلك خاصة إذا تعرض الفرد إلى عقوبات بسبب عدم تطبيقها أو الاحتكام إليها، وعلى هذا الأساس نرى بأن القيم شأنها شأن بقية الظواهر الاجتماعية تتميز بالنسبية ولا يمكن أن تكون بأي حال مطلقة في الزاميتها.

وقد اشتهر "دوركايم" في كتاباته باستخدام كلمات تكبح الفرد عن التعبير مثل الالتزام، الواجب، الإكراه واعتبر جميع الظواهر التي لها صلة بالدين فرعية، كما اعتبر المجتمع هو مصدر

<sup>1</sup> الجموعي مومن بكوش، القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 08، جامعة الوادي، الجزائر، سبتمبر 2014، صص 84-85.

التشريع، فلا عجب أن يجعل من المجتمع المرجع الأول والأخير الذي تتبثق منه القيم وهذا لا يمكن أن يكون أو يحصل، فقد يكون سبب الأفكار التي أسسها عالم الاجتماع الفرنسي ترجع إلى معتقده بالدرجة الأولى.

كذلك ما يمكن قوله هو قلة الأدلة والبراهين التي قدمها الباحث، لتبقى مفاهيم على شكلها النظري فحسب، وحتى لو أثبت ذلك في المجتمع الفرنسي أو في المجتمع الأوروبي فلا ينبغي التعميم على كل المجتمعات، ولا نستطيع نحن كمجتمع اسلامي اعتناق مثل هذه النظريات لمجرد الانبهار أو الإعجاب بما يقدمه الغرب.

#### 4.1.2. ماكس فيبر (Max Weber 1864-1920)

لقد تأثر علماء الاجتماع بأعمال فيبر لمدى تميزه في وضع نظرية علمية منظمة حول التنظيم أو المؤسسة، فمن خلال ما قدمه حول البيروقراطية التي عبر عنها البعض أنها مفهوم يوحى بالسلطة المستمدة من المكتب، في حين اعتبرها علماء الاجتماع ظاهرة تخص المنظمات المعقدة كبيرة الحجم.

ففي كتابه الموسوم بـ "الاقتصاد والمجتمع" **"Economie et Société"** عرف الفعل الاجتماعي على أنه كل تصرف أو سلوك يحدثه الفرد مما يجعل هذا الفعل قابل للتفسير والتأويل ومن هنا صنف هـ الأفعال إلى الفعل العقلاني النهائي والفعل العقلاني القيمي، وأيضا الفعل التقليدي الأعمى (فعل آلي)، وكذلك الفعل العاطفي، وقد سعى عبر دراساته إلى تفسير كل من القيم والمعتقدات وفقا للعلاقات الاجتماعية، التي اعتبر فيها أن كل نمط من أنماط الحياة يحاول الحفاظ قدر المستطاع على التماسك مما يضيف صبغة الأخلاقي على سلوكيات الأفراد، فالفعل العقلاني النهائي هو الفعل الذي يطبق لتحقيق هدف محدد، بما فيه من إتاحة للوسائل وبلوغ النتائج، في حين نجد الفعل العقلاني الموجه بالقيمة والمحفز الذي تبنى أساسا على القيم والمعتقدات التي يعتنقها الفرد أو المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> L.Roulou, theories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant- garde, presse de l'université du Québec, Canada, 2007, P-P 26-27.

بمعنى أن كل تصرف عقلائي تطغى عليه قيمة وبالتالي فإن الفعل لا يدرس المقدمات والنتائج، ومن هنا نستطيع أن نفهم أن الفعل الاجتماعي هو سلوك الفرد داخل المجتمع حيث أن تأويل، تفسير وفهم هذا الفعل يعبر بمفهوم السوسيولوجيا لدى الباحث، ومن خلاله اتجه إلى دراسة علم الاجتماع بالانتقال من عالم الأشياء الموضوعية إلى عالم الذوات، أين توصل إلى أحداث قطيعة إبستيمولوجيا في مجال علم الاجتماع، "**Sociologie Compréhensive**" وبناء مدرسة تأويلية، تفسيرية أي سوسيولوجيا الفهم، كما يتم تحفيز هذا الفعل العقلائي من خلال تبني مجموعة من القيم كقيمة الصدق، الالتزام...إلخ.

في هذا الإطار، يرى "فيبر" أن المجتمع يتشكل من مجموعة الأفعال الصادرة عن القيم والمعتقدات، كذلك الدوافع والحسابات العقلانية، وقد رفض "فيبر" فصل المنظومة القيمية عن العلاقات الاجتماعية طالما أنها ترتبط بالتنظيم الاجتماعي.

كذلك أضاف بأن دراسة السلوك والقيم يستلزم منذ البداية فهم معنى الترشيد أو العقلنة، لذلك وصف "فيبر" القيم على أنها الغايات النهائية التي تجعل الحياة منطقية، فمن خلالها يمكن الحكم على الظواهر الاجتماعية من خلال المرجع الذي يضم جملة من القيم المبنية على معتقد الإيمان، إذ أن طبيعة الاعتقاد وعواقبه العملية وتأثيراته المختلفة، وأيضا العلاقات الاجتماعية تخضع لمنطق التحليل، الذي يركز على دراسة الترابط المنطقي لهذه القيم بالإضافة إلى تأثير العمل الاجتماعي على المجتمع ككل<sup>1</sup>.

فالقيم تعبر عن النظام المعقد للأفكار، التي من خلالها يصبح ادراك الذات هنا بمثابة هدف يتضح في التفكير عن طبيعة القيم وكل ما ينجر عنها من تغيرات اجتماعية تظهر في السلوك البشري الذي يسعى إلى فهم جل القيم الكامنة، كما اعتبر "فيبر" أن السلوك البشري الغير عقلائي قد يجسد الفشل والإخفاق الغير مبررين.

وفي تحليل "فيبر" لنموذج الترشيد "**Rationalization**" والذي حدد فيه ترشيد مضموني (رشيد في علاقته بالقيم) "**Wertrationel**"، يستند الى مختلف التصورات المرجعية المسبقة ومجموعة

<sup>1</sup> L.D. Blustone , Max Weber's, Theory Of The Family, National University publications, London, UK, 1987, P 19.

القيم الأخلاقية المطلقة، وهذا النمط يدعو الكائن البشري الى التعامل مع الواقع وفقا للمنهجية التكاملية، في حين عبر عن الترشيده المادي "Zweckrational" على أنه ذلك النمط الذي ظهر حديثاً، وهو موجه لتحقيق مختلف الأهداف التي يسعى الأفراد لبلوغها، والذي يعتمد على مدى توفر أفضل الوسائل والتقنيات التي تضمن كفاءة وفعالية محققة بأقل وقت، وأقل جهد وتكلفة، هذا النمط متحرر ومجرد من المنظومة القيمية كذا الأهداف والرغبات الإنسانية<sup>1</sup>.

يميز "فيبر" بين نمطين من الترشيده، يتعلق الأول مباشرة بالقيم والتي تمثل المرجعيات التي يستند عليها الفعل البشري، والثاني يتعلق بالماديات التي من خلالها تتحقق النتائج بكل فعالية، وبالنسبة لهذا النمط يرى الباحث بأن الترشيده يعني تحقيق الأهداف بأقل تكلفة وجهد وفي مدة قصيرة، دون الاهتمام أو الارتكاز على منظومة القيم.

وعند تعرضه لسمات الرأسمالية وتفسير تداعيات ظهورها في الغرب، توصل إلى أنه ثمة سمة أساسية تتميز بها الرأسمالية الرشيدة، وهي حسابية الفعل الاقتصادي، التي لا تفسر فقط ضمن المستوى الاقتصادي وإنما تتجاوز حدود ذلك باعتبارها رؤية متكاملة لجملة من المعايير المعرفية، المحكومة بظواهر طبيعية تفسرها قوانين عقلية وكذا معايير أخلاقية جوهرها تحقيق مبدأ المصلحة الذاتية الرشيدة، وأخيراً معايير قانونية تجعل الفرد الرشيد يتوقع نتائج وردود الأفعال<sup>2</sup>.

وعليه بالرغم من تباين وتنوع المعايير إلا أنه يوجد نمط خفي يعرف بنمط التوجه الذي يتحكم في ذات الإنسان وكل ما يحيط به، فالطبيعة أو المادة تعتبر مستودع القوانين في حين المصلحة الذاتية هي مصدر الأخلاق وباعتبار أن الإنسان يعيش في وسط مجتمعي تحكمه القوانين، مما قد يجعله قادراً على التنبؤ بسلوكيات الآخرين، ومنه توصف الرأسمالية الرشيدة باحتضانها لمركب القيم والمعايير، وكذلك تتسم عملية الترشيده بالوعي والعقلنة في بعض جوانب الحياة، حيث أن هناك العديد من المسارات والتوجهات المختلفة التي طرحت هذا المفهوم في زوايا متعددة.

<sup>1</sup> C. Giraud, IBID, P 58.

<sup>2</sup> IBID, P 57.

وبالتالي فمختلف الأفعال المنطقية أو الموجة بالقيمة تمثل أدوار من سلسلة متصلة تعكس التوازن بين التزامات القيمة والعواقب العملية، كما أن الفعل العقلاني الفعال هو الحالة التي يكون فيها الهدف الأساسي فعال ليحقق النجاح، أما مجال التركيز على العملية يكون من خلال تطبيق أفضل طريقة وأسلوب ما يضمن أكبر فعالية وكفاءة داخل المؤسسات، ووفقا لذلك ينعكس نجاح الترشيد العملي عند "فيبر" إذا تطلب الأمر تغير نسق القيمة أو حتى انخفاض النظر للقيم الذي يقبل الرضا الذاتي، بدلا من التمسك بالقيم التي قد تتداخل مع السعي لتحقيق النجاح عندما يتعدى الهدف النجاح، كنية الاستمرار أو زيادة احتمال درجة النجاح في المستقبل، أما في ما يخص القيم الغير معروفة فلقد نبه "فيبر" إلى أنه يتم قبولها بوعي وذلك لما تشمله لعملية اختيار الوسائل والأهداف بطريقة متناسقة مع القيم النهائية، ولكن القيمة العقلانية يتطلب تنفيذها التزاما مطلقا بمجموعة من القيم والأهداف الأكثر اتساقاً مع تلك القيم دون النظر إلى الترتيبات العملية.

ويشير الفعل العقلاني إلى مستوى العقلانية التقنية التي يمكن تحقيقها في حالة ما اعتبرنا أن العقلانية الرسمية مفهوم عقلائي للغاية، لأن القيم النهائية التي تركز على وظيفة ما، لا يتم النظر إليها صراحة وهذا بالسعي إلى تحقيق أقصى قدر من التقنية، وبهذا عبر "فيبر" عن هذه العقلانية أنها أداة محضنة، ولكن يبقى مفهوما مقيدا كون القيم النهائية التي تكمن وراء اتخاذ قرار ما لا يتم النظر فيه بشكل صريح لاختيار أكثر أساليب السلوك عقلانية، حيث في يتم تطبيق معيار تكوين القيم بوعي في تحديد الوسائل وينتهي بأفضل طريقة تقنية<sup>1</sup>.

وفي نمط التوجه نحو قيم العمل يتم تقديم مبررات للوظيفة على أساس جملة العمليات الاجتماعية وكذلك قيم وثقافة المجتمع، ووفقها يتم تشكيل الهوية التنظيمية، حيث أنه في هذه الحالة تعد القيم بمثابة معايير الحكم على جل الأفعال والتصرفات، ما يضيف على هذه الأفعال شرعية تامة إلى الحد الذي يمكن فيه إظهار أنها تمثل التزامات أو امتثالاً للقيم.

<sup>1</sup> L.D. Blustone, IBID,P 20.

ومن جانب آخر فإن عملية الترشيد أو العقلنة خلقت مشكلة الصراع القيمي، الذي ظهر نتيجة اصطدام قيم اليوم مع قيم الأمس مما خلق فجوة عميقة، فبالرغم من التشكيك في التناسق الداخلي للقيم التي تتطلب كيفية ترجمتها إلى واقع الممارسة داخل المؤسسات، أو السعي إلى كيفية تطبيق مستوى القيم في الواقع الاجتماعي كمحاولة لفهمها، قد يمكن تفسيرها. وتأسيسا على ذلك جعل ماكس فيبر المؤسسة جماعة تضامنية، تتشكل من الإطار أو البناء العام الذي يشكل أنساق فرعية تتفاعل مع بعضها البعض، وتسعى باستمرار إلى تحقيق الأهداف المسطرة، كما أنه يقترن وجود المؤسسات بمدى احتضانها للثقافة التنظيمية التي تحمل في جوهرها عناصر كثيرة أهمها القيم التنظيمية التي تحدد معايير الحكم على جل سلوكيات وتصرفات الأفراد، كما أن تطبيق هذه القيم في مجال العمل يسهم بدرجة كبيرة في جعل هؤلاء الأعضاء يشكلون إطارا متكاملًا ومتماسكا يحث على التميز في الأداء وخلق بيئة عمل يسودها الإبداع و الابتكار.

بالإضافة إلى أن مجال السلوك يعبر عن تصورات لأفعال الدعم التي صاغها الأفراد داخل المؤسسة وهذا لأجل مواجهة مختلف المشكلات التي تعترض هذه المؤسسة، لكن أهمية ترتيب الأفعال والإجراءات تختلف باختلاف القيم والسياق التاريخي المحدد للمؤسسة، وهكذا يصل مفهوم المجتمع العقلاني أو غير اللاهوتي، وهو مجتمع مبني على فهم خصائص القيم، هذا الفهم يعني أنه قبل كل شيء، فهم على أن هذه القيم متساوية ، أي بروز العدالة، الشفافية، المساواة، والقضاء على مختلف أشكال الفساد داخل المؤسسات وعليه جوهر المجتمع الحديث يستند إلى سيادة النسق المتكامل من القيم المشتركة<sup>1</sup>.

من خلال معالجة ماكس فيبر للترتيبات الاجتماعية، ضمن نسقه المعروف فإنه لم يكن بمقدوره حل تناقضاته السياسية الخاصة به، وهذا حينما استبعد السياق السياسي عن مجال المعرفة، أين نجد أن هذا السياق يفرض نفسه في كل الظروف وبمختلف المواقف، قد كان تركيزه منصبا على تعريف الفعل الاجتماعي، حيث أن هذه الأفعال والتصرفات يتم تقديمها في صيغة غايات

<sup>1</sup> IBID ,P 21.

وأَسباب، وكذا تعريفات ذاتية، لكن ما لمسناه من تعريفه للفعل الاجتماعي في المنظور الديني فقد تجاهل أن الفاعل الاجتماعي يحكمه تفسير وتأويل الأمر الذي قد يجعله فاعل اجتماعي آخر، كما تعرض أيضا إلى دراسة الأخلاق البروتستانتية وفيها حاول معالجة القيم الأصلية باعتبارها قيم ثابتة لا يشوبها تغير.

إلا أن ما نلاحظه اليوم أنه هناك إمكانية تغليب الثقافات الفرعية الأخرى، التي تحاول أن تقرض نفسها باستراتيجيات وطرق تحث على التغيير التدريجي لهذه القيم، الأمر الذي يجعلها مهيمنة ومسيطرة تسعى إلى إلغاء الثقافات الأصلية محاولة زرع قيم وثقافات جديدة، كما ظهرت أيضا قضية الصراع القيمي التي كانت نتاج اصطدام قيم أمس مع قيم اليوم من جهة، ومن جهة أخرى تعارض النسق القيمي الثقافي مع المنظومة القيمية التنظيمية، والجدير بالذكر أن القيم لا ترشدنا فقط لاختيار الموضوعات وطرق البحث، ولكن تقودنا أيضا إلى تقييم أهميتها ومدى قدرتها على دراسة النتائج المتوخاة منها، أما فيما يخص اعتباره أن بعض القيم تمثل غايات نهائية فنعتقد أن القيم وسيلة نستعين بها لبلوغ الأهداف.

### التعقيب وتقييم النظرية الكلاسيكية

من خلال عرضنا لمختلف أفكار بعض رواد النظرية الكلاسيكية، يمكن التأكيد على أنهم قاموا بالبحث عن أفضل الطرق والاستراتيجيات لتحسين مستوى الأداء داخل المؤسسات، مثل تقسيم المهام والتخصص الوظيفي، عقلنة الانتاج وترشيد استغلال الموارد... إلخ. وما يؤخذ على هذه النظرية هو تركيزهم على الجانب المادي وإهمالهم بقية الجوانب الأخرى كالعلاقات الإنسانية، لذلك يظهر جليا تجاهلهم لدراسة موضوع القيم بشكل مباشر، حيث أن اهتمامهم كان منصبا على العمل والمؤسسة أكثر منه الاهتمام باحتياجات الأفراد والحوافز المعنوية.

وتجدر الإشارة إلى أن تلك الحقبة قد عرفت بعصر النهضة الأوروبية وبداية ظهور المصانع بشكل تدريجي، وبالنظر إلى قلة المؤسسات بكل أنواعها إلى درجة غياب المنافسة، كان من السهل على جميع المؤسسات إيجاد الأسواق لكل ما تنتج، بمعنى أن كل سلعة تنتج تباع، لذلك

لم يكن من اللزوم أن يلجأ العلماء والباحثين لدراسة موضوع القيم والاحاطة بكل جوانبه، فعلى هذا الأساس نرجح احتمال عدم اعطاء أهمية لموضوع القيم، إلا أننا تمكنا أن نستخلص البعض من هذه القيم مثل التعاون، الالتزام، الترشيده، الثقة...إلخ.

## 2.2. منظور النظرية النيوكلاسيكية

لقد انقسم العلماء والباحثون إلى مدارس مختلفة نذكر منها:

### 1.2.2. مدرسة العلاقات الانسانية

ظهرت هذه المدرسة في بداية القرن الماضي، وتقوم على مبادئ معاكسة لمبادئ الادارة العلمية، تجمع العديد من الأطر التي تضع تلبية حاجيات الأفراد في مقدمة اهتماماتها، ومن أبرز روادها "إلتون مايو" "Elton Mayo" و"ابراهيم ماسلو" "Ibrahim Maslow"، كذلك "هرزبرغ" "Herzberg" و "ماك كريكور" "Mc Gregor"، "كارث لوين" "Kurt Lewin" وغيرهم.

#### • إلتون مايو (Elton Mayo 1880-1949)

شرح "مايو" بتطبيق أفكاره في النصف الأول من القرن العشرين، وقد انطلق من نقد نظرية "تايلور"، حيث اعتبرها طريقة لاستغلال الانسان، فقام بتأسيس أبحاثه حول تحليل تأثير أخذ قسط من الراحة أثناء أوقات العمل ، لأنه اعتبر أن التعب من العوامل التي من شأنها أن تقلص من الانتاجية والمردودية.

قام "مايو" سنة 1923 بتطبيق دراسته الأولى على مصنع النسيج وقام بملاحظة دوران العمال الذين يعملون 54 ساعة في الأسبوع، وحساب معدل الدوران الذي وصل إلى 25% وكذلك تقلص مستوى الانتاج الذي لم يتعدى 70%، وقام بإدخال اصلاحات على مراحل، في مقدمتها اعطاء العامل استراحتين لمدة 10 دقائق يكون هو صاحب القرار في اختيار توقيتها مع توقيف الآلات، وقد لوحظ تحسن طفيف في الانتاج<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> M. Foudriat, sociologie des organisations ; pratique du raisonnement, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2007, P 110.



يعتبر معدل الدوران الذي بلغ 25% نسبة عالية، فكان ذلك سبب في تقلص الانتاج، فحاول "مايو" البحث عن الأسباب التي أدت إلى ذلك، فاعتبر التعب من العوامل التي تسببت في ذلك، وأراد ايجاد العلاج الكافي من خلال وضعه لخطة عملية أساسها الاهتمام براحة العامل واحترام بعض قراراته، إلا أن الخطة التي سطرها لم تأتي بالنتيجة التي كانت في تطلعات الباحث.

وفي سنة 1945 قام باقتراح فرضية جديدة تقوم على استقلالية ومشاركة العمال في اتخاذ القرارات والاعتماد على الجماعات من أجل التعاون والاحساس بالانتماء، من خلال تحفيز الأفراد وتلبية حاجياتهم من أجل رضاهم عن الوظائف والمهام التي يقدمونها<sup>1</sup>.

لقد قام مؤسس مدرسة العلاقات الانسانية "مايو" بإحداث تغيير كبير داخل المؤسسات، وذلك من خلال إدخال علمي النفس والاجتماع وكذا تطوير نظرية الحوافز في المؤسسة، حيث اهتم بالدرجة الأولى بنفسية العامل ثم بحالته الاجتماعية، وهذا بتقديم الراحة اللازمة له وإعطائه الأجر الذي يتوافق مع طبيعة وحجم العمل الذي يقوم به، كذلك تلبية بعض من حاجياته النفسية والاجتماعية، لذلك فقد اقترح سلسلة من التغييرات والتعديلات كمشاركة القائد أفراد جماعته أو فريقه الانشغالات التي تدخل في اطار العمل، كاتخاذ القرارات وحل المشكلات، ورفع بعض تسلط القادة بجعل العمال أكثر استقلالية مما قد يخلق الثقة لدى العمال اتجاه القادة ويكونون أكثر أريحية.

وقد ساهمت أعمال "مايو" كذلك في إرساء روح التعاون بين أفراد الجماعات والفرق وخلق روح الاحساس بالانتماء لديهم، وأيضا تحقيق الرضا الوظيفي بتحفيزهم وتلبية بعض حاجياتهم، والتحفيز طبعاً لا يتوقف فقط على الأجر والمادة بل كل ما قد ينمي حب العمل ويزيد من الدافعية للعمل لدى العمال كالتقدير والاحترام والشكر...إلخ.

<sup>1</sup> M. Foudriat, IBID, P 111.

• **أبراهم ماسلو (Abraham H. Maslow 1908-1970)**

لقد عرف "ماسلو" عند الباحثين من خلال هرمه التسلسلي الذي قسم فيه الحاجيات إلى مستويات خمسة، من خلال "نظرية التحفيز البشري" سنة 1943. قد يطرح السؤال حول العلاقة الموجودة بين الحاجيات والقيم، وعلينا كباحثين أن نجيب بطريقة علمية تركز على الأدلة والبراهين من شأنها أن تدعم موقف هذه الدراسة، فالواقع يؤكد بأن الانسان بفطرته يصبح راضيا في حالة تلبية مختلف حاجياته أو على الأقل جزء منها، مما يعطيه دافعية للعمل أكثر فأكثر، ومن هنا تبرز القيم تبعا للمستوى الذي يوجد فيه ذلك الفرد (مؤسسة، قرية...).

فمن خلال الدراسة التي قام بها "تيام جيروم" "Nyameh Jerome" سنة 2013، تم اثبات بأنه يتم ربط الاحتياجات الفيزيولوجية والسلامة بالثقافة التنظيمية للمؤسسة في أول مراحلها، وفي المستوى الثالث من الهرم، تتوافق الاحتياجات الاجتماعية مع تشكيل أدوار المؤسسة وفقا لقيمتها ومبادئها، فالتفاعل الإيجابي للإدارة والموظفين من شأنه أن يؤدي إلى احترام الذات وتحقيقها، ويتجلى ذلك من خلال أداء الموظفين الذي يبرز قوة وموثوقية المؤسسة، كما أنه يعني ضمنا أنها من خلال موظفيها قد برعت وحققته أهدافها ورسالتها<sup>1</sup>.

قام الباحث بالبحث عن العلاقة الموجودة بين حاجيات الأفراد وثقافة المؤسسة، وباعتبار أن القيم احدى أهم القواعد التي تقوم عليها الثقافة، يمكن استنتاج بأنه على كل مستوى من هرم "ماسلو" يمكن تحديد مجموعة من القيم، حيث أن المستويين الأول والثاني (المتطلبات الفيزيولوجية والأمنية) تمثل الحاجيات الضرورية من أجل العيش، لذلك يكون الفرد أكثر رضا عند توفيرها ويحس بأن للحياة قيمة، فيبدي التعاون مع الزملاء في بلوغ الأهداف، والمحافظة على المؤسسة أو المجتمع الذي يعيش فيه بغرض الاستقرار في عمله، إلا أن القيم لا تظهر بشكل واضح عند المستوى الأول والثاني.

<sup>1</sup> N. Jerome, Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance, International Journal of Business and Management Invention, Vol 02, Issue 03, 2013, P 39.

قام "ماسلو" بتمديد فكرته لتشمل ملاحظاته حول فضول الإنسان من أجل معرفة الحاجات الأعلى والأدنى ليثبت علاقتها بالقيم باعتبار أنه في اعتقاد الكثير من الباحثين أن القيم مجرد رأي تعسفي يمثل ذوق شخص، أو افتراضات غير مثبتة أو غير قابلة للإثبات، وبذلك يرى بأن استبعاد القيم من علم النفس لا يضعفها فحسب، بل يمنعها من التطور والتقدم<sup>1</sup>.

بمعنى أن "ماسلو" يرى أن دراسة المواضيع المتعلقة بالقيم في علم النفس الاجتماعي مهم جداً، باعتبار أنها تمثل اختيار ما هو مرغوب فيه، فقام بربطها بالمتطلبات التي قسمها إلى خمس مستويات، مرتبة من أدنى إلى أعلى وفقاً لأهميتها.

ويضيف "ماسلو" بأن ادراك الدوافع لدى الفرد هي جوهرية وليست نسبية، ويجب أن يكون لها تأثير على القيم، لأنه لم يعد من الضروري استنتاج القيم بالمنطق بل كل ما نحتاجه هو المراقبة والملاحظة، لأن الطبيعة البشرية في حد ذاتها تحمل الجواب عن الكثير من الاسئلة، مثل كيف يمكنني أن أكون جيداً؟ أو كيف يمكنني أن أكون فعالاً؟، وبهذا يمكن للشخص أن يكتسب قيم التطور ويحقق طموحاته<sup>2</sup>.

وفي ما يخص متطلبات الانتماء أو كما تعرف بالمتطلبات الاجتماعية فوجود الفرد يتعلق بمدى قبوله في المجتمع، المؤسسة أو المجموعة التي ينتمي إليها، لأنه يشعر بالحاجة إلى حب الآخرين والسمعة الجيدة، أيضاً إقامة علاقات طيبة كالصداقة القائمة على الاحترام والتسامح والتضامن، وكذلك تنمية الثقة والتعاون فيما بينهم.

وفي هذا الصدد يقول "كارل روجرز" "Carl Rogers" أنه من العادة أن يرغب الشخص في تلبية حاجته إلى الانتماء والحب عندما يلبي الاحتياجات الفسيولوجية والاحتياجات الأمنية، لأنه

<sup>1</sup> A. H. Maslow, motivation and personality, Harper & Row Publisher, Inc, 1954, P 97.

<sup>2</sup> IBID, P 102.

عندما يشعر بالأمان يكون لديه الوقت والقوة للحصول على الحب والانتماء وتقاسم تلك المحبة مع الآخرين<sup>1</sup>.

أما عن المستوى الرابع المتعلق بتقدير واحترام الذات وكذا الحاجة إلى الاعتراف فهو حاجة الشخص للبحث عن مكانته وقيمه في المجتمع، وبلوغ ذلك يشعر الفرد بالارتياح والرغبة في النجاح، الابداع والاتقان، ويكسبه الثقة بالنفس والكفاءة، وعند بلوغ هذا المستوى كذلك يحتاج الشخص إلى التقدير والاعتراف به من قبل أفراد المجتمع الآخرين.

ويصل بالفرد المطاف إلى آخر مستوى والمتعلق بتحقيق الذات، طبعاً ليس قبل أن يكون قد استوفى جميع احتياجات المستويات السابقة، وكل من يصل إلى هذا المستوى فهو يملك عقلاً ناضجاً وشخصية مميزة، قادر على تحمل المسؤولية والقيام بأعمال كثيرة، وقد يملك الكثير من الصفات الجيدة الأخرى وكذلك القيم كمشاركة الآخرين ومساعدتهم، الثقة بالنفس والتواضع، أيضاً الابداع والتطوير...إلخ.

### التعقيب وتقييم مدرسة العلاقات الانسانية

تأسست مدرسة العلاقات الانسانية كرد فعل للمدرسة الكلاسيكية التي أهملت الجانبين النفسي والاجتماعي للأفراد، فكان الهدف الرئيسي للعلاقات الانسانية تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تلبية احتياجات الأفراد المعنوية والنفسية، باعتبارها من أهم الدوافع التي تساهم في زيادة الرغبة والدافعية لدى الأفراد لتقديم الأفضل، وكذا اخراجهم من الآلية والعمل الروتيني، خاصة في ظل الأزمة الاقتصادية العالمية سنة 1929، أين وجد العمال فرصة الاحتجاج والمطالبة بحقوقهم، كرد الاعتبار للعامل ومعاملته بكل تقدير واحترام، لأنه يعد المورد الفاعل من موارد الإنتاج داخل المؤسسات والمجتمعات ككل.

إلا أن هذه النظرية كغيرها من النظريات الأخرى لا تخلو من السلبيات، حيث أن الاستعمال المفرط في العلاقات الاجتماعية يؤدي إلى الخروج عن مسار العمل، وذلك بالتخلي عن شكله

<sup>1</sup> C. R. Rogers, An becoming a person; A Therapist's View of Psychotherapy, Houghton Mifflin company, Boston, USA, 1961, P 91.

الرسمي الذي تقيده القوانين واللوائح والاعتماد عن الشكل الغير رسمي الذي تحكمه العلاقات الانسانية فحسب، مما قد يؤدي إلى تشكيل مجموعات تختلف فيما بينها من حيث المبادئ والقيم والأفكار، ليصبح أساس العمل مبني على علاقات الصداقة والقرابة وتصير قاعدة التعامل هي المجاملة وتبادل المصالح، لذلك قد يكثر التهاون عند القيام بالمهام ويزيد الفساد ويغيب العقاب والجزاء، وكل هذا لا يخدم المصلحة العامة للمؤسسة.

أما بالنسبة لدراسة موضوع القيم من قبل العلماء والباحثين المنتمين إلى هذه المدرسة فلم يرقى إلى المستوى، باعتبار أن اهتمامهم انصب حول مواضيع أخرى كالتحفيز والحاجيات، إلا أن ظهور بعض القيم قد ارتبط ارتباطا مباشرا بتلبية الحاجيات وتقديم الحوافز المعنوية للأفراد.

## 2.2.2. تالكوت بارسونز (Talcott Parsons 1902-1979)

عرف عالم الاجتماع الأمريكي "بارسونز" في مجال العلوم الاجتماعية، من خلال النظرية البنائية الوظيفية التي جمعت بين النظرية البنائية الاجتماعية والنظرية الوظيفية، حتى صارت أكثر الاتجاهات رواجاً في مجال علم الاجتماع، وبذلك فهي تعتبر امتداداً للنظرية الكلاسيكية.

وتقوم النظرية البنائية الوظيفية على مجموعة من الأفكار والمبادئ، أهمها أن المجتمع عبارة عن نسق أو نظام له احتياجات متنوعة، يتألف من أجزاء مترابطة ومتماسكة ومتكاملة فيما بينها، كل جزء له وظيفة معينة يؤديها<sup>1</sup>.

بمعنى أن كل مجتمع (جماعة، مؤسسة، قرية...) هو عبارة عن نظام أو نسق يتكون من أجزاء مترابطة ومتكاملة فيما بينها، تلزمها احتياجات مختلفة من أجل أن يقوم كل جزء بوظيفته.

وقد أكد "بارسونز" أن مشكلة استقرار البنية الاجتماعية يرتبط بتكامل جميع الفاعلين، من خلال تكامل النسق القيمي المشترك مع بنية الحاجات الداخلية الذي يعتبر جوهر ظاهرة ديناميكية النظام الاجتماعي، وهذا ما يمثل النظرية الديناميكية الأساسية لعلم الاجتماع<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M. Black, the social theory of Talcott Parsons, E. C. Devereux, Parsons's sociological theory, Prentice Hall, INC, USA, 1961, P-P 48-50.

<sup>2</sup> T. Parsons, IBID, P 42.

أي أن تكامل نظام القيم داخل المجتمع أو المؤسسة وفقا لحاجيات الأشخاص هي جزء أساسي من النظام الاجتماعي، ونقطة مرجعية لتحليل العمليات والظواهر الاجتماعية.

ويضيف "بارسونز" بأن العمل الاجتماعي ينطوي على العلاقات وتبادل المصالح، فمن متطلبات التكامل الوظيفي داخل أي نظام اجتماعي أن يكون نظام القيم على درجة عالية من التكامل والتناسق<sup>1</sup>.

يعتبر "بارسونز" نظام القيم أهم عناصر الثقافة لذلك فهو يعتقد أن ترابط وتكامل مجموعة الوظائف داخل المؤسسة أو داخل المجتمع، أو حتى داخل الجماعات والفرق يستلزم وجود منظومة قيم قوية ومتكاملة.

كذلك يعتقد الباحث بأن مشكلة التكامل التي تفرضها ضرورة التسامح وإضفاء الطابع المؤسسي على الأنماط المنحرفة من القيم، هي واحدة من أهم المشاكل التي تعترض هيكلية الأنظمة الاجتماعية<sup>2</sup>.

وهذا يعني بأن المجتمع بكل مستوياته (جماعة، مؤسسة، قرية...) يصادف مشاكل متعددة، أبرزها مشكلة الوصول إلى نظام متكامل، بسبب بعض الأنماط السلبية أو الغير سليمة من القيم التي يتحلى بها الأفراد، مما يرغم المؤسسة على فرض قيمها أو حتى بعض القوانين واستعمال أسلوب العقاب والجزاء ضد الأفراد المخالفين، فينتج ربما ما يسمى بالصراع القيمي أو الصراع بين القيم الشخصية للأفراد والقيم التنظيمية للمؤسسة، وهذا طبعا يكون على مستوى المؤسسة.

### التعقيب وتقييم النظرية البنائية الوظيفية

لقد قام "بارسونز" بعرض وتقديم نموذج أو صورة خيالية عن المجتمع بصفة عامة ونظام القيم بشكل خاص، إلا أنه لا يمكن في كل الأحوال أن ينتج نظام متكامل، وهذا لا

<sup>1</sup> IBID, P-P 54-55.

<sup>2</sup> IBID, P 169.

ينطبق على النسق القيمي والأنظمة الاجتماعية فحسب بل على كل المجالات، باعتبار أن الانسان يخطئ أحيانا ويصيب أحيانا أخرى، فلا يمكنه أن يصل إلى الكمال الذي هو من صفات الخالق وحده فقط.

فإذا كان الإخوة الأشقاء يختلفون في القيم والمبادئ، وغالبا ما ينجم عن ذلك صراعات ونزاعات في البيت الواحد، فلا نظن أبدا أن نحصل على نظام قيمي متكامل داخل المجتمع.

كما أن الأنظمة الاجتماعية بكل ما تحتويه في تغير مستمر، فما كنا نراه من قيم وثوابت الأمة بالأمس أصبح اليوم ينافي ويناقض الموضة والتحضر، لذلك ليس من الغريب أو العجب أن يتخلى البعض أو يتنازل عن جزء من قيمه ومبادئه، ولا نقول أن القيم قد تتغير لأنها ثابتة فالعدالة هي أن تعدل وتقسط بين الأفراد، والصدق هو أن تقول الحقيقة ولا تكذب، وهذه العدالة أو هذا الصدق أو أي قيمة أخرى حاليا هي نفسها في الماضي وكذلك في المستقبل. وبهذا نرى امكانية تغير المجتمعات أو تطورها ولكن تبقى القيم ثابتة.

### 3.2.2. كلايد كليكهون (Clyde Kluckhohn 1905-1960)

يعتبر العالم الأمريكي " كلايد كلوكهون " من علماء الأنثروبولوجيا الذين اهتموا بالبحث في موضوع القيم، من خلال دراسات عديدة خاصة تلك التي تتعلق بالقيم وتوجهاتها في نظرية الفعل.

وقد اعتبر القيم تصميم يعبر عما هو مرغوب فيه، وتؤثر على اختيارات الفرد من بين النماذج المتاحة، وتستند القيم على كل ما يقوله ويفعله الأفراد، لذلك تتجلى في الأفكار والرموز، وكذا القواعد الأخلاقية والجمالية، بالإضافة إلى الأنظمة السلوكية<sup>1</sup>.

ولكن بالنسبة لنا قد يتعارض الهدف مع رغبة الفرد خاصة إذا كان ذلك على المستوى التنظيمي، حيث يجد الفرد نفسه مرغما على القيام بالمهام، ليس لتعارض القيم الشخصية مع القيم التنظيمية فحسب، ولكن قد يحدث تعدي على كل القيم في سبيل تحقيق الأهداف، وبهذا لا يعد الاختيار اختيارا.

<sup>1</sup> C. Kluckhohn, IBID, P-P 394-395.

كذلك اعتبر "كلوكهون" أن القيمة ليست مجرد تفضيل فحسب، بل هي تفضيل نشعر به، لذلك نعتبر بأن السلوك يشير إلى وجود كل ما هو مرغوب فيه وليس المرغوب فقط، لأن المرغوب فيه هو كل ما يشعر به الفرد ويعتقد أنه مناسب له، ويعتقد بأن القيم تمثل كل الأفكار التي تصوغ التزامات العمل وتحدد سلوك الفرد باعتبارها قوى اجتماعية داخلية<sup>1</sup>.

ثم يشير الباحث إلى قضية تصنيف القيم حسب الأولوية، حيث يعتقد بأنه كلما كانت القيمة أعم وأشمل كلما كانت الأولوية أعلى، لأنها تساهم بصورة كبيرة في تماسك المؤسسة وزيادة أداء النظام ككل، ومع ذلك يجب توخي الحذر حيال استحضار صورة هرمية لترتيب القيم<sup>2</sup>.

### التعقيب وتقييم نظرية "كلوكهون"

لقد أولى العالم "كلوكهون" اهتمامه بدراسة موضوع القيم، فبالنسبة إليه قد تكون القيمة سلبية أو ايجابية باعتبار أنها تفضيل يشعر به الفرد، فليس بالضرورة أن يكون هذا التفضيل صائب أو صحيح، فمثلا قد يرغب الفرد منا في القيام بعمل ما ينبع من اختيار يشعر به، إلا أنه في الحقيقة يرفضه المجتمع وينكر على كل من يقوم به، كأن يرغب الفرد في خيانة الأمانة أو السرقة، الكذب...إلخ.

نرى بأن هذا إنما يمثل اختيار تجسد في سلوك معين، ليس نتيجة قيمة سلبية بل نتيجة تخلي الفرد على بعض القيم (الأمانة والصدق في هذا المثال)، فالشخص الذي كذب غايته اخفاء أمر معين عن الآخرين، لذلك لا يمكن أن يمثل الكذب قيمة بل وسيلة تستعمل لغاية.

كما يرى الباحث بأن القيم ليست على مستوى واحد من حيث الشمولية، فهناك قيم تتبناها أغلب المجتمعات، في حين نجد بعض القيم أقل تداول، ومع هذا لا نستطيع تمييز القيم الأكثر استعمالا من الأقل استعمال داخل مجتمع ما، أو ترتيبها بشكل هرمي حسب شموليتها إلا عن طريق القيام بدراسة ميدانية تثبت صحة الفرضيات التي يضعها الباحث.

<sup>1</sup> C. Kluckhohn, IBID, P 396.

<sup>2</sup> C. Kluckhohn, IBID, P 420.



### 3.2. منظور النظرية الحديثة

بعد الأعمال التي قدمها "ترستون" "Turstone" وكذلك "سبرانجر" "Spranger" حول موضوع القيم، ازداد الاهتمام به من طرف العلماء والباحثين في العصر الحديث وهذا لارتباط القيم بمواضيع مختلفة خاصة السلوك الإنساني، ومن أبرز هؤلاء الباحثين نذكر "ميلتون روكيتش" و"شالوم شوارتز"... إلخ.

#### 1.3.2. ميلتون روكيتش (Milton Rokeach 1918-1988)

تمثل القيم بالنسبة إلى "روكيتش" معتقدات ثابتة، تعبر عن تفضيل شخصي أو اجتماعي اتجاه طريقة محددة للسلوك أو لبلوغ الهدف النهائي، كما أنه قام بتصنيفها إلى قيم نهائية تعبر عن الأهداف النهائية للفرد والمجتمع، وقيم وسيلة تتعلق بالأشكال السلوكية المفضلة أو الوسائل التي تحقق القيم النهائية وتركز على العلاقات والأخلاق وكذا الكفاءة.

كما تطرقت هذه الدراسة إلى تصنيف "روكيتش" في النقطة (2.3.1)، وقد تم تقديمه من خلال (الجدول رقم 04)، حيث يمكن قياس هذه القيم عن طريق "مسح القيم لروكيتش" (RVS) (Rokeach Values Survey).

ووفقا للباحثين "كيث غيبنس ولان ووركر" "Keite Gibbins and Lain Walker" فإن نتائج الدراسة التي قاما بها معتمدين على مقياس "مسح روكيتش للقيم" لم تكن جيدة، لذلك يعتقدان بأن مقياس روكيتش غير فعال لكل أنواع القيم<sup>1</sup>.

لقد طبق الباحث نموذج داخل المجتمع الأمريكي، ووفقا للتباين الموجود بين المجتمعات قد ينظر إلى تصنيفه على أنه يعبر عن القيم الموجودة فعلا في بلده.

وقد رأى "كاهل" بأن تصنيف "روكيتش" للقيم غير مرتبط بالحياة اليومية للأفراد، لذلك قام بتطوير نموذج لقائمة من القيم الاجتماعية والتغيير الاجتماعي سنة 1983، يركز منهج

<sup>1</sup> K. Gibbins and L. Walker, multiple interpretation of Rokeach value survey, the journal of social psychology, Vol 133 (6), Australia, 1993, P 797.

"كاهل" حول فرضية أن الأفراد يتكيفون مع بعض الأدوار في حياتهم وفقا لقيمهم، ووضع سلم أكثر تكثيفا، حيث أن القيم تكون موجهة نحو الفرد وهي نهائية، في حين قيم "روكيتش" موجهة نحو المجتمع<sup>1</sup>.

وانتهى المطاف بالباحث "كاهل" إلى وضع قائمة صنف من خلالها القيم إلى تسع أنماط، سميت بقائمة القيم (LOV) (List Of Values)، تتمثل في الإحساس بالانتماء، الحاجة إلى الأثارة، المرح والسعادة للحياة، العلاقات الجيدة والدافئة مع الآخرين، تحقيق الشخصية، الشعور بالإنجاز، أن تكون محترم، الأمن واحترام الذات<sup>2</sup>.

بالنسبة لنا كباحثين نرى بأن هناك تداخل بين مفهوم القيمة، وبعض المفاهيم الأخرى كالأهداف أو الغايات، كذلك الحاجيات والسمات، فعلى سبيل المثال يمثل العيش في سلام، عالم من الجمال أهداف يسعى إليها الأفراد وكذلك المجتمعات، أيضا تعتبر الحياة المثيرة واحترام الذات جزء من الحاجيات التي يسعى الأفراد إلى تحقيقها، في حين تعبر مفاهيم القادر، الطموح والمتقف على بعض الصفات أو السمات التي يتحلى بها الفرد وكذلك المجتمع، وفي المقابل يمثل التسامح، الانفتاح، الصدق والمساواة مجموعة من القيم التي يتمتع بها الفرد.

### 2.3.2. شالوم شوارتز (Shalom Schwartz 1940)

بالنسبة للباحث "شوارتز" القيم هي معتقدات تشير إلى سلوك يرغب فيه الفرد، وتعد بمثابة دليل للاختيار وهي مرتبة وفقا لأهميتها.

ولكن قد يكون الاختيار غير صائب إن بني على اعتقادات خاطئة وبالتالي فتقييمنا للمواقف اتجاه الآخرين يكون غير سليم، لذلك فالمعتقد هو بمثابة المنصة التي تركز عليها القيمة، كذلك تحدث الباحث عن ترتيب القيم حسب أهميتها، كونه من أبرز الباحثين الذين قاموا بدراسات حول القيم في العصر الحديث، إلا أن هذا الترتيب يختلف من مجتمع لآخر، فالقيم

<sup>1</sup> L. Bergery, IBID, P 42.

<sup>2</sup> L. R. Kahle, Using the List of Values (LOV) to Understand Consumers, Journal of Services Marketing, Vol 02, N° 04, 1988, P-P 51-52.

التي تكون على درجة عالية من الأهمية في مجتمع قد لا تكون كذلك في مجتمع آخر، ومنه لا يمكن أن يكون هناك اجماع حول ترتيب موحد.

فحسب تصنيف "شوارتز" الذي سبق ذكره في النقطة (3.3.1)، من خلال الشكل رقم 05، فنظريته للقيم توفر للفرد والمجتمع أنواع ثلاثة من الاحتياجات، الحاجة البيولوجية تتجسد خصوصا في القيم المتعلقة بالمتعة والقيم المتعلقة بالتقاليد، والحاجة إلى التفاعل الاجتماعي مثل قيم العدالة، المساواة، الصدق...إلخ، وكذلك الحاجة إلى البقاء وتتمثل في القيم التي تتعلق بالأمن وبالأهداف الشاملة...إلخ.

ولكن بالرغم من هذا يمكن أن تتقاطع بعض القيم التي تعبر عن مستويات مختلفة من الاحتياجات، فمثلا قيمة التعاون هي نابعة من الحاجة إلى التفاعل الاجتماعي وكذلك هي متعلقة بالحاجة إلى البقاء داخل المجموعة أو الفريق.

وقد أظهرت نتائج الدراسة التي قدمها الباحثان "ووش وهامر" "Wach and hammer" والتي شملت 36 عينة من عشرين دولة، محدودية تطبيق نظرية "شوارتز"، فحسب الباحثان لا يصلح تطبيق النموذج بشكل كلي على مستوى المؤسسة دون اللجوء إلى تعديله، لقلة التوافق بين العمال والقيم الغير مرتبطة ارتباط مباشر بالعمل مثل قيمة الأمن القومي<sup>1</sup>.

### التعقيب وتقييم النظرية الحديثة

عند قيامنا بدراسة مقارنة بين نظرية "روكيتش" للقيم مع نظرية "شوارتز"، نستنتج أن بعض القيم النهائية "الروكيتش" مثل عالم من الجمال والعيش بسلام اعتبرها "شوارتز" تمثل حاجيات الأفراد من أجل عيش حياة متنوعة ومثيرة، لذلك لا توجد معايير محددة يستند إليها في تقسيم القيم بدليل أن باحثين آخرين قاموا بتطوير نماذج أخرى.

كذلك يجدر بنا الإشارة إلى أن هذه النظريات والنماذج التي وقفنا عليها هي لعلماء وباحثين غير مسلمين وقد يكون بعضهم من الملحدون الذين يؤمنون بالماديات فحسب، أما نحن كمجتمع اسلامي نرى بأن بعض المفاهيم التي اعتبروها من القيم هي ليست كذلك، مثل الأمن والاستقرار، الأجر، السعادة، الخلاص والنجاة...إلخ، بل تمثل نعم من بها الله علينا.

<sup>1</sup> T. Wils et all, IBID, P 307.

قال تعالى «وما بكم من نعمة فمن الله صلى ثم إذا مسكم الضر فإليه تجئون(54) ثم إذا كشف لبصر عنكم إذا فريق منكم بربهم يشركون(55)» النحل.

وقال «...فأذقها الله لباس الجوع والخوف بما كانوا يصنعون(112)» النحل.

وقال «الذي أطعمهم من جوع وءامنهم من خوف(4)» قريش.

أي أن النظريات التي وضعت من طرف الباحثين لا تعني بالضرورة أنها صحيحة ويمكن الاعتماد عليها، وستبقى الأبحاث والدراسات قائمة من أجل تطوير النماذج والنظريات في المستقبل.

### • المقاربة النظرية للدراسة الراهنة

يعتبر ربط الدراسة الميدانية بنظرية ما بمثابة توجيه وارشاد الباحث لبناء أفكار متسلسلة وتصورات متسقة تستند على أسس وركائز، إذ تعد النظرية دليل توجيهي يعتمد عليها الباحث في دراسته الميدانية.

ومن خلال عرضنا لمختلف الأطر النظرية وجدنا بأن البنائية الوظيفية ترى بأن المجتمع يتكون من مجموعة أنساق متماسكة ومتكاملة فيما بينها، وكل نسق أو جزء له وظيفة يؤديها، ومن ناحيته يرى العالم "بارسونز" أن العمل الاجتماعي ينطوي على العلاقات وتبادل المصالح، فمن متطلبات التكامل الوظيفي داخل أي نظام اجتماعي أن يكون نظام القيم على درجة عالية من التكامل والتناسق، والدراسة الراهنة تهدف إلى التعرف عن مدى مساهمة القيم التنظيمية كنسق مترابط ومتكامل داخل المؤسسة في تأدية وظيفة تتمثل في تماسك فرق العمل، أي أن المؤسسة محل الدراسة تحتكم الى المعايير والنظام القيمي الذي يحاول توجيه وضبط سلوكيات وتصرفات أعضاء فرق العمل في قالب ميثاق اخلاقيات المهنة، والذي ينص على وجوب الاحترام وتسليط العقوبات لكل متجاوز هذا من جهة، ومن جهة اخرى فالنسق القيمي للمؤسسة مستمد من البيئة الاجتماعية المحيطة به لأن هذه الأخيرة تمكنه من الاحاطة والسيطرة بكل المشكلات التي قد تواجهه،

وفي هذا السياق فالبنائية الوظيفية هي الأقرب من دراستنا الراهنة طالما أنها تدعو في مضامينها الى تعزيز التكامل للأجزاء المختلفة بما يحقق تكامل وتماسك النظام العام.

### 3. دراسة القيم والقيم التنظيمية:

لقد تعددت دراسة القيم بين العلوم، بدءا من علوم الاقتصاد والفلسفة إلى علوم النفس، الاجتماع والأنثروبولوجيا، حتى صار من المفاهيم متعددة التخصصات، وهذا لما تكتسبه من أهمية كبيرة في حياتنا بصفة عامة وحياة المؤسسات بصفة خاصة.

حيث يعتقد "جان بيير روسو" **Jean-Pierre Russo**، رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة "كيس كوربوريشن" **Case Corporation**، أن الشركات الناجحة لديها ثقافات قوية ذات قيم أساسية مقدسة وغير قابلة للتفاوض، كما أكد من جهته رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة "ساوث ويست" **Airlines Southwest** للخطوط الجوية "هيرب كليهر" **Kelleher Herb**، على الدور المركزي الذي تلعبه القيم في نجاح أعماله<sup>1</sup>.

وقد ناقش الباحثون والقادة في جميع تخصصات الإدارة الأهمية البالغة للقيم داخل المؤسسات، وقاموا بتخصيص اجتماعات ودورات تكوينية للبحث في الموضوع، مثلما فعل "راندال توبياس" **Randall Tobias** رئيس مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي لشركة **Eli Lilly and Company**، حيث قام بتمديد الاجتماع لأكثر من ساعتين من أجل مناقشة موضوع القيم والحديث عن القيم الجوهرية للشركة وأهميتها، وقد ذكرت مجلة "فورتشن" أن أكثر من 50% من الشركات الأمريكية لديها بيان قيم<sup>2</sup>.

وعليه فقد أصبح الكثير من القادة يعتمدون بشكل كبير على القيم في تسيير الأفراد، وقد ظهرت حديثا الإدارة بالقيم كأسلوب جديد، بعدما كان أسلوب الإدارة بالأوامر والإدارة بالأهداف هما أهم الأساليب المعتمدة، لذلك فليس من الغريب أن يولي المدراء الوقت الكافي من أجل التعريف بقيم المؤسسة والحث عليها، من خلال الاجتماعات والتصريحات وحتى المراسيم واللوائح.

إلا أنه من العادة أن يكون هناك اصطدام محتمل بين القيم التنظيمية للمؤسسة والقيم الشخصية للأفراد في حالة تنافر النوعين، لذلك سنعمل من خلال استغلال جزء من هذا الفصل في التطرق إلى القيم الشخصية موازنة مع القيم التنظيمية.

<sup>1</sup> B. R. Agle and C. B. Caldwell, understanding research on values in business; a level of analysis framework, Business & society, Vol 38, N° 03, September 1999, P 326.

<sup>2</sup> A. Farnham, State your values, hold the hot air, Fortune, Vol 127, August 1993, P-P 118-120.

فحسب "كاث وطاقوري" **Guth & Tagiuri** أنه من الواضح تماما أن القيم الشخصية هي محددات هامة في اختيار استراتيجية المؤسسات<sup>1</sup>.

وهذا استنادا إلى ملاحظاتهم واطلاعهما على الدراسات المنهجية التي اهتمت بالإدارة العليا في منظمات الأعمال، ضف إلى ذلك كون القيم في حد ذاتها أحد أهم العوامل التي توجه سلوك الأفراد والجماعات.

### 1.3. مستويات القيم

لقد تطرقنا إلى تصنيف القيم، والتمسنا نوع من التعقيد والتشابك بينها، وتعدد التصنيفات واختلافها لدليل على ما نقول، لذلك وبعد اطلاعنا على الكثير من الدراسات التي اهتمت بتحديد مختلف مستويات القيم وجدنا تشعب كبير بينها، نحاول ذكر وتوضيح الأهم بينها، أو تلك التي وافق عليها أغلب الباحثين.

إذ يعد "نيكولا ريتشار" **Nicholas Rescher** من أبرز الباحثين الذين بحثوا حول مستويات القيم، حيث اقترح سنة 1969 سلسلة من الطبقات أكثر وضوحا يربط القيمة بحاملها فردا أو مجموعة، لنحصل في الأخير على تصنيف للقيم كقيم شخصية، قيم مهنية، قيم عمل، قيم وطنية وما إلى ذلك<sup>2</sup>.

ومن ناحيته العالم "روكيتش" اقترح سنة 1973 أن القيم يمكن أن تكون على ستة مستويات متمثلة في المستوى الفردي (الشخصي) وعلى مستوى الجماعة، كذلك على المستويات التنظيمية، الاجتماعية والثقافية، وأخيرا على مستوى المؤسسة<sup>3</sup>.

وقد اعتمد الكثير من الباحثين في دراساتهم على تقسيم "روكيتش"، بل على كل الأعمال التي قام بها حول القيم كتصنيفها وقياسها، وهذا مما يزيد من تميز الأبحاث التي قام بها حول موضوع القيم.

<sup>1</sup> W. D. Guth and R. Tagiuri, Personal values and corporate strategy, Harvard Business Review, Vol 43, Issue 05, 1965, P 123.

<sup>2</sup> N. Rescher, Introduction to value theory Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969, P 14.

<sup>3</sup> M. Rokeach, IBID, P 13.

وقامت الباحثة "دانييس روسو" "Deniss rousseau" سنة 1985 بالإحاطة الشاملة بموضوع المستويات، حيث لاحظت من خلال دراستها أن النظرية التي تتناول صراحة دور المستوى في تحديد مواصفات المفاهيم وعلاقتها المتبادلة أمر ضروري للبحوث السليمة والمتعددة المستويات<sup>1</sup>.

وكانت قد حثت على الاكثار من الدراسات التي تتعلق بالبحث وراء المستويات، وعلى هذا النحو يجب النظر في مستويات التحليل في دراسة القيم لتوفير فهم منهجي واضح.

كما قدم الباحث "باري بوسنر" "Barry Z. Posner" سنة 1983 اقتراح يشمل أربع مستويات للقيم تتمثل في القيم الفردية، القيم المهنية، القيم التنظيمية والقيم الاجتماعية<sup>2</sup>.

واعتمد "باير" "Beyer" سنة 1981 على إطار عمل يقوم على أساس المجموعات، كالمجموعات الشخصية، مجموعات الأدوار، الأنظمة التنظيمية، الأنظمة الاجتماعية، الأنظمة الثقافية، ومن جهته أشار "تشارلز بيرو" "Charles Perrow" سنة 1986 إلى وجود 12 مستوى من التحليل يشمل الفرد، المجموعة، القسم، الشعبة، التنظيم، بين المنظمات، المجموعة التنظيمية، الشبكات، الصناعة، المنطقة، الوطنية والعالمية<sup>3</sup>.

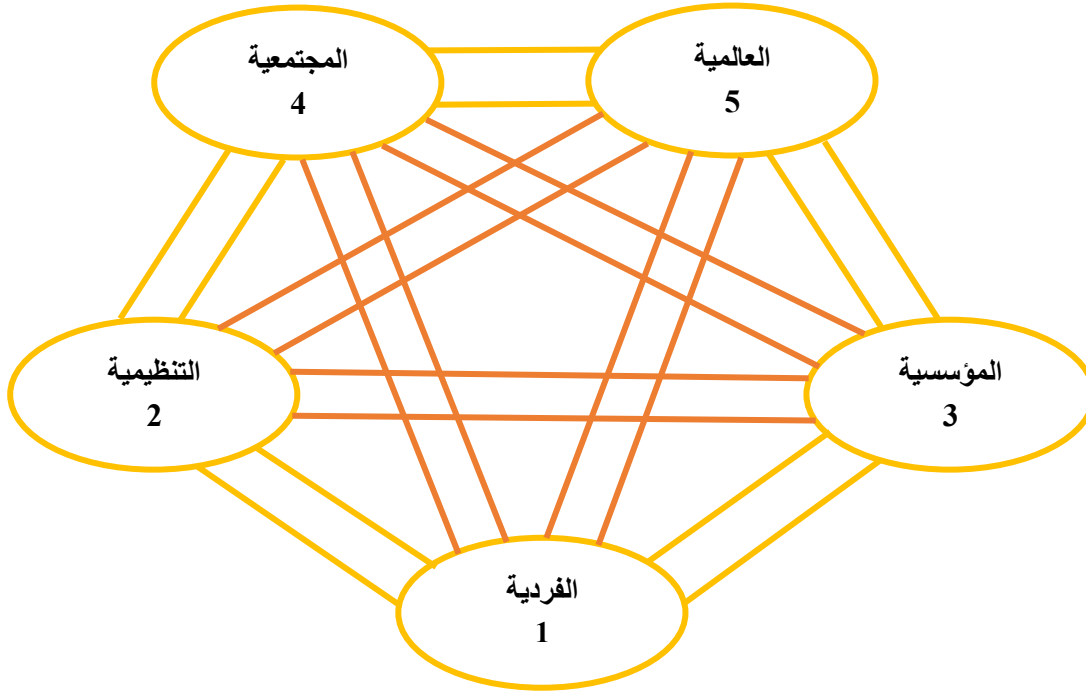
وانطلاق من هذه الدراسات التي تطرقنا إليها وغيرها من الدراسات الأخرى التي لم نجد مجالا كافيا لذكرها، نظرا لكثرتها وكذا تشابه بعضها، نصل إلى احدى أهم وأشهر الدراسات حول موضوع مستويات القيم، وهي الدراسة التي قام بها "أكل وكالدول" "Agle & Caldwell" سنة 1999، حيث اعتمد الباحثين كثيرا على الأعمال التي قامت بها "دانييس روسو" سنة 1985 عند دراستها للمستويات وكذا أعمال "روكيتش"، فكانت بمثابة القاعدة للدراسة التي قاما بها حول الموضوع، أين اقترحا خمس مستويات للقيم ممثلة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> D.M. Rousseau, Issues of level in organizational research. Multi-level and cross-level perspectives, Research in organizational behavior, Vol 07, 1985, P 01.

<sup>2</sup> B. Z. Posner, Values and the American Manager; a three-decade perspective, Journal of Business Ethics, Vol 91, 2010, P 457.

<sup>3</sup> B.R. Agle and C.B. Caldwell, IBID, P 331.

الشكل رقم 06: يبين مستويات التحليل لدراسة القيم حسب "أكل وكالدول" "Agle & Caldwell"



المصدر: B. R. Agle and C. B. Caldwell, understanding research on values in business; a level of analysis framework, Business & society, Vol 38, N° 03, 1999, P 332.

قام الباحثان بجمع أكثر من 200 مقال متعلق بدراسة القيم، ومن ثم صنفت هذه المقالات بحسب المستويات التي اعتبرها تتلاءم مع دراستهما مع مراعاة سنة نشر كل مقال، وعلى هذا الأساس قاما باقتراح خمس مستويات للقيم.

### 1.1.3. القيم الفردية (Individual Values):

مجموعة أبحاث القيم على المستوى الفردي غنية ومتنوعة، كذلك التي قام بها "روكيتش" في تصنيفه للقيم إلى قيم نهائية (غائية) وقيم وسيلة كما سبق الذكر، وكذلك الأعمال التي قام بها العالم "سبرانجر" سنة 1928 في تصنيفه للبشر إلى ستة أنماط والموضحة في الجدول رقم (03).



ومجموعة كبيرة من الدراسات المهمة كأعمال "ألبر و فيرون" "Allport & Verron" سنة 1970 حول قياس القيم الفردية من خلال اقتراح استبانة مكونة من 45 بند<sup>1</sup>. كما أجرى "جورج إنجلند" "George England" بعض الأبحاث التجريبية الأكثر توجهاً وقدم استبانة من أهم الاستبانات الموجهة لقياس القيم الفردية، وقام باختبار القيم الشخصية والإدارية للمديرين من العديد من البلدان باستخدام قاعدة بيانات موحدة.

### 2.1.3. القيم التنظيمية (Organizational Values):

لقد أولى الباحثون المعاصرون الكثير من الاهتمام بالقيم التنظيمية، مقارنة بالباحثين الأوائل وهذا لارتباطها بمصطلح الثقافة التنظيمية الذي لم يظهر إلا في النصف الثاني من القرن الماضي، وبهذا ازدهرت الأبحاث حول موضوع القيم التنظيمية وتعاقت الدراسات، إلى درجة أن بعض الباحثين اعتبر الثقافة التنظيمية ممثلة في القيم التنظيمية.

ومن بين هؤلاء الباحثين نجد "برومس وكامبارك" "Broms and Gahmberg" اللذان قدما تعريفا للثقافة التنظيمية سنة 1983 على أنها جميع القيم المركزية المخبأة في الأساطير والرموز المشتركة<sup>2</sup>.

كما ذكر "أكل وكالدول" "Agle & Caldwell" من خلال الأعمال التي قما بها، وتحديدا عند تطرقهما للقيم التنظيمية أن "نوال ثيشي" "Noel M. Tichy" قد نشرت مقالا سنة 1982 اعتبرت فيه أن الثقافة التنظيمية تمثل القيم المشتركة، وعرفت الباحثة "ليثكا" "Liedtka" الثقافة التنظيمية على أنها مجموعة القيم المشتركة<sup>3</sup>.

كما وضعت الباحثتان "جنيفر شاثمان وكارن جان" "Jennifer A. Chatman and Karen A. Jehn"، تصورا للثقافة التنظيمية على أساس القيم المشتركة، وقد أضافتا بأن القيم تعمل

<sup>1</sup> G.R. Maio, IBID, P17.

<sup>2</sup> H. Broms and H. Gahmberg, Communication to self in organizations and cultures, Administrative Science Quarterly, Vol 28, 1983, P 482.

<sup>3</sup> B.R. Agle and C.B. Caldwell, IBID, P 344.

كعناصر محددة للثقافة، إذ يمكن الاطلاع ومعرفة ثقافة أي مؤسسة من خلال القيم السائدة فيها<sup>1</sup>.

لكن في الحقيقة نرى بأن الثقافة التنظيمية لا تعبر عن القيم فحسب بل تشمل عناصر أخرى كالمعتقدات والرموز، العادات والتقاليد... إلخ، ومع ذلك فإننا لا نقف ضد ما كتب وقيل حول الثقافة التنظيمية وارتباطها القوي بالقيم، باعتبار أن هذه الأخيرة تمثل أهم العناصر المكونة لها حسب رأي هؤلاء الباحثين وحسب رأينا كذلك.

ويرجع الاهتمام بالقيم التنظيمية أساساً إلى البحث على تطوير المستويات التنظيمية، وتحديد ما إذا كانت المؤسسات تملك بالفعل مجموعة من القيم وتحديد مصادرها، والبحث ما إذا كانت هذه القيم تساهم في زيادة الفعالية والأداء والرفع من الانتاجية، وبالتالي تساهم في اقتصاد المؤسسات.

### 3.1.3. القيم المؤسسية (Institutional Values):

يؤكد الباحثان "أكل وكالدول" على صعوبة تصنيف القيم المؤسسية من قبل الباحثين مقارنة مع القيم الفردية والتنظيمية، رغم تنوع وتعدد الدراسات إلا أنها تفتقر إلى التكامل والخصوصية، وعموماً تعتبر الدراسات على هذا المستوى مجرد دراسات وصفية، كما أن العديد من الباحثين قد يعملون على المستوى المؤسسي دون أن يحددوا بأنهم يعملون على هذا المستوى<sup>2</sup>.

يقر أغلبية الباحثين بصعوبة البحث على هذا المستوى، والحقيقة أن القيم تبقى غامضة عند الكثيرين بدليل الاختلاف الموجود بين العلماء والباحثين حول تعريفها وتصنيفها ودراسة مستوياتها، لذلك فهم يخفون أحياناً بعض العناصر والمحددات التي تتعلق بموضوع القيم عمداً، نتيجة خوفهم الوقوع في الخطأ خاصة عندما يتعلق الأمر بالدراسة الميدانية والتطبيق.

<sup>1</sup> J.A. Chatman and K.A. Jehn, Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture; how different can you be?, Academy of Management Journal, Vol 37, Issue 03, 1994, P 524.

<sup>2</sup> B.R. Agle and C.B. Caldwell, IBID, P 349.

وقد استدل "أكل وكالدول" بمجموعة من الأعمال التي قدمها باحثون حول القيم المؤسسية مثل أعمال "جورج إنكلند" ورفيقه "تراش أكرويل وروبار ثريز" "George England, Naresh" "Agarwal et Robert Treise" سنة 1971 التي دارت حول المقارنة بين قيم قادة الاتحاد والمدراء، من خلال دراسة تجريبية تؤكد من خلالها الباحثين أنه هناك اختلاف كبير بينهما، ومع ذلك فهم مشتركون في قيمة التواضع<sup>1</sup>.

كذلك أجرى "بونسر وشميث" "Posner and Schmidt" سنة 1984 دراسة حول قيم مدراء بعض المؤسسات الأمريكية، وقد استنتج الباحثان من دراستهما أن المدراء التنفيذيين يركزون كثيرا على القيم والأخلاق، وكما قال "جون كاردنر" "John Gardner" أن المشكلة لا تكمن في العثور على قيم أفضل، بل يجب أن نكون مؤمنين ومخلصين لتلك القيم التي نعلمها<sup>2</sup>.

كما استدل الباحثان عند تطرقهما لدراسة القيم على المستوى المؤسسي بأعمال "إراز" "Erez" حول القيم في المؤسسات الصناعية سنة 1986، ودراسة "ماهر وفورد" "Maher and Ford" حول الاستناد إلى القيم في النزاعات داخل مؤسسات الرعاية الصحية سنة 1993، أيضا دراسة "فانتن" "Vinten" سنة 1993 حول روح المبادرة والقيم البريطانية في المؤسسات التابعة للقطاع العام منذ 1979.

كذلك الأعمال التي قام بها "كارل أكوينو" "Karl Aquino" سنة 1995 حول القيم التي توجه عمل وإدارة السجون والمؤسسات الإصلاحية، وتم اختيار ثلاث وعشرين قيمة في استبانة موجهة للضباط في خمس منشآت إصلاحية لمعرفة مدى تأكيد مدراءهم على كل قيمة من خلال إجراءاتهم وسياساتهم، وأظهرت النتائج أن أربع قيم تم تصنيفها على الدوام على أنها ذات أولوية عالية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> G. W. England and all, Union Leaders and Managers, a Comparison of Value Systems, Industrial Relations Journal, Vol 10, Issue 02, 1971, P 211.

<sup>2</sup> B. Z. Posner and W.H. Schmidt, Values and the American Managers; An Update, California management review, Vol XXVI, N° 03, spring, 1984, P 202.

<sup>3</sup> K. Aquino, An Exploratory Study of Organizational Values in Jails, International Journal of Value-Based Management, Vol 08, 1995, P 99.

### 4.1.3. القيم المجتمعية (Societal Values):

يعتبر هذا المستوى من القيم هو الأكثر من حيث عدد الدراسات بين جميع المستويات سواء من الناحية النظرية أو التطبيقية، باعتبار أن هذا المستوى يشمل جميع شرائح المجتمع ابتداء من الأسرة التي تعد لبنة المجتمع أو قاعدته إلى أعلى الهرم، ضف إلى مجموعة التحولات الاجتماعية والاقتصادية التي طرأت على المجتمعات وعلى جميع الأصعدة.

وعلى هذا الأساس يبرز لنا "أكل وكالدول" مدى أهمية دراسة القيم على هذا المستوى خاصة في ضوء العولمة، إذ أظهرت الدراسات تناقضات كثيرة بين الأبحاث التطبيقية، والقلّة من العلماء والباحثين من اقترح تفسيرات منهجية لنتائجهم، رغم ذلك يمكن أن يتحصل الباحثون على نتائج مفسرة للواقع، كالدراسة التي قام بها "ورتيك" "Wartick" سنة 1995، حيث وجد بأنه على الرغم من الاختلافات الثقافية بين عدد من الشركات، إلا أن هناك تشابه في الكثير من القيم<sup>1</sup>.

لقد انصب اهتمام "ورتيك" على التحليل التجريبي للقيم الإدارية المشتركة داخل عدد من المؤسسات والشركات ذات جنسيات مختلفة والتي لها ثقافات مختلفة، ومع هذا حصل على نتائج تبين مدى تشابه الكثير من القيم المطبقة داخل هذه الشركات.

ومن ناحية أخرى، قام الباحثان "جورج إنكلند ولي ريموند" "George England and Lee Raymond" التحقق من العلاقة بين القيم الإدارية والنجاح الإداري لعينة متنوعة من المدراء في أربع دول هي الولايات المتحدة الأمريكية، استراليا، الهند و اليابان، وكانت عينة الدراسة جد كبيرة عند معرفة أنها تشمل المدراء فقط، باعتبار أن المدراء هم أقل الأشخاص عدد داخل المؤسسات بمختلف أنواعها.

هذه العينة تمثلت في 878 مدير أمريكيا، 301 مديرا استراليا، 500 مديرا هنديا، 312 مديرا يابانيا، وقد أظهرت النتائج أن النجاح الإداري لهؤلاء المدراء مرتبط ارتباطا وثيقا بقيمهم، والتي يمكن استخدامها كأساس لقرارات الاختيار، كذلك تشير النتائج إلى أن المديرين من الدول

<sup>1</sup> B.R. Agle and C.B. Caldwell, IBID, P 349.

الأربعة كانوا متشابهين من حيث القيم الشخصية المرتبطة بالنجاح، حيث أن لدى المديرين الأكثر نجاحا قيم براغماتية وديناميكية، على عكس المديرين الأقل نجاحا فهم يملكون قيم ثابتة وأحيانا سلبية<sup>1</sup>.

وتعتبر الأعمال التي قام بها "شالوم شوارتز" "Shalom Schwartz" سواء وحده أو رفقة "بيلسكي فولفغان" "Wolfgan Bilsky" في هذا المجال من الأبحاث القيمة والواعدة، حيث قاما بتحديد ملامح القيم داخل العديد من المجتمعات في العالم من خلال الدراسة الأولى التي قاما بها سنة 1987 حول "نحو بنية نفسية شاملة للقيم الإنسانية"، ثم الدراسة الثانية سنة 1990 بعنوان "نحو نظرية المحتوى العالمي وبنية القيم: الامتدادات والمضاعفات عبر الثقافات"، وواصل "شوارتز" أبحاثه حول القيم المجتمعية والعالمية، ليقوم بدراسة القيم في 20 بلدا مختلفا سنة 1992، في بحث يعد من أفضل الأعمال الحديثة في هذا المجال بعنوان "عالم في محتوى وهيكل القيم: التقدم النظري والاختبارات التجريبية في 20 بلدا".

حيث أن الدراسة التي قاما بها "شوارتز" و"بيلسكي" سنة 1990 حول القيم داخل بعض المجتمعات الأوروبية والآسيوية والأمريكية بغرض فحص نظريتهما، قد أظهرت نتائجها بأن القيم داخل هذه المجتمعات متشابهة إلى حد كبير باستثناء هونغ كونغ، أين وجد التشابه بين المجتمعات الألمانية، اليهودي، الإسباني، الأسترالي والأمريكي في سبع قيم تتمثل في النجاح، الاستمتاع، النضج، السرسرية، الالتزام بالقوانين، الأمن والتوجيه الذاتي، ومن جهة أخرى اتضح بأن قيمة القوة الاجتماعية أهم ما يميز مجتمع هونغ كونغ<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> G. W. England and R. lee, the relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India and Australia, Journal of Applied Psychology, Vol 59, Issue 04, 1974, P 411.

<sup>2</sup> S. H. Shwartz and W. Bilsky, Toward a theory of the universal content and structure of values; Extensions and cross-cultural replications, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 58, 1990, P-P 878-879.

### 5.1.3. القيم العالمية (Global Values):

يعد البحث والتحري حول حقيقة وجود قيم مشتركة بين المجتمعات من أصعب الدراسات التطبيقية بسبب مجموعة من العوائق التي قد تعترض الباحثين كالبعد الجغرافي وتكلفة الدراسة في حد ذاتها، والواضح أن المجتمعات تشترك في الكثير من القيم لكن بنسب متفاوتة كالعدالة مثلا، ولعل الكثير من الدراسات التي عالجت هذا الموضوع قد أقرت بوجود تشابه في العديد من القيم بين المجتمعات.

وقد أشارت "ليندة ثرفينو وكاثرين نلسون" "Linda Trevino and Cathrine Nelson" إلى أن بعض القيم والمعايير يتم قبولها في جميع المجتمعات البشرية وعلى اختلاف دياناتها، حيث أن تعاليم كل الديانات من اليهودية إلى البوذية تدعو على سبيل المثال إلى نبذ العنف وأذية الآخرين وقيم كثيرة مثل لا تسرق، لا تقتل، أن تحب للناس ما تحب لنفسك<sup>1</sup>.

وقد استدلت الباحثتان في دراستهما التي قاما بها سنة 1999، بما جاء في بعض الكتب الدينية لمختلف الديانات حول معاملة الناس بالمثل، وكذلك أقوال علماء كل ديانة حول أذية الغير، إلا أننا نرى بأن أقوالهم تناقض أفعالهم، فكيف يتحدث البوذيون أو اليهود أو النصارى عن حرمة قتل الناس، وهم يقتلون المسلمين في بورما، فلسطين، سوريا والعراق، بل وفي كل أنحاء العالم.

ومن جهتها أجرت الباحثة "كاثلان غاش" "Kathleen Getz" دراسة سنة 1995 حول قيم الأعمال حسب قواعد السلوك الدولية، فوجدت بأن هناك عدد من القيم المتعلقة بالأعمال تتشارك فيها أغلب الثقافات مثل سيادة الوطنية، العدالة الاجتماعية، حقوق الإنسان، سلامة الأسواق والاستقلال التنظيمي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> L.K. Trevino and K. A. Nelson, Managing business ethics; Straight talk about how to do it right, 5<sup>th</sup> edition, John Wiley, New York, United States of America, 1999, P 411- 412.

<sup>2</sup> K.A. Getz, Trans-ideological Business Values in International Codes of Conduct, International Journal of Value-Based Management, Vol 08, 1995, P 117.

ولعل ما يميز هذا المجال هو قلة الأبحاث التي اهتمت بدراسة الأخلاق والقيم في التجارة الدولية، ربما بسبب الاعتقاد السائد بأن القيم والمعايير تختلف باختلاف الثقافات والأيدولوجيات وكذلك بسبب حداثة ظهور المؤسسات المتعددة الجنسيات.

وفي دراسة قام بها "ريتشارد كينر" **Richard Kinner** رفقة "جيرري كرنس وثرلز دوثيريبس" **Jerry Kernes and Therese Dautheribes** سنة 2000، حول عالمية القيم، حيث من خلالها قاموا بتقديم قائمة من القيم الأخلاقية العالمية، تمثلت أساس في الالتزام، الصدق، العدالة، الاحترام ورعاية الآخرين<sup>1</sup>.

وقام "شوارتز" بتحديد مجموعة من القيم التي تتشارك فيها كل الشعوب من خلال دراسته للقيم المجتمعية والعالمية كما سبق الذكر.

وقد سافر مؤسس معهد الأخلاق العالمية بالولايات المتحدة الأمريكية الباحث الأمريكي "راشوارث كيدر" **Rushworth M. Kidder** إلى بلدان كثيرة من أجل معرفة القيم الأساسية التي يشترك فيها البشر عبر أنحاء العالم، فقابل رجال الأعمال، القادة والزعماء السياسيين، الفنانين والكتاب، وقام بطرح السؤال نفسه على الجميع والمتمثل في: إذا كان بإمكانك تطوير مدونة أخلاقيات عالمية، فماذا سيكون فيها؟

واستنادا إلى المقابلات الأربعة والعشرين (24)، تمكن "كيدر" سنة 1994 من تحديد ثماني قيم أساسية يجتمع عليها البشر، واعتبرها ضرورية من أجل تهيئة الظروف الأخلاقية للقرن الحادي والعشرين، وتشمل الحب، الصدق، الانصاف، الحرية، الوحدة، التسامح، المسؤولية واحترام الحياة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> R.T. Kinner and all, A short list of universal moral values, Issues and Insights review, Vol 45, 2000, P-P 09-10.

<sup>2</sup> R. M. Kidder, Shared Values for a Troubled World: Conversations with Men and Women of Conscience, Jossey-Bass publishers, San Francisco, USA, 1994, P 18.

من خلال اطلاعنا على هذه الدراسات نستطيع أن نقول بأن أغلبها لا يمثل الواقع أو لا يطبق بالشكل السليم على أرض الواقع، وإن كان الجميع يبحث بل ويرجو ترسيخ كل القيم سابقة الذكر في مجتمعه وبلده، إلا أن كل ذلك يبقى على صورته وهيئته النظرية، أما على المستوى الامبريقي فالقلة القليلة منا من يجتهد في ذلك، ولا تفوتنا الفرصة دون اثبات هذا الكلام ببراهين وأدلة، فمعظمنا يحب النظافة وينبذ الوسخ، والجميع يتفق على ذلك، في حين نرى الأوساخ في شوارعنا ومدارسنا، بل وحتى المستشفيات والإدارات، وكذا بعض البيوت، والأمر نفسه في كثير من البلدان العربية وحتى الغربية ولكن بدرجات متفاوتة.

كذلك تتحدث الدراسات على التسامح، الاحترام والحرية،...إلخ، وغيرها من القيم التي تبقى مجرد شعارات عند الكثيرين، والواقع يعكس حقيقة ما يقال ويكتب، فمازلنا نذكر الكاتب والأستاذ الفرنسي "روجر غارودي" **Roger Garaudy** الذي طرد من الجامعة ومنع من التدريس بسبب المقال الذي نشره عن محرقة اليهود، فاتهم بمعاداته للسامية.

وما قاله سبحانه وتعالى في الكثير من الآيات إنما هو خير دليل على هذا، مثل « يا أيها الذين آمنوا لا تتخذوا بطانة من دونكم لا يألونكم خبالا ودوا ما عنتم قد بدت البغضاء من أفواههم وما تخفي صدورهم أكبر <sup>ع</sup> قد بينا لكم الآيات <sup>صلى</sup> إن كنتم تعقلون(118)» آل عمران.

وقال تعالى «... لا يقاتلونكم جميعا إلا في قرى محصنة أو من وراء جدر <sup>ع</sup> بأسهم بينهم شديد <sup>ع</sup> تحسبهم جميعا وقلوبهم شتى <sup>ع</sup> ذلك بأنهم قوم لا يعقلون(14)» الحشر.

كذلك يمكننا الاستدلال بالحروب التي قامت بين الشعوب، كالحربين العالميتين الأولى والثانية سنتي 1914 و1939 على التوالي، الحرب الصينية اليابانية سنة 1894، الحرب الفرنسية البريطانية التي امتدت من 1337 إلى غاية 1453 أي أكثر من 100 سنة، ناهيك عن الجرائم التي تنتهك في دول الغرب في كل يوم، والاستغلال الأسوأ للمرأة التي أصبحت سلعة تعرض أو وسيلة لتسويق منتوجاتهم عبر مختلف الوسائل الاشهارية.



ونشير إلى أن تطبيق الاستبانة أو المقابلة في مثل هذه الدراسات قد لا يعطي نتيجة موضوعية، إذ نستبعد أن يجيب السارق في أغلب الأحيان على سؤال توجهه له حول موضوع السرقة لنعلم أنه سارق، ولا يمكن لشخص حاسد أن يبين أنه لا يحب الخير للناس من خلال استبانة أو مقابلة، بل نرى بأن الملاحظة في مثل هذه الحالات أفضل خاصة إذا كان مجتمع الدراسة صغير.

ومع هذا فلا يجب أن ننفي نهائياً وجود القيم داخل المجتمعات بصفة عامة.

### 2.3. قياس القيم

يمكن الغرض من قياس النسق القيمي في تقديم معلومات تتعلق بمحتوى القيمة وأهمية القيمة، كذلك في مقارنة القيم ببعضها البعض داخل المجتمع نفسه أو مقارنة المنظومة القيمية بين مجتمعين أو أكثر، وفي هذا الباب سنتطرق لقياس القيم التنظيمية فقط.

#### 1.2.3. قياس القيم التنظيمية

يمكن قياس القيم التنظيمية عن طريق استبانة أو عن طريق اجراء مقابلات، أو حتى عن طريق الملاحظة، إلا أن هذه الطريقة الأخيرة نعتقد بأنها شاقة ومتعبة، وقد يستغرق معرفة القيم التنظيمية الحقيقية للمؤسسة وقت طويلاً، ومع هذا فإننا نراها أنسب الطرق (استنتاجاً من دراستنا الميدانية).

قد يكون تحديد القيم التنظيمية للمؤسسة أسهل عند مرور المؤسسة بأزمة معينة، حيث تطفوا القيم إلى السطح وتظهر ردة فعل الأعضاء ومدى مساندتهم وتأييدهم للمؤسسة، وهذا ما وقفنا عليه خلال التريص، أين توقف المركب نهائياً بسبب تسرب كبير للغاز من المحول الرئيسي، ولاحظنا العمل المستمر ليل نهار من قبل الفرق المكلفة بإصلاح المحول والذي دام أكثر من شهر.

وقد قدم "رسال جونسون وإرين جاكسن" "Russel E. Johnson and Erin M. Jackson" في هذا الصدد سنة 2009 دراسة، اهتمت بالبحث حول الدور الذي تلعبه القيم التنظيمية في تحديد

هوية الموظفين، وقد اعتمد الباحثان على الاستبانة من أجل معرفة وقياس القيم التنظيمية لدى الموظفين أفرادا وجماعات، وكانت النتيجة أن الالتزام التنظيمي هو أهم القيم التنظيمية التي تتميز بها المؤسسة محل دراستهم<sup>1</sup>.

وهنا يرى الباحثان أن الاستبانة هي أحسن الأدوات المستخدمة من أجل قياس القيم التنظيمية. وفي المقابل يرى الكثير من الباحثين مثل "لوماثر" "Lemaître" إمكانية اللجوء إلى استخدام الملاحظة والمقابلات من أجل قياس القيم التنظيمية<sup>2</sup>. وهذا بالطبع يرجع إلى طبيعة الدراسة وكذلك المنهج الذي يلائم الدراسة، كالمنهج الوصفي الذي يعتمد على الملاحظة بشكل كبير.

ويشير "داون دوبيني" "Dawn Dobni" وزملاؤه سنة 2000، من خلال الدراسة التي قاموا بها حول علاقة القيم التنظيمية بالرفع من إنتاجية الخدمة لدى العاملين، أنه يجب الاعتماد عند قياس القيم التنظيمية على الدراسات الأثنوغرافية وكذا تحليل سلوك الموظفين من قبل المستهلكين، الموردين والمشرفين<sup>3</sup>.

تشتمل الدراسة الأثنوغرافية الوصف الشامل لأسلوب حياة مجتمع ما وكل العادات والتقاليد، القيم والطقوس... إلخ، والتي تميز ذلك المجتمع، بمعنى ثقافة ذلك المجتمع، فبدلاً أن يقوم الباحث بدراسة القيم التنظيمية وهي جزء من الثقافة التنظيمية، قد يجد نفسه مضطراً إلى دراسة الثقافة التنظيمية وهي موضوع جد واسع، قد يصعب الاحاطة بكل جوانبه.

أما عن تحليل سلوك الموظفين من قبل المستهلكين والموردين، فقد يضطر الباحث إلى التنقل المستمر بين مجموعة من الأشخاص من أجل معرفة آرائهم وتصوراتهم حول الموظفين، مما قد

<sup>1</sup> R.E. Johnson and E. M. Jackson, Appeal of organizational values is in the eye of the beholder; The Moderating role of employee identity, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 82, 2009, P 915.

<sup>2</sup> R. Michaud, La validité prédictive incrémentielle de L'Appariement personne- organisation pour les activités de sélection, thèse Doctorat en relations industrielles de l'Université Laval offert en extension à l'Université du Québec en Outaouais, 2014, P 118.

<sup>3</sup> D. Dobni and all, Organizational Values: The inside View of Service Productivity, Journal of Business Research, Vol 47, 2000, P 105.

ينجم عنها مشقة وإضاعة الوقت خاصة إذا كانوا بعيدين عن المؤسسة محل الدراسة، في حين قد تكون فكرة الاستعانة بالمشرفين صائبة وجيدة لأن الباحث قد يجد فرص أكبر في الحصول على الوثائق التي يحتاجها، وكذلك قد يجد أجوبة لكل أسئلته بحكم أن المشرف عادة ما يكون يملك من الخبرة والأقدمية داخل المؤسسة.

### 2.2.3. أنواع القيم التنظيمية

تعتبر القيم التنظيمية أقل عددا من القيم الفردية وهي بدورها تصنف إلى أنواع عدة، حيث لا يجتمع العلماء والباحثون على تصنيف واحد، ومع هذا سنحاول ذكر أهم أربع تصنيفات.

#### • تصنيف "ماكدونالد وغاندرز" "McDonald and Gandz"

قدمت الدراسة التي قام بها "بول ماكدونالد" و"جيفري غاندرز" سنة 1991، حول تحديد القيم ذات الصلة بأبحاث الأعمال، قائمة من القيم المستمدة من المقابلات مع ممثلين عن رجال الأعمال من القطاعين العام والخاص، بما في ذلك كبار مدراء الموارد البشرية والمدراء التنفيذيين، وقد نوقشت هذه القائمة المستمدة تجريبيا من بيانات القيم لإدارة الموارد البشرية<sup>1</sup>. وقد بدأ الباحثون في البحث عن تصنيف للقيم التنظيمية لأن أغلبهم يرون أن تصنيفات القيم التي وضعت من طرف علماء النفس وعلماء الاجتماع، والتي سبق أن وقفنا عليها، على غرار تصنيف "روكيتش" لا يلبي متطلبات واحتياجات الباحثين في المؤسسات.

قام الباحثان بإنشاء قائمة من 24 قيمة وتم جمع 358 بند، وقد أثار انتباه الباحثين أن كل المدراء والمهنيين تقريبا يميزون القيم التنظيمية من الأهداف التنظيمية كالجودة، الربحية، النمو وغيرها، وبعد التحقق من صحة القائمة مع الخبراء وتحليل النتائج تمكن الباحثان من تقديم القائمة النهائية للقيم التنظيمية، والتي تشتمل على التعاون، الاجتهاد، النزاهة، الانفتاح، المبادرة، الخبرة، العدوانية، العدالة، التكيف والمرونة، الابداع، التنمية، المجاملة، الحذر،

<sup>1</sup> P. McDonald and J. Gandz, Identification of values relevant to business research, Human Resource Management, Vol 30, Issue 02, 1991, P 217.

المساواة الاجتماعية، الاقتصاد، الاعتبار (التقدير)، الشكليات، الفكاهة، التسامح، الانفتاح، المنطق، الاستقلالية، الطاعة والتنظيم<sup>1</sup>.

• تصنيف "دي كلارك، فانثن وأنسيل" "De Clercq, Fontaine et Anseel"

قام "ستيفان دي كلارك" "Stifaan De Clercq" وزميلييه سنة 2008 باختبار شمولية نموذج القيمة الذي وضعه "شوارتز" سنة 1992، من أجل التقييم والبحث عن امكانية تطبيق النموذج على المستوى التنظيمي، وقد أجروا بحثا واسعا حول القيم التنظيمية، أين حددوا 42 أداة وتصنيف من أجل قياس القيم تضم في مجموعها 1578 بندا. كانت النتائج المتحصل عليها تشير إلى أن 92.5% من البنود صنفت القيم التنظيمية بحسب تصنيف "شوارتز" (من 1 إلى 10)، في حين وجد نوعين جديدين من القيم متعلقة بالتوجه نحو الأهداف والعلاقات<sup>2</sup>.

بشكل عام، تشير هذه النتائج التي تحصل عليها الباحثون إلى أن نموذج القيمة الذو وضعه "شوارتز" حول القيم بصفة عامة، قد يكون إطارا شاملا ومناسبا لتطبيقه على المستوى التنظيمي داخل المؤسسات.

• تصنيف "جيرالد كفناغ" "Gerald F. Cavanagh"

انصب تركيز "كفناغ" في الدراسة التي قام بها سنة 2010 على قيم الأعمال الأمريكية، إلا أنه قام كذلك بفحص تأثير هذه القيم على الناس في جميع أنحاء العالم، وكيف تتأثر القيم الأمريكية بدورها بالآخرين، حيث قام بمناقشة القيم المتغيرة لبعض الدول الصناعية. استنتج "كفناغ" وجود قائمة طويلة من القيم التنظيمية حسب زعمه تمثل قلب الاقتصاد الأمريكي، وتشتمل على الابتكار، والتنمية المستدامة، كرامة كل فرد، مواطن عالمي، التدابير

<sup>1</sup> R. Michaud, IBID, P-P 121- 122.

<sup>2</sup> S. De Clercq and all, In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit, The Journal of Psychology, Vol 142, Issue 03, 2008, P 277.

الجديدة للنجاح، الرؤية والأمل، التكيف والمرونة، النمو، الريادة، الكفاءة، الإنتاجية، التمكين، المشاركة، الريادة، المنافسة<sup>1</sup>.

حسب تصنيف "ماكدونالد وغاندز" فإن النمو، الانتاجية، الريادة... إلخ تصنف ضمن الأهداف وليس ضمن قائمة القيم التنظيمية، وعليه فإن الباحث قد قام بالخلط بين الأهداف والقيم التنظيمية.

### 3.2.3. أدوات قياس القيم التنظيمية

هناك العديد من الأدوات التي يمكنها أن تقيس القيم التنظيمية، ونتيجة اطلاعنا على عدد من الدراسات التي قام بها الباحثون في المجال، نستطيع أن نشير إلى بعض هذه الأدوات التي حددها بعض الباحثين واعتمدوا عليها، والتي ربما تكون الأنسب لقياس القيم التنظيمية حسب اعتقاد الكثيرين.

#### • صورة الثقافة التنظيمية (OCP) (Organizational Culture Profile)

قام "شارلي أورلي، جنيفر شاثمان ودافيد كالدول" Charles A. O'Reilly, " Jennifer Chatman and David F. Caldwell" سنة 1991، بتطوير أداة لقياس القيم التنظيمية أطلق عليها اسم "Organizational Culture Profile" (OCP)، وهذا بغرض معرفة مدى توافق قيم الأفراد مع القيم التنظيمية للمؤسسة.

يحتوي (OCP) بيانات 54 من القيم الفردية والتنظيمية، حيث تبحث هذه الأداة إلى معرفة القيم التي يفضلونها الأفراد أو يبحثون عليها في مؤسستهم بدلا من قيمهم الفردية، بمعنى البحث عن القيم الفردية والتنظيمية التي يتشارك فيها الأفراد والمؤسسة، حيث تم استجواب الأفراد عن تفضيلاتهم الشخصية في مؤسستهم، وبالاعتماد على تقنية "Q-sort" رتبت هذه القيم ضمن تسع فئات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> G.F. Cavanagh, America Business Values; a global perspective, 6th edition, Prentice Hall, 2010, P 347.

<sup>2</sup> C.A. O'Reilly, People and organizational culture ; a profile comparison approach to assessing person-organization fit, Academy of Management Journal, Vol 34, Issue 03, 1991, P 487.

وقد استبدل بعض الباحثين تقنية "Q-sort" بمقياس سلم "ليكرت" "Likert"، ربما لسهولة الاستخدام.

بعد ذلك قام "دانيال كابل وتموئي جادج" "Daniel M. Cable and Timothy A. Judge" سنة 1996، بتطبيق (OCP) في دراستهما للقيم، إلا أنهما قدما نسخة معدلة من القيم ضمت 40 قيمة بدلا من 54 التي قدمها "شارلي أورلي" ورفيقه. تم تقليص القيم إلى 40 قيمة لأن الباحثين اعتبرا بأن بعض القيم متشابهة إلى حد كبير وقد يصعب تمييز بعضها عن بعض، كذلك تم تغيير السؤال حول القيم التنظيمية المرغوب فيها إلى الاهتمام بما يصفه الأفراد، وبهذا تكون أداة القياس أكثر سهولة<sup>1</sup>.

#### • فحص قيم العمل "WVS" "Work Values Survey"

تم تطوير هذه الأداة من قبل "جيفري إدوارد ودانيال كابل" "Jeffrey R. Edwards and Daniel M. Cable" وذلك سنة 2004، وهي مستوحاة من تصنيف "شوارتز" تتكون من 24 بند وترتبط بثمانية قيم تتمثل في الإيثار، العلاقات، التعويض، الأمن، السلطة، الهيبة، التنوع والاستقلالية<sup>2</sup>.

وقد استخدم الباحثون مقياس "ليكرت" المكون من خمس مستويات لقياس مستوى أهمية القيم للفرد (القيم الفردية) وإدراك الأفراد لأهم القيم التنظيمية، حيث تم حساب تطابق القيم.

#### • اختبار القيم التنظيمية (TVO) (Test de valeurs organisationnelle)

يعتمد اختبار القيم التنظيمية على تصنيف 34 قيمة تنظيمية، حيث يتم اختيار العبارة المناسبة بالإجابة عن 40 سؤالا ويكون المجيب مرغما عن الاجابة حيث

<sup>1</sup> D.M. Cable and T A. Judge, Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 67, Issue 03, 1996, P 299.

<sup>2</sup>J.R. Edwards and D.M. Cable, The Value of Value Congruence, Journal of Applied Psychology, Vol 94, Issue 03, 2009, P 659.

يستخدم الباحث طريقة الترتيب والارغام على الاختيار، ويرى الباحثون أن هذه الطريقة سهلة<sup>1</sup>.

والشكل التالي يمثل نموذج اختبار القيم التنظيمية.

الشكل رقم 07: يمثل نموذج اختبار القيم التنظيمية



المصدر: R. Michaud, La validité prédictive incrémentielle de L'Appariement personne-organisation pour les activités de sélection, thèse Doctorat en relations industrielles de l'Université Laval offert en extension à l'Université du Québec en Outaouais, 2014, P 128.

يستند هذا النموذج على تصنيف القيم التنظيمية التي يمكن تجميعها في ثمان فئات، مرتبة على طول محورين، المحور الأول يضم القيم التي لها تأثير على الأداء الداخلي والمحور الثاني يصنف القيم التي لها تأثير أو علاقة بالبيئة الخارجية (التفاعل مع البيئة)، حيث أن كل محور

<sup>1</sup> A. Durivage et all, L'appariement personne-organisation au service de la sélection du personnel, Psychologie du travail et des organisations, Vol 22, 2016, P 106.

ينقسم بدوره إلى مستويات تشتمل على القيم التي تتعلق بالمبادئ، الأشخاص، العمليات والنتائج.

### 3.3. القيم التنظيمية والسلوك

أكدت الكثير من الدراسات التي اهتمت بالبحث عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، أن القيم التنظيمية توجه سلوك الأعضاء وتؤثر على اتخاذ القرارات.

ومن بين الدراسات نذكر ما خلص إليه الباحث "داون دوبني" **"Dawn Dobni"** وزملاؤه، سنة 2000 حول علاقة القيم التنظيمية بالرفع من إنتاجية الخدمة لدى العاملين، حيث أكد الباحثون بأنه يمكن للقيم التنظيمية أن تتحكم بشكل غير رسمي في سلوك الموظفين في قطاع الخدمات<sup>1</sup>.

لأن القيم التنظيمية ليست قوانين أو لوائح تعلق أو ترسل إلى الموظفين والعمال من أجل التقيد بها، بل هي نتيجة ممارسات مستمرة ومتواترة، لذلك فهي تظهر وتتحكم في سلوك الأعضاء بشكل غير رسمي.

ودراسة "جيفري إدوارد ودانيال كابل" **"Jeffrey R. Edwards and Daniel M. Cable"** حول تطابق القيم، خلصت إلى أن القيم التنظيمية تعمل على التوفيق بين تصورات وتصرفات الأعضاء والمدير<sup>2</sup>.

وهنا إشارة من الباحثين على أن القيم التنظيمية تساهم في توجيه سلوكيات وتصرفات الأفراد رؤساء كانوا أو مرؤوسين.

وكما ذكرنا من قبل فقد تمكن "رسال جونسن وإرين جاكسن" من التوصل إلى أن القيم التنظيمية تلعب دورا هاما في تحديد هوية الموظف أو العامل، ومن ثم تضعهم في السياق التنظيمي.

<sup>1</sup> D. Dobni and others, IBID, P 102.

<sup>2</sup> J. R. Edwards and D. M. Cable, IBID, P 673.



ويقر الباحثان "بروس مغلينو وإليزابيث رافلين" " **Bruce M. Meglino and Elizabeth C. Ravlin** " أن من خلال دراساتهم تبين لهم أن القيم هي التي تحدد الأسلوب الذي يتبعه الأفراد، حيث أنها تصف سلوكياتهم<sup>1</sup>.

قام الباحثان بدراسة القيم الفردية والقيم التنظيمية، وقد خلاصا إلى أن للقيم دور كبير في توجيه تصرفات الأفراد واختيار سلوكياتهم.

وكان "إلتمان" " **Hultman** " قد أكد بأن للقيم دور مهم بالنسبة للأفراد أولاً، ومن ثم بالنسبة للمؤسسات، ورأى بأن الغرض من السلوك هو تلبية الاحتياجات، والقيم هي الأسلوب المفضل لتلبية الاحتياجات، وبما أن الناس لديهم مجموعة متنوعة من الاحتياجات، فالقيم التي يختارونها لتلبية احتياجاتهم النفسية والاجتماعية لها تأثير كبير على سلوكهم في مكان العمل<sup>2</sup>.

قام "كان إلتمان" بدراسة القيم التنظيمية سنة 2005، حيث قام بتقييم بعض القيم التنظيمية ومدى تأثيرها على سلوك الأفراد والجماعات، وما استنتجه حول اختيار القيم كوسيلة لإشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للأفراد والمؤسسة أيضاً، باعتبار أن لها تأثير كبير على سلوكهم.

وفي دراسة ميدانية قامت بها "فابيانا روشا دياس وأوريا فطيمة أوليفرا" " **Fabiana Rocha** " و **Dias and Aurea Fátima Oliveira** " سنة 2016، هدفت إلى دراسة تأثير القيم التنظيمية والثقة التنظيمية على السلوكيات التنظيمية المدنية، حيث أظهرت النتائج أن القيم التنظيمية عامل محفز لمجموعة من السلوكيات المفضلة، وأن الثقة هي مصدر لعلاقة التبادل الاجتماعي بين الموظفين<sup>3</sup>.

ركزت الباحثتين على إبراز دور الثقة التنظيمية كقيمة مهمة في تحسين العلاقات الاجتماعية بين أفراد المؤسسة.

<sup>1</sup> B.M. Meglino and E C. Ravlin, IBID, P 353.

<sup>2</sup> K. Hultman, IBID, P 40.

<sup>3</sup> F.R. Dias and A.F. Oliveira, Organizational values and trust: Determining factors in organizational civism behavior, Trends in Psychology, Vol 24, Issue 03, 2016, P 824.

ولقد استمر الاهتمام بدراسة القيم يتزايد داخل مجالات علمي النفس والاجتماع، لأن بعض النظريات (مثل النظرية الكفاء) التي تفسر السلوك الانساني والتنبؤ به تتضمن موضوع القيم، باعتبارها انعكاس للأسلوب الذي يفكر به الأشخاص وتوجه سلوكياتهم واتجاهاتهم<sup>1</sup>.

وفي ضوء هذه الدراسات وغيرها حول العلاقة القائمة بين القيم والسلوك التنظيميين، فإنه يمكن القول بأن القيم التنظيمية تعمل كموجه لسلوك الأفراد والجماعات داخل المؤسسة، كما أنه قد تلعب دورا هام في تحديد الأهداف والغايات المثلى للأفراد والمؤسسة، لتكون من المؤشرات التي تعبر على قوة المؤسسة ونوعية العلاقات بين الأفراد، كالتعاون والالتزام وغيرها من القيم. وربما قد يختلط الأمر على الكثيرين في التمييز بين القيمة والسلوك، فمثلا هناك من يعتبر الالتزام التنظيمي قيمة، في حين يرى البعض أنه سلوك، وبالفعل فقد وقفنا على بعض الدراسات التي لا نريد ذكرها حتى نتفادى الخروج عن موضوع الدراسة، ونتيجة اطلعنا على دراسات عدة فإننا نميز بين القيمة والسلوك، كون السلوك يظهر من خلال أقوال وأفعال بل وكل الحركات التي يقوم بها الفرد، وهذا نتيجة قيمة لا نراها إلا من خلال السلوك، إذن فالالتزام قيمة مجردة وغير مرئية، تظهر في سلوك الفرد من خلال عدم التغييب أو عدم التأخر، القيام بالمهام بجدية وحزم...إلخ.

### 4.3. نماذج عن القيم التنظيمية وفرق العمل

يقصد بنموذج القيم التنظيمية مجموع القيم التي تتبناها وتطبقها المؤسسة، وهي تختلف من مجتمع إلى آخر بحسب طبيعته، لذلك سنحاول تقديم أهم النماذج التي اعتبرها الباحثون أنها نماذج ناجحة وفعالة معتمدين في ذلك على الدراسات وكذلك النتائج التي تعكس مدى فعالية النموذج في حد ذاته.

لكن قبل هذا وحتى لا يختلط الأمر بين نموذج القيم الذي تطبقه المؤسسة والإدارة بالقيم أو الإدارة عن طريق القيم كان من الأجدر أن نقدم شيء من التفصيل للفصل بينهما، حيث أن

<sup>1</sup> عيد اللطيف محمد خليفة، مرجع سابق، ص 14.

الحديث عن نموذج القيم هو حديث على منظومة القيم الخاصة بمؤسسة ما، تظهر بشكل غير رسمي، أما الإدارة بالقيم فهي أسلوب لتسيير الأفراد والجماعات بشكل رسمي.

وفي هذا الصدد يطرح "لين بارجري" قضية غموض استخدام القيم في الإدارة والتسيير، باعتباره أسلوب جديد في تسيير الأفراد والجماعات لم تتمكن المؤسسات بعد من التأكد من فعاليته، إلا أن منظومة القيم هي مفتاح كل الأفعال التي يقوم بها الأفراد<sup>1</sup>.

لقد اعتمد "بارجري" على بعض الدراسات التي اهتمت بالبحث حول موضوع الإدارة بالقيم قبل أن يعبر عن أفكاره ويعرض اقتراحاته، فالكثير منا من يظن بأن الإدارة بالقيم قد تقدم من الإجراءات التي تؤدي إلى تغييرات منسقة في تنظيم وثقافة المؤسسة، في حين قد يعطي تطبيق هذا الأسلوب نتائج جيدة في مؤسسة دون أخرى.

على هذا الأساس سنحاول عرض أبرز ثلاثة نماذج، تعد من الأنجح والأفضل في العالم وهي النموذج الياباني، النموذج الأمريكي والنموذج الصيني.

### 1.4.3. النموذج الياباني

أجرى "إريك سيزلاث" "Eric Seizelet" دراسة حول نظام القيم في المجتمع الياباني من أجل معرفة طبيعته وكذا مختلف التغييرات والتعديلات التي طرأت على هذا النظام، كما قام الباحث بتقديم نماذج عن هذه التحولات.

وقد أشار الباحث إلى أن المجتمع الياباني يتميز بامتزاج الأفراد في أنظمة التفاعل الهرمية والأفقية، وكذا هيكله سلوك الفرد وفقا للمنصب الذي يشغله داخل المجتمع، ويتجلى عدم التمييز بين القطاعين العام والخاص، كما يغلب على المجتمع الطبيعة الشمولية وقوة العلاقات

<sup>1</sup> L. Bergery, IBID, P 45.

الاجتماعية كالزمالة والصدافة... إلخ، أيضا يتميز المجتمع الياباني بالتفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقديم المصلحة العامة على المصالح الشخصية<sup>1</sup>.

يقر الباحث بأن أفراد المجتمع الياباني يتفاعلون على المستويين الأفقي والعمودي داخل المؤسسات إلا أن الفرد يتصرف وفقا لمنصبه داخل المجتمع، كما أن الطبيعة الشمولية في تحديد هوية الفرد وتنشئته الاجتماعية بفضل الأسرة، المدرسة، الشركة ومختلف المؤسسات الأخرى، هي ميزة مهمة لدى اليابانيين، ضف إلى ذلك قوة العلاقات الاجتماعية التي تربط الأفراد ببعضهم البعض كالزمالة والصدافة، والتي هي في الحقيقة علاقات غير رسمية قد تنشأ حتى بين العامل ومديره.

كذلك تعرض الباحث إلى قضية تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة، وهذا قد يكون حتى لو ظلم فرد في سبيل المصلحة العامة، وهذا ما أكده الباحث الفرنسي "بيار إميل ديرون" **Pierre Emile Durand** حين قام بدراسة مقارنة بين الإدارة اليابانية والإدارة الفرنسية بصفة عامة، وبين قيم المؤسسة اليابانية وتلك الخاصة بالمؤسسة الفرنسية سنة 2015.

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسة أن القيم السائدة في المؤسسة اليابانية تتمحور حول الحرية، المساواة والأخوة ويقبل الظلم في حالة تقديم المصلحة العامة<sup>2</sup>. ومن جهته كذلك يؤكد "إريك سيزلاث" أن المؤسسات اليابانية تملك قيم قوية وهي متمسكة بها إلى حد كبير.

فبالرغم من الدمار الذي لحق باليابان بعد الحرب العالمية الثانية سنة 1945، إلا أنها استطاعت وفي مدة قصيرة أن تصبح ثاني أكبر اقتصاد في العالم، بفضل التركيبة البشرية لليابانيين والقيم التي يتمسكون بها كقيمة الولاء<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> E. Seizelet, la société Japonaise et la mutation du système de valeurs, Centre d'études et de recherches internationales (CERI), N° 02, Lyon, France, 1995, P-P 03-04.

<sup>2</sup> P.E. Durand, le management Japonais comparé au management Français, Centre de management franco-japonais de l'Université de Rennes 1, France, Avril 2015, P 03.

<sup>3</sup> E. Seizelet, IBID, P 06.

قد يكون من الصعب علينا كباحثين في الوقت الحالي زيارة اليابان للوقوف على كل ما قيل حول قيمهم عن قرب، إلى أننا استطعنا معرفة الشيء القليل من بعض مسؤولي مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيدة خلال دراستنا الميدانية، باعتبار أن بعض المؤسسات اليابانية هي شريك استراتيجي للمركب، على غرار مؤسسة "ميتسوبيشي للصناعات الثقيلة" "Mitsubishi Heavy Industries" "MHI" مؤسسة "كوبستيل" "Cobistil" وكذا مؤسسة "IHI".

وما قيل عن اليابانيين الذين تعامل معهم المركب، خاصة الفريق الذي أوكلت له مهمة تلحيم واصلاح محولات التبريد الستة عشر (16) للوحدتين P5 و P6 سنة 2008، والذي دام عملهم حوالي تسعة (09) أشهر، يشمل التزامهم الدائم، حب العمل واتقانه، احترامهم لبعضهم البعض وكذا احترامهم للآخرين، المحافظة على أسرار العمل، المواجهة والصراحة، وأيضا عدم ثقتهم بالآخرين في مجال العمل، بمعنى أنهم لا يثقون في العمل الذي يقوم به آخرون بدلا عنهم.

وحسب تصريحات بعض مسؤولي المركب فإن العامل الياباني يتميز بالولاء لمؤسسته والوفاء لها، كذلك حب الانتماء لها وحرصه على عدم تضييع الوقت.

ويبقى السؤال الذي يطرح هل تأثرت قيم اليابانيين بالقيم الأمريكية باعتبار أن هذه الأخيرة احتلت اليابان في الحرب العالمية الثانية؟

### 2.4.3. النموذج الأمريكي

لقد استدللت هذه الدراسة في أغلب مراحلها بالدراسات التي قام بها باحثون أمريكيون قاموا بتطبيق دراساتهم على المؤسسة الأمريكية على غرار العالم "روكيتش"، "فارهمان" "بونسر" وشميث"، "جورج إنكلند ولي ريموند"، "شوارتز" وغيرهم. وكمحاولة منا قد ننجح في ايجاد العوامل التي اشتركت فيها مختلف الدراسات المذكورة من أجل ابراز القيم التنظيمية التي تميز المؤسسة الأمريكية.

فحسب "جيرالد كفاغ" "Gerald F. Cavanagh" توجد قائمة من القيم التنظيمية تشتمل على الابتكار، والتنمية المستدامة، كرامة كل فرد، الرؤية والأمل، التكيف والمرونة، النمو، الريادة، الكفاءة، الإنتاجية، التمكين، المشاركة، الريادة، المنافسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> G. F. Cavanagh, IBID, P 347.

ولكن قد لا تمثل هذه القائمة القيم التنظيمية فحسب بل الأهداف كذلك، فحقيقة يعد الابتكار والابداع ميزة المجتمع الأمريكي، حيث أن الفرد المبدع لا يتوقف عند النتيجة التي وصل إليها بل يحاول دوما البحث عن الأفضل.

وقد خلصت دراسة "روبار كوهلز" **Robert Kohls** إلى أن الأمريكيين يملكون مجموعة من القيم تشتمل على القدرة على التحكم في البيئة، التغيير، التحكم في الوقت، المساواة، كذلك التضامن، المنافسة، الشكلية، الانفتاح، الصدق، إضافة إلى الامتلاك، العمل بجدية، التفاؤل والكفاءة<sup>1</sup>.

ولعل السجل الحافل والمثير للإعجاب للمؤسسات الأمريكية في التحصيل العلمي والتكنولوجي وكذا البحث والاكتشافات هي نتيجة طبيعية لهذه القيم، لأنه ببساطة لا يمكن أن يصل الانسان إلى الهدف دون أن يبحث من حوله، فمن المؤكد أن الجلوس والانتظار لا يوصلان إلى النجاح والازدهار.

وقد استندت هذه الدراسة بشهادة بعض عمال ومسؤولي مركب تمييع الغاز الطبيعي، باعتبار أن المركب الجديد تم انشاؤه من طرف شركة "كبيار" **KBR** الأمريكية في ظرف سبع (07) سنوات، أي منذ 2007 إلى غاية 2013 تاريخ بداية إنتاج الغاز المميع، فكانت مدة كافية من أجل أن يتعرف عمال المركب على ثقافة الأمريكيين بصفة عامة وقيمهم بصفة خاصة.

في الحقيقة لم تكن لنا محاورات كثيرة مع العمال حول موضوع القيم التنظيمية التي تتميز بها فرق العمل الأمريكية التي عملت بالمركب، ومع ذلك استطعنا أن نعرف البعض منها، كالجدية في العمل، الالتزام والانضباط، مشاركة كل الأفراد في حل المشكلات في أغلب الأوقات، الابداع والبحث المستمر على الأفضل، الصدق واحترام الغير، كما أنهم في الغالب يتعاملون بشكل غير رسمي فيما بينهم حتى في أوقات العمل لذلك هم يميلون للمزاح والمرح.

<sup>1</sup> L. R. Kohls, the values Americans live by, The Washington International Center, Washington, D.C, 1984, P07.

### 3.4.3. النموذج الصيني

اهتم العديد من الباحثين بدراسة طبيعة المجتمع الصيني على غرار الباحث في علمي الاجتماع والنفس الكندي "ميشال بوند" **Micheal Bond Harris**، من خلال عدة دراسات قام بها حول ثقافة وقيم الصينيين باعتباره بروفيسور بجامعة "هونغ كونغ"، أيضا الباحث في علم النفس الإيرلندي "غيرث هوفستيد" **Geert Hofstede**، كذلك الباحث الصيني "أونغ تشان" **Ang Chen** والذي يعمل كأستاذ بجامعة "شمال كارولينا" الأمريكية **University of North Carolina** والباحثة الأمريكية "كاترين دنيس" **Catherine D. Ennis** وغيرهم من الباحثين.

وفي دراسة قامت بها "بريرة ماثهاوس" **Barbara. M. Matthews** تعرضت من خلالها إلى قيم المجتمع الصيني، من أجل معرفة القيم الأكثر شيوعا في الصين وتمسكا من قبل الأفراد، فتوصلت إلى أن المواطن الصيني يملك قيم مهمة تتمثل في الطاعة، الجدية في العمل، التسامح والوثام، التواضع، الولاء للرؤساء والقادة، الالتزام وكذا الاعتزاز بالتقاليد<sup>1</sup>.

لقد تغيرت البيئتين الاجتماعية والاقتصادية للصين بشكل كبير في القرن الحالي، خاصة في ظل ظهور الشركات المتعددة الجنسيات التي وجدت من هذا البلد المكان المناسب للاستقرار وبلوغ الأهداف التي وضعتها، فكانت كل الظروف مواتية لذلك مما أدي إلى امتزاج الثقافات ببعضها البعض نتيجة انفتاح المجتمع الصيني على العالم، وقد تأثرت قيم المؤسسات الصينية بقيم أخرى قد تكون دخيلة على المجتمع الصيني، إلا أن الزامية التكيف معها كانت ضرورة ملحة لتحسين الظروف الاجتماعية والاقتصادية للبد.

وقد اتجه الباحث الصيني إلى دراسة القيم التنظيمية وقيم العمل داخل المؤسسات الصينية، مثل الأعمال التي قام بها الباحث "جورج ك. هوانغ" **George Q. Huang** سنة 1995، كذلك

<sup>1</sup> B.M. Matthews, The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results, International Education Journal, Vol 01, No 02, 2000, P 126.

الباحث "ويواي" "Weiwei" سنة 1999، وكذا الباحثان "هوا وكستينغ" "Hua and Xiting" سنة 2000، الباحث "يان كزياو" "Yan Xiao" ورفاقه سنة 2008 وغيرهم. واعتبرت قيم التضامن والوطنية، كذلك الصحة والأمن أهم القيم التي أجمع عليها الباحثين الصينيين، وقد عززت أولمبياد بكين 2008 ومعرض شنغهاي العالمي لعام 2010 قيم التضامن والوطنية في الصين بشكل كبير<sup>1</sup>.

وبالاستناد إلى أعمال "جورج ك. هوانغ" توصل "نييتاي" "Neitai" سنة 2010 إلى تصنيف القيم التنظيمية داخل المؤسسات الصينية إلى أربعة أبعاد تشتمل على الظروف المادية مثل الموازنة بين الأجر وساعات العمل وكذا الرفاهية، والثانية تتعلق بتحقيق الذات مثل الخبرة والمهارة والابداع، كذلك بعد الانسجام الاجتماعي مثل تنسيق العلاقات بين الأفراد والتوافق مع القادة، وأخيرا قيم تتعلق بالتطور كالتعاون والجدية والمساهمة في حل المشكلات، كذلك اعتبر الباحث "جون هولند" "John L. Holland" في دراسته للقيم الصينية سنة 1985، القيم التنظيمية نتائج التأثير التفاعلي بين الشخصية والبيئة المحيطة بالمؤسسة<sup>2</sup>.

ذكر الباحث جملة من القيم التنظيمية التي تتمتع بها المؤسسات الصينية، ومن جهة أخرى فقد تزايد اهتمام الباحثين من أوروبا وأمريكا بدراسة المجتمع الصيني عموما، من أجل البحث عن الأسباب الحقيقية التي أدت إلى تطور الصين، وقد كان لموضوع القيم التنظيمية نصيب من دراسات الباحثين، على غرار عالم النفس الأمريكي "جون هولند" من خلال دراسته التي قدمها سنة 1985.

<sup>1</sup> X. Jiang and J. Yang, Understanding the Work Values of Chinese Employees, Scientific Research review, Vol 02, N 06, China, 2011, P 579.

<sup>2</sup> IBID, P 579.



## الفصل الثالث

### جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية

#### 1. جماعات العمل

- 1.1. ماهية الجماعة وأهم خصائصه.
- 2.1. النظريات المفسرة لنشأة الجماعات
- 3.1. أنواع الجماعات
- 4.1. تطوير الجماعات
- 5.1. ديناميكية الجماعة
- 6.1. الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي

#### 2. المؤسسة الجزائرية

- 1.2. نشأة وتطور المؤسسة
- 2.2. تصنيف المؤسسات
- 3.2. خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية
- 4.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية
- 5.2. أهمية القيم التنظيمية للمؤسسة في تحديد مسؤوليتها الاجتماعية
- 6.2. حدود المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية
- 7.2. بيئة المؤسسة
- 8.2. المؤسسة الاقتصادية الجزائري
- 9.2. مركب تمبيع الغاز الطبيعي GL1/K

## الفصل الثالث: جماعات العمل في المؤسسة الجزائرية

### 1. جماعات العمل

#### 1.1. ماهية الجماعة وأهم خصائصها

غالبا ما يحقق العمل الجماعي نتائج أفضل من تلك التي يحققها العمل الفردي، ولقد انتبه الانسان إلى ذلك منذ العصور القديمة فعملوا ضمن جماعات في الزراعة والصيد وصناعة السفن، ولما تطورت حياة الانسان أصبح الاعتماد على الجماعات أمر ضروري داخل المؤسسات بشتى أنواعها، ومن الواضح أن العمل الجماعي لا يقتصر على الانسان فحسب بل يتعدى إلى الحيوانات كذلك، كالنحل والنمل وكذلك الطيور وحيوانات عدة.

فعند تطرقنا إلى مختلف التعاريف التي اهتمت بمفهوم الجماعة كان هناك شبه اجماع بين الباحثين حول مجموعة من النقاط والخصائص العامة التي تتميز بها جماعات العمل، إلا أن هذا لا ينفي تباين بعض الخصائص واختلافها باختلاف طبيعة الجماعة أو نوعها، وسنحاول عرض أهم الخصائص العامة التي تشترك فيها كل الجماعات، وأهم الخصائص التي تتميز بها جماعة العمل الفعالة، أما الأولى نجد في مقدمتها أن الجماعة تتكون من شخصين أو أكثر يتفاعلون فيما بينهم، بمعنى أنه يوجد بعض التأثير بين أفراد الجماعة على بعضهم البعض.

كما يتوجب على الجماعة وجود هيكل ثابت بالرغم من أن الكثير من الجماعات تتغير باستمرار، إلا أن وجود العلاقات المستقرة التي تبقى الأعضاء معا ويعملون كوحدة أمر ضروري، هذا بالطبع من أجل تحقيق الأهداف المشتركة للجماعة وكذا وصول كل عضو لأهدافه واهتماماته الشخصية في ظل العمل الجماعي<sup>1</sup>.

كذلك يجب على الأعضاء إدراك أنفسهم كمجموعة، إذ أنه من الواجب على الأعضاء التعرف على بعضهم البعض، بحيث يمكنهم تمييز هؤلاء الأفراد عن غير الأعضاء.

<sup>1</sup> J.M. George and G.R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, delta-publishing company, 2006, P 68.

وعن أهم خصائص الجماعة الفعالة أو نقول الجماعة المثالية، فيمكن حصرها في مجموعة من النقاط طبعا دون إعادة ذكر الخصائص العامة وهي كالتالي:

- تتميز العلاقات التي تنشأ بين الأفراد بالاستمرارية، الانتظام والقابلية
- تقوم الجماعة بتطوير قواعد ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد داخل الجماعة<sup>1</sup>.
- القائد لا يهيمن على الأعضاء بل يعطيهم الحرية في النقاش والتعبير عن أفكارهم، كذلك النقد البناء والمشاركة في اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

وقد اقترح "ليكرث" "Likkert" مجموعة من السمات والخصائص التي تتميز بها الجماعة المثالية نذكر منها، وجود مهارات متنوعة لدى الأعضاء حيث يلعب القائد أو الرئيس دور الموجه والمرشد، كما أن الأعضاء يتقاسمون مجموعة من القيم فيما بينهم أهمها الثقة، الالتزام، التعاون والتآزر، كذلك الدافعية والرغبة في العمل ضمن الجماعة<sup>3</sup>.

يطرح "ليكرت" مجموعة من الخصائص التي يفترض أن تتميز بها الجماعة المثالية أو الجماعة الفعالة، التي من شأنها تحقيق أهداف المؤسسة والوصول إلى نتائج جيدة، إلا أن تكوين جماعة أو مجموعة حسب تصوره ليس بالأمر السهل، إذ يصعب تحقيقه خاصة أمام المعوقات والحوجز التي تحول دون ذلك، كنشوب الصراعات المدمرة بين الأعضاء نتيجة تدني العلاقات التي تربطهم، أو وجود قائد غير مناسب على رأس المجموعة أو دون المستوى من الناحية السلوكية أو غير متمكن من الناحية العملية، مما قد يوحي بفشل وعدم فعالية الجماعة.

وفي دراسة قام بها "ميشال كابييو وجينا مادسكار" "Michael A. Campion and Gina J. Medsker" من أجل معرفة أهم الخصائص التي تتميز بها جماعة العمل مستنديين في ذلك

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص 102.

<sup>2</sup> حسين حريم، السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 163.

<sup>3</sup> حسين حريم، مرجع نفسه، ص 163.

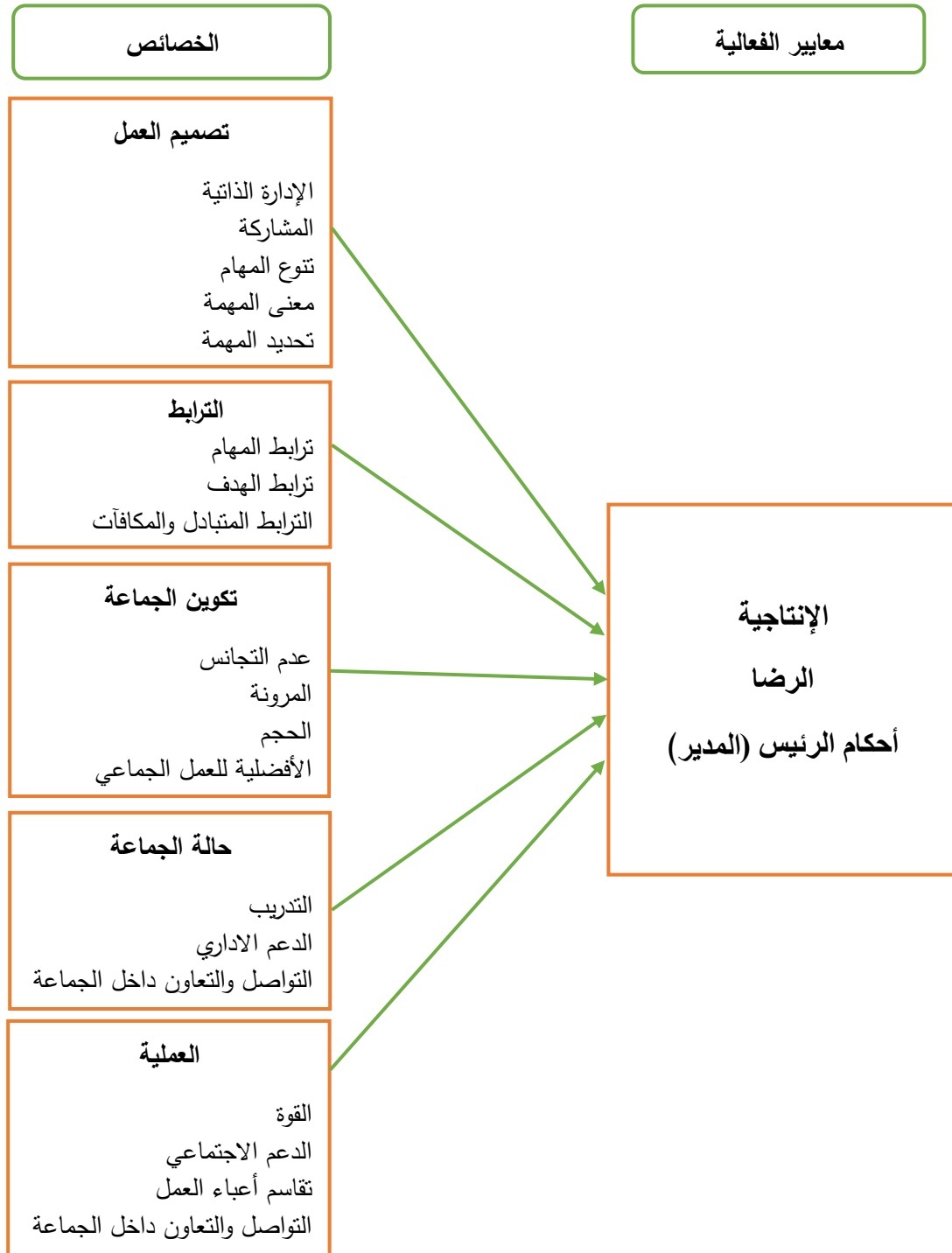
على ملخصات عن المكونات الرئيسية للنظريات السابقة، حيث كان التركيز على مجموعة من المعايير تمثلت في الانتاجية، الرضا وأحكام الرئيس، وكل معيار يتفرع عنه مجموعة من الخصائص، وقد اعتمد الباحثان في هذه الدراسة على نماذج سبقت كنموذج "كلاستان" "Gladstein" سنة 1984، "هاكمان" "Hachman" سنة 1987، و"سلاس" "Salas" ورفاقه سنة 1992.

وفي نهاية المطاف خلصت الدراسة بأنه يمكن السيطرة والتحكم في الخصائص المتعلقة بتصميم العمل والترابط، كذلك تكوين وحالة الجماعة، عكس الخصائص المتعلقة بسيرورة العملية، كما تأكد الباحثان من وجود أهمية كبيرة للتصميم الأنسب من حيث فروق الإنتاجية والرضا المرتبطة بالجماعة عالية أو منخفضة الخصائص<sup>1</sup>.

والشكل الآتي يمثل مجموعة الخصائص والمعايير المتعلقة بجماعة العمل الفعالة حسب تصور الباحثين:

<sup>1</sup> M.A. Compion and G.J. Medsker, relation between work group characteristics and effectiveness implications for designing effective work group, personnel psychology INC, Vol 46, 1993, P 842.

**الشكل رقم 08: يوضح الخصائص والمواضيع المتعلقة بفعالية جماعة العمل**



**المصدر:** M.A. Compion and G.J. Medsker, relation between work group characteristics and effectiveness implications for designing effective work group, personnel Psychology INC, Vol 46, 1993, P 82

## 2.1. النظريات المفسرة لنشأة الجماعات

في وجود الكم الهائل من النظريات والأفكار يلاحظ المتتبع لموضوع الجماعات أنه حظي باهتمام كبير من قبل المفكرين والباحثين، فبعد أن كانت الدراسات المتعلقة بالجماعات تستند إلى أبعاد غير مبنية على أسس، أصبح تكوين الجماعة مبني على حقيقة علمية وأصبح الحديث عن الجماعة هو حديث عن الديناميكية، في محاولة لإيجاد تفسير لتشكيل الجماعات، كل ذلك أدى إلى تعدد الرؤى السوسيولوجية والأطر المستخدمة لدراسة هذا الموضوع ولعل من أبرز النظريات المتعلقة بالموضوع نجد.

### 1.2.1. نظرية التفاعل، الأنشطة والعاطفة (Interaction activity emotion theory)

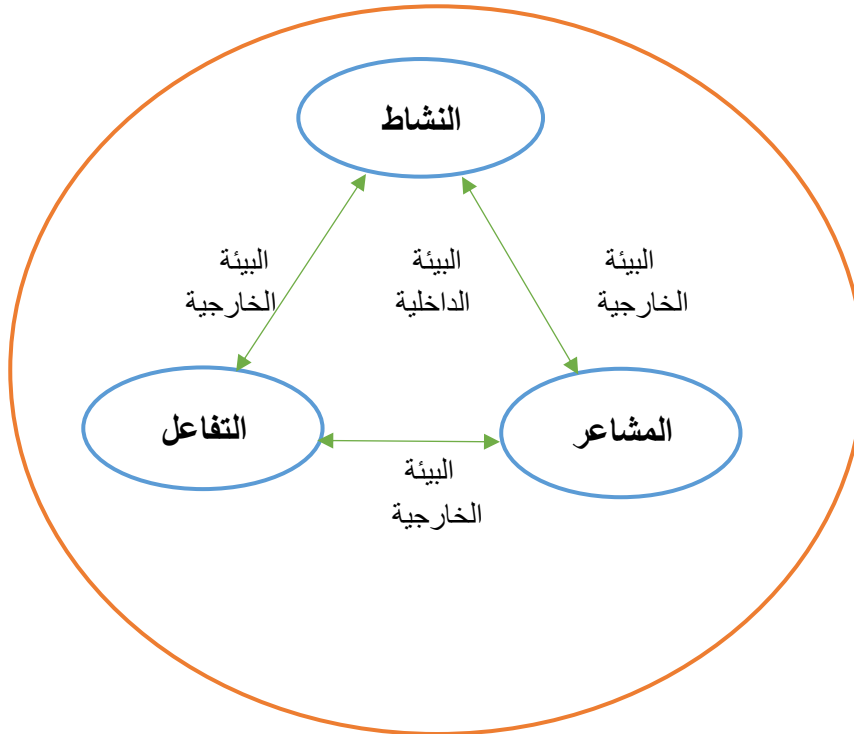
مؤسس هذه النظرية العالم "جورج هومانس" الذي أكد أن الواقع الاجتماعي كنظام عام في تكامل وتفاعل مستمر، وتضفي عليه طابع الاستقرار والثبات حيث يتعالى هذا التكامل وذلك الاستقرار بالمجتمع إلى حالة من التساند الوظيفي، يعتبر فيها الصراع شيئاً شاذاً أو تياراً منحرفاً داخل المجتمع، ومن جهة يظهر الاهتمام بمفاهيم معينة على حساب مفاهيم أخرى، فنجد مفاهيم السلطة، الجماعة، المجتمع المقدس، الوظيفة من المفاهيم الأكثر شيوعاً في علم الاجتماع الغربي<sup>1</sup>.

انطلق الباحث قبل وضع الأسس لنظريته إلى تحليل العلاقة بين عناصر ثلاثة، حيث أن ممارسة الأنشطة والتي تمثل مجموعة المهام التي يقوم بها أعضاء الجماعة، يخلق بينهم جو من التفاعل والاحتكاك عن طريق مختلف قنوات التواصل، مما يؤدي إلى تقوية علاقات الصداقة والمحبة، أيضاً تبادل المشاعر والأحاسيس فيما بينهم، ولعل إقامة علاقات طيبة بين الأفراد سيؤدي إلى تقليص حدة التوتر والخلاف بينهم ومن ثم تماسك الجماعة، وإدراك البيئة المحيطة بجماعتهم، أي أن أساس بناء "جورج هومانس" لنظريته كان قائماً على التفاعل الذي يقصد به مختلف مظاهر التعاون والتواصل، كذلك التعارض في الأفكار والتشاور، فكل هذه العناصر تدفع نحو الحركة الدائمة للجماعة.

<sup>1</sup> أحمد زايد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية التقليدية، دار الكتب المصرية، مصر، 1985، ص 38.

ويعتبر "هومانس" أن صور التفاعل بين الأعضاء هو عبارة عن نظام متكامل من العلاقات التي تتأثر بجملة من المتغيرات داخلية تتمثل في الجماعة نفسها وخارجية تشمل على البيئة التي تحيط بالجماعة، وكل من النظامين هو عبارة عن علاقات من التفاعل قائمة على الفعل ورد الفعل والشكل التالي يمثل هذه العلاقات<sup>1</sup>.

الشكل رقم 09: يبين تكوين الجماعة وفق نظرية "هومانس"



المصدر: خضير كاظم، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 97.

### 2.2.1. نظرية القرب (Propinquity theory)

كما يتضح من تسمية هذه النظرية فإنها تستند على القرب المكاني للأشخاص، لأن العادة أن يعمل أعضاء الجماعة داخل حيز مكاني موحد، بغض النظر على وجود استثناءات في ذلك.

ويرى رواد هذه النظرية أن الشعور بالانتماء أو الرغبة في الانضمام إلى الجماعة يتأثر بأبعاد عدة أهمها الجوار والقرب المكاني، حيث يكون تكوين الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون

<sup>1</sup> خضير كاظم، مرجع سابق، ص 97.

داخل مكان جغرافي واحد، كالمصنع أو محل تجاري... إلخ، وقد أكدت الاحصائيات والدلائل العلمية أن التقارب المادي له أثر فاعل في تكوين الجماعات على عكس التباعد المكاني<sup>1</sup>. في السياق التنظيمي يميل الأفراد الذين يعملون معا إلى تشكيل مجموعة مع بعضهم البعض بسهولة أكبر مقارنة بالأفراد الذين يعملون بشكل نسبي في مكان بعيد، فالنظرية تشرح عملية تكوين المجموعة على أساس القرب، إلا أن القرب ليس سوى عامل يسهل تشكيل الجماعة وليس السبب في تشكيلها بدليل وجود جماعات العمل التي يطلق عليها اسم الجماعات الافتراضية حيث يكون أعضاؤها بعيدين عن بعضهم البعض، بل قد لا ينتمون إلى مؤسسة واحدة.

### 3.2.1. نظرية التوازن (Balance theory)

قام الباحث والمفكر الأمريكي " نيوكومب تيودور " "Newcomb Theodore" بوضع الأسس لنظرية التوازن، التي تقوم على وصف بنية آراء الأفراد حول الأشياء بالإضافة إلى العلاقة المتصورة بينهم، الفكرة المركزية لنظرية التوازن هي أن بعض المعايير والبنى والأفكار عند الأفراد متوازنة وهي مفضلة بشكل عام، في حين أن بعضها الآخر غير متوازنة وترتبط بشعور غير مريح بأن لها تأثير سلبي، وأن هذا الشعور السلبي يقود الناس إلى السعي وراء تحقيق التوازن<sup>2</sup>.

يرى أصحاب هذه النظرية أن التشابه في الأفكار، الاتجاهات والمواقف، هو الذي يجعل الأفراد ينجذبون إلى بعضهم البعض ويحبذون تكوين جماعة، فمثلا قد يشترك أفراد في حبههم وميلهم لفريق معين لكرة القدم، فإذا كان شخص لا يفضل الفريق نفسه فإن البقية ينجذبون وتكون حساسية من ناحيته، أو ربما يميل البعض إلى الحديث عن الأمور المتعلقة الدين في حين يعارضهم أحد الأفراد، فالأفراد الذين يقفون في صفك تشعر بارتياح كبير اتجاههم على عكس

<sup>1</sup> حضير كاظم، مرجع سابق، ص 96.

<sup>2</sup> R.F. Baumeiste and all, balance theory; Bad is stronger than good, Review of General Psychology, Vol 05, 2001, P 100.



من يخالفك الرأي أو الأفكار، والأفراد الذين يشتركون في مثل هذه المواقف والتصورات يميلون إلى التفاعل وإنشاء علاقات فيما بينهم. في المقابل من هذا نرى الكثير من الأفراد داخل جماعة معينة لا يملكون الأفكار ولا الأهداف نفسها، ومع هذا فهم ضمن جماعة واحدة، فالواضح من نظرية التوازن وربما كل النظريات المتعلقة بالجماعة أنها لا يمكن أن تكون صالحة لكل الجماعات في أي مكان وزمان، بل على الأرجح أن يصلح تطبيقها على نوع دون الآخر، ولعل نظرية التوازن صالحة التطبيق على الجماعات الغير رسمية أكثر من غيرها.

#### 4.2.1. نظرية التبادل (Exchange theory)

هي مشتقة من نظرية التبادل الاجتماعي (social exchange theory)، التي تعتبر من أوضح النماذج وأكثرها شيوعا لفهم سلوك مكان العمل، وترجع جذورها إلى عشرينيات القرن الماضي بفضل الأعمال التي قام بها "مالونفسكي" Malinowski سنة 1922 و"ماوس" Mauss سنة 1925، فقام من بعد ذلك الكثير من الباحثين بربط هذه النظرية بعلوم عدة، كالأنثروبولوجيا بفضل باحثين مثل "فيرث" Firth سنة 1967 و"ساهيلز" Sahlins سنة 1972، وعلم النفس الاجتماعي كالعالم "غولدنر" Gouldner سنة 1960، وكذلك علم الاجتماع بفضل "بيتر بلو" Peter Blau سنة 1964<sup>1</sup>.

على الرغم من ظهور وجهات نظر مختلفة حول التبادل الاجتماعي، يتفق المنظرّون على أن التبادل الاجتماعي ينطوي على سلسلة من التفاعلات التي تولّد التزامات اتجاه المجموعة، وتؤكد هذه النظرية على أن المعاملات المترابطة لديها القدرة على توليد علاقات عالية الجودة بين الأفراد، كما أنها تحل بعض المشاكل المتعلقة بالقيادة، العقد النفسية، العدالة التنظيمية والقوة الاجتماعية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> R. Cropazano and M.S. Mitchell, social exchange theory; an interdisciplinary review, Journal of Management, Vol 31, N° 06, December 2005, P 874.

<sup>2</sup> R. Cropazano and M.S. Mitchel, IBID, P 875.

نستنتج أن أحد أهم المبادئ التي تقوم عليها هذه النظرية هو تطوير العلاقات بين الأفراد من أجل أن تولد علاقات عالية الجودة، فبمرور الوقت ينشأ عن التزام كل الأطراف بالقواعد والضوابط المتعارف عليها داخل الجماعة بروز قيم الولاء والثقة وغيرها من القيم التي من شأنها توجيه سلوك الأفراد، وعلى النقيض من ذلك، إن لم يكن هناك التزام متبادل فمن الممكن أن يلجأ الأفراد إلى مبدأ المعاملة بالمثل الذي قد يكون عاملاً أساسياً في تحطيم المجموعة وتفكيكها، خاصة إذا لجأ أحد أو بعض الأفراد إلى تبني أفكار سيئة واتباع سلوك غير لائق اتجاه رفاقهم، كالسرقة، الخيانة، الكذب وغير ذلك.

فإذا لجأ الأفراد إلى تطبيق مبدأ المعاملة بالمثل فهذا يعني فقدان قيمة الثقة وبروز مجموعة من الصراعات التي من شأنها أن تفكك الجماعة، في مثل هذه الحالات على قائد الجماعة أن يتدخل في الوقت المناسب، أي قبل الوصول إلى مرحلة تقضي على الجماعة بدلا من القضاء على المشاكل داخلها، فعلى القائد أن يتخذ تدابير تتماشى مع حجم المشكل ومرحلة تقدمه، كأن ينصح الأفراد الذين تنتج عنهم سلوكيات سلبية وأن يعمل على ترسيخ المبادئ والقيم الأساسية داخل مجموعته، وإن تكررت السلوكيات السلبية فعليه أن يلجأ إلى اتخاذ التوبيخ ومختلف أساليب العقاب كوسيلة لردعهم، وفي الأخير إن وجد أنه لا جدوى من النصح ولا العقاب فعليه أن يطرد الشخص أو الأشخاص السلبيين من جماعته واستبدالهم بآخرين.

وفي المقابل يجب على الأفراد الآخرين أن لا ينصاعوا إلى الاستفزازات التي يثيرها البعض، بل يجب عليهم أن يقابلوا اساءتهم بالإحسان إليهم، فقد أمرنا ديننا الإسلامي بأن نحسن لمن أساء إلينا، وأن نصل من قطعنا، وأن نعطي من حرمننا، وهذا للتأثير على ذلك الشخص مع إمكانية رجوعه عن سلوكه السيئ.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن بعض العلوم الأخرى التي نعدّها قريبة من العلوم الاجتماعية قد أولت اهتمامها بجماعات العمل، لاسيما علم النفس الاجتماعي من خلال بعض النظريات التي قام بصياغتها علماء وأطباء، مثل نظرية تحليل المعاملات للباحث "إريك بارن" "Eric Berne"،

ونظرية الاتصال الفعال للعالم "طوماس غوردون" الذي يعد أحد أبرز طلبة العالم "كارل روجر" "Carl Rogers".

تقوم نظرية "بارن" على تحليل أسلوب الاتصالات أو "المعاملات" الخاصة بشخص ما، والتي يتم تنفيذها وفق مجموعة من المخططات بحيث يتم تحديد حالات الأنا والغرور لدى الشخص، كما تبرز أيضاً قدرة كل شخص على التغيير، على سبيل المثال، أنه من خلال الوعي والبصيرة يمكن إعادة تعريف أحداث الطفولة المبكرة من قبل الفرد وأنماط السلوك المهزومة ذاتياً التي تتغير، حيث ينصب التركيز أيضاً على تجربة الطفولة وإمكانية التغيير من خلال التدخل العلاجي في الحياة المستقبلية<sup>1</sup>.

أما نظرية "غوردون" فهي تقوم على مجموعة من القواعد تساهم في الوصول إلى اتصالات فعالة، حيث أن عالم النفس "غوردون" قد اهتم بموضوع القيادة فهو يدعو ويدعم الحوار، ينبذ الوعيد والتهديد وكل أساليب التحريض واللوم، ويدعو القادة إلى تشجيع الأعضاء وتحفيزهم، وإعطاء الحجج المنطقية والابتعاد عن التجريح، فعلى سبيل المثال إذا عرضت فكرة ما، على العضو أن يبتعد عن قول هذه فكرة سيئة وأن يقول أنا أجد صعوبة في فهم هذه الفكرة<sup>2</sup>.  
كلتا النظريتين أولتا اهتماما بجانب المعاملات بين الأشخاص، وربما كان التركيز فيهما على جوانب تمس الشخصية بصورة مباشرة.

### 3.1. أنواع الجماعات:

لقد تعددت وجهات النظر في تحديد وتصنيف الجماعات، كذلك الأسس والمعايير المعتمدة في التصنيف، ويرجع ذلك إلى الاختلاف الموجود في الأطر النظرية والسياق الذي تتناول كل باحث هذا الموضوع، كذلك التنوع في المعايير التي يستند عليها كل باحث، إلا أن

<sup>1</sup> D.B. Egolf, forming storming norming performing; successful communication in group and teams, writers club press, 2001, P 36.

<sup>2</sup> IBID, P 39.

أغلب المفكرين والدارسين للجماعات يتفقون نسبياً على وجود نمطين رئيسيين داخل المؤسسات، الجماعة الرسمية والجماعة الغير رسمية.

### 1.3.1. الجماعات الرسمية (Formal Groups)

الجماعة الرسمية هي مجموعة من الموظفين أو العاملين الذين يعملون معا للمساهمة في تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة، تكون محددة بواسطة الهيكل التنظيمي، يكون على رأسها قائد يتم تعيينه أيضاً من قبل رئيسه، فينتقل منه الأوامر ويكون المسؤول أمامه على كل الأنشطة التي تقوم بها المجموعة في الإطار الرسمي وكذلك أدائها، على سبيل المثال طاقم لصناعة طائرة، يتم تشكيل مجموعات رسمية من الأفراد على أساس المهارة والمعرفة والخبرة لتحقيق المهمة التنظيمية في وحدة التصنيع، يتم تقسيم المهام التنظيمية إلى مجموعات وفرق، تتكون كل مجموعة من أعضاء مختلفين على أساس متطلبات الموارد البشرية يتفاعلون مع بعضهم البعض على المستوى الرسمي<sup>1</sup>.

تقوم الإدارة بإنشاء وتصميم هذه الجماعات الرسمية عن قصد من أجل توجيه الأعضاء نحو الأهداف التنظيمية التي تهتم المؤسسة، حيث تكون روابط رسمية بين الأفراد، طبعاً وجود قائد للجماعة أمر ضروري من أجل العمل في إطار رسمي باعتبار أن الجماعة جزء رسمي من المؤسسة، والأمثلة كثيرة عن الجماعات الرسمية داخل مركب تمبيع الغاز الطبيعي، حيث وقفنا على جماعة تابعة لقسم المالية مصلحة الخزينة تقوم بدفع مستحقات العمال والموردين، متابعة كل العمليات المالية التي تدخل وتخرج من وإلى الحسابات المالية للمؤسسة، فكان كل فرد داخل الجماعة يقوم بعمل معين ويتواصل مع زملائه بشكل رسمي.

ويندرج تحت هذا النوع من الجماعات شكلين آخرين، هم الجماعات الرسمية الدائمة والجماعات الرسمية المؤقتة.

حيث أن الجماعات الدائمة تقوم بممارسة أنشطة ثابتة ومستقرة داخل المنظمة، إذ لا يطرأ عليها أي تغيير في المهام وتشمل جماعة الأوامر التي تتشكل من الرئيس والمرؤوس تربطهم علاقة

<sup>1</sup> V.G. Kondalkar, organizational behaviour, new age international (P) Ltd publishers, New Delhi, 2007, P 146.

يكون أساسها السلطة وإصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين من طرف الرئيس، كذلك تشمل الجماعات الرسمية الدائمة جماعة المهام التي تنشأ بين مجموعة من الأفراد لأداء مهمة ما، في حين أن الجماعات الرسمية المؤقتة هي الجماعات التي يتم تشكيلها لفترة زمنية محددة من أجل القيام بنشاط معين، كفرق العمل المؤقتة<sup>1</sup>.

### 2.3.1. الجماعات الغير رسمية (Informal Groups)

اعتبر "لاروش" "Laroche" سنة 1991 الجماعة الغير رسمية أنها مجموعة من الأفراد تجمعهم روابط غير محددة لأجل أن يعرفوا كجماعة بشكل رسمي ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، تنشأ بطريقة عشوائية وتقوم على المصالح المشتركة بين الأفراد<sup>2</sup>. ينشأ هذا النوع من الجماعات بشكل عفوي، حيث لا تحكمه القوانين واللوائح التي تطبق داخل المؤسسة، وغالبا ما تتفرع الجماعة الغير رسمية من جماعة رسمية نتيجة ظهور وتطور بعض العلاقات التي تربط الأفراد، كالصداقة أو القرابة أو حتى العلاقات التي تقوم على المصلحة المشتركة.

وتأخذ الجماعة الغير رسمية شكل تجمعات تملك من القوة ما يمكنها من السيطرة في بعض الأحيان على بعض القرارات، خاصة عندما تتوفر بعض القنوات الإضافية للاتصال والتفاهم في التنظيمات الإدارية، فتخفف من وطأة القنوات الرسمية لترضي الحاجات الاجتماعية<sup>3</sup>.

في معظم الأحيان تنشأ الجماعة الغير رسمية لتلبية بعض الحاجات الاجتماعية، وهذا ما ذهب إليه الباحث "زورلي" "Zorlu"، حيث أقر بأن الجماعة الغير رسمية تظهر نتيجة المبادرة التي قام بها أشخاص يحاولون من خلالها تلبية احتياجاتهم الاجتماعية، وغالبا ما يتشكلون بشكل

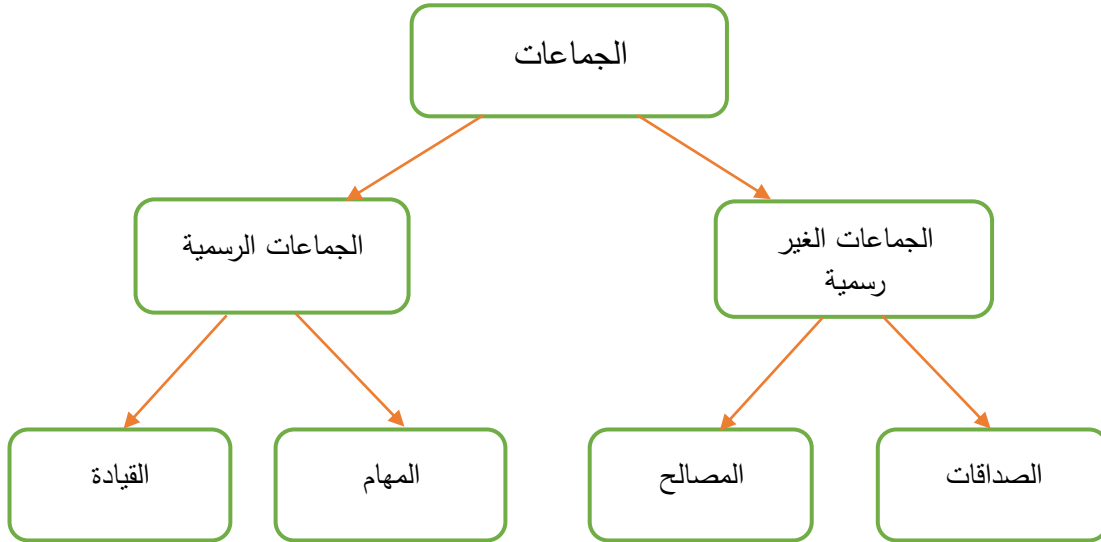
<sup>1</sup> R. French and all, Organizational behaviour, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2011, P 397.

<sup>2</sup> C. Leclerc, IBID, P 20.

<sup>3</sup> قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، حمادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 265.

طبيعي دون مشارك الإدارة، ويرى الباحث بأن هذا النوع من الجماعات ضروري في حياة المؤسسة باعتبار أن الأفراد دوماً يشعرون بالسعادة والمشاركة إذا كان لديهم اهتمام مشترك<sup>1</sup>. والشكل التالي يمثل أنواع الجماعات حسب أشهر التقسيمات.

الشكل رقم 10: مخطط يوضح أنواع الجماعات داخل المؤسسة



**المصدر:** J. M. George and G.R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, delta-publishing company, 2006, P 69.

وتجدر بنا الإشارة إلى أن من المفكرين وعلماء النفس والاجتماع، قد كان لهم آراء أخرى في تصنيف الجماعات معتمدين على عدة معايير وأسس، كمعيار الأولوية، أساس الوظيفة، معايير الحجم والتفاعل، كذلك معايير الطبيعة والتكوين معايير أخرى نحاول تقديمها وتلخيصها على شكل جدول كالآتي.

<sup>1</sup> Z. Senyuçel, managing the human resource in the 21<sup>st</sup> century, Ventus publishing, 2009, P 37.

جدول رقم 07: يوضح أنواع الجماعات وتصنيفها

أساس التصنيف	أنواع الجماعات	أمثلة
علاقات شخصية مباشرة التفاعل (وجود أو عدم وجود تفاعل)	- أولية - ثانوية	الأسرة، الرفاق، القرية، المركز، الولاية، الأمة... إلخ
النظام: وجود أو عدم وجود رئاسة ودستور وقوانين	- رسمية - غير رسمية - وسطى	- مجلس الجامعة - الأصدقاء والرفاق - الأسرة
المنفعة الاجتماعية علاقة الجماعات بالجماعات الأخرى	- اجتماعية - شبه اجتماعية - ضد المجتمع	- الأسرة، المدرسة، جمعية خيرية - سكان واحة منعزلة - عصابة، جماعة احتكار
الاختيار	- جبرية - اختيارية - مفروضة	- الجنس البشري، السلالة، الأسرة، الديانة - النشاط في الكليات أو الرحلات - انتخاب مجلس الهيئة
التجانس	- متجانسة - غير متجانسة	- طلاب يدرسون مادة متخصصة - طلاب جدد قادمون إلى جامع قبل توزيعهم
مكان الدخول	- مغلقة - محدودة - مفتوحة	- الأسرة - النقابة - هواة جمعية النادي، مكتب سياسي
الاستمرار	- طارئة - مؤقتة - دائمة نسبية	- تجمع حول حادثة - مسافرون في السيارة أو قطار - الخدمة، اللجنة، الأسرة، الأمة
الطبيعية	- طبيعية - مصطنعة	- الأسرة، القرية - معسكر، جماعة تجريبية
المكان	- الجيرة - الجماعة المحلية - الأمة	- حارة معينة - قرية معينة - الأمة الجزائرية
الحجم	- صغيرة - متوسطة - كبيرة	- تضم ثلاث أفراد - طلاب في محاضرة - طلاب الجامعة
الجنس	- ذكر - أنثى	
السن	- أطفال - كهول - شيوخ	

المصدر: حسان الجيلالي، الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 30.

لقد تم التطرق عند تعريف الجماعة وكذلك خصائص الجماعة إلى أن التفاعل أهم ميزة تميز الجماعات، لذلك نحن نعترض هذا التقسيم الذي قام به الباحث لتصنيف الجماعات، حيث نعتبر العديد من الأسس التي اعتمد عليها في تصنيفه هي خاصة بمفاهيم أخرى كالفئة أو

الطائفة، كأن نقول مجموعة الأشخاص الذين ينتمون إلى فئة الذكور، أو الأفراد الذين تقل أعمارهم عن عشر سنوات أي فئة الأطفال.

وقد أشار العديد من الباحثين إلى أن ليس كل تجمع للأشخاص يطلق عليه اسم جماعة، فحسب التجربة التي مر بها "ماريا أغيستونفا" "Maria Augustinova" و"دومنيك أوبلي" "Dominique Obelé" أكد على وجود أنواع مختلفة من الجماعات داخل المؤسسة الواحدة تختلف فيما بينها، ليس فقط حسب حجمها أو غايتها، ولكن كذلك حسب طبيعة هيكله وتنظيم الجماعة، مجموعة المعايير والقيم التي تتحلى بها الجماعة وقوة الاتصال بين الأعضاء، ويضيف بأنه ليس كل تجمع للأفراد يعد تكوين جماعة، فقد يكون تجمع للأشخاص مثل أفراد ينتظرون أدوارهم عند طبيب ما، فهؤلاء لا يمثلون جماعة<sup>1</sup>. كذلك من المهم جدا أن نشير إلى أن هناك أنواع جد خاصة من الجماعات كفريق العمل، وسنترك مجالاً للحديث عليه في النقاط الأخرى.

#### 4.1. تطوير الجماعات (Groups development):

تميل جماعات العمل إلى التطور عبر مراحل متتالية، ولعل العمل من أجل هدف مشترك سيمكن من ملاحظة تقدم الجماعة وتطورها، ذلك من خلال البحث عن تحسين سبل إدارة التحديات التي تواجهها الجماعة فتؤثر عليها، وقد تجعل المجموعة تتراجع من مرحلة إلى مرحلة سابقة، إذا طرأت بعض التغييرات كإضافة عضو إلى المجموعة أو تغيير قائدها، وسنحاول التطرق في عجالة إلى استعراض أهم المراحل التي تمر بها أي جماعة.

##### 1.4.1. الإعداد

يطلق عليها بعض الباحثين كذلك مرحلة التوجه التي تركز على خلق قنوات للاتصال وإنشاء علاقات متبادلة بين الأفراد، أيضا محاولة التعرف على تركيبة الجماعة وأهدافها، إضافة

<sup>1</sup> M. Augustinova et D. Obelé, IBID, P-P 19-20.



إلى تنظيم وتوزيع الأدوار وتحديد العلاقات من أجل العمل على وضع مخطط يهدف إلى تهيئة الأفراد لقبول أدوارهم في الجماعة<sup>1</sup>.

تعد هذه المرحلة بمثابة مرحلة لوضع حجر الأساس، أين توضع المخططات وتوزع الأدوار دون القيام بالمهام، تتميز بتخوف الأعضاء وارتياحهم اتجاه بعضهم البعض، بسبب فقدان الثقة وربما نقص الخبرة والتجربة عند بعضهم، مما يجعل العلاقات مضطربة وغير مستقرة في أغلب الأحيان، والأکید أن الاتصال بين الأفراد سيكون دون المستوى وأن الشعور الفردي لايزال يخيم على الأفراد فقلما تسمع كلمة نقوم، نعمل، نحن... إلخ.

#### 2.4.1. حل المشكلات

يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل العالقة بين الأفراد وإزالة المعوقات التي تحول بين تثبيت التفاهم بينهم، نتيجة الصراعات القائمة، فيعمل القائد على اختيار الأسلوب الأنسب لحل هذه النزاعات<sup>2</sup>.

من المؤكد أن يكون من السهل تفاهم شخصين أكثر من تفاهم ثلاثة أشخاص، وهكذا كلما قل عدد أعضاء الجماعة كلما كان من السهل إدارة الصراعات بينهم، وتقع مهمة إدارة الصراع على عاتق القائد بالدرجة الأولى، لذلك وجب عليه أن يكون عالما بمختلف الأساليب المتبعة لحل المشاكل، مالكا لمجموعة من المهارات التي تمكنه من إدارة الصراعات كقوة الاقناع والتأثير على الغير مثلا، كما يجب أن يعمل على خلق جو يسوده الاحترام والتضامن بين أفراد جماعته.

<sup>1</sup> أندرودي سيزلافي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999، ص 212.

<sup>2</sup> محمد أكرم العدلوني، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 54.

### 3.4.1. النمو والانتاجية

يتم توحيد الجهود وتنسيق الأدوار في بيئة من المفروض أن يسودها التماسك والتعاون ما بين الأفراد، من أجل اكتساب معارف وأفكار جديدة وزيادة معدلات الأداء بغرض تحقيق الأهداف المسطرة مسبقاً<sup>1</sup>.

ويتحقق نمو الجماعة وانتاجيتها عن طريق أشكال التواصل والتفاعل المتاحة، فيصبح الفرد منهم يستطيع التمييز بين تبني السلوك الإيجابي من السلبي، كما أن التفاعل يؤدي إلى تنمية الاتجاهات والمواقف ليكون بمثابة أداة تخلق روح التعاون والألفة بين الأفراد، ووسيلة تساعد على الرفع من الأداء وتحفيز الأفراد على العمل بجدية.

### 4.4.1. التقويم والرقابة

تعد خاصية تقويم أداء الفرد والجماعة أهم ما يميز هذه المرحلة، فكلما زادت رغبة الفرد في الانتماء إلى الجماعة زادت قابليته للامتثال لمعايير وقيم الجماعة، كذلك قراراتها والمشاركة في النجاح الذي تحرزه الجماعة<sup>2</sup>.

إذا بلغت الجماعة هذه المرحلة فالمفروض أن قابلية الأفراد بالبقاء في المجموعة ورغبتهم في متابعة الأدوار قد وصلت ذروتها، وإذا زادت الرغبة في البقاء داخل الجماعة فهذا يعني أن الفرد وجد مبتغاه من الجماعة إن كان مخييراً بين البقاء أو المغادرة.

وسنحاول تلخيص هذه المراحل على شكل جدول حيث نشير إلى خصائص كل مرحلة.

<sup>1</sup> أندرودي سيزلافي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 212.

<sup>2</sup> محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 111.

جدول رقم 08: يمثل مراحل تطور الجماعة

المراحل	الخصائص
الاعداد	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تصميم هيكل الجماعة، القواعد، الوظائف والمواعيد</li> <li>- تحديد العلاقات بين الأفراد</li> <li>- تحديد الأدوار والقيادة وعلاقتها بأفراد الجماعة</li> <li>- اعداد خطة لعمل الجماعة وانجازاتها</li> <li>- تهيئة الأفراد لقبول أدوارهم في الجماعة</li> </ul>
حل المشاكل	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مناقشة وحل مشاكل الأفراد لتكيفهم مع نظام الجماعة ومع الآخرين</li> <li>- بلورة كل فرد وبلورة الأهداف والإجراءات</li> <li>- تحديد طريقة مشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات الجماعية</li> </ul>
النمو والفعالية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توجيه نشاط الجماعة لتحقيق الأهداف</li> <li>- تزويد أعضاء الجماعة بمعلومات عن مدى التقدم في الإنجاز</li> <li>- زيادة تماسك أفراد الجماعة</li> </ul>
التقييم والنضج	<ul style="list-style-type: none"> <li>- توضيح مساهمات الجماعة للمنظمة</li> <li>- تقييم هذه المساهمات</li> <li>- تحديد الأدوار والأهداف والاجراءات</li> </ul>

**المصدر:** محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 104.

## 5.1 ديناميكية الجماعة

### 1.5.1 ماهية ديناميكية الجماعة

حاول العلماء والباحثون وضع تصورات لديناميكيات الجماعة وتصنيفها، وأبرزهم "باليس" "Bales"، "كوهين" "Cohen"، "بارسونز" "Parsons"، "لويين" "Lewin"، "المستيد" "Olmstead" وعدد كبير من الباحثين لا يسعنا ذكرهم، وقد اعتبروا ديناميكية الجماعة بمثابة أداة إرشادية مهمة للعمال الذين يسعون إلى تقييم وفهم كيفية عمل أي جماعة ويتيح لهم

تحديدها وفهمها أثناء التفاعل مع بعضهم البعض، ويعد فهم ديناميكيات الجماعة أمرا ضروريا للممارسة الفعالة للمهام<sup>1</sup>.

بمعنى أن كل ما يمس طبيعة الجماعة، كذلك القوانين والثقافة التي تحكمها، أيضا التفاعلات التي تحدث داخل الجماعة الواحدة أو بين الجماعات هو تعبير عن ديناميكية الجماعة، وعلى الجميع محاولة فهمها، فقد يؤدي عدم الاهتمام بديناميكية الجماعة إلى عدم فعاليتها ومن ثم يصعب تحصيل نتائج جيدة خاصة مع تزايد التنوع الثقافي لهذا المجتمع، مما يرجح أن تظل هذه الديناميكية مصدر قلق كبير لعمال الجماعة.

وقد رأى "كارث لوين" "Kurt Lewin" أن الديناميكية تمثل القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الجماعة وسلوكياتها، فقد تعمل على تطور وتنمية الجماعة، كذلك تقدمها وتنظيم العلاقات داخلها، أو قد تساهم في جمودها وقيام الصراعات والتوترات بين الافراد مما قد يؤدي إلى ضعف الجماعة بل وحتى انحلالها<sup>2</sup>.

وقد أثمرت الأعمال التي قام بها "كارث لوين" "Kurt Lewin" حول الجماعة، على ابراز ما يسمى علم ديناميكية الجماعة، والذي يؤكد على دور الجماعة وأهميتها الكبيرة في توجيه وتقويم مواقف وأفكار الأفراد وكذا سلوكياتهم، ومحاولة ضبطها مع ما يتوافق وقيم الجماعة وأهدافها، كما أكد "التون مايو" "Elton Mayo" ودافع عن هذا أهمية هذا التوجه معتبرا أن جميع المجتمعات والمنظمات تحتكم لهدفين أساسيين هما البقاء المادي والاقتصادي لأعضاء المنظمة ككل، والمحافظة على نوع من التعاون التلقائي داخلها<sup>3</sup>.

والمعروف أن "مايو" هو مؤسس نظرية العلاقات الاجتماعية، لذلك فهو يرى بأن نجاح المؤسسة لا يكون إلا إذا قامت بتغيير نظرتها إلا العاملين، وعلى القادة والمديرين أن يلزموا أنفسهم بدراسة المواقف الإنسانية ويقوموا بتشجيع وتحفيز الأعضاء.

<sup>1</sup> C.D. Garvin and all, Handbook of social work with group; group dynamics, Guilford publications, New York, USA, 2004, P 14.

<sup>2</sup> D.R. Forsyth, group dynamics, 5<sup>th</sup> edition, Cengage learning, USA, 2006, P 14.

<sup>3</sup> عبد المعطي محمد عساف، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (نظرية الإدارة بالقيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 379.

### 2.5.1. العناصر التي تقوم عليها ديناميكية الجماعة

تشتمل ديناميكية الجماعة على القوة والحركة سواء كانتا إيجابيتان أو سلبيتان، وهي بمثابة العوامل التي تتفاعل لتتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور، أو العكس قد تساعد على تنافر الأعضاء وضعف أو زوال الجماعة، إذ كل تغيير يمس أحد أفرادها أو حتى النسق البنوي لها فإنه من شأنه التأثير على باقي العناصر الأخرى، ومن المؤكد أنها تقوم على مجموعة من العناصر أو بالأحرى تقع ضمن مجالات معينة نذكر أشهرها.

#### • عمليات الاتصال والتفاعل

يرى الباحثان "طوسلاند" "Toseland" و"ريفا" "Rivas" أن عمليات الاتصال والتفاعل هي ديناميكيات المجموعة الأساسية، حيث تعد بمثابة مكونات التفاعلات الاجتماعية التي تؤثر على سلوك ومواقف أعضاء الجماعة، فالإتصال هو عملية إرسال رسالة واضحة من مرسل إلى مستقبل<sup>1</sup>.

فباعتبار أن الدينامية هي التفاعل النفسي والاجتماعي الذي يدور باستمرار داخل الجماعة بين أعضائها، فمن المؤكد أن يكون هناك اتصالات بين الأعضاء، سواء كانت لفظية وجها لوجه أو على الهاتف، كذلك كتابية على الأوراق أو الكمبيوتر، أو غيرها من الطرق المستعملة في عمليات الإتصال، ليبقى الأسلوب المباشر وجها لوجه هو الأحسن في إيصال رسالة واضحة دون احتمال حدوث تشويش، أما بالنسبة للتفاعل فإن أعضاء الجماعة إما أن يكون القائد مركز للمعلومات ومحور لجميع أو بعض اتصالاتهم، أو يتناوب ويتواصل الأعضاء فيما بينهم بكل حرية.

#### • تماسك الجماعة وتجاذب الأفراد

يعبر تماسك الجماعة على تلاحم الأفراد فيما بينهم على جميع المستويات العملية وكذا الاجتماعية، هذا الاحتكاك المستمر بين الأفراد يتميز بالتعاون والتآزر وسمات أخرى تؤدي إلى انجذاب الأفراد نحو بعضهم البعض والمحافظة على البقاء داخل الجماعة، أما إن كانت

<sup>1</sup> C.D. Garvin and all, IBID, P-P 14-15.

السمات المنفردة هي التي تسود فإن التلاحم بين الأفراد يضعف وتقل معه ديناميكية الجماعة وتفاعل الأعضاء، فيميل الأعضاء إلى العمل الفردي أو البحث عن سبيل من أجل مغادرة الجماعة.

والانسان بطبعه يميل إلى حب الناس الذين يشبهونه في طريقة التفكير وحتى أسلوب العيش، لذلك يكون التجاذب بينهم على أعلى المستويات.

### • التأثير والتكامل الاجتماعي

أشار "فورسيت" "Forsyth" إلى أنه يمكننا أن نتفوق على الآخرين الذين يختلفون عنا إذا كانوا يكملون صفاتنا الشخصية بطريقة إنسانية، ويعبر تضامن، وحدة الجماعة والتكامل الاجتماعي على مدى تأثير الأفراد على بعضهم البعض<sup>1</sup>.

بدون شك أنه لا يوجد الكمال بصورته المطلقة بل هو نسبي، لذلك من الأرجح أن يكون معيار المفاضلة هو الأنسب، حيث أن قوة الشخصية وحسن المعاملة، كذلك حمل مجموعة معتبرة من القيم السامية والسلوك المتبع، كلها لها القدرة على التأثير المباشر في الأفراد، فالمفروض أن يحصل تبادل بين أعضاء الجماعة، فليطغى كل ما هو إيجابي يخدم الجماعة ويختفي كل ما هو سلبي.

### • القوة والتحكم

غالباً ما ترتبط القوة والتحكم بقائد الجماعة، ولكن لضمان المشاركة النشطة والتزام الأعضاء، من الضروري أن يتقاسم القائد السلطة مع الأعضاء، ويقر هذا المبدأ بأن الأعضاء يمكن أن يكون لديهم القوة والسيطرة على بعضهم البعض، ويقترح كل من "طوسلاند" "Toseland" و"ريفان" "Rivas" أنه يمكن القيام بذلك من خلال تشجيع الأعضاء على المشاركة وتبادل المعارف فيما بينهم<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> D.R. Forsyth, group dynamics, 6<sup>th</sup> edition, Cengage learning, USA, 2013, P 10.

<sup>2</sup> C.D. Garvin and all, IBID, P 22.

القائد هو المسؤول الأول عن الجماعة فهو من يملك السلطة الشرعية لهذا، فهو الأمر والنهي وتظهر قوته وسيطرته بشكل كبير في الاجتماعات، أين يبادر بالكلام وإعطاء التوضيحات، كذلك قيام الأعضاء بالاستفسار وتوجيه الكلام إليه.

ومع هذا فإن الدراسة التي قام بها الباحثان "جون فرانش" **John P. French** "بارطرام رافن" **Bertram Raven** خلصت إلى وجود عدة أبعاد من القوى أو بالأحرى يمكن للقائد أن يعتمد على قواعد سبعة للقوة تتمثل في قوة التوصيل وقوة الخبرة، قوة المعلومات، كذلك السلطة الشرعية وقوة المرجعية، وأيضا قوة المكافأة وقوة العقاب<sup>1</sup>.

يرى الباحثان أن يملك القائد من القوة ما تلزمه من أجل التسيير الأمثل لجماعته، حيث تتمثل قوة التوصيل في القدرة على الاعتماد على الأشخاص المؤثرين داخل الجماعة، في حين تعني قوة الخبرة حصول القائد على المعرفة الكافية وتمكنه من أجل مساعدة الجماعة، كما يجب عليه أن يكون مركز للمعلومات في ظل السلطة الشرعية التي تمكنه من ممارسة مهامه والقيام بواجباته بشكل رسمي، يستطيع من خلالها تقديم مكافآت للمتميزين أو معاقبة المتكاسلين عن أداء مهامهم.

### • الثقافة

تعتبر مجموعة القيم والمعتقدات، الأعراف والتقاليد، كذلك الطقوس والرموز التي يتشاركها أعضاء المؤسسة عن ثقافتها، والتي تملك التأثير على سلوك الأفراد والجماعات، أيضا إدارة العلاقات والصراعات، بالإضافة إلى اتخاذ القرارات<sup>2</sup>.

كثيرا ما يعبر الباحثون عن الثقافة القوية للمؤسسة، والمؤشر على قوة ثقافة مؤسسة من عدمها يتجلى على عدة مستويات، الأبرز والأوضح عند العام والخاص هو النتائج المتحصل عليها

<sup>1</sup> J.P. French and B. Raven, The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959, P-P 263-268.

<sup>2</sup> O. Devillard and D. Rey, IBID, P 12.

التي قد تعرض على شكل نسب أو أرقام (مثل رقم الأعمال، هوامش الريج، حوادث العمل، الإنتاجية... إلخ)، كذلك القدرة على التسيير الأمثل للموارد المادية والبشرية والمالية، إضافة إلى القدرة على إدارة الصراعات بين الأفراد والمجموعات.

وقد رأى "دانيال ليفي" **"Daniel Levi"** أن للثقافة داخل الجماعة مستويات ثلاثة، الأول على مستوى السطح يشمل الطقوس والرموز، وكذا العادات والتقاليد، أما الثاني فيوجد على مستوى أعمق بقليل عن المستوى الأول ينحصر في الأساليب والمناهج التي يستخدمها أعضاء الجماعة عند تفاعلهم كإدارة الصراع مثلا، وبالنسبة للمستوى الأعمق فهو يتكون من القيم والمعتقدات المشتركة بين الأعضاء<sup>1</sup>.

من المؤكد أن الأشخاص داخل المؤسسة الواحدة بل داخل الجماعة الواحدة ليسوا سواء، فلكل طبعه وشخصيته، بل يختلفون في القيم وربما المعتقدات، لذلك فالأفراد داخل الجماعة يبحثون عن أرضية مشتركة تجمع وتقرب بين ثقافتهم المختلفة، وعلى القائد القيام بتسهيل عمليات التوافق بين الأفكار والقيم باعتبار أن التباعد الثقافي من شأنه أن يفرق بين الأعضاء ويقضي على أحاسيسهم اتجاه بعضهم البعض، وهذا يؤثر بشكل سلبي على مختلف علاقات التفاعل بينهم وتطوير العمليات الديناميكية للجماعة.

### 3.5.1. قياس ديناميكيات الجماعة

يعتبر قياس ديناميكيات المجموعة أمرا أساسيا في فهم سلوك الأفراد والجماعة ككل، لذلك سعى الباحثون إلى القيام بدراسات عديدة من أجل البحث عن أدوات لقياس التفاعلات بين أعضاء الجماعة وديناميكياتها حيث يبقى الاستبيان وكذا الملاحظة من أهم الأدوات الفعالة في القياس، وسنحاول تقديم عينة مختصرة من مجموع هذه الدراسات، مما يسمح للقادة بوضع التدابير ومراجعتها، وتطبيق الأداة الأكثر ملاءمة لاحتياجات عملهم الجماعي.

<sup>1</sup> D. Levi, group dynamics for teams, 2<sup>nd</sup> Sage publications, Thousand Oaks, USA, 2007, P 75.



يطرح "فوريسيت" سنة 1999 مجموعة متنوعة من طرق المراقبة المتاحة، تقوم على مراقبة وتسجيل السلوكيات الفردية والجماعية وتظل متواترة ومستمرة، مما تتيح إمكانية إجراء مقارنات بين الأفراد وحتى بين الجماعات<sup>1</sup>.

قد نشاطر "فوريسيت" في استعمال أداة المراقبة والملاحظة لقياس ديناميكية الجماعة إلى حد ما، إلا أن الاعتماد الكلي عليها قد لا ينفع دوماً، باعتبار أننا نلاحظ سلوك وتصرفات الأعضاء فحسب دون معرفة الأسباب الحقيقية التي تدفع بالفرد إلى اختيار أسلوب معين في معاملته مع الآخرين، كما أن الملاحظة تأخذ من الوقت ما لا تأخذه أدوات أخرى وقد لا نستطيع الإحاطة بكل ما يدور داخل الجماعات، فنغفل في لحظة عن أمور ربما تكون جد مهمة.

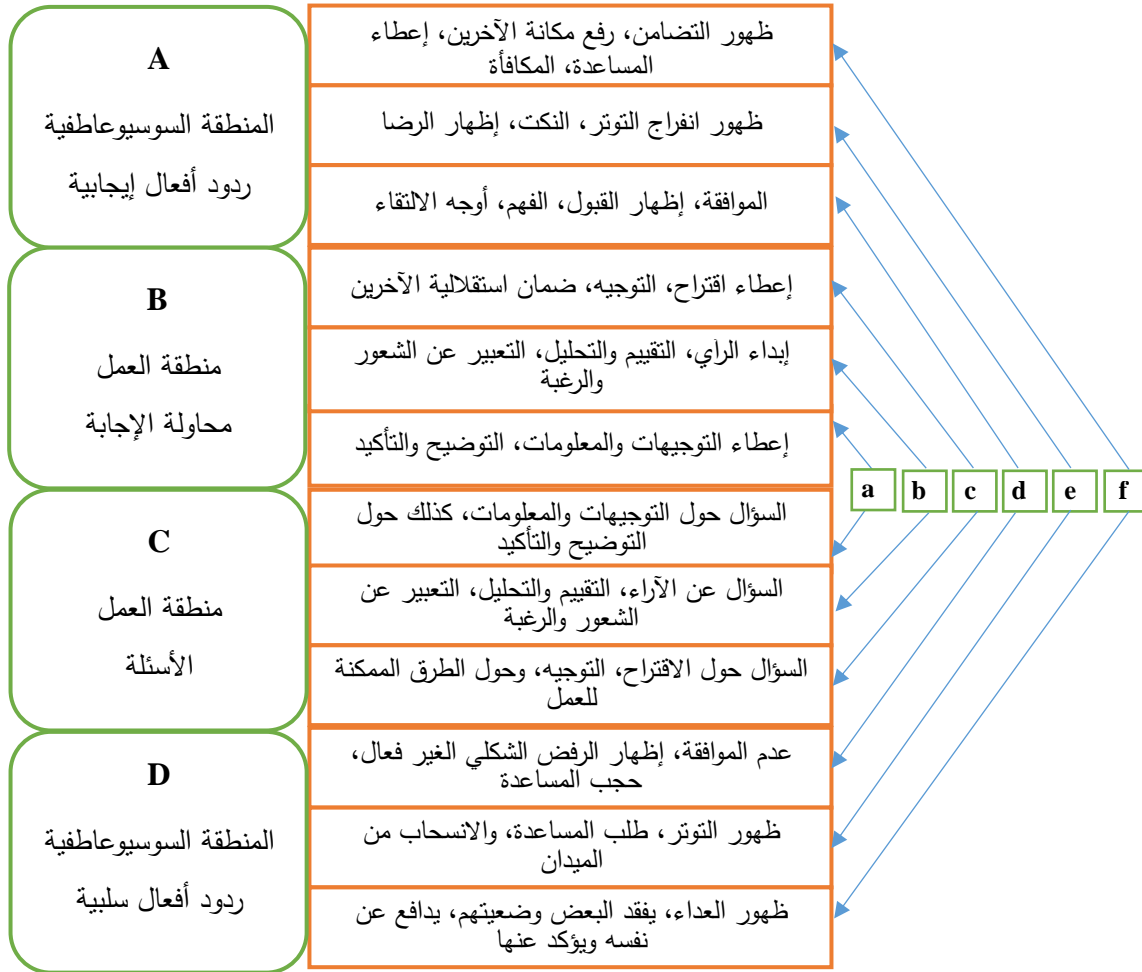
نجد نموذج تحليل العمليات التفاعلية (IPA) (Interactional Process Analysis)، الذي تم تطويره من طرف العالم "بلاس" "Bales"، وهو عبارة عن ترميز منظم لتصنيف سلوكيات أعضاء المجموعة ويتم تحديده من خلال المهام والأنشطة الاجتماعية<sup>2</sup>.

هذا النموذج أساسه كذلك المراقبة والملاحظة يقوم بتصنيف السلوك التصويري عن طريق الفعل، وسلسلة من الطرق لتحليل البيانات للحصول على مؤشرات وصفية لعملية المجموعة، وهو مشتق من العوامل التي تؤثر على هذه العملية، حيث تظهر مجموعة الفئات كما تظهر بالفعل في نموذج الملاحظة تحت الأرقام الاثني عشر في الرسم البياني الآتي:

<sup>1</sup> D.R. Forsyt, IBID, P 37.

<sup>2</sup> R.F. Bales, interaction process analysis, Addison-Wesley Press INC, Cambridge 42, USA, 1951, P 08.

**الشكل رقم 11:** يوضح نظام الفئات المستخدمة في المراقبة وعلاقتها بالإطارات المرجعية الرئيسية حسب نموذج "بلاس"



**a:** مشاكل في التوجيه **c:** مشاكل في المراقبة **e:** مشاكل في تفسير الصراع  
**b:** مشاكل في التقييم **d:** مشاكل في اتخاذ القرار **f:** مشاكل في الاندماج

المصدر: R. F. Bales, interaction process analysis, Addison-Wesley Press INC, Cambridge 42, USA, 1951, P 09.

حسب الشكل قام "بلاس" بتقسيم العمليات التفاعلية إلى مجالات أربع، مجالين يخصا المشاكل المتعلقة بالجانب الاجتماعي والعاطفي احدهما تمثل ردود الأفعال الايجابية والأخرى السلبية، وتخص نوع أو فئة المشاكل المتعلقة بإدارة الصراعات واتخاذ القرارات، كذلك مشاكل الاندماج، في حين يهتم المجالين الآخرين بطرح المشاكل المتعلقة بالعمل على شكل أسئلة وأجوبة كمشاكل التوجيه، مشاكل التقييم وكذلك مشاكل المراقبة.

إضافة إلى وجود العديد من المقاييس أو طرق لقياس ديناميكية الجماعة التي وضعها بعض العلماء والباحثين، مثلما هو الحال مع "ماكينزي" "Mackenzie" سنة 1983، الذي قام بوضع نموذج يمكن قياس التماسك الجماعي، كذلك مستويي المشاركة الثقة مع استبيان المناخ الجماعة، بحيث يمثل نموذج موجز مكون من 12 بندا مؤلف من ثلاثة مقاييس، هي الارتباط والاجتتاب والصراع<sup>1</sup>.

أيضا مقياس العوامل العلاجية للباحثين "بيلثار وفاهريمان" "Butler & Fuhriman" الذي يستند على أعمال "يالوم" "Yalom" سنة 1995، حيث يناقش العوامل العلاجية عبر جلسات جماعية ويشتمل على الأبعاد الأساسية لديناميكية الجماعة كالتعلم بين الأشخاص، التماسك... إلخ<sup>2</sup>.

عند اطلاعنا على مجموعة من الدراسات التي عملت على تطوير مقياس يستخدم لتقييم وقياس ديناميكية الجماعة، وجدنا بأن الباحثين يركزون بشكل كبير على مجموعة من الأبعاد تتعلق بالديناميكية أهمها التماسك والعلاقات الاجتماعية، وإن دل هذا فإنما يدل على التأثير الواسع لهما على عمل الجماعة، وبالتالي فمن المهم جدا أن نبحت وراء الأسباب الحقيقية التي تؤدي إلى تماسك الجماعة، كذلك بناء علاقات طيبة بين الأعضاء بعيدة عن الخلافات والصراعات التي تهدم الجماعة ومن ثم تكون بمثابة حاجز يعيق حركية وديناميكية الجماعة.

فعلى سبيل المثال الدراسة التي قام بها "لوان فان" "Loan T. Phan" ورفاقه على الجماعات الموجودة في بعض الجامعات بالولايات المتحدة وكندا، إذ قاموا بتطوير مقياس ديناميكية الجماعة يستند إلى نموذج "يالوم" ونماذج أخرى يسمى جرد ديناميكيات الجماعة (Group Dynamics Inventory) (GDI)، يتكون من 20 عنصر لأبعاد ثلاثة هي التماسك، الإيثار والعالمية، تم قياس النتائج على سلم ليكرت المكون من 4 درجات (من لا أوافق بشدة إلى أوافق بشدة)<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> L.T. Phan and all, Measuring Group Dynamics; An Exploratory Trial, Canadian review of counseling, Vol 38, Issue 04, 2004, P 237.

<sup>2</sup> C. D. Garvin and others, IBID, P 26.

<sup>3</sup> L.T. Phan and all, IBID, P 238.

## 6.1. الانتقال من العمل الفردي إلى العمل الجماعي

لقد دعانا ديننا إلى العمل الجماعي في كل الميادين ورغب فيه، ونبذ الفرقة والعمل الفردي، لما له من مزايا وفضل كبيرين على الفرد والمجتمع. قال سبحانه وتعالى « واعتصموا بحبل الله جميعا ولا تفرقوا... (103) » آل عمران وقد جاءت الأحاديث كثيرة في هذا المقام منها قوله صلى الله عليه وسلم « عليكم بالجماعة وابتاكم والفرقة » أخرجه الترمذي. ولقد علمت الدول الغربية المغزى الحقيقي من وراء العمل الجماعي، فالفرقة أو التشتت لا يجنيان محصولا وفيرا، وقد أدرك أجدادنا العمل الجماعي في القرون الأولى، فتحقيق الأهداف العامة لأي مجتمع يستلزم أن تحقق كل مؤسسة أهدافها التي وضعتها، وما العمل الجماعي إلى وسيلة لبلوغ هذه الأهداف.

### 1.6.1. دواعي انضمام الأفراد إلى الجماعات

تتشكل الجماعة عادة بغرض القيام بمهمة أو مجموعة من المهام مؤقتة كانت أو دائمة، وغالبا ما يكون تكوينها يخضع إلى القوانين واللوائح المنبثقة عن الإدارة بشكل رسمي وفق الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وقد يكون الفرد مجبرا في كثير من الأحيان على الانتماء إلى مجموعة ما، فلا يؤخذ بعين الاعتبار رأيه أو تطرح خيارات أمامه، وهذا طبعا بالنسبة إلى الجماعات الرسمية، على العكس فإن الجماعات التي تتشكل بشكل غير رسمي غالبا ما يكون انضمام الفرد إليها بمحض إرادته ومن اختياره، ويرجع رغبة الأفراد في التحاق بالجماعات إلى الأسباب التالية:

- اشباع الحاجات النفسية والاجتماعية: تتعدد حاجات الأفراد التي لا يستطيع توفيرها إلا ضمن جماعة ما، خاصة النفسية منها والاجتماعية فيسعى إلى اشباعها كالانتماء الذي يقوم على الرغبة في العضوية والمشاركة في وضع الخطط وتنفيذها قصد تحقيق الأهداف<sup>1</sup>. كذلك الحاجة إلى الأمن والاستقرار، أيضا حاجة التقدير والاعتراف والبحث عن الصداقة داخل الجماعة... إلخ

<sup>1</sup> نجلاء محمد صالح، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 124.

من وجهة نظر الباحث "ماسلو" "Maslow" فقد أقر بضرورة تلبية الجماعة للحاجات الأساسية التي تضمن بقاء الأفراد وسلامتهم، كذلك رضاهم عن الجماعة، إلى أن هذه الحاجيات تقع على مستويات عدة، فالأفراد المحرومون من الحاجات الأساسية يتخلون عن حاجات أعلى من أجل تلبية المستوى الأدنى<sup>1</sup>.

قام العام "ماسلو" بتقسيم حاجيات الأفراد إلا مستويات حسب الضرورة، حيث أن الفرد الذي لا يستطيع توفير قوت عياله لا يهتم بأن يملك سيارة فاخرة، بل يكرس طاقته من أجل ضمان المأكل والملبس له ولعائلته، فإذا بلغ ذلك يمكنه عندئذ أن يرتقي إلى مستوى أعلى.

- السعي وراء اكتساب الخبرة: الجماعة فرصة للتعلم يعطي للفرد من الخبرة والتجربة ما تمكنه من اكتساب معايير وقيم تعدل من سلوكه ومن تصرفاته، فالاحتكاك مع الآخرين من شأنه أن يولد علاقات فيها يتبادل الأفراد بعض الأفكار والقيم التي قد تكون سببا في تخلى أحدهم عن سلوك سيئ أو تبني فرد آخر سلوكا حسنا.

كذلك تمكن الجماعة الفرد من تنمية مهاراته وتطوير قدراته بتوفير مناخ ملائم من أجل الابتكار والتعبير عن أفكاره<sup>2</sup>.

- تأثير جاذبية الجماعة: إن خضوع هذه الجماعات لمعايير وقيم معينة واحترامها للقوانين واللوائح يجعل منها محل انتباه الأفراد الذين يبحثون عن انجاز المهام بصورة فعالة وتحقيق النجاح<sup>3</sup>.

حيث تعتبر الجماعات المنسجمة والمتماسكة مصدرا للتأثير على الأفراد، إذ أن التوافق بين أعضائها من شأنه أن يكون محفزا لأفراد آخرين يرغبون في الانضمام إلى جماعتهم أو جماعة أخرى.

<sup>1</sup> J.F. Benson, Working more creatively with groups, third edition, Routledge, 2010, P 50.

<sup>2</sup> هندواوي عبد اللاهي حسن، المدخل إلى العمل مع الجماعات، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2015، ص 123.

<sup>3</sup> قيس النوري، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، حمادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص 277.

- مواجهة الصعوبات وحل المشاكل التي تعترضهم كأفراد: إن التفاعل بين الأفراد ضمن جماعة من شأنه أن يوحد جهودهم من أجل مواجهة المشكلات ويساعدهم على تجاوز الصعوبات والعراقيل<sup>1</sup>.

يعد توحيد الجهود من أجل أداء المهام دافع رئيسي لأي فرد، باعتبار أن العمل الذي يخطط له وينفذه مجموعة من الأفراد أحسن وأفضل من العمل الذي يقوم به شخص واحد، ففي الاتحاد قوة وفي الفرقة ضعف ووهن.

والشكل التالي يقدم ملخص لأهم الأسباب التي تجعل من الأفراد ينضمون إلى الجماعات حسب وجهة نظر "تريكر".

الشكل رقم 12: يوضح أسباب انضمام الفرد إلى الجماعة حسب تريكر



المصدر: محمد الصريفي، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 209.

<sup>1</sup> حسين عبد الحميد أحمد رشوان، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010، ص18.

## 2.6.1. تأثير الجماعة على الأفراد

جميع الأفراد محاطون بعدة علاقات تجمعهم مع آخرين، كالصداقة، الزمالة، القرابة وعلاقات أخرى من شأنها أن تكون جماعة، فالأسرة تمثل مجموعة مهمة، كذلك الجمعيات والأحزاب، أيضا جماعات العمل داخل المؤسسات التي تهدف إلى تحقيق أهداف مشتركة، أين يمكن اعتبار سلوك الجماعة نتيجة لعدة خيارات وإجراءات يقوم بها الأعضاء، إلا أن هذه الاختيارات تتأثر بعوامل عديدة كالقوانين والأنظمة التي تحكم المؤسسة، أيضا ثقافتها التنظيمية، ويتولد عن تواتر هذه السلوكيات ديناميكية قد تفسر المقاومة أو الرغبة في التغيير داخل الجماعة مما يوحي بوجود تأثير متبادل بين الفرد والجماعة.

وقد بينت الدراسات أن هناك أثر واضح لتأثير الجماعة على الأفراد، حيث أنها تفرض عليه عدد من التعليمات والتوجيهات من أجل اتباع سلوك معين، ومن بين هذه الدراسات دراسة "التون مايو" حول مدى ضبط معايير الجماعة وقوة تأثيرها على الفرد، حيث وجد أن تأثر الفرد بقيم واتجاهات الجماعة مرتبط بقوة الجماعة وتماسكها، كذلك وضوح الأدوار والأهداف، مما يدفع بالفرد الانصياع إلى الجماعة والعمل على مصلحتها<sup>1</sup>.

وغالبا ما يندمج الأفراد بسهولة داخل الجماعة، والقليل فقط من يبقى يعيش العزلة بحكم تباين قيمه وتصوراته مع البقية، فعلى القائد أن يساهم في جعل المنعزلين يشاركون بقية الأعضاء الانشغالات والأفكار المتعلقة بالعمل أو حتى ربما الخارج عن نطاق العمل وهذا بمحاولة التقريب بين قيم ومعتقدات الأفراد ليصبح سلوكهم داخل الجماعة غير السلوك خارجها، كذلك قد تتمكن الجماعة المؤثرة أن تغير أسلوب شخص غير منضبط مثلا، بل وحتى نمط حياته، والدليل للأسف نقتبسه من الواقع الذي نعيشه، حيث يكون الفرد غير ملتزم بالقوانين ولا اللوائح في المؤسسة الجزائرية ضمن جماعة ما، إلا أنه إذا أتيحت له فرصة العمل في مؤسسة أوروبية أو أمريكية يصير منضبطا وملتزم بكل القوانين والأحكام التي تسيّر الجماعة التي أصبح ينتمي إليها.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 114.

ومن أجل معرفة آلية التأثير المتبادل بين الجماعة والفرد من وجهة نظر اجتماعية محضة اقترح "هاربار كليمان" **Herbert Kelman** نموذج للربط بين الأنظمة الفردية والجماعية. ميز هذا النموذج بين ثلاث عمليات للتأثير الاجتماعي تناولت مسألة قابلية الفرد للتأثير عليه وتمثلت هذه العمليات في الامتثال، تحديد الهوية والتدخل في الشأن الداخلي، وقد تم تطبيق هذا النموذج واختباره تجريبيا في سياق العلاقات طويلة المدى بما في ذلك العلاج النفسي والتبادلات الدولية، وإضفاء الطابع الاجتماعي على الهوية القومية، وقد تم توسيعه ليحلل علاقة الأفراد بالنظم الاجتماعية ومدى تأثير الأفراد على الجماعة<sup>1</sup>.

إن النموذج الذي صممه العالم كليمان في الخمسينيات من القرن الماضي، يميز بين ثلاث عمليات مختلفة للتأثير الامتثال أو الانصياع، تحديد الهوية والتدخل في شؤون الغير، ويقوم على التنبؤ بردود أفعال الأفراد التي تخالف المعايير الخاصة بالمجتمع أو الجماعة، باعتبار أن النموذج يصلح تطبيقه على مستوى المؤسسات وكذا المجتمعات، كذلك التنبؤ بالاختلافات في المواقف تجاه السلطة.

فمثلا في دراسة ركزت على تطبيق النموذج داخل جماعة من أجل معرفة التأثير الثلاثي لمجموعة من الأبعاد على تفاعل الأفراد ولجماعات، تمثلت هذه الأبعاد في بعد الاهتمامات أو المصالح، بعد العلاقات وبعد الهوية لمعرفة، وتقوم هذه الدراسة على ملاحظة تأثير كل فرد على بقية الأفراد ثم على الجماعة، وكانت النتيجة تقرر بوجود تأثير للأفراد على الجماعة، إلا أن التأثير يتفاوت من فرد لآخر<sup>2</sup>.

إن العلاقة بين الجماعة والأفراد الذين يشكلونها قوية وهي مستندة إلى نظام التبادل والمشاركة، ويتجلى هذا من خلال التأثير المتبادل بين الطرفين، ومع ذلك فإن تأثير الجماعة على الأفراد أكبر من تأثير الفرد على الجماعة، إذ للجماعة إمكانية تعديل سلوك وتصرفات الفرد من أجل

<sup>1</sup> H.C. Kelman, "interests, relationships, identities three central issues for individuals and group in negotiating their social environment", annual review of psychology, Vol 57, 2006, P 03.

<sup>2</sup> H.C. Kelman, IBID, P 24.



أحداث توافق بين جميع الأفراد، ومع ذلك فإن تأثير الأفراد على بعضهم البعض وحتى على الجماعة يتفاوت بينهم من شخص لآخر وهو مرتبط بالنفوذ والسلطة التي تمنح له، إذ أن القائد لا بد أن يتمتع بتأثير كبير مقارنة بالمرؤوسين، كذلك قوة شخصية الفرد وسلوكه المعتدل وأسلوب كلامه...إلخ

### 3.6.1. جماعة العمل وفريق العمل

تعتمد المؤسسات باختلاف أنواعها من أجل القيام بأنشطتها على الأفراد والمجموعات، إلا أن تسمية جماعة العمل على كل تكتل للأفراد لا يكون إلا إذا توفرت الخصائص التي سبق ذكرها من قبل، كذلك فريق العمل فهو مفهوم يصعب تمييزه عن جماعة العمل عند الكثير من الأشخاص، باعتبارهما مفهومين إن اجتمعا تفرقا وإن تفرقا اجتمعا، بمعنى إذا ذكرا معا فلكل دلالة وإن ذكر كل مفهوم وحده فالأول يعني الثاني، شأنهما شأن الكثير من المفاهيم المتقاربة ظاهريا كالإيمان والإسلام، المؤسسة والمنظمة، الأستاذ والمعلم...إلخ.

وقد رأينا عند تطرقنا لشرح المفاهيم بأن فريق العمل هو نوع خاص من الجماعات، وهذا ما أكده العلماء والباحثين كما هو شأن الباحث "دونالد إغولف" "Donald B. Egolf" حيث اعتبر أن فريق العمل هو نوع خاص من الجماعات، ولا يمكن أن يطلق عليه اسم فريق إلا إذا استوفت المجموعة المعايير الموضوعية من أجل ذلك، كأن يملك الأعضاء مجموعة من المهارات التكاملية، التي تمكنهم من تحقيق هدف مشترك يكونون مسؤولون عن أفعالهم وعن النتائج المتحصلة عليها<sup>1</sup>.

والجدول الآتي يعرض أهم الفروق الموجودة بين جماعة وفريق العمل:

<sup>1</sup> D.B. Egolf, IBID, P 04.

جدول رقم 09: يمثل أهم الفروقات الموجودة بين جماعة وفريق العمل

فريق العمل	الفروق الموجودة	جماعة العمل
عالية	الاستقلالية	منخفضة
مشتركة	الأهداف	فردية
فردية وجماعية	المسؤولية أو المساءلة	فردية
الجانب الاجتماعي وجانب المهام	الكفاءات	المتعلقة بجانب المهام
مشترك	اتخاذ القرار	فردية / القرار للقائد
ثابت أو مشترك أو بالتناوب	القائد	ثابت

المصدر: J.M. Phillips and S.M. Gully, organizational behavior : Tools for success, 2<sup>nd</sup> edition, Cengage learning, USA, 2014, P 390.

الواضح بأن لجماعات العمل قائد واضح يعين بشكل رسمي، كما أن الأعضاء داخل الجماعة قد يتخذون قرارات لأنفسهم كأفراد وليس للجماعة ككل، في حين أن أعضاء الفريق يتخذون قرارات مشتركة تعبر عن رأي الفريق.

كما يتميز كذلك فريق العمل عن الجماعة كون أفرادها أكثر تعاوناً ولا يتكون إلى بشكل رسمي، عكس جماعة العمل التي تتشكل بشكل رسمي وغير رسمي، وأعضاؤها أقل تعاوناً فيما بينهم.

## 2. المؤسسة الجزائرية

## 1.2. نشأة وتطور المؤسسة:

لم تنشأ المؤسسات على الشكل الذي نراها عليه اليوم، باعتبار أن الحياة كانت بسيطة لا تستوجب مؤسسات ضخمة أو عالية التكنولوجيا، فأغلب الشعوب كانت تعيش على الزراعة والرعي والمبادلات التجارية، وقد ذكر في القرآن والسيرة النبوية أن بعض الأنبياء كانوا يسترزقون من الرعي كموسى عليه السلام ومحمد رسول الله صلى الله عليه وسلم، وكان سلفنا يمارسون التجارة كما جاء في سورة قريش مثلا عن رحلة الشتاء والصيف، وكانوا كذلك يمتنون الصيد بنوعيه البري والبحري، أما عن الصناعة فكانت صناعة القوارب وبعض أنواع الأسلحة (كالرمح والسيوف والخناجر... إلخ)، كذلك القماش والجلود والأواني الفخارية، بعض الصناعات الخشبية والحديدية هي أبرز منتجاتهم، حيث تقوم أغلب التعاملات على مبدأ المقايضة أو مبادلة السلع.

ونشأة المؤسسة ليس بالجديد، فكثيرا ما نسمع عن المؤسسات التي وجدت في العصور القديمة كالمؤسسة المالية، المؤسسة العسكرية وغيرها، إلا أنها تطورت مع مرور الزمن. ولبساطة أساليب الحياة في القديم كانت التجارة داخل القرية الواحدة تلاقي من المشاكل الكثيرة كقلة السلع والخدمات وعدم تنوعها، باعتبار أن كل منطقة كانت تنتج نوع أو أنواع محددة جدا من السلع سواء كانت زراعية أو مصنعة، مما يضطرهم للتنقل إلى أماكن بعيدة من أجل تسويقها.

وقد استلزم تطور التجارة لمسافات بعيدة عن طريق القوافل والرحلات البحرية الطويلة انفصال عن سمات الهيكل الاقتصادي، وتخصص في عملية التبادل بين الأفراد العاملين في الميدان داخل تجمعات مؤقتة (كالمعارض التي كانت في أوروبا)، إلى أن توسيع المبادلات اصطدم بعوائق كمشكل تقييم السلع والخدمات، ومشكل إمضاء الاتفاقيات والعقود<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> دوغلاس سي نورث، مرجع سابق، صص 06-07.

وقد أدى التزايد المستمر لعدد السكان في العالم إلى البحث عن أساليب جديدة من أجل عيش أفضل، وبدأت الشعوب تستغل كل ما هو موجود على السطح أو في باطن الأرض، خاصة بعد النهضة الأوروبية في القرن التاسع عشر أين بدأ التطور الحقيقي للمؤسسة وانتشارها الواسع في أوروبا وأمريكا، تزامنا مع ظهور أشهر المفكرين والباحثين في مجال العلوم الاقتصادية والإدارية مثل "تيلور، فايول، ماكس فيبر، كارل ماركس، باركر فولت... إلخ" Taylor, Fayol, Max Weber, Karl Max, Parker Follett...ex الذين قاموا بتأسيس بعض القواعد الأساسية للمؤسسات وتطوير البعض الآخر، وساهموا عن طريق دراساتهم الميدانية بتطوير وسائل الإنتاج وأساليب الإدارة والتسيير.

إلا أن الأمر لم يكن ليكتمل لو لا الاسهامات الفعالة لعلماء الاجتماع والنفس مثل "بارسونز، دوركايم، فريدمان، روبر بارك، لوين كارث، ماسلو، فستجر، جون بياجي، التون مايو... إلخ" Parsons, Durkeim, Friedman, Robert Park, Festinger, Lewin Kurt, Maslow, Jean Piaget, Eltone Mayo...ext. حيث أن دراساتهم المتعلقة بالجماعات والأفراد وكذلك البيئة ومختلف الظواهر المحيطة بالمؤسسة قد قدمت الكثير من الدعم، وساهمت بشكل فعال في زيادة الإنتاج وتحسين الأساليب ودعم القادة والأفراد داخل المؤسسات، وهذا من بين أهم الأهداف التي يسعى من ورائها علماء الاجتماع من وراء دراساتهم للجماعات والأفراد داخل المؤسسة، لذلك يمكننا اعتبار أن علم الاجتماع إنما جاء لخدمة ودعم اقتصاد البلدان وتطويره، في حين بقيت أغلب الدول الإفريقية والآسيوية تعاني التخلف بسبب افتقارها لعلماء في هذا المجال وكذلك بسبب الاستعمار الذي جعل منها مصدر ومنبع لنهب خيراتها، والجزائر خير مثال على ذلك.

وفي هذه الحقبة من الزمن ظهرت أنواع متعددة من المؤسسات خاصة الصناعية منها، والتي أغلبها ذات طابع اقتصادي، فأصبح الاهتمام بالصناعات الثقيلة كالأسلحة الحربية والسفن،

كذلك الطائرات العسكرية والمدنية، وصناعة القاطرات والسيارات أكثر من الاهتمام بالصناعات الأخرى<sup>1</sup>.

ولقد تميزت الفترة الممتدة ما بين القرن التاسع عشر إلى غاية القرن العشرين باندلاع الحروب كالحرب العالمية الأولى ثم الثانية، ومن بعدهما الحرب الباردة وكذا الحرب العربية ضد اليهود لذلك كان التركيز على السباق نحو التسلح وامتلاك أفضل وأقوى الأسلحة هو غاية الكثير من الدول، وعليه فليس من الغريب أن يكون تركيز الدول الكبرى على انشاء المؤسسات الصناعية المتخصصة في المجال الحربي.

وقد أطلقت تسميات جديدة على المؤسسات كالمنظمات، الشركات والمنشآت... إلخ، وبدأ التقسيم والتمييز بين أنواع عديدة حسب معايير مختلفة، فمثلا بحسب قانون التجارة الفرنسي لسنة 1807، فإن المؤسسات (الشركات) تشتمل على ثلاثة أنواع، هي الشركة التي تقوم على الشراكة، الشركة المحدودة والشركة ذات أسهم<sup>2</sup>.

وفي أواخر القرن العشرين وبعد انهيار المعسكر الشرقي وانحلال الاتحاد السوفياتي، تم القضاء على القطبية المزدوجة ولم يبقى سوى قطب وحيد تقوده الولايات المتحدة الأمريكية وحلفاءها، بدأ الانتشار الفعلي للمؤسسات القائمة على التكنولوجيا والمعلوماتية، وبدأ يتطور معها مفهوم المؤسسة والأبعاد التي يرتكز عليها تصنيفها، وبرزت أنواع كثيرة من المؤسسات في جميع البلدان لم تكن تعرف من قبل، في المجال الاقتصادي، الاجتماعي، الثقافي وكذا الفلاحي وغيرها، كما ظهرت التكتلات والشركات المتعددة الجنسيات.

## 2.2. تصنيف المؤسسات

عادة تصنف المؤسسات بصيغة عامة حسب طبيعة نشاطها أو الميدان الذي تعمل به، وهو المؤشر والسبيل لمعرفة طابع المؤسسة، مثلا مؤسسة ربحية، كالمؤسسة المالية أو الصناعية أو

<sup>1</sup> F. Sannino, l'entreprise de l'antiquité à nos jours, la maison de la philosophie N° 100, Toulouse, France, 06/03/2009, P 10.

<sup>2</sup> Francine Sannino, IBID, P 11.

التجارية...، أو غير ربحية وهي المؤسسات التي تأسست من أجل مساعدة بعض فئات المجتمع في بعض القطاعات، حيث يعتبر التضامن والعلاقات الانسانية والاجتماعية محور اهتماماتها مثل التعاونيات، الشركات التبادلية ومؤسسات الادماج، لتتفرع أنواع أخرى عن كل صنف منها.

غير أن الدراسة الحالية وقصد الابتعاد عن الحشو وإطالة الفصل، ستتجنب التطرق إلى كل الأنواع ويكون التركيز منصبا على المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن الدراسة تمت داخل مؤسسة اقتصادية صناعية، حيث يتم تصنيفها حسب معايير مختلفة من بينها قطاع النشاط، الحجم الشكل القانوني، طبيعة الملكية وكذلك الطابع الاقتصادي لها.

## 1.2.2. على أساس الحجم

يكون التصنيف على أساس حجم المؤسسة الذي قد يعبر عنه عدد العمال أو حتى ميزانية المؤسسة، هذا وفقا للقانون الفرنسي لسنة 2008، والذي حدد فئات أربع على هذا الأساس وهي<sup>1</sup>:

- المؤسسة المصغرة (**Micro entreprise**) : وهي التي توظف عشرة أشخاص على الأكثر، تتميز بضعف الميزانية وكذا رقم الأعمال، غالبا ما تكون ملكا لفرد واحد أو عائلة.
  - المؤسسة الصغيرة (**Petite entreprise**): عدد عمالها يتراوح ما بين العشرة (10) أفراد إلى خمسين (50) شخصا، وتكون كذلك في الغالب ملك لفرد أو عائلة.
  - المؤسسة المتوسطة (**Moyenne entreprise**): عدد عمالها إلى أقل من خمس مئة (500) عامل، وفي بعض الدول أقل من مئة عامل.
  - المؤسسة الضخمة أو الكبيرة (**Grande entreprise**): يعمل بها أكثر من خمس مئة (أكثر من 500) عامل، وتعد احدى أهم موارد الجباية الضريبية للدولة.
- كل هذه الأنواع موجودة في أغلب الدول وهي موزعة على القطاع الصناعي، الفلاحي، التجاري وقطاع الخدمات كذلك.

<sup>1</sup> C. Lesieur, la définition économique de l'entreprise ; quel impact sur les statistiques des entreprises agroalimentaires?, AGRESTE les dossiers, N° 37, septembre 2016, P 08.

وكثير ما نسمع بالمؤسسة الصغيرة والمتوسطة (PME)، وهي مؤسسة تشغل أقل من مئتا وخمسين (250) شخصا ولا يتجاوز رقم أعمالها أربع مئة مليون (400) دينار وهذا حسب القانون الجزائري<sup>1</sup>.

وما يميز المؤسسات المتوسطة والصغيرة أنها سهلة التأسيس والقيادة والتوجيه، بسيطة الهيكل التنظيمي وتستعمل طرق التسيير غير معقدة، كذلك تتميز بقلّة التكاليف اللازمة للتدريب وتعدّ منبثا خصبا لتنمية المواهب والإبداعات والابتكارات<sup>2</sup>.

كما نشير كذلك إلى وجود مؤسسات جد ضخمة يعمل بها أكثر من عشرة (10000) آلاف عامل تسمى بالمؤسسات العملاقة<sup>3</sup>.

## 2.2.2. على أساس المعيار القانوني

تصنف المؤسسات حسب القانون إلى:

- المؤسسة الفردية: بمعنى المؤسسة التي تعود ملكيتها لشخص واحد، وتتميز بسهولة التنظيم والإدارة، باعتبار أن صاحب المؤسسة هو المسؤول عن القرارات وعن النتائج، مما يعرض المؤسسة إلى مشاكل فنية وإدارية خاصة إذا كان المسؤول لا يملك الخبرة اللازمة في التسيير.

- الشركات: هي كل مؤسسة تكون ملك لشخصين أو مجموعة أشخاص، يكونون شركاء في رأس مال الشركة وكل الأعمال التي تصدر عنها، وهم شركاء في الأرباح والخسارة ولهذا النوع شكلين، الأول يتمثل في شركات الأشخاص كشركات التضامن، التوصية، الشركات ذات المسؤولية المحدودة (Sarl)، تتميز بسهولة التكوين إلا أنها حياتها معرضة إلى الخطر نتيجة موت أو انسحاب أحد الشركاء<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> المادة (08-09-10) من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثاني، 12 ربيع الثاني 1438هـ، 11 فيفري 2017م، ص 06.

<sup>2</sup> خديجة شيخي وآخرون، آليات دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017، ص 02.

<sup>3</sup> D. Soulié, analyse économique et stratégie d'entreprise, Edicef, France, 1992, P 21.

<sup>4</sup> رائد محمد عبد ربه، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ص 99.

والشكل الثاني هو شركات الأموال كشركات التوصية بالأسهم (Spa) وشركات المساهمة، تتميز بالمسؤولية محدودة لكل مساهم بحسب قيمة الأسهم أو السندات، إلا أن هذا النوع يخضع باستمرار إلى الرقابة من طرف الحكومة.

### 3.2.2. على أساس الملكية

تقسم المؤسسات حسب الملكية إلى أقسام ثلاث تتمثل في:

- المؤسسة الخاصة: وهي التي تعود ملكيتها إلى شخص أو مجموعة من الأشخاص كشركات الأشخاص، شركات المساهمة وشركات ذات المسؤولية المحدودة... إلخ، ولهم حرية التصرف في أموالها ووسائلها.

- المؤسسات العامة: تعود ملكيتها إلى الحكومة، ولا يحق لأي شخص بيعها أو إغلاقها كالشركات الوطنية والمحلية<sup>1</sup>.

تهدف أغلب المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي إلى تحقيق الأهداف العامة للمجتمع ولا تعطي أهمية كبيرة للربح، كشركة سونلغاز ومؤسسة توزيع المياه بالجزائر. وبين المؤسسات الخاصة والعامة توجد مؤسسات مختلطة تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص، مثل شركة "دجيزي" للاتصالات في الجزائر.

### 4.2.2. على أساس النشاط الاقتصادي

باعتبار أن الأنشطة الاقتصادية متعددة، لذلك يمكن تقسيم المؤسسات الاقتصادية تبعاً

لمجال نشاطها، والتي نحصرها في:

- المؤسسة الصناعية: وتضم مؤسسات الصناعات الثقيلة أو الاستخراجية كالحديد والصلب، كذلك البترول والغاز، بالإضافة إلى مؤسسات الصناعات التحويلية كالنسيج والجلود<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> رائد محمد عبد ربه، المرجع نفسه، ص 100.

<sup>2</sup> عمر صخري، مرجع سابق، ص 30.



- المؤسسة الفلاحية: هي جميع المؤسسات التي تنشط في القطاع الزراعي، تهتم باستصلاح الأراضي الفلاحية وتربية الماشية والنحل، وكذا الصيد البحري وتربية المائيات.
- المؤسسة التجارية: هي المؤسسات التي تنشط في المجال التجاري كالمجمعات التجارية مثل مؤسسة "كارفور وأوشو" "Carrfour et Auchan" بفرنسا، أريديس بالجزائر وغيرها.
- المؤسسة المالية: مثل البنوك ومؤسسات التأمين.
- مؤسسة الخدمات: هي المؤسسات التي تقدم خدمات كالبريد والمواصلات، مؤسسات النقل بأنواعه الثلاثة البري، البحري والجوي.

### 3.2. خصائص وأهداف المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة جزء من المجتمع الذي تنتمي إليه، لذلك يجب عليها التكيف معه وتغييره، كونها ترتبط به عن طريق عدة عمليات تبادلية تجعل علاقات التأثير والتأثر بينهما قوية، فمدخلات المؤسسة (من الأموال، الأفراد والآلات... إلخ) تأخذها من المجتمع لتصدر إليه مخرجات على شكل سلع أو خدمات<sup>1</sup>.

فالمجتمع يتكون من مجموعة من المؤسسات التي تأخذ منه وتصدر إليه، لذلك يكون مقدر الاحتكاك بينهما عالي جدا، والمؤسسة هي الأخرى تتكون من مجموعة من الموارد البشرية والمالية، كذلك المادية والتكنولوجيا، تخضع إلى القوانين التي يفرضها المجتمع (أو الدولة)، والأحكام واللوائح التي تضعها إدارة المؤسسة مستندة إلى قيمها وكذا أعرافها وعاداتها. وما يميز المؤسسة الاقتصادية كذلك هو كونها تعمل بشكل مستمر وبصفة دورية في إطار نشاطها المعتاد، حيث يعمل الأفراد غالبا في شكل جماعات وفرق عمل، فالمؤسسة بالنسبة إليهم بمثابة الأم التي تعيلهم، لذلك لا يمكن أن نهمل الجانب الاجتماعي لها، فكما أنها مصدر رزق للعديد من الشرائح كالعامل، الممولون وربما الزبائن، فهي تقدم للمجتمع منتج قابل للاستهلاك.

<sup>1</sup> فاروق عبده فلة والسيد محمد عبد المجيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2005، ص 89.

هذا بشكل عام، إلا أن تميز بعض المؤسسات على أخرى قد يكون واضحا من خلال بعض الخصائص كالإبداع المستمر وتطوير المنتج كما هو حال مؤسسة "رونو" (Renault) لصناعة السيارات<sup>1</sup>.

كذلك الجودة العالية للمنتج مما يمنح الشركة علامة تجارية متميزة مثل منتجات "أيفون" للهواتف، ساعات "سواتش" Swatch السويسرية، سيارات شركة "أودي" Audi الألمانية وغيرها من المؤسسات التي صنعت سمعتها داخل وخارج البلدان التي تنشط بها، حيث يكفي للمستهلك سماع اسم العلامة.

وعلى ذكر الخصائص يأتي ذكر الدور الذي تلعبه المؤسسة الاقتصادية داخل المجتمع ومدى الارتباط القوي لأهدافها على جميع المستويات، فصحیح أن الغرض الأسمى للمؤسسة هو الانطلاق من فكرة والوصول إلى الأهداف المخطط لها مسبق، هذه الأهداف التي هي سبب وجود أي مؤسسة لذلك تسعى جاهدة لتحصيلها، سواء كانت على المدى القريب أو المتوسط أو البعيد، وتختلف طبيعة وأهمية الأهداف باختلاف طبيعة المؤسسة، فأهداف المؤسسة الاقتصادية تتمثل في زيادة الربح، من خلال تحقيق هامش معتبر، ثم تنشق عن هذا الهدف الرئيسي بعض الأهداف الأخرى كتحقيق الاستقلالية المالية واحداث التوازن الداخلي من أجل البقاء، تلبية حاجيات أفراد المجتمع وربما التوجه إلى التصدير، كذلك امتصاص البطالة وتحسين المستوى المعيشي للسكان...إلخ، ولعل هذه الأهداف ليست على المستوى نفسه من الأهمية، لذلك تعمل المؤسسة دوما على تقديم الأهداف الأهم على الأقل أهمية.

وعموما فهي لا تخرج على أن تكون أهداف خارجية كخلق أسواق جديدة، أو داخلية مثل تطوير الاتصال الداخلي بين الأفراد والجماعات، ولا يكون تحديد الأهداف عفويا، ولكن تستند المؤسسة في تحديدها إلى مجموعة من المحددات الخارجية تتمثل في البيئة الخارجية، والتي تضم المنافسين، كذلك الممولين والزبائن، القوانين واللوائح وغيرها، ومن ناحية أخرى نجد البيئة الداخلية كتقافتها التنظيمية، الإمكانيات التي تتمتع بها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> O. Dellivard et D. Rey, IBID, P 38.

<sup>2</sup> P. Simon, économie-Droit, Bréal édition, Paris, France, 2007, P 77.

ولكن من المؤكد أن تتعثر أي مؤسسة بمجموعة من العوائق في سبيل الوصول إلى أهدافها أو البعض منها، لهذا وجب عليها القيام بوضع استراتيجية واضحة ووضع تدابير وقائية وأخرى علاجية قبل تخطيط الأهداف، والاستعداد للتغيرات التي قد تطرأ داخل بيئتها الداخلية والخارجية، أين يجب عليها الأخذ بعين الاعتبار التهديدات والفرص الموجودة في محيطها الخارجي من جهة، وكذا الامكانيات ونقاط الضعف الموجودة بمحيطها الداخلي، ومن هنا تتجلى لنا فكرة تحليل البيئتين الداخلية والخارجية ثم الاعتماد على استراتيجية معينة.

#### 4.2. المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة الاقتصادية

كثيرا ما يرتبط ذكر الظروف الاقتصادية بالظروف الاجتماعية نتيجة وجود تشابك وتداخل بين المفهومين، ولهذا ليس من الغريب إطلاق مصطلح جديد يجمع بين الاقتصاد والاجتماع، هو "سوسيو اقتصاد" "Socio-économique"، فالكلمتين مترابطتين كثيرا ولا يمكن في أي حال من الأحوال اهمال الجانب الاجتماعي للمؤسسة الاقتصادية أو حتى الدور الذي تلعبه على الصعيد الاجتماعي بالنسبة لأفرادها أو حتى أفراد المجتمع، ولعل الحديث عن الأهداف الاجتماعية للمؤسسة يوحي بدورها الفعال في الحياة الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتعتبر المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة من أهم مصادر تقدمها وازدهارها، وقد هيأت بعض الظروف والأسباب لبروزها كالعولمة وممارسة الضغوط من طرف النقابات والعمال، كذلك الحوادث والكوارث البيئية الناجمة عن المصانع والمؤسسات والافراط في استغلال الثروات الطبيعية<sup>1</sup>.

فالمؤسسة جعلت من بعض التزاماتها اتجاه أطراف معينة طريقا خصبا تعتمد عليه من أجل التطور المستمر وتحسين سمعتها، كذلك استقطاب الكفاءات وتطوير مستوى العاملين لديها، لذلك هي تجمع بين مصلحتها الخاصة والمصلحة العامة معتمدة على الأفكار والقيم التي تتماشى مع برامجها المسطرة.

<sup>1</sup> M. Bettache, responsabilité sociale des entreprises ; mirage ou réalité, presses de l'université laval, 2015, P 01.

حيث أنها ترى بأن نموها اجتماعيا وإنسانيا وكذلك أخلاقيا يساهم كثير في نموها ماليا واقتصاديا، وهذا الجانب إنما هو أداة رئيسية للمؤسسة وعامل أساسي من أجل تطويرها<sup>1</sup>. ولهذا فإن معنى المسؤولية الاجتماعية أوسع على أن ينحصر داخل الحدود الجغرافية للمؤسسة، بل يتعداها إلى المجتمع ككل، لذلك ارتأينا أن نميز بين ثلاثة أنواع وهي:

#### 1.4.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع

تدرك جميع المؤسسات اليوم أن امتلاك اسم معروف في المجتمع ونشر سمعة جيدة في الأوساط يمكن أن يساعدها في الحصول على مركز جيد داخل السوق، لذلك فإن المساهمة الفعالة للمؤسسة في المجال الاجتماعي يبدو بوضوح وبشكل مباشر من خلال المنفعة التي تقدمها للمجتمع بعرضها منتج أو خدمة من شأنه أن يساهم في تسهيل حياة الأفراد، ولأن المؤسسة جزء من المجتمع بل هي وحدة اجتماعية فهي تسعى إلى تلبية حاجيات ومتطلبات المجتمع، وتعمل على القضاء على بعض المشاكل كالبطالة وتدني المستوى المعيشي للأفراد، كما أنها تساهم في تحقيق التوازن والاستقرار داخل المجتمع، فالاقتصاد أي دولة إنما هو مجموع اقتصاد المؤسسات.

ولعل المجتمعات المتقدمة التي تملك اقتصادا قويا نتيجة توفرها على المؤسسات الاقتصادية تعيش في رفاهية وقلّة المشاكل الاجتماعية، كذلك ارتفاع المستوى المعيشي بها.

ومن جانب آخر فإن المؤسسات تعتمد إلى إضفاء الطابع الاجتماعي خارج نشاطها المعتاد، كالأعمال الخيرية والمساعدات المادية المقدمة لبعض شرائح المجتمع كالمسنين، الأراامل واليتامى، أيضا رعاية (Sponsor) بعض الأنشطة الاجتماعية مثل كرة القدم مثلما تفعل مؤسسة "سوناطراك" مع "فريق مولودية الجزائر"، أو حتى التظاهرات الثقافية والدينية، كذلك التكفل ببعض الحالات الإنسانية كالعائلات المنكوبة...إلخ، أيضا

<sup>1</sup> S. Menton, la responsabilité sociétale des entreprises, Ministère du travail, de l'emploi et de santé, France, 2011, P 14.

المساهمة في بناء المستشفيات أو شراء سيارات الإسعاف، بل وتسعى وراء ترسيخ قيم التضامن والتآزر بين أفراد المجتمع.

وتحاول المؤسسة جاهدة في تسطير برامج تخصصها للتعريف بمختلف الأنشطة بما فيها الأنشطة الاجتماعية، من خلال إقامة أبواب مفتوحة حول المؤسسة، نشر المقالات في مجلتها الخاصة بها أو موقعها الإلكتروني، أيضا الاعتماد على وسائل الاتصال الأخرى في توصيل المعلومات والرسائل لأفراد المجتمع.

فمثلا ووفق تقرير قامت به وزارة العمل والتشغيل والصحة الفرنسية سنة 2010، حول المسؤول عن الاستهلاك، وجد بأن 60% بالمئة من الفرنسيين قد غيروا سلوكهم الاستهلاكي لصالح منتوجات المؤسسات ذات الضمانات الاجتماعية والبيئية<sup>1</sup>.

تعتمد المؤسسة إلى تبني بعض الشعارات المبنية على قاعدة اجتماعية محضة من أجل توصيل الرسالة لأفراد المجتمع واستقطابهم إليها، مثل "صحتكم غايتنا" وغيرها، والملاحظ بأن المؤسسات الاقتصادية داخل المجتمعات المتقدمة أصبحت تعتمد كثيرا على التشريعات الاجتماعية والايكولوجية، وكذلك العلاقات الإنسانية باعتبار أن هذه المعايير ليس لها أي طابع قانوني تترتب عليه العقوبات أو المساءلة.

#### 2.4.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه البيئة

نقصد بالبيئة تلك البيئة الطبيعية التي تعيش فيها المؤسسة، هذه الأخيرة مطالبة أكثر من أي وقت مضى باعتماد رؤية واستراتيجية تساهم في الحفاظ على الموارد الطبيعية والبيولوجية وعدم تبديدها، كالموارد المائية والأراضي الفلاحية، كذلك الغابات وكل أنواع الأشجار، وعلى المؤسسات أن تعمل على خفض نسب التلوث بأنواعه الثلاثة البري والبحري

<sup>1</sup> S. Menthon, IBID, P 16.

والجوي، ووضع مخطط لحماية البيئة والمناخ من السوائل والغازات السامة، والتي من شأنها أن تكون سببا في ظهور بعض الأمراض المستعصية كالربو والسرطان.

في الحقيقة تعد مساهمة المؤسسة في حماية البيئة من المخاطر والتلوث بمثابة المساهمة في حماية حياة أفراد المجتمع، لذلك تعالت أصوات بعض الجمعيات المنددة بالمحافظة على الطبيعة، والتي من شأنها أن تفقد المؤسسات التي تساهم في تلويث البيئة أرباحا كثيرة بمجرد كتابة مقال على صحيفة أو مجلة ما، لتضعها ضمن المؤسسات المصنفة مع أعداء الطبيعة، وهنا تحاول المؤسسة تسويق صورة جيدة بتبنيها شعارات تحث على محاربة التلوث وتجعل منها صديقة للطبيعة.

### 3.4.2. المسؤولية الاجتماعية اتجاه العمال

يعد الاهتمام الذي توليه المؤسسة بالجانب الاجتماعي للعاملين أحد أهم المقومات التي توطد العلاقة بين العامل والمؤسسة، فبغض النظر عن الأجر أو الراتب الذي يتقاضاه العامل وبعض المنح والمكافآت المالية، تلتزم المؤسسة بتوفير النقل والوجبات، كذلك الاهتمام بصحة العامل من خلال عقد اتفاقيات مع أطباء وعيادات للمعالجة وتداوي العامل أو حتى أحد أفراد عائلته، وهنا نقف عند هذه النقطة باعتبار أن شركة "سوناطراك" قد وضعت صندوقا تحت تصرف العمال وذويهم يمول من طرف جهات ثلاث هي المؤسسة، العامل وتعاضدية عمال المحروقات "MIP" قصد اللجوء إليه في حالة العمليات الجراحية التي لا تزيد عن مئتين وخمسين ألف دج بمساهمة 20% من قبل العامل.

كما أن الاهتمام بالجانب الاجتماعي للعامل يعد بمثابة تحفيز له، مما يزيد من التزام العامل اتجاه الشركة، بل إن التعبئة على خطى المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تسهل من دمج العمال والموظفين حول القيم المشتركة وتعزز ارتباطهم بالمؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> Sophie Menthon, IBID, P 16.

ولعل التوجه الحديث للمؤسسات هو الاهتمام بالموارد البشري والسهر على راحته وتوفير جميع الوسائل اللازمة وتهيئ الظروف المواتية من أجل عيش كريم له ولأسرته، فبعض المؤسسات توفر لعمالها السكن والسيارة مجاناً، لتنتظر منه الزيادة في الإنتاج والابداع في العمل، وبعضها يرصد منحة مالية معتبرة تسمى منحة نهاية الخدمة، ناهيك عن إقامة رحلات ترفيهية وسياحية للعمال وعائلاتهم، وتخصيص منتجعات لقضاء العطل.

والواضح أنه كلما ازداد اهتمام المؤسسة بالعامل كلما تعلق بها، وزادت ثقته اتجاهها، وهذا إنما هو أحد الأبواب التي تقوم المؤسسة بفتحها أمام عمالها من أجل خلق جو تملؤه الثقة والاحترام، وهذا بمثابة طريق تسلكه المؤسسة من أجل التعريف بثقافتها وقد تسعى من خلاله إلى نشر وترسيخ قيمها بين الأفراد والجماعات.

## 5.2. أهمية القيم التنظيمية للمؤسسة في تحديد مسؤوليتها الاجتماعية

توفر القيم التنظيمية الأساس الذي ترتكز عليه أو تبني من خلالها أخلاق الأعضاء، فهي جزء من إرث المؤسسة، ومن دون شك فإن المبادئ التي تقوم عليها المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تعكس قيمها التنظيمية، وتترجم الخيارات التي يتم اتخاذها خلال ممارسة سياسية المؤسسة<sup>1</sup>.

فباعتبار أن الرابط الاجتماعي للمؤسسة الذي يبني وينشأ على قيمها، هو بمثابة دافع يساهم في توحيد جهود العمال وخلق الشعور بالانتماء، كذلك التعريف بالشركة والافتخار بالانتماء لها من خلال حمل شعاراتها وقيمها وأفكارها، وحتى اللباس الذي تتميز به<sup>2</sup>.

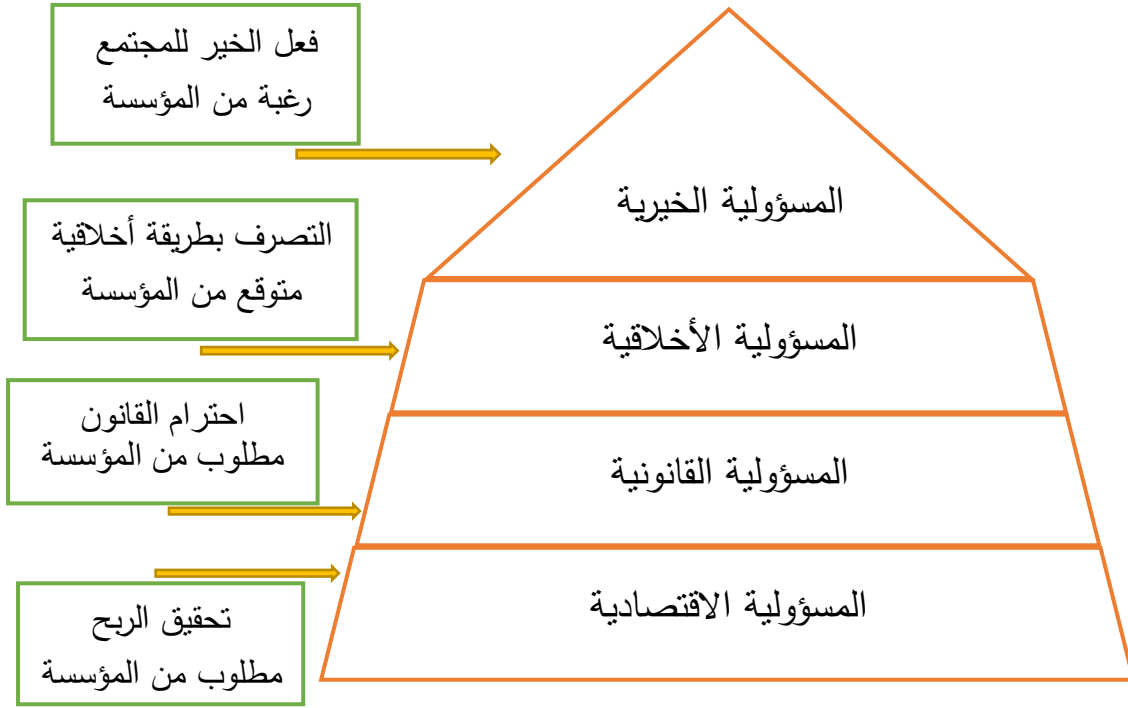
هذه الروابط غالباً ما تكون متواترة منذ تأسيس المؤسسة، تعبر عن طقوس ورموز وعلامات خاصة بالمؤسسة، كذلك اللغة واللباس المشترك... إلخ، وهي جزء ينشأ عن قيم وأفكار المؤسسة، بل وبعض الرموز والطقوس تنشأ عن المعتقدات التي تؤمن بها المؤسسة.

<sup>1</sup> J. Igalens et J.P. Gond, manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Dareios & Pearson, paris, France, 2012, P 62.

<sup>2</sup> O. Dellivard et D. Rey, IBID, P 62.

والنموذج الذي قدمه "كارول" "Carroll" سنة 1979 حول المسؤولية الاجتماعية يعبر على

الشكل رقم 13: يمثل نموذج كارول حول المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة



المصدر: J. Igalens and M.I Joras, la sureté éthique ; du concept à l'audit opérationnel, édition EMS, France, 2010, P 21.

يرى "كارول" بأن الهدف الرئيسي للمؤسسة الاقتصادية هو توليد الثروة إلا أنها مطالبة أيضا بتلبية متطلبات جميع أصحاب المصلحة الداخليين والخارجيين وضمان التعويض المناسب لموظفيها وتقديم منتجات وخدمات ذات نوعية جيدة وبأسعار معقولة لعملائها، وهذا ضمن إطار قانوني مفروض عليها من قبل الحكومة.

كذلك يجب أن يتوافق سلوك الشركة مع توقعات الشركة وقيمها الأخلاقية المقبولة بشكل عام لضمان ذلك، يجب أن تعمل بشكل عادل ونزيه، وأن تكون ملتزمة بالعقود والمواثيق الرسمية والغير رسمية، والمجتمع يريد أن تكون المؤسسات مواطنين صالحين مسخرة لمساعدة الموظفين



وعائلاتهم في المقام الأول، بالإضافة إلى ذلك رعاية بعض الحالات المعوزة أو أعمال خيرية لفائدة المجتمع<sup>1</sup>.

كما وضع "وود" "Wood" سنة 1991 نموذج يشبه النموذج السابق كثيرا، كذلك قام كل من "أطارسا" "Attarça" و"جاكوث" "Jacquot" سنة 2005 باقتراح نموذج يضم الأبعاد الأربعة المقترحة من طرف كارول، لكن تشمل مستويات ثلاثة مختلفة، حسب الجدول الآتي:

**جدول رقم 10: يبين مستويات وطبيعة المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة**

مستوى المؤسسة	مستوى التنظيم (الأنشطة)	مستوى الأفراد
المسؤولية الاقتصادية	إنتاج السلع والخدمات، وتوفير فرص العمل، وخلق ثروة للمساهمين	إنتاج بيئياً واستخدام تقنيات نظيفة وخفض التكاليف عن طريق تشجيع إعادة التدوير
المسؤولية القانونية	احترام القوانين واللوائح، لا تقم بالضغط أو تتوقع مواقف متميزة في السياسات العامة	استند من التعليمات التنظيمية للابتكار في المنتجات أو التقنيات
المسؤولية الأخلاقية	اتباع المبادئ الأخلاقية الأساسية (مثل الصدق)	تطوير المعلومات لمستخدمين محددین وترويجها كميزة منتج
المسؤولية التقديرية	العمل كمواطن نموذجي في جميع المجالات: ما وراء اللوائح والقواعد الأخلاقية، إرجاع جزء من رقم الأعمال إلى المجتمع	اختيار الاستثمارات الخيرية التي تكون مربحة من حيث حل المشكلات الاجتماعية (تطبيق معايير الكفاءة)

**المصدر:** M.I. Menkouri et A. Bendiabdellah, éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises ; cas de l'Algérie, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد 07, 2015, P 22.

<sup>1</sup> M.I. Menkouri et A. Bendiabdellah, éthique des affaires et responsabilité sociale des entreprises ; cas de l'Algérie, مجلة أداء المؤسسات الجزائرية, العدد 07, 2015, P 21.

كما أن المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة تميل إلى أن تصبح وسيلة لتحسين الأداء على مستوى المؤسسة وتعزيز صورة علامتها التجارية، من خلال سلوكها الأخلاقي واحترامها للبيئة. وفي دراسة أساسها المقارنة بين مجموعة من المؤسسات الأمريكية والأوروبية قام بها الباحثان "إزابال مينييو" "Isabelle Maignan" و"أ.و. سي. فيرال" "O.C. Ferrell" سنة 2003، تم خلالها الكشف على مدى تأثير الأبعاد الثلاثة التي توجه المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة، والمتمثلة في قيم المؤسسة، فعاليتها وأصحاب المصلحة، وتم تطبيق الدراسة على بعض المؤسسات الأمريكية، الفرنسية، الهولندية والبريطانية.

وكانت النتيجة أن دوافع المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات الأمريكية تتمثل في القيم التنظيمية للمؤسسات، في حين أن الدافع في المؤسسات الفرنسية والهولندية يتمثل في الفعالية، أما في بريطانيا فكانت دوافع المؤسسات منقسمة بين الفعالية والمساهمين، وتعكس هذه النتيجة قوة وقدم مشاركة المؤسسات الأمريكية في عمليات المسؤولية الاجتماعية، حتى تغلغت في ثقافتها التنظيمية<sup>1</sup>.

أي أن النتائج تختلف من بلد إلى آخر، لكن باعتبار أن هذه الدراسة تمت سنة 2003، فصحيح أن المؤسسات الأوروبية لم تكن تعتمد على القيم التنظيمية كدافع أساسي في الجانب الاجتماعي، لكن ومع تطور أساليب التسيير والإدارة في السنوات الأخيرة، أصبحت المؤسسات في أغلب المجتمعات تعتمد بدرجة أكبر على القيم.

ففي دراسة قام بها الباحثان "عادل غولي" و"دورا يحيياوي" على بعض المؤسسات التونسية المتخصصة في السياحة سنة 2009، محاولين تطبيق نموذج "كارول" على المؤسسات التونسية توصل الباحثان إلى أن المسؤولية الاجتماعية محصورة على وجه الخصوص في المسؤولية الأخلاقية والخيرية، وأن الاخلاق تتأثر كثيرا بالقيم الدينية المحلية التي يمكن أن

<sup>1</sup> I. Maignan and O. C. Ferrell, nature of corporate responsibilities ; perspectives from American, French and German consumers, Journal of business research, Vol 56, issue 1, 2003, P-P 62-63.

تخلق نوعا من التلقائية بين القادة من أجل احترامها، كذلك يمكن للوضع الاقتصادي للبلاد التأثير على المديرين لتوجيه أنفسهم نحو المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة<sup>1</sup>.

مما تقدم نستنتج بأن تطبيق نموذج مصمم لمؤسسة في بلد معين لا يمكن أن يكون بالضرورة صالح التطبيق داخل مؤسسة في بلد آخر، لذلك وجب الأخذ بعين الاعتبار الاختلافات السياقية مثل منظومة القيم والأخلاق السائدة، كذلك الوضع الصحي للمؤسسة والمستوى المعيشي للأفراد بصفة عامة...إلخ.

## 6.2. حدود المسؤولية الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية

إن الحديث عن موضوع المسؤولية الاجتماعية في الجزائر سابقا لأوانه بالنسبة لمعظم المؤسسات، بالرغم من أن بعض القضايا المتعلقة بحماية البيئة وترشيد استغلال الموارد الطبيعية واستهلاك الطاقة، كذلك تحسين المستوى المعيشي للأفراد ومحاربة الفقر، تحسين الظروف الاجتماعية للعامل...إلخ، تعد من أهم القضايا المطروحة على طاولة الحكومة لمناقشتها مع أرباب العمل والشريك الاجتماعي، أو ما يسمى اجتماع الثلاثية، لتبقى أغلب هذه النقاط مجرد شعارات تتغنى بها الحكومة وأصحاب المصلحة لعدم وجود إطار معياري تعتمد عليه المؤسسة وغياب قاعدة تنظيمية، فضلا عن ارتفاع تكلفة اعتماد معايير ومستوى استخدام الهيئات الأجنبية المتخصصة، وربما هذا راجع إلى ثقافة المؤسسة التي لا تحبذ إشراك بعض الأطراف.

إلا أن التوجهات الجديدة للاقتصاد الوطني نحو القضايا البيئية بدأ يأخذ مكانه داخل بعض المؤسسات الجزائرية، حيث أصبحت حريصة على الحصول على شهادات "إيزو" "ISO" المتعلقة بالجودة والبيئة وكذا الأمن.

وقد أكد "سباستيان موينوس" "Sébastien Molineus" المسؤول عن "برنامج حوكمة الشركات" "Corporate Governance Program" (CGP)، على أن الأخلاق والشفافية وكذا

<sup>1</sup> A. Golli et D. Yahiaoui, la responsabilité sociale des entreprises ; analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas Tunisien, revue management & avenir, N°23, 2009, P 150.

احترام حقوق الانسان قد أصبحت أهم المحاور التي نعتد عليها من أجل الحد من الانتهاكات وتسهيل التواصل، ويدعو المؤسسات في الجزائر إلى النظر بجدية في هذا الموضوع، بالرغم من عدم ملاءمة بيئة العمل مما يدخل المؤسسات في صراع طويل الأمد<sup>1</sup>.

ويعد دمج هذه الإجراءات ضمن استراتيجية المؤسسات أمرا مهما في الوقت الحالي من أجل الحد من الضغوطات الداخلية والخارجية، لأن ما تقوم به بعض المؤسسات مثل "سفيتال" "موبيليس" "تجمة" وغيرها من أنشطة خيرية وتطوعية، كذلك رعاية بعض الحالات الخاصة وبعض الحصص التلفزيونية، ليبقى كل ذلك غير كافي ولا يعبر عن الوجه الحقيقي لمنظومة القيم داخل المجتمع الجزائري.

وما تقوم به مؤسسة "سوناطراك" في هذا الصدد من خلال ما تقدمه من مساعدات انسانية واجتماعية يعد مهما جدا على غرار العتاد الطبي الضخم الذي قدمته للمستشفيات المتواجدة بولايات الجنوب شهر ديسمبر من سنة 2018، بالإضافة إلى تبنيها لمجموعة من الأنشطة الاجتماعية والثقافية، وفيما يخص مركب تمبيع الغاز فإن السياسة التي يتبعها لا تخرج عن تلك التي نحن بصدد تقديمها وشرحها، حيث تعد المسؤولية الاجتماعية اتجاه المجتمع، الأعضاء وكذا البيئة من أولويات الإدارة والمركب ككل، وهذا ما تم تقديمه وتأكيدنا من خلال السياسة المتبعة للوصول إلى الجودة خاصة فيما يتعلق بالنظافة والصحة والبيئة، وهذا حسب الملحق رقم(03).

وقد أرجع المستشار الاقتصادي للدولة "عبد اللطيف بن أشنهو" سبب اهمال المؤسسات الجزائرية مسؤولياتها الاجتماعية إلى الدولة التي لم توفر بيئة نظيفة وشفافة للمؤسسات بسماعها للقطاع الغير رسمي بمزاولة الأنشطة، وكذلك حداثة القطاع الخاص الذي لا يزال في مرحلته الأولى<sup>2</sup>.

يعتبر موضوع أخلاقيات العمل وتنمية المسؤولية الاجتماعية من المواضيع المرتبطة بمنظومة القيم داخل المؤسسات، هذه الأخيرة التي تعد واحدة من عوامل تقييم المؤسسات ليس فقط من

<sup>1</sup> M.I. Menkouri et A. Bendiabdellah, IBID, P 22.

<sup>2</sup> IBID, P 23.

قبل المجتمع بل من طرف عمالها كذلك، ولا شك أن كل فرد يرغب في الانتماء إلى مؤسسة مبنية على قاعدة متينة من القيم والأخلاق، تساهم في التنمية الاجتماعية وتكون محل فخر بالنسبة له، لذلك على الحكومة الجزائرية أن تساعد في توفير بيئة مواتية لتنمية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسات وتطوير القيم والأخلاق داخل هذه المؤسسات.

## 7.2. بيئة المؤسسة:

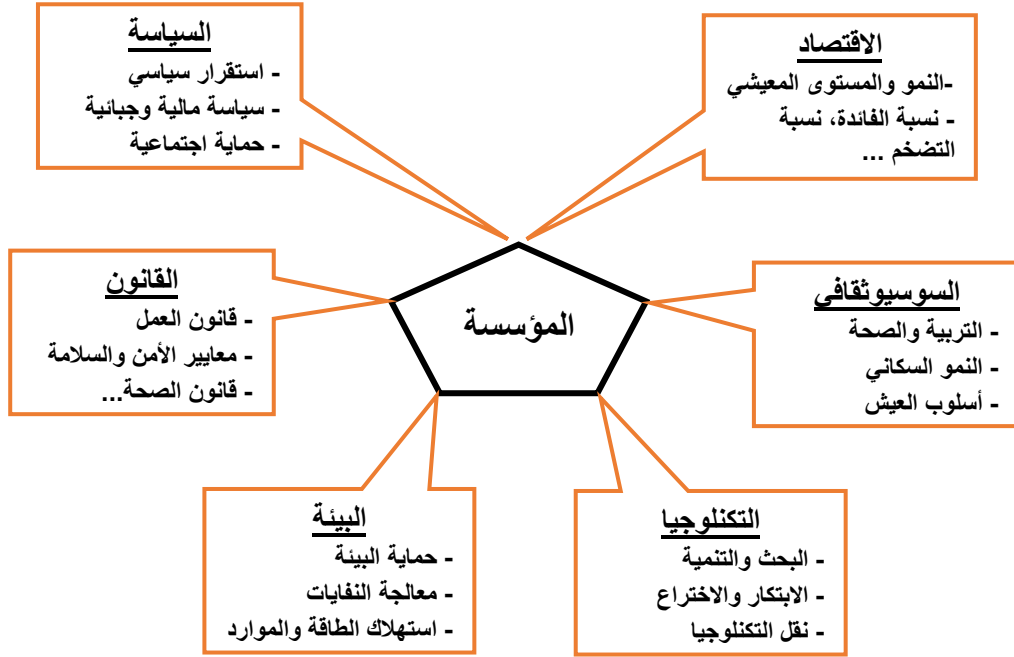
لا نقصد ببيئة المؤسسة ذلك المحيط الطبيعي الذي يشتمل على التربة، الهواء والمناخ... إلخ، وإنما يقصد بها كل ما هو موجود بمحيط المؤسسة وله قدرة التأثير عليها، وفي الوقت نفسه قد يتأثر بها وهذا بحسب قوة المؤسسة على التأثير، ويمكن تقسيم البيئة إلى خارجية وداخلية.

**1.7.2. البيئة الخارجية:** هو كل ما يحيط بالمؤسسة من الخارج وله علاقة مباشرة أو غير مباشرة معها، وتشتمل عموما على الزبائن والموردون، قوانين ولوائح الدولة، الجمعيات والمؤسسات المنافسة، المؤسسات الاعلامية وكذا التكنولوجيا... إلخ.

ويعد مخطط "باستال" "PESTEL" من أشهر المخططات التي قدمت بوضوح تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة، بهدف تحليلها من طرف المؤسسة ثم من خلال هذا التحليل تضع استراتيجيتها وتسطر الأهداف العامة وتقسّم الأدوار.

والشكل التالي يمثل المحيط الخارجي للمؤسسة حسب نموذج "PESTEL".

الشكل رقم 14: يظهر البيئة الخارجية للمؤسسة حسب نموذج "PESTEL"



المصدر: G. Johnson et all, stratégique, 7<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris, France, 2005, P 78

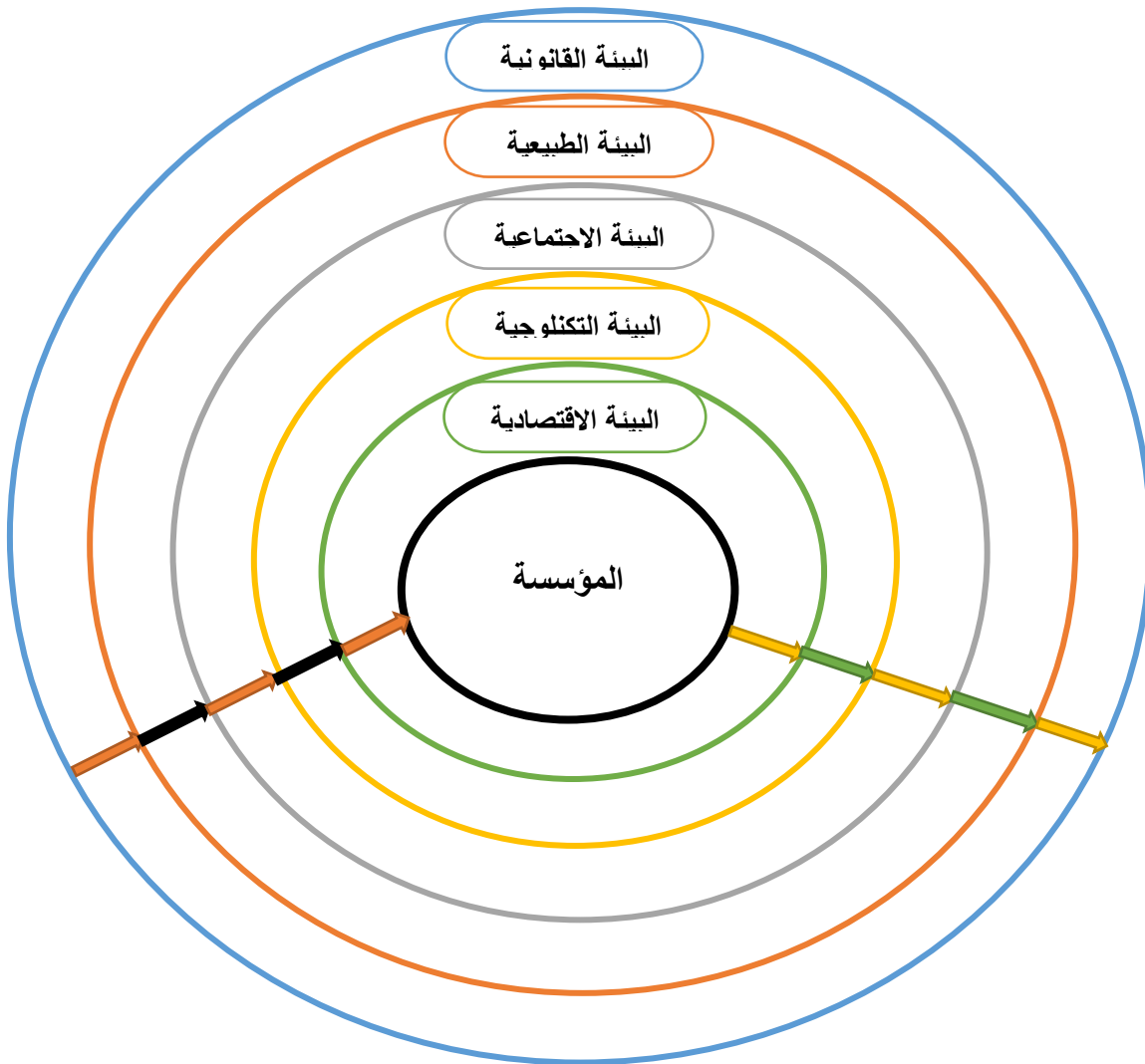
تمثل تسمية "PESTEL" مجموع الحروف الأولى للعوامل الستة التي تشكل البيئة الخارجية للمؤسسة، تتقدمها البيئة السياسية التي تكون على المستوى الوطني من خلال القرارات التي تتخذها الحكومة مثل (السياسة المالية، الإعانات... إلخ)، وكذلك على المستوى الدولي من خلال القرارات التي تتخذها مجموعة من الدول داخل التكتلات مثل السياسة النقدية.

كذلك تعبر البيئة الاقتصادية على المتغيرات التي تؤثر على القدرة الشرائية والاستهلاك، أما البيئة الاجتماعية فمن المهم جدا النظر إلى الخصائص التي يتميز بها المجتمع مثل (التوزيع السكاني، البنية الاسرية، الدين... إلخ)، فكثيرا ما تؤثر التقنيات الجديدة أو حتى المنتجات الجديدة بشكل مباشر أو غير مباشر على قدرة المؤسسات على الابتكار، في حين تؤثر بعض الأنشطة التي تقوم بها بعض المؤسسات على الطبيعة من تلوث واستهلاك مفرط للطاقة والموارد الطبيعية، وأمام التنديد المستمر من طرف الجمعيات للحد من هذه المشاكل البيئية، قد تكون المؤسسة مرغمة عن التخلي على بعض الأنشطة التي تعود عليها بالفائدة، خاصة أمام القوانين الرديعية التي توفر وتحفظ حقوق العمال وكذا الطبيعة.

ومن الباحثين من وضع مخطط آخر من أجل التمييز بين مختلف البيئات التي يتشكل منها المحيط الخارجي للمؤسسة، مثل المخطط الذي يجعل المحيط الخارجي يتكون من خمس أقسام وتشمل المحيط الاقتصادي، التكنولوجي، الاجتماعي، البيئي بمعنى الطبيعي وأخير كل ما يتعلق بالقوانين<sup>1</sup>.

والشكل التالي يمثل المحيط الخارجي للمؤسسة حسب تصور بعض الباحثين.

الشكل رقم 15: يمثل الخمس عوامل المتعلقة بالبيئة المحيطة بالمؤسسة



المصدر: R.M. Züger, gestion d'entreprise ; notions de base en matière de gestion, 1<sup>ère</sup> édition, Compendio Bildungsmedien AG, Zurich, Suisse, 2005, P 37.

<sup>1</sup> R.M. Züger, gestion d'entreprise ; notions de base en matière de gestion, 1<sup>ère</sup> édition, Compendio Bildungsmedien AG, Zurich, Suisse, 2005, P 37.

تعتبر البيئة الاقتصادية للمؤسسة على المردودية والانتاجية بصفة عامة، ومن هذا الجانب فإن المؤسسة تتأثر بمجموعة من العوامل كنسبة الفائدة والصراف، المنافسين، الاستثمارات... إلخ، أما البيئة التكنولوجية فتلعب دور كبير في التأثير على المؤسسة إذ لا يمكنها البقاء دون ابتكار واستعمال وسائل متطورة في حين تعتمد مؤسسات أخرى على التكنولوجيا العالية.

أما فيما يخص البيئة الاجتماعية فإن القيم والعادات الموجودة داخل المجتمع تضغط على المؤسسة وتفرض عليها التأقلم مع كل المعطيات التي تتواجد في ذلك المجتمع، كما تعد البيئة الطبيعية عاملا أساسيا من شأنه أن يحد من حرية المؤسسة خاصة في ظل التعدي الصريح لبعض المؤسسات على الطبيعة كالتلوث، وكذا الإفراط في استهلاك الموارد الطبيعية، حيث تشكلت جمعيات تدافع وترافع من أجل حماية الطبيعة ومواردها.

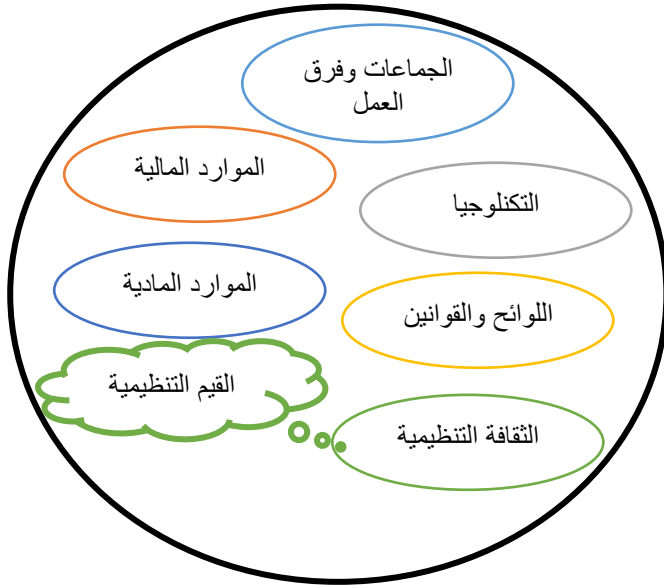
وأخيرا تعد القوانين التي تضعها الدولة وتفرضها على المؤسسات عامل من العوامل التي تؤثر على المؤسسة وتحد من حريتها، مثل قانون العمل والمعايير المتعلقة بالأمن والصحة. وكل هذه العوامل في الحقيقة تعتبر إما عوامل تهديد للمؤسسة أو فرص متاحة لها.

**2.7.2. البيئة الداخلية:** تشتمل على جميع الموارد التي توجد داخل المؤسسة سواء كانت مادية، مالية، بشرية (أفراد أو جماعات)، ثقافية... إلخ، باعتبارها تمثل إما نقاط قوة بالنسبة للمؤسسة أو نقاط ضعف يجب تطويرها وتحسينها.

والشكل التالي يمثل أهم الموارد التي تشتمل عليها البيئة الداخلية للمؤسسة:



الشكل رقم 16: يمثل البيئة الداخلية للمؤسسة

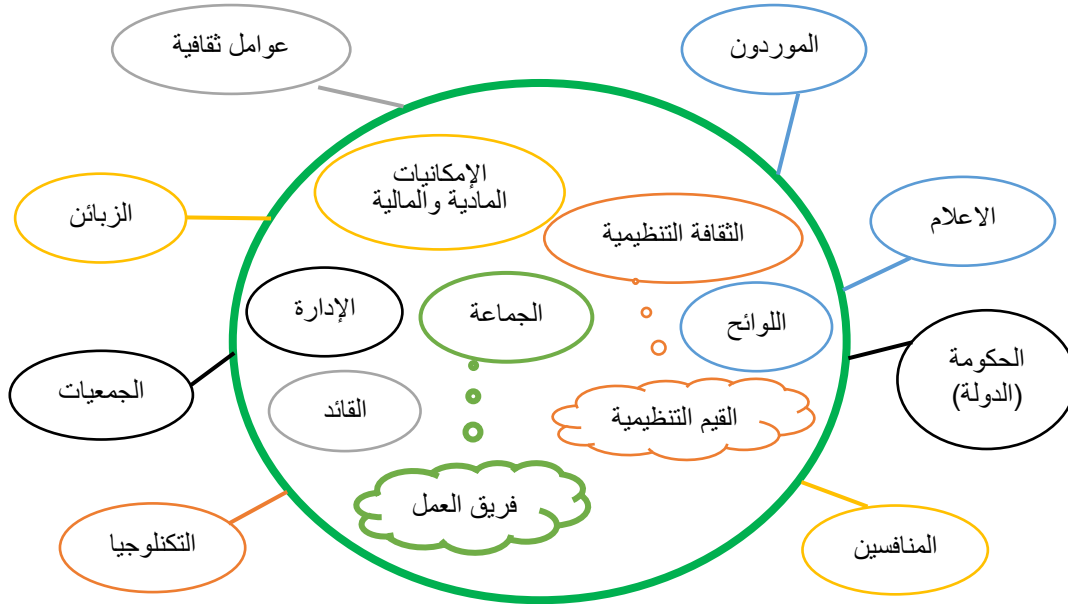


المصدر: من إعداد الباحثة

من المؤكد أن تتأثر مكونات المؤسسة الاقتصادية فيما بينها، مثل تأثر الجماعات وحتى الأفراد بالثقافة التنظيمية للمؤسسة وبالتحديد قيمها التنظيمية.

ويمكن تصور مخطط يمثل أهم العوامل التي تشكل المحيط الخارجي والداخلي للمؤسسة الاقتصادية.

الشكل رقم 17: مخطط يوضح المحيط الداخلي والخارجي للمؤسسة الاقتصادية



المصدر: من إعداد الباحثة

### 3.7.2. الجماعات داخل المؤسسة الاقتصادية

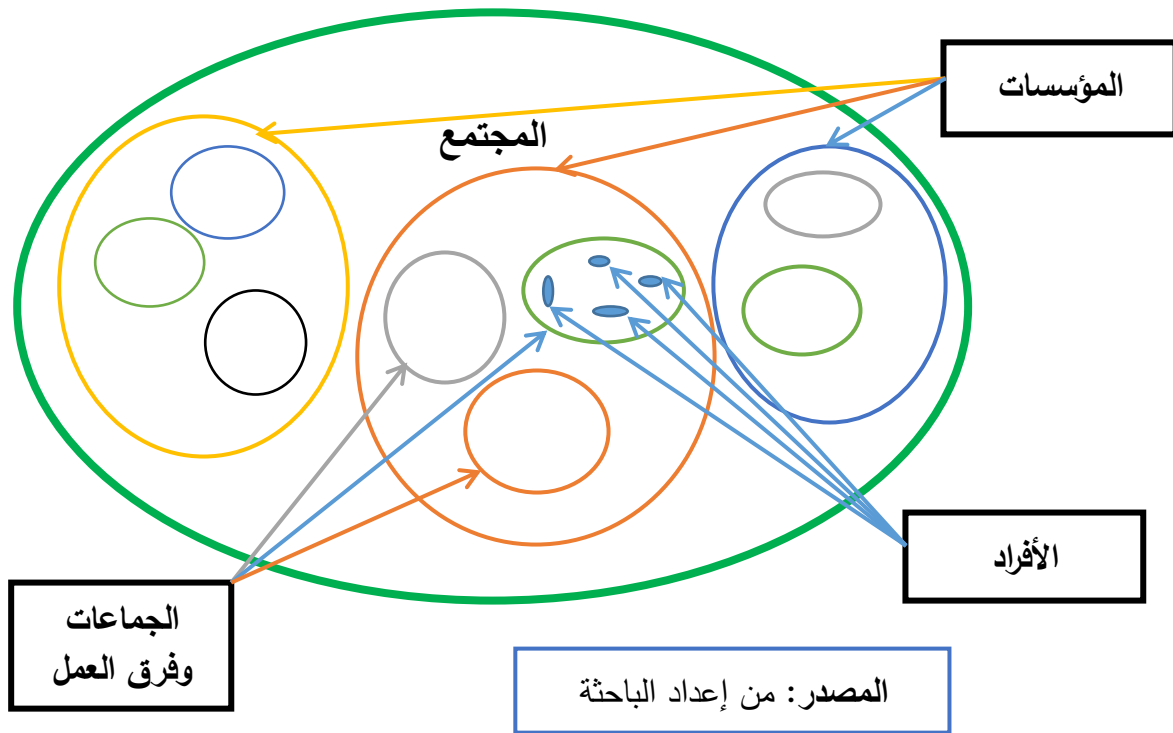
تتكون المؤسسة من مجموعة من الموارد حيث يعتبر العنصر البشري أهم هذه الموارد، ويميل التنظيم داخل أغلب المؤسسات اليوم إلى تبني أسلوب العمل ضمن مجموعات بشكل عام، لما له فائدة تعود على المؤسسة وكذا الأفراد، فالمؤسسة تجد في الجماعات والفرق وسيلة لتحقيق أهدافها بكل فعالية، وفي المقابل يجد الأفراد بأن الانضمام للجماعة من شأنه أن يلبي بعض حاجاتهم، وعلى هذا الأساس تعتبر الجماعة نقطة وصل بين المؤسسة والأفراد. إذن فالمؤسسة تعي جيدا مدى دور وأهمية الجماعات في تصريف شؤونها الإدارية والفنية، كذلك الدور الذي تلعبه في تطويرها<sup>1</sup>.  
ضف إلى ذلك مدى مساهمة العلاقات الاجتماعية في حل بعض مشاكل المؤسسة، وهذا قد نجده في الجماعات الغير الرسمية التي تبني على أساس الصداقة أو القرابة أو غيرها.

<sup>1</sup> محمد حسن محمد حمدات، مرجع سابق، ص 116.

ومن جهة المؤسسة فعليها أن تقوم بتوفير بعض الحاجات للأفراد من خلال الجماعات، خاصة الحاجات الضرورية المتعلقة بالحياة المهنية وكذلك الشخصية أو العائلية، باعتبار أن الفرد هو اللبنة الأساسية في بناء المؤسسة وتحديد سلوكها، لذلك تتخذ المؤسسة من الجماعات أسلوباً للتقريب بين سلوكيات الأفراد، وكلما كان الانتماء إلى الجماعة مصدراً لإشباع الحاجيات والرغبات كلما ازداد ارتباط الفرد بالجماعة.

وعلى اعتبار أن المجتمع يتكون من عدة مؤسسات، والتي بدورها تضم مجموعة من الجماعات بكل أنواعها، وكل جماعة تتكون من أفراد، يمكننا تصور شكل يمثل جميع هذه المستويات.

الشكل رقم 18: مخطط يبين تشكيل الجماعة داخل المؤسسة



## 8.2. المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

### 1.8.2. تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية

يختلف تقسيم المراحل بين الباحثين والمفكرين، ومن خلال هذه الدراسة سنتطرق إلى ذكر أهم هذه المراحل التي مرت بها المؤسسة الاقتصادية في الجزائر وهي ثلاث مراحل تتمثل فيما يلي:

- **المرحلة الأولى:** وتمتد من 1962 تاريخ استرجاع السيادة الوطنية إلى غاية 1980، عرفت بمرحلة البناء والتشييد وهي بدورها تنقسم إلى أطوار ثلاثة هي:

- مرحلة التسيير الذاتي: هذه الفترة التي أعقبت الاستقلال وامتدت إلى غاية 1969، تميزت ب بروز أزمة حادة في تسيير المؤسسات بسبب الرحيل الجماعي للمعمرين الفرنسيين وشغور مناصب العمل، ضف إلى ذلك نقص في عدد الإطارات الجزائرية وقلة الخبرة والكفاءة، إلا أن الإرادة والتصميم على المحافظة والنهوض بالاقتصاد الوطني وحمايته كان أمرا مفروضا، مما دفع بالعمال إلى مواصلة الانتاج وملا الفراغ.

إلا أن الحكومة الجزائرية أصدرت مجموعة من المراسيم من أجل منع الاستلاء على الأملاك الشاغرة ومحاربة البرجوازية، وإضفاء الطابع الشرعي والتنظيمي لهذه المؤسسات مثل المرسوم المتعلق بتنظيم القطاع المسير ذاتيا والصادر في 22 مارس 1963 الذي ينص على أن المؤسسات الشاغرة يتم تسييرها من طرف الجمعية العامة للعمال، مجلس العمال، لجنة التسيير وأخيرا المدير<sup>1</sup>.

- مرحلة التسيير البيروقراطي: امتدت إلى غاية 1971، تميزت بهيمنة الدولة على القطاع العام وتقليص حجم المشاركة العمالية في التسيير، حيث سطرت الحكومة مجموعة من

<sup>1</sup> رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص 58.

الأهداف أولها كان تقليص التبعية الخارجية واستغلال الثروات الوطنية، ومحاولة تحقيق توازن اقتصادي واحداث نوع من الانسجام بين مختلف القطاعات<sup>1</sup>.

لقد أدى فشل التسيير الذاتي إلى تدخل الحكومة ومحاولة سيطرتها على القطاعات الحساسة، فعمدت إلى وضع المؤسسات الكبيرة تحت وصايتها وقامت تأميم بعض القطاعات كان آخرها تأميم المحروقات سنة 1971.

- مرحلة التسيير الاشتراكي: تمتد من 1971 إلى غاية 1980، تميزت هذه المرحلة بتحديد مراسيم وقوانين للتسيير الاشتراكي للمؤسسات القائم على مبدأ الملكية الجماعية لوسائل الانتاج، أين يكون حق المشاركة العمالية في التسيير والادارة عن طريق انتخاب مجلس العمال لكن تحت اشراف الدولة خلافا للتسيير الذاتي<sup>2</sup>.

في هذه المرحلة أصبح للعمال الحق في التسيير والرقابة، الأمر الذي أدى إلى بروز علاقة تنافر بين المسيرين وممثلي العمال نتيجة قلة الخبرة وضعف التسيير، كذلك تعدد مراكز اتخاذ القرار، كما تميزت هذه المرحلة كذلك بالتضخم المفرط في العمالة أين يتواجد عدد كبير من العمال داخل المؤسسات تحت الغطاء الاجتماعي.

• **مرحلة استقلالية المؤسسات:** مرحلة ما بعد 1980، تميزت بإعادة هيكلة المؤسسات العمومية عضويا وماليا، حيث قامت الدولة بتحويل مؤسسات القطاع العام إلى مؤسسات صغيرة الحجم أكثر تخصصا وكفاءة، ومن الناحية المالية إعادة جدولة ديونها، كذلك إعطاء استقلالية أكبر للمؤسسات العمومية قصد نموها وزيادة الانتاجية، وقد سجل زيادة في النمو بنسبة 4.2% سنة 1982، ثم 7.5% سنة 1983<sup>3</sup>.

دائما ضمن الاصلاحات التي تحاول الدولة ادخالها على المؤسسة الاقتصادية، قامت بإعطائها استقلالية أكبر في التسيير واتخاذ القرار من أجل زيادة الانتاجية ونمو الاقتصاد الوطني.

<sup>1</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الثاني، 2002، ص 111.

<sup>2</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 65.

<sup>3</sup> بن عنتر عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 114-115.

ويعتبر المرسوم رقم 242/80 الصادر في أكتوبر 1980، بمثابة الانطلاق الفعلي لإعادة هيكلة المؤسسة العمومية وتسميتها المؤسسة الاقتصادية<sup>1</sup>.

• **مرحلة خصخصة المؤسسات:** تمثل مرحلة التوجه نحو اقتصاد السوق، وقد جاءت نتيجة تدهور الأوضاع الاقتصادية نهاية الثمانينات بفعل انخفاض أسعار النفط، كذلك بفعل الانفجار الاجتماعي من خلال أحداث 5 أكتوبر 1988، مما انعكس سلبا على الأوضاع الاقتصادية والاجتماعية للبلاد، ثم السياسية والأمنية فيما بعد، فسارعت الدولة إلى التخلي على أكثر المؤسسات التي تعاني من ضائقة مالية قصد تخفيف العبء، وتوجت الدولة الجزائرية توجه الدول المتقدمة إلى خصخصة الكثير من مؤسسات القطاع العام وتحويلها إلى القطاع الخاص.

وكان القانون رقم 95-22 المؤرخ في 26 أوت 1995 المتعلق بخصخصة المؤسسات العمومية في الجزائر يتضمن نقل الملكية من القطاع العام إلى القطاع الخاص، بتحويل الأصول المادية أو المعنوية أو الرأسمال الاجتماعي أو جزء منها للمؤسسات العمومية لصالح أشخاص ماديين أو معنويين، وكان هذا بمثابة التراجع على بعض المبادئ كالتأميم<sup>2</sup>. وقد أرادت الجزائر خوض تجربة الدول المتقدمة في خصخصة بعض المؤسسات من أجل تطوير اقتصادها وتوسيع قاعدة الملكية لأفراد الشعب، وكذا تحقيق الكفاءة في التسيير وزيادة الانتاجية.

وقد بدأت عمليات الخصخصة بشكل فعلي سنة 1998، وقد قامت الحكومة بنقل ملكية أو جزء منها لعدد كبير من مؤسسات القطاع العام إلى القطاع الخاص، لتبقي ببعض المؤسسات تحت وصايتها بمعنى ذات الطابع العمومي

والجدول الآتي يمثل وضعية المؤسسات العمومية سنتي 2005 و2008.

<sup>1</sup> رشيد واضح، مرجع سابق، ص 77.

<sup>2</sup> شيما مبارك، استراتيجية الخصخصة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2016، ص 433.

**جدول رقم 11: يمثل عدد المؤسسات العمومية سنتي 2005-2008**

النشاط	2005	2008
المناجم والمحاجر	16	15
الزراعة	124	120
البناء	219	128
خدمات	386	301
الصناعة	466	323
المجموع	1211	887

المصدر: دريال عبد القادر، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013، ص 164-165.

إن اقتصد السوق الذي تطمح إليه التحولات التي حصلت كالخصخصة لم يكن من السهل استيعابها من طرف الشعب، على اعتبارها ممرا نحو المجهول مليء بالفقر والبطالة واللامساواة، نتيجة الاجراءات التعسفية والافراط في استعمال السلطة التي يمارسها أرباب العمل الخواص<sup>1</sup>.

لعل تعاقب الحكومات وتغيرها المستمر كان أحد أهم العوامل التي أدت إلى فشل الخصخصة بصفة عامة، ضف إلى ذلك المشاكل المتعلقة بالعقار الصناعي والصعوبات الإدارية، أما من الناحية الاجتماعية فعدم وجود استراتيجية اجتماعية واضحة تقوم على الحوار والتشاور والاتصال المباشر بين جميع الأطراف.

وقد أبقّت الحكومة على مجموعة من المؤسسات ضمن القطاع العام وهي لا تزال غير قابلة للخصخصة باعتبارها ركيزة الاقتصاد الوطني، وهو حال "مؤسسة سوناطراك" بكل فروعها.

<sup>1</sup> عبد القادر دريال، خصوصية المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013، ص 165، ص 170.

ومؤسسة سوناطراك التي هي محل الدراسة الراهنة هي "مؤسسة اقتصادية عمومية ذات طابع صناعي".

## 9.2. المؤسسة محل الدراسة

هو أحد المركبات التابعة لمؤسسة سوناطراك، وقد سبق تقديم والتعريف بالمركب محل الدراسة الراهنة الذي يقع في مدينة سكيكدة، ولم يبقى إلى التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمركب.

حيث يحتوي المركب على دوائر رئيسية وكل دائرة تنقسم إلى مجموعة من المصالح نحاول تبسيطها على النحو التالي:

**1.9.2. دائرة الأمن:** إن هدف إدارة الأمن هو السهر على سلامة العمال والممتلكات وكذلك البيئة والحرص على عدم تشكل المخاطر أو وقوع حوادث في العمل، وتضم المصالح التالية:

✓ **مصلحة الوقاية:** هذا هو جوهر إدارة شؤون السلامة وتتكون من ثلاثة فروع:

- فرع مراقبة، فرع المخاطر، فرع البيئة ومهامها الرئيسية هي:
- ضمان متابعة أشغال الصيانة في ظروف أمنية مثالية.
- المساهمة في الدراسات والتعديلات المتعلقة بالمرافق الجديدة.
- تطبيق التدقيقات الأمنية على المرافق.
- تحرير الإرشادات الأمنية العامة والخاصة والحرص على نشرها وتطبيقها.
- المشاركة في السياسة الوقائية الشاملة للمؤسسة عبر لجنة النظافة والأمن ومختلف الحملات الوقائية.
- المساهمة في تسيير الأخطار وتحسين ظروف العمل.
- السهر على تطبيق جميع اللوائح المتعلقة بأمن الوحدات والأشخاص.
- ✓ **مصلحة التدخل:** عملها الأساسي هو التدخل عند وقوع حوادث في العمل مثل اشتعال النار، تسرب مواد خطيرة، سقوط الأعمدة... إلخ.
- ضمان اليقظة الدائمة ضد الحرائق والانفجارات.
- الحضور أثناء الأشغال الخطرة لتوفير التغطية الأمنية اللازمة.



- ضمان الصيانة الوقائية لأنظمة الحماية والتجهيزات المضادة للحرائق.
- إنشاء وتحقيق وتطبيق خطط التدخل الخاصة بالمركب.
- الالتزام بتطبيق الإرشادات الأمنية العامة والخاصة.
- ✓ **مصلحة المراقبة:** تتمثل مهامها الرئيسية في:
  - ضمان تطبيق العمال لجولات التفتيش وتفقد ومراقبة الإنتاج.
  - ضمان مساعدة باقي المصالح (مصالح الأمن) خاصة المتابعة خلال تطبيق أعمال الاستغلال والصيانة.
  - المشاركة في دراسته المخاطر الكامنة في مرافق الإنتاج.
  - مراقبة دخول العمال على مستوى المرافق.
  - المساهمة في تطبيق الإرشادات الأمنية وإثراء النظام الأمني.
  - ضمان الاستغلال الجيد لأنظمة المراقبة عن بعد طبقا لدليل التشغيل.
  - مساعدة مصلحة الوقاية خلال الأعمال التي تتخللها الأخطار.
- ✓ **مصلحة البيئة:** تقوم بمراقبة وتفقد الغازات المنبعثة، والفضلات والبقايا والتي تشكل خطر على البيئة.
- 2.9.2. دائرة المالية:** تابعة مباشرة إلى المديرية، وهي دائرة المراقبة وتتكون من المصالح الآتية:
  - ✓ **مصلحة المحاسبة التحليلية:** تساهم في إعداد الميزانية، تحليل الفوارق، وإعداد تقارير دورية.
  - ✓ **مصلحة المحاسبة العامة:** تقوم بمراقبة الفواتير، مراقبة المدخلات والمخرجات.
  - ✓ **مصلحة الخزينة:** تتبع هذه المصلحة كل مخرجات المركب بالعمليين الوطنية والأجنبية بما فيها أجر العمال.
  - ✓ **مصلحة الشؤون القانونية:** من مهامها:
    - السهر على تطبيق القانون داخل المؤسسة.
    - إبرام العقود مع الشركات والمؤسسات (عقود البيع والشراء) كذلك عقود الضمان.
    - حل النزاعات مع الشركاء.

### 3.9.2. دائرة التقنية: هي الأخرى تعتبر دائرة مراقبة وعلاج وتتكون من:

- ✓ **مصلحة التفتيش:** المصلحة المسؤولة عن مراقبة عملية السير الحسن لوحدات المركب، تنظيم المراقبة التقنية والسهر على تطبيق القانون فيما يخص المعدات والوسائل الصناعية.
- ✓ **مصلحة الدراسات:** من مهامها معالجة الطلبات التي تتقدم بها دائرة الإنتاج قصد الدراسة وهذا بهدف تحسين الإنتاج.
- ✓ **مصلحة المخبر:** تقوم بتحليل ومعايرة المنتج قصد الوقوف على جودته.
- ✓ **مصلحة الآليات:** مهمتها مراقبة الأجهزة الإلكترونية والإلكترو تقنية.

### 4.9.2. دائرة الأعمال الجديدة: تابعة للمديرية مباشرة وتندرج تحتها مجموعة من المصالح وهي كالآتي:

- ✓ **مصلحة الأعمال:** من مهامها كتابة دفتر الشروط الخاصة بالأعمال، متابعة الأعمال، مراقبة جودة الأعمال وإيجاد حلول في حال وقوع مشاكل.
- ✓ **مصلحة التموين:** مهمتها وضع المعدات والوسائل والأشخاص تحت تصرف مصلحة الأعمال في حالة مشروع جديد أو استثمار.
- و هناك مهندسين الأول مكلف بالتخطيط، والثاني يهتم بمراقبة التكلفة ويخضعان مباشرة إلى رئيس الدائرة.

### 5.9.2. مديرية الموارد البشرية: تشمل على ثلاث دوائر وهي:

#### 1.5.9.2. دائرة الموارد البشرية: وتحتوي على:

- ✓ **مصلحة تسيير الموارد البشرية:** ومن مهامها اختيار وانتقاء الأكفاء عند التوظيف والعمل وإحداث توازن بين عدد الأفراد وحجم العمل، كما تقوم بتتبع العمال خلال كامل فترة خدماتهم أو حياتهم المهنية.
- ✓ **مصلحة التكوين:** تسهر على تكوين الأفراد في تخصص عملهم قصد زيادة الإنتاجية وتنمية المهارات والمعارف التي يملكونها.

### 2.5.9.2. دائرة الإدارة: تتكون من المصالح الآتية:

✓ **مصلحة تسيير الأجرة:** تختص في تسيير جميع شؤون العامل منذ دخوله إلى المؤسسة وتتبعه من خلال ملف يحوي جميع معلوماته وتسهر هذه المصلحة على إعطاء الفرد كل الوثائق التي يطلبها من شهادة عمل، شهادة الأجر... إلخ وأيضا تهتم بالجانب الاجتماعي للعمال.

✓ **مصلحة الحماية الاجتماعية:** تقوم بتقديم خدمات اجتماعية مثل التوجيه الاستشفائي، الرحلات، الحج، التظاهرات الرياضية... إلخ.

### 3.5.9.2. دائرة الوسائل العامة: هي دائرة خدمات تتكون من:

✓ **مصلحة النقل:** يضمن نقل العمال من نقاط مختلفة إلى المركب وإرجاعهم كما يضمن تنقلات العمال داخل وخارج الوطن.

✓ **مصلحة الوسائل العامة:** تسهر على اقتناء التذاكر للبعثات والمتكوبين من العمال، كما تضمن لهم الأكل والمبيت في الفنادق المتعاقدة معها وهي المسؤولة على تجهيز المكاتب من أوراق، آلات كتابة، حواسيب... إلخ.

✓ **مصلحة الخدمات العامة:** من مهامها ضمان المخزون من المواد الاستهلاكية وقطع الغيار الخاصة بوسائل النقل، ويتكفل أيضا بالسهر على نظافة المكاتب وأماكن العمل.

وتوجد مصلحة تابعة مباشرة إلى مديرية الموارد البشرية تتمثل في مصلحة علاقة العمال التي تهتم بجانب العلاقة بين العمال خاصة منها العامل ومسؤولة المباشر، وهي مسؤولة على بعض التظاهرات مثل توزيع جوائز لطول الخدمة، الوفاء للمركب... إلخ

### 6.9.2. مديرية الاستغلال: تتكون من دوائر ثلاث وهي:

1.6.9.2. **دائرة الصيانة:** مهمتها ضمان استمرار عملية الإنتاج بالوحدات، وتصليح الأعطاب والقيام بدورات تفقدية وقائية قبل وقوع العطب وتضم المصالح:

- ✓ **مصلحة المناهج والتخطيط:** هي القلب النابض للدائرة بل والمركب ككل، لما له من دور كبير وهام من خلال تحديد العطب وإعطاء الأسلوب الأمثل والحل الأنجع للمعالجة، كما تقوم بالتخطيط لجميع التدخلات الخاصة بأفراد الصيانة خاصة منها في حالة توقف إحدى الوحدات لمدة معينة، وأخيرا تقوم المصلحة بإعداد تقارير وإحصاءات دورية تقدمها للمديرية.
- ✓ **مصلحة ميكانيك المعدات المتحركة:** من مهامها إصلاح الأعطاب الميكانيكية للمعدات مثل المحركات، المضخات...إلخ.
- ✓ **مصلحة الكهرباء:** تقوم بتسيير الأعمال المتعلقة بالكهرباء وإصلاح كل المعدات والوسائل ذات الأعطاب الكهربائية، إضافة إلى وسائل التبريد.
- ✓ **مصلحة الآليات:** من شأنها اصلاح وإدارة كلما يتعلق بالآليات والإلكترونيات.
- ✓ **مصلحة الميكانيك الصناعية:** وهي مصلحة مساعدة لباقي المصالح، فتقوم بمجموعة من الأعمال تطلبها منها مصلحة أخرى، مثل الحفر، الدهن...إلخ.
- ✓ **مصلحة ميكانيك المعدات الثابتة:** مهامها مثل باقي المصالح، فهي تعمل على تصليح الأعطاب المتعلقة بالأنابيب، المعدات التي لها علاقة بالمرجاة مثل التلحيم.

- 2.6.9.2. دائرة التمويل:** مهمتها الرئيسية توفير قطع الغيار والمعدات والمواد الكيميائية والتي تلزم للقيام بعملية الإنتاج وتشمل على:
- ✓ **مصلحة الشراء:** مسؤولة عن شراء هذه القطع والمعدات والمواد الأخرى حسب الطريقة القانونية المعمول بها داخل مؤسسة سوناطراك.
  - ✓ **مصلحة التخزين:** ويقصد بها تخزين قطع الغيار، المعدات مثل المحركات والمضخات قصد استعمالها عند الطلب.

- 3.6.9.2. دائرة الإنتاج:** وهي القائمة على عملية الإنتاج وتتكون من المصالح الآلية:
- ✓ **مصلحة التصنيع:** وهي وحدات الإنتاج، مسؤوليتها إنتاج الغاز الطبيعي المميع وإبلاغ مصلحة المناهج والتخطيط بدائرة الصيانة بكل عطب يمس الأجهزة والآلات.

- ✓ **مصلحة التخزين والتوزيع:** هي الوحدة 80 وتعمل على تخزين الغاز المميع بعد إنتاجه قبل تصديره في القوارب المخصصة له.
- ✓ **مصلحة الطاقة:** تعمل على ضمان الطاقة لوحدات الإنتاج من أزوت، كهرباء، هواء مضغوط، ماء مقطر، عمود ساخن.... إلخ.
- ✓ **مصلحة التخطيط والبرمجة:** مهمتها برمجة دخول سفن الشحن، كذلك كتابة التقارير المتعلقة بالإنتاج سواء كانت يومية، أسبوعية، شهرية، أو سنوية.

#### 7.9.2. دائرة التنظيم والإعلام الآلي: تضم المصالح الآتية

- ✓ **مصلحة الإعلام الآلي:** هي المسؤولة عن الحواسيب والعمليات المتعلقة بالإعلام الآلي.
- ✓ **مصلحة التنظيم:** مهمتها توزيع وتقديم الهيكل التنظيمي لكل دائرة، كما تملك بطاقات خاصة بكل منصب شغل.
- ✓ **مصلحة إدارة الجودة:** تسهر على تطبيق برنامج إدارة الجودة الشاملة في جميع المصالح وفقا للمعايير التي تلزمها على المؤسسة القوانين واللوائح.

- 8.9.2. **دائرة الأمن الداخلي:** تسهر على أمن المركب من الاعتداءات الخارجية، وتقوم بمراقبة كل التحركات الداخلة والخارجة من وإلى المركب وتسجيلها، أشخاصا كانت أو معدات.

## الفصل الرابع

### تماسك فرق العمل

#### 1. التماسك

- 1.1. النماذج النظرية للتماسك
- 2.1. أهم التصنيفات لنموذج التماسك
- 3.1. قياس التماسك

#### 2. فريق العمل

- 1.2. أنواع فرق العمل
- 2.2. مراحل تطور فرق العمل (تنمية الفريق)
- 3.2. مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل
- 4.2. أخلاقيات العمل ضمن فريق

#### 3. تماسك فرق العمل

- 1.3. ماهية تماسك فريق العمل
- 2.3. محددات تعزيز التماسك داخل الفريق
- 3.3. دور القائد في تماسك فريق العمل



## الفصل الرابع: تماسك فرق العمل

### 1. التماسك

لقد تطرقنا إلى مفهوم التماسك في الفصل الأول، لذلك وتجنباً للتكرار فإننا نحبذ عدم التطرق إلى تعريفه ونستعرض مباشرة نماذج لباحثين عن التماسك.

#### 1.1. النماذج النظرية للتماسك

لقد كان سعي العلماء والباحثين في العديد من المجالات اقتراح نماذج متعددة الأبعاد للتماسك، لكن من الواضح حسب التعاريف التي قدمناها في الفصل الأول أن هناك نقص واضح في الجهود التعاونية بين الباحثين وعدم الاتفاق حول مفهوم التماسك، كما يتضح ذلك أيضاً من خلال بعض مكونات التماسك التي تم دعمها من قبل بحوث سابقة لا يتم التطرق إليها في النماذج الحالية أو المفاهيم الحديثة، بحيث يتجلى في الدراسات الحديثة تفضيل واضح لتصوير وتفعيل تماسك المهام والتماسك الاجتماعي نظراً لعدم إثبات نتائج تتناسب وتصورتنا للتماسك، على هذا الأساس يكون أي منهج بحثي يركز على مجموعة فرعية من المكونات فقط يقوم باستبعاد مكونات أخرى قد يكون مضملاً، ولا يملك هذا البحث خصائص القياس الكافية مما يظهر محدودية القدرة على التعميم، علاوة على ذلك، من دون الاتفاق المعلن وإن كان نسبياً، فإن التقدم في تطوير نظرية متماسكة للتماسك قد يتعطل، ولعل أشهر الباحثين الذين اهتموا بدراسة التماسك نجد **فستنجر**، **باك**، **كوهين**، **كروس** و**مارثن**، **كارون** وآخرون.

##### 1.1.1. نموذج **فستنجر** "Festinger"

درس الكثير من الباحثين الأوائل طبيعة التماسك من أبعاد متعددة، مثل **فستنجر** "Festinger" سنة 1950، **باك** "Back" سنة 1951، **كروس** "Gross" و**مارثن** "Martin" سنة 1952 وآخرون، وقد رأى **فستنجر** أن التماسك يتألف من عوامل ثلاثة وقد دعمه وأيده الكثير من الباحثين في هذه المسألة، وتمثلت هذه العوامل في جذب المجموعة كجذب



الأشخاص أو التماسك الاجتماعي وهذا ما يروق للأعضاء، الالتزام بالمهمة ويمثل تماسك المهام وهو المدى الذي يتم فيه مشاركة الأهداف الفردية للأعضاء مع الفريق، وأخير فخر المجموعة أو الفريق وهو تأثير الفريق الايجابي على الأعضاء<sup>1</sup>. وبالرغم من أن نظريات التماسك تدعم عموماً وجود مكونات محددة إلا أن درجة الدعم تختلف وتشمل مكونات أخرى، ولكنها بالتأكيد لا تقتصر على تجاذب الأعضاء فحسب، بل كذلك الإحساس بالانتماء، الترابط والتآزر، الافتخار بالفريق، التفاؤل والتمتع بمعنويات مرتفعة.

### 2.1.1. نموذج كارون "Carron" ورفاقه

عندما يتم تشكيل فريق أو مجموعة لغرض ما ويصل الفريق إلى مرحلة معينة يكون فيها متماسكاً، من المفروض أن يكون تماسك المهام جد مرتفع، وبمجرد تحقيق الهدف من المرجح أن يكون التماسك الاجتماعي عالياً، وهكذا يصور هذا النموذج التماسك على أنه يشتمل على أربعة عوامل، النموذج الذي يمكن القول إن المفهوم الأكثر تماسكاً للتماسك هو نموذج العوامل الأربعة الذي اقترحه "كارون" "Carron"، "ودماير" "Widmeyer" و"براولي" "Brawley" سنة 1985، إذ يعتمد هذا النموذج على أدبيات ديناميكية الفريق وقد تم تطويره من خلال دراسة التماسك المعروف في الفرق الرياضية، ويشتمل على عوامل فردية وجماعية، تظهر عوامله كمكونات للمهام وأخرى اجتماعية.

يقوم نموذج "كارون" وزملاؤه على تحديد بعدي تحقيق التكامل بين أعضاء المجموعة (GI) (Group Integration)، الذي يعني بلوغ درجة عالية من الانسجام والترابط بين الأعضاء، والبعد الثاني هو انجذاب الأعضاء إلى المجموعة (ATG) (Attraction To Group)، الذي يعني مشاعر الأعضاء اتجاه المجموعة واتجاه بعضهم البعض، ويضيف كارون وزملاؤه بأن هذين البعدين يعبر عنهما في اتجاهين مختلفين، الأول دافع اجتماعي يركز على تطوير الفريق، والثاني توجه عام نحو تحقيق الأهداف<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> L. Festinger, informal social communication, psychological review, Vol 57, N° 05, USA, 1950, P-P 276-277.

<sup>2</sup> A.V. Carron, cohesiveness in sport groups; interpretation and considerations, journal of sport psychology, Vol 04, USA, 1982, P-P 126-135.

بمعنى يتم قياس التماسك على أساس عوامل أربعة تتمثل في تكامل الفريق لإنجاز المهمة (GI-T) وهذا ما يُفهم على أنه كله موجه نحو المهام والتكامل الاجتماعي للفريق (GI-S) ، الذي يشير إلى المشاعر نفسها لدى أعضاء الفريق باعتباره وحدة اجتماعية، كذلك عامل انجذاب الأعضاء نحو مهام الفريق (ATG-T)، الذي يحدد المشاعر الفردية لأحد أعضاء الفريق حول مشاركته الشخصية في أداء المهام وتحقيق الأهداف والرفع من الانتاجية، وأخيرا انجذاب الأفراد اجتماعيا نحو الفريق (ATG-S)، اعتبار الفريق وحدة اجتماعية حيث يحدد هذا العامل المشاعر الفردية لكل عضو حول المشاركة، قبول الأعضاء واندماجهم اجتماعيا مع الفريق.

### 3.1.1. نموذج "كوهين" "Cohen"

التماسك يساعد على إجراء تحليل باستخدام برنامج البحوث المتراكمة (CRP) (Cumulate Rescherch Program) وهذا طبعا وفق نموذج كوهين.

إذ يمكن أن نستنتج بأن تطبيق نظرية التماسك في المراحل الأولى إلى المتوسطة من التطور، غالبًا ما يكون صعبا لاقتصارها على البحث الاستكشافي بسبب الافتقار إلى إطار نظري قوي، في المقابل يمكن تطبيقها في المراحل المتقدمة باستخدام تقنيات وصفية أو استكشافية تسمح بالتقييم، ومن المتوقع أن يؤدي تطبيق طرق البحث الوصفية أو التفسيرية لنظرية ما في المرحلة الأولى إلى المتوسطة من التطور إلى نتائج ملتبسة حسب كوهين مضيئا بأنه قد تم تطبيق تقنيات متطورة ، مثل الانحدار المتعدد والتحليلات الوصفية، في بحوث حول التماسك ومن الواضح أنها أسفرت على نتائج غير متناسقة<sup>1</sup>.

يعتمد نموذج كوهين بشكل كبير على الدراسات السابقة والتعريفات المختلفة التي لها صلة بالتماسك، لذلك يرى بأن مفهوم التماسك قد لا يتطور بشكل سريع، وأعطى أدلة على تطبيق الأفكار، المفاهيم، المنهجية المتبعة وخلص إلى نتائج غير متناسقة، لذلك أقر بأن تطبيق (CRP) في المراحل الأولى جد صعب، وأن الأمر يتطلب توضيح مفاهيمي مشترك بالإضافة إلى الاستخدام المنهجي للتعريف والقياس.

<sup>1</sup> J. Mc Leod and K. Von Treuer, IBID, P 06.

وخلاصة الأعمال التي قام بها كوهين في هذا المجال أفرزت مجموعة من التوضيحات منها إقراره بأن ورغم الأبحاث المكثفة التي امتدت على مدى عقود، إلا أن هناك نقص في التناسق بين بعض جوانب الأبحاث المتعلقة بالتماسك ويشمل التعريف وكذا وضع المفاهيم والقياس، وأيد كلامه بوجود الكثير من الغموض وعدم وضوح السمات الأساسية للتماسك عند الاعتماد على التحليلات الوصفية، واقترح توجيه الأبحاث من أجل التوفيق بين الأدبيات وصياغة تعريف مقبول، أيضا وضع نموذج مفاهيمي متفق عليه، ومقاييس للتماسك موثوقة، والاعتماد على مناهج معبرة ومرنة لدراسة الظواهر الاجتماعية، ومن ثم تأسيس الخطوات لبناء منهجي.

#### 4.1.1. نموذج "غالانتر" "Galanter"

قام غالانتر بتطوير نموذجًا للتماسك قائمًا على العلاقة التجريبية بين مشاعر الأعضاء وقدرتهم على الشعور بالضيق عند نفورهم من مجموعة أكبر، ليتم الحصول على البيانات التجريبية من دراسته

وقد شملت هذه الدراسة اثنين من الطوائف الدينية المعاصرة، الأولى أعضاء بعثة من أتباع "غورو ماهاراج" الابن، وهو واعظ هندوسي جاء إلى الولايات المتحدة من الهند عام 1971 فعاش معظم الأعضاء في مساكن جماعية من 2-15 شخصًا، تم تقييم تماسك المجموعة باستخدام ثمانية بيانات تم تصنيفها على مقياس "ليكرت" من خمس نقاط، ليتم قياس مشاعر كل فرد اتجاه معارفه في الطائفة بالإضافة إلى الإحساس المجرد بالترابط فيما يتعلق بالطائفة ككل، كذلك تقييم مستوى الترابط بين أفراد العينة سواء قبل أو بعد انضمامهم للطائفة، وقد أشارت النتائج إلى أن بعض الأفراد تعرضوا لمضايقات عند الانتماء إلى المجموعة، في حين تعرض بعضهم الآخر لمضايقات أكبر مستوى ومع ذلك لم يقلل من التزامهم المستمر اتجاه المجموعة<sup>1</sup>.

واقترح "غالانتر" نظام المعتقدات المصادق عليه والقائم على خاصية التراضي، لأنه يعتبر بأن القدرة البشرية على تبني إطار معرفي تدعمه المجموعة من شأنه أن يزيد في التماسك

<sup>1</sup> J. G. Bruhn, the group effect, springer science and business media, LLC, Germany, 2009, P 45.

الاجتماعي والعاطفي، ولأجل هذا قام بدراسة ثانية أجراها على أعضاء كنيسة التوحيد التي تتبع القس "سون ميونغ مون" "Son miong moon".

حيث كانت مجموعته أكثر تنظيم وقام ببحث 237 عضو كعينة للدراسة، عاملهم على حد سواء وأعطاهم من الرفاهية ما أعطى لأعضاء المجموعة محل الدراسة الأولى، وكانت النتيجة التزام قوي للأعضاء اتجاه معتقداتهم وقيمهم وتماسك كبير بين الأفراد، وهنا خلص "غالانتر" إلى أنه هناك علاقة فطرية داخل الفرد المحنة والاعتراب من جهة، وبين الراحة النفسية والانتماء من جهة أخرى، وأن المجموعات تلعب دورا رئيسيا في تحديد الهوية والأدوار الاجتماعية لأفرادها، وأخيرا تعتمد المجموعات الكبيرة على أعضائها وتتجنب الثقافة الخارجية المحيطة بها.<sup>1</sup>

ويضاف إلى هذه المجموعة نماذج أخرى كنموذج "شاشطر" و"باك" ونموذج "كروس" و"مارثن" ونماذج أخرى، لتبقى هذه النماذج في أغلبها مجرد نماذج نظرية تسعى لتطوير مفهوم التماسك، وتدخل في مجملها تحت بناءات ثلاثة، الأول أحادي الأبعاد، الثاني ثنائي الأبعاد والآخر بناء متعدد الأبعاد، ولعل جل الدراسات السابقة والأبحاث المختلفة التي تدور حول التماسك لا تعني التوقف عند هذا المفهوم فحسب، بل البحث حول ما وراء التماسك من زيادة في الأداء، الفعالية، الرفع من الانتاجية، وأمور أخرى تعد بمثابة العامل المحفز للباحث في موضوع التماسك، فالأصل والفكرة الأساسية أن بلوغ مستوى عالي من التماسك يعني الوصول إلى أداء عالي ومتميز.

## 2.1. أهم التصنيفات لنماذج التماسك

لمعرفة النماذج وفهمها فهما جيد نسترجع أولا أهم عمل في هذا المجال وهو ذلك الذي قام بها الباحث "فستنجر" حيث كانت أبحاثه أساس أو قاعدة لأبحاث من بعده، وكما رأينا فقد عبر عن أن التماسك يشمل ثلاث قوى هي جاذبية العضو لبقية الأعضاء لسبب الحاجة

<sup>1</sup> J. G. Bruhn, IBID, P46.

للانتماء، القوى العاملة التي تتعلق بنشاط المجموعة، وأخيرا هيبية وكبرياء المجموعة، ومن هنا كانت انطلاقة كل باحث حول التماسك، لذلك نميز بين نماذج ثلاثة.

### 1.2.1. نموذج أحادي البعد:

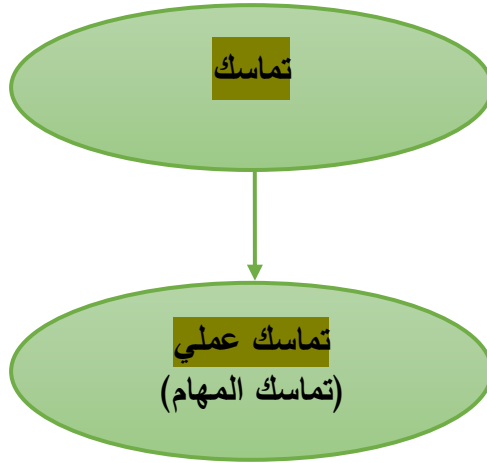
العديد من الباحثين من رأى أن مفهوم التماسك هو مفهوم أحادي الأبعاد، على غرار العالم "كارث لوين" "Kurt Lewin" سنة 1954، الباحثان "فان بارقان وكوك باكر" "Van Bergen & Koekebakker" سنة 1959، وواصل آخرون من بعدهم مثل "ألبار لوط" و"برنيس لوط" "Lott & Bernice Lott Albert"، "رافلان، كودمان وشمينك" "Goodman Schminke & Ravlin" سنة 1987، "هوك" "Hogg" سنة 1992، كذلك "ماك فارسن وسميث لوفين" "McPherson & Smith-Lovin" سنة 2002، ومجموعة كبيرة من الباحثين<sup>1</sup>.

من الباحثين من نظر إلى التماسك من بعد اجتماعي كما هو شأن "ألبار لوط" و"برنيس لوط" "Albert Lott & Bernice Lott"، "شاشطر" "Schachter" وزملاؤه، ومنهم من نظر إليه من بعد عملي أو بعد المهام كما هو حال "باك" "Back"، "فان برغان" و"كوليباكر" "Van Bergen. A & Koelebakker. J"، وكل هؤلاء الباحثين يرون أن النموذج أحادي الأبعاد هو الأنسب لمفهوم التماسك في أغلب المجموعات، وإن كان الاختلاف في وجهات النظر قائم بين إن هو تماسك اجتماعي أو عملي، فهذا لا ينفي وجود الجانبين معا، إلا أن ترجيح جانب على آخر يضل وارد عند كل فريق.

طبعاً ما نقوله ليس من عدم أو هو مجرد رأي، إنما هو كلام مستنتج من الدراسات التي قام بها الباحثون، والشكل التالي يمثل النموذج أحادي الأبعاد الذي يشتمل على تماسك المهام حسب "باك".

<sup>1</sup> L. Rosh and all, too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion, Human Resource Management Review, Vol 22, 2012, P 118.

## الشكل رقم 19: يمثل نموذج أحادي الأبعاد للتماسك

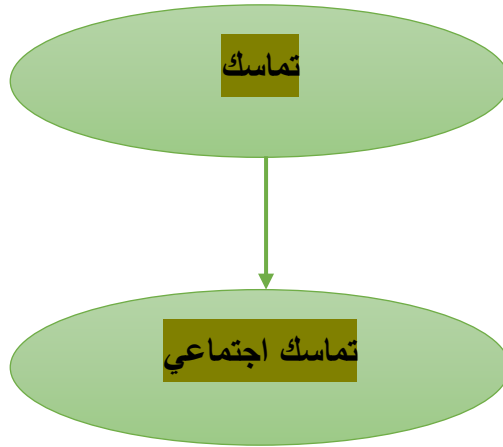


المصدر: K.W. Back, influence through communication, journal of Abnormal and social psychology, Vol 46, 1951, P 12.

ولعل هذا النموذج هو الأصلح في كثير من الميادين دون غيرها كالمجال العسكري مثلا حيث يكون التركيز على تنفيذ الأوامر والمهام، لذلك يقوم كل عضو بتأدية مهمته حسب الدور الذي يلعبه داخل الفريق ولا يزيد عنه حتى لا يكون تداخل بين المهام والأدوار، مما قد يؤدي إلى فشل المهمة المطلوبة وعدم الوصول إلى الأهداف.

وعلى العكس من هذا فإن التماسك في بعض المجالات الأخرى يعبر على التماسك الاجتماعي، كما هو شأن الجمعيات الخيرية على سبيل المثال، والشكل التالي يعبر عن النموذج أحادي الأبعاد والذي يعبر عن التماسك الاجتماعي حسب الطرح الذي تقدم به "شاشتر".

الشكل رقم 20: يمثل نموذج أحادي الأبعاد للتماسك



المصدر: B. Lott and E. Lott, Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables, Psychological Bulletin, N° 64, 1965, P 306.

### 2.2.1. نموذج ثنائي الأبعاد:

لا يختلف كثير هذا النموذج عن سابقه أحادي البعد إلا أنه يجمع بين التماسك الاجتماعي والعملية، وجاء هذا النموذج نتيجة بعض الأبحاث التي كان الهدف من ورائها التوفيق بين مقترحات الباحثين المتقدمين في هذا المجال والتخفيف من عيوب أبحاثهم وتطويرها.

وقد ساهم العديد من الباحثين في تطوير هذا النموذج على غرار "كوتا" "Cota"، "إيفنز" "Evans"، "كيلي" "Kilik" و"لونغمان" "Longman"، من خلال الأعمال التي قاموا بها سنة 1995، كما أشار الباحثان "بولين" "Bollen" و"هويل" "Hoyle" إلى أن التماسك هو إحساس فردي بالانتماء إلى مجموعة معينة والشعور بالرفاهية الفردية المرتبطة بالانتماء إلى تلك المجموعة، فكان تصورهما للتماسك قائم على بعدي الهدف والذات، وفي السياق نفسه اقترح "بليز" "Bliese" و"هالفرسون" "Halverson" سنة 1996 تصورا آخر للتماسك ثنائي الأبعاد على أساس تقديري لبنائين مختلفين، الأول التماسك العمودي الذي يتوافق مع تصورات

المرووسين ومهارة قائدهم ، والثاني يعبر عن التماسك الأفقي الذي يمثل مقياس درجة الانجذاب والتعلق داخل الفريق<sup>1</sup>.

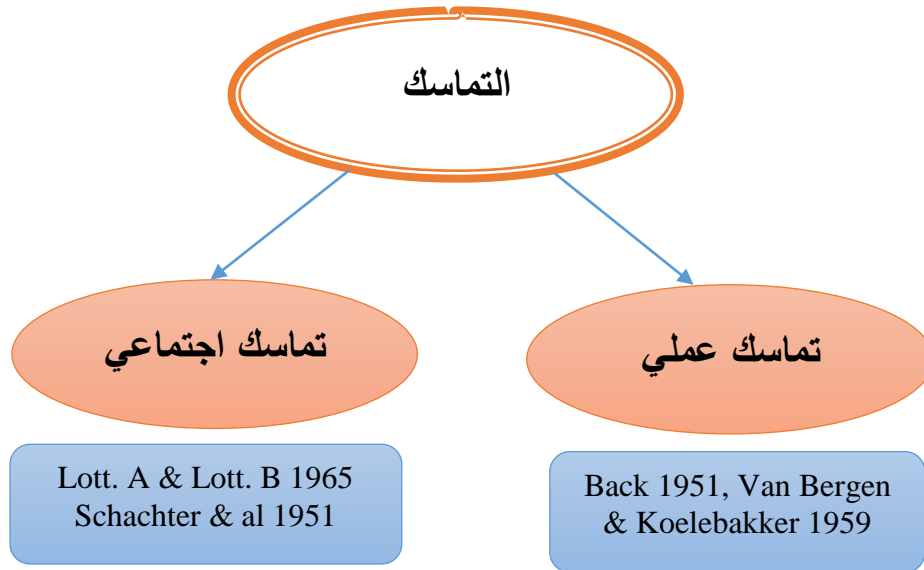
وكما رأينا فمن الباحثين من يرى أن النموذج ثنائي الأبعاد يشتمل على التماسك الاجتماعي وتماسك المهام، ومنهم من يقترح نموذج ثنائي الأبعاد يقوم على بعدين اثنين هما الهدف والذات، وآخرون يرون بأن هذا النموذج له اتجاهين مختلفين عمودي وآخر أفقي، وتوجد اقتراحات وتصورات أخرى للنموذج ثنائي الأبعاد أو النموذج ذو بعدين، ونرى بأن هذا الاختلاف بين الباحثين وعدم توافقهم على نموذج وحيد ومشارك إنما هو دليل على نقص أبحاثهم وعدم اكتمالها، بل وربما تكون بعضها غير صالحة في كل الأوقات أو غير مبنية على أسس ومعايير تكون شاملة لكل المجموعات، فلا يمكن الاعتماد عليها في المجال البحثي مستقبلا كونها تقوم بتضليل الباحث وتزييف الحقائق أمامه.

فمثلا النموذج الذي تقدما به الباحثان "بولين" و"هويل" قد يشير البعد الذاتي إلى مفهوم التقييم الذاتي للفرد ووجهة نظره في العلاقة التي تربطه مع بقية أعضاء الفريق، هذه العلاقة تقوم على وجهين أو قاعدتين، هما تبادل الخبرات المهنية وكذلك المشاعر العاطفية، أما البعد الثاني وهو الهدف فيذل ربما على ترتيب وتوزيع الأدوار عند أداء المهام وكذا الوصول إلى نتائج جيدة، إلى هنا لا نجد أي عائق، ولكن نرى بأن هذا النموذج لا يكون صالحا لجميع المجموعات كالفرق العسكرية مثلا أين يكون الهدف هو الأساس بمعنى تماسك المهام أو التماسك العملي وهنا نرجع إلى النموذج الأول أحادي البعد، ومع هذا فإن الاستعانة بمثل هذه الأبحاث واعتبارها قاعدة انطلاق لأبحاث تأتي من بعدها يعد الزامي، أو حتى محاولة تطويرها من طرف باحثين آخرين فهذا أمر ايجابي طالما وضع حجر الأساس وسطرت الخطوط العريضة للبحث، والشكل التالي يوضح النموذج ثنائي الأبعاد.

<sup>1</sup> F. Buton et all, la cohésion des groupes sportifs ; évolutions conceptuelles, mesure et relation avec la performance, Science & Motricité, N° 59, 2006, P 19.



الشكل رقم 21: يمثل نموذج ثنائي الأبعاد للتماسك



المصدر: F. Buton et all, la cohésion des groupes sportifs ; évolutions conceptuelles, mesure et relation avec la performance, Science & Motricité, N° 59, 2006, P 19.

### 3.2.1. نموذج متعدد الأبعاد:

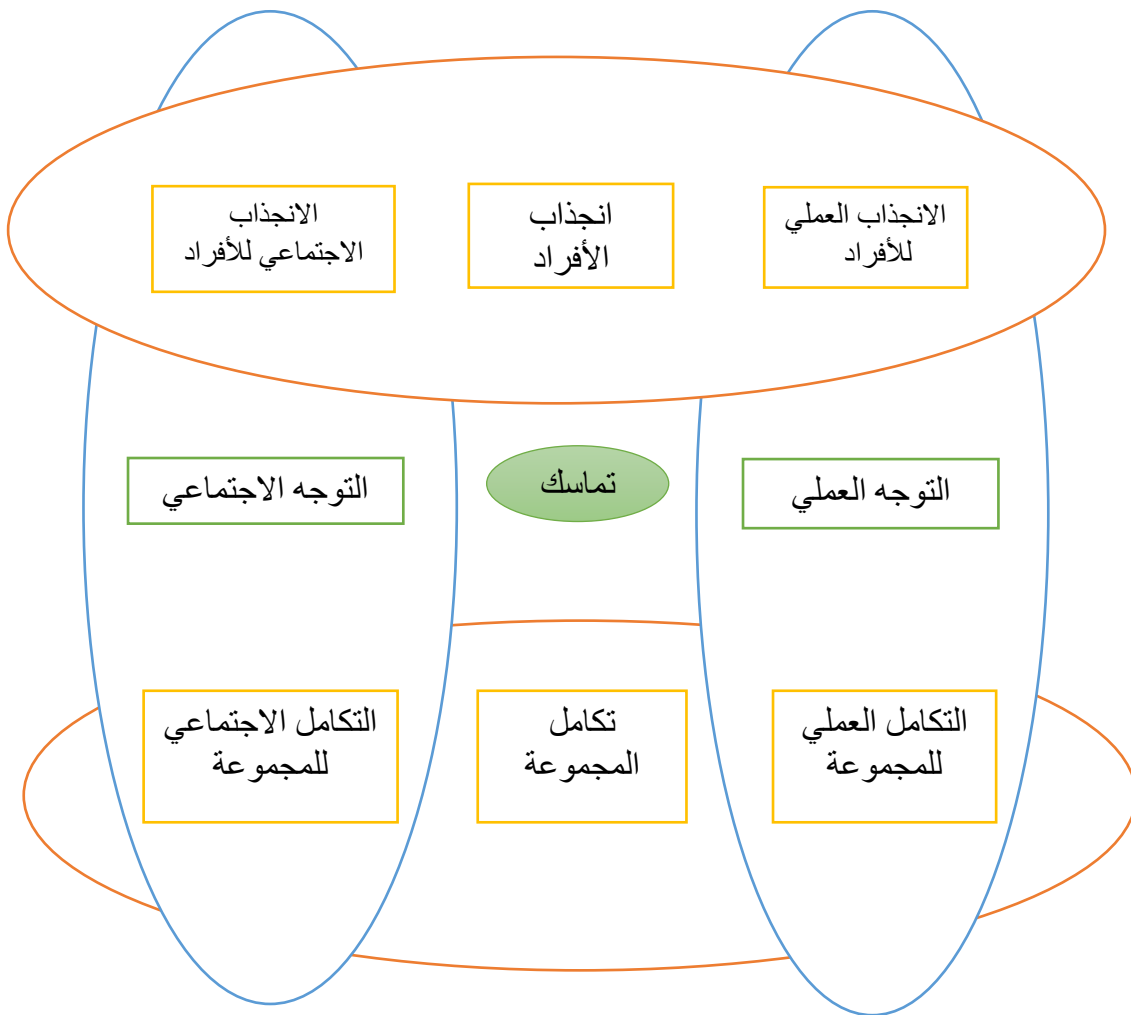
نستنتج من التسمية أن هذا النموذج يشمل عدة أبعاد، وكما مر بنا عند تقديم النموذج النظري للباحث "كارون" وزملاؤه، حيث يقوم هذا النموذج على تحديد بعدي تحقيق التكامل بين الأعضاء وانجذاب الأعضاء إلى الفريق، ويضيف "كارون" وزملاؤه بأن هذين البعدين يعبر عنهما في اتجاهين مختلفين، الأول دافع اجتماعي يركز على تطوير الفريق، والثاني توجه عام نحو تحقيق الأهداف، وهكذا يتم قياس التماسك على أساس عوامل أربعة.

كذلك ووفقا للباحث "ديون" "Dion" فهو يعتقد بأنه ومنذ الثمانينات كانت نماذج التماسك المتعددة الأبعاد قد انتشرت، ولم يعد النقاش يدور حول ما إذا كان التماسك هو بناء متعدد الأبعاد، بل لتحديد الأبعاد المختلفة التي تميز كل نموذج ومقارنتها واختيار الأفضل، وهكذا في مختلف المجالات، كما حاول العديد من الباحثين تقديم نماذج متعددة الأبعاد لمفهوم التماسك، مثلما هو الحال مع "كارون" "Carron" و"ويدماير" "Widmeyer" و"براولي" "Brawley"

1985، "بولين" "Bollen" و"هويل" "Hoyle" 1990، "كوتا" "Cota" وزملاؤه 1995، "هوغ" "Hogg" و"هاردي" "Hardie".

والشكل التالي يمثل نموذج متعدد الأبعاد للتماسك حسب تصور "كارون" وزملاؤه وقد تم شرحه من قبل.

الشكل رقم 22: يمثل نموذج متعدد الأبعاد للتماسك

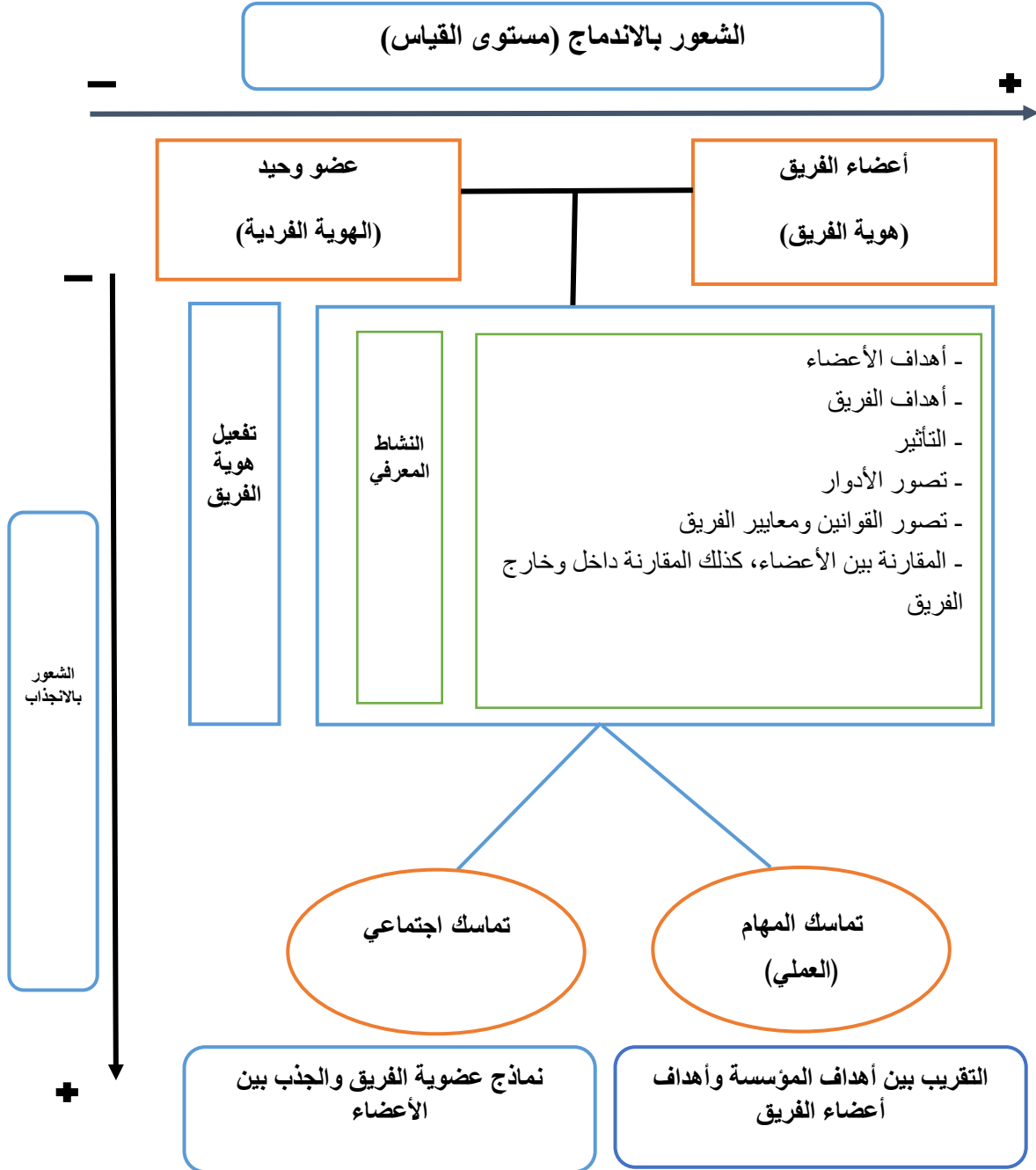


المصدر: A.V. Carron and all, the psychology of physical activity, McGraw-Hill, New York, USA, 2003, P 97.

وفي سنة 1991 اقترح الباحثان "هوغ" "Hogg" و"هاردي" "Hardie" التمييز بين نوعين من التماسك حيث يشملان المشاعر الإيجابية أو السلبية التي يشعر بها شخص مقابل آخر، الأول يسمى الجاذبية الشخصية وهو عامل جذب الأشخاص، والثاني يتمثل في الجاذبية الاجتماعية

وهو عامل الجذب على مستوى المجموعة أو الفريق، ويمكن تمثيل هذا النموذج في الشكل التالي:

الشكل رقم 23: يوضح اقتراح نموذج متعدد الأبعاد للتماسك مستنبط من نموذج "هوغ" و"هاردي"



المصدر : F. Buton et all, la cohésion des groupes sportifs ; évolutions conceptuelles, mesure et relation avec la performance, Science & Motricité, N° 59, 2006, P 25

وللتبسيط أكثر نقوم بشرح نموذج الباحثين حيث نميز بين تصنيفين هما الفريق أين يتم الغاء الشخصية الفردية التي تقود الفرد إلى وصف نفسه واستبدالها بشخصية المجموعة التي تقوم على تعزيز هوية الفريق، والثاني عضو وحيد بهوية فردية إذ أن كل فرد يتمتع بخصائص تميزه عن غيره، ومن هنا فإن التصنيف الأول ينجم عنه شكلين متمايزين من الانجذاب، الأول الانجذاب الاجتماعي الذي يتوافق مع الرغبة في سلب الشخصية الفردية وتكوين شخصية الفريق، والثاني الانجذاب الشخصي على أساس العلاقات الشخصية بين الأعضاء، والاتجاه الموجب للسهم الأفقي الذي يمثل اندماج الأعضاء أو الأفراد بدرجة أكبر إنما هو نتيجة للتجاذبين المذكورين، وبقى دائما داخل الفريق فإن هاذين النوعين من التجاذب سيكونان في اتجاهين متباينين ينجم عنهما تماسك أعضاء الفريق على مستوى المهام وكذلك على المستوى الاجتماعي، ومن هذا المخطط يمكن أن نستخلص العناصر الأساسية للتماسك والتي تتمثل في مشاعر الجذب، الاندماج والانسجام، التكامل في أداء المهام والبعد الاجتماعي.

واقترح "زكارو" "Zaccaro" و"أمس كوي" "McCoy" سنة 1988، نموذجا لمفهوم التماسك القائم على التمييز بين التماسك بين الأشخاص والتماسك بين المهام من خلال دراستهم. وقد أوضحنا بأن التمييز بين هذين الشكلين من التماسك له علاقة بالتنبؤ بأداء المجموعة وتوصلا إلى أن درجة تماسك المهام تكون عالية ومرتبطة بفعالية المجموعة خاصة في المهام الإضافية، أي أن أداء المجموعة إنما هو مجموع الأداء الفردي، ومن جهة أخرى فإن التماسك بين الأشخاص شبه معدوم في هذه الحالة، وفي المقابل فإن المهام التي تتطلب تفاعل بين الأعضاء يكون التماسك بشكليهما المذكورين مرتبط بأداء وفعالية الفريق أو المجموعة<sup>1</sup>.

وتبقى هذه النماذج مجرد اقتراحات لباحثين شأنها شأن نماذج أخرى طرحها باحثون، فكان الاختلاف بينهم واضح فإضافة إلى تلك النماذج التي عرضناها هناك من رأى أن النموذج متعدد الأبعاد يقوم على أساس أبعاد أولية أو أساسية وأخرى ثانوية أو فرعية، إلا أن تصنيف الأبعاد والتمييز بين البعد الأساسي من الفرعي يختلف من باحث إلى آخر، كما يشير هذا

<sup>1</sup> S. J. Zaccaro and M. C. McCoy, the effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task, journal of applied psychology (Wiley), Vol 18, issue 10, August 1988, P- P, 847-849.

التصميم متعدد الأبعاد أيضاً إلى أن أبعاداً معينة دون سواها يمكن أن تكون مسؤولة عن تماسك المجموعة واتحاد أعضائها وسعيهم الدائم في تحقيق الأهداف، ولعل أهمية كلِّ بعد يمكن أن تتغير وفقاً لظرف ما أو لطبيعة حياة الفريق.

### 3.1. قياس التماسك

عادة ما يربط القادة نجاح الفريق أو فشله بتماسك الفريق، فيكون التماسك سببا في نجاح الفريق أو فشله، ومع هذا فإن هذه الظاهرة ليست مستقرة وغير مستمرة بالدرجة نفسها، ومن أجل تحديد دور الأبعاد المختلفة للتماسك ومعرفة قوة تماسك المجموعة أو الفريق من ضعفه، حاول العديد من الباحثون تفعيل نماذجهم النظرية من خلال اقتراح أدوات تسمح بقياس التماسك، وبالطبع لم يكن هناك اجماع بين الباحثين حول كيفية قياس مدى تماسك الفرق والمجموعات نظرا لتنوع واختلاف مجالات دراساتهم، فمنهم من درس التماسك في الفرق الرياضية، ومنهم من تركزت دراسته على فرق العمل داخل المؤسسات، ومنهم من ذهب إلى دراسة التماسك داخل الجمعيات وحتى المذاهب الدينية...إلخ.

#### 1.3.1. أدوات قياس التماسك

كما أشرنا من قبل بعدم وجود اجماع على كيفية قياس التماسك فإنه لا يوجد اجماع بين الباحثين حول الأدوات المستخدمة لقياس هذا التماسك داخل الفرق، ولا يسعنا ذكر كل الأدوات لذلك نحاول التطرق إلى أشهرها بين الباحثين ولا نقول أفضلها أو أنجعها، باعتبار أن جميع الأدوات غير محصنة من الانتقادات كما أنها قد تكون صالحة داخل أنواع معينة من الفرق والمجموعات دون سواها، ومن بين هذه الأدوات استبيان التماسك التي تم اقتراحها سنة 1972 من طرف "لاندرس" "Lander"، "مارتنس" "Martens" و "لوي" "Loy"، حيث تحتوي على سبعة عناصر قياس تتمثل في العمل الجماعي، قيمة العضوية، الاحساس بالانتماء، الصداقة، التأثير، الخصوصية والمتعة (الاستمتاع والسرور)، كذلك اقترح كل من "كارون" "Carron" و"بال" "Ball" 1976 ثلاثة بنود لقياس المهمة، الرابطة والدوافع الاجتماعية، ومن

جهة أخرى وضع "يوكلسون" "Yukelson" وزملاؤه سنة 1984 أدوات لتقييم جاذبية الفريق، وحدة الهدف، جودة العمل الجماعي وكذلك تقييم الأدوار.

كما قام كل من "غراند" "Grand" و"كارون" "Carron" سنة 1982 بتطوير استبيان مناخ الفريق "TCQ" (Team Climate Questionnaire) والذي يتكون من 50 بنداً، يشتمل على قياس الخصائص النفسية وتقدير التماسك عبر خمسة مستويات، هي التماسك العملي، التماسك الاجتماعي، وضوح الأدوار، قبول الأدوار وأخيراً الدور الفعال، ومن بعد ذلك عمد "كارون" وزملاؤه إلى تطوير أداة لقياس التماسك مستنديين على العوامل الأربعة لنموذجهم، تمثلت هذه الأداة في استبانة بيئة المجموعة (GEQ) (Group Environment Questionnaire) والتي تتألف من ثمانية عشر (18) بنداً مقسمة إلى مجموعتين (9+9)، حيث يتم رسم الردود على كل من هذه العناصر على مقياس "ليكرت" "Likert" المتكون من تسع نقاط، يتم ترميز نهايته "لا أوافق بشدة" إلى "موافق بشدة"<sup>1</sup>.

تعتبر التسعة الأولى على جاذبية الأعضاء للفريق، تتعلق خمسة منها بالجانب الاجتماعي للأفراد كالمعتقدات والقيم المرتبطة بتلبية المجموعة للاحتياجات الشخصية، وأربعة بنود بالجانب العملي أو جانب المهام حيث تعكس دوافع الأعضاء للبقاء داخل الفريق ومشاعرهم الشخصية اتجاه الفريق، وفي المقابل تعبر البنود التسعة المتبقية عن التكامل بين أعضاء الفريق، خمسة تتعلق بالمهام كالخبرة والمهارات المكتسبة، والأربعة المتبقية تشمل الجانب الاجتماعي كتقارب المفاهيم وتشابه الأعضاء.

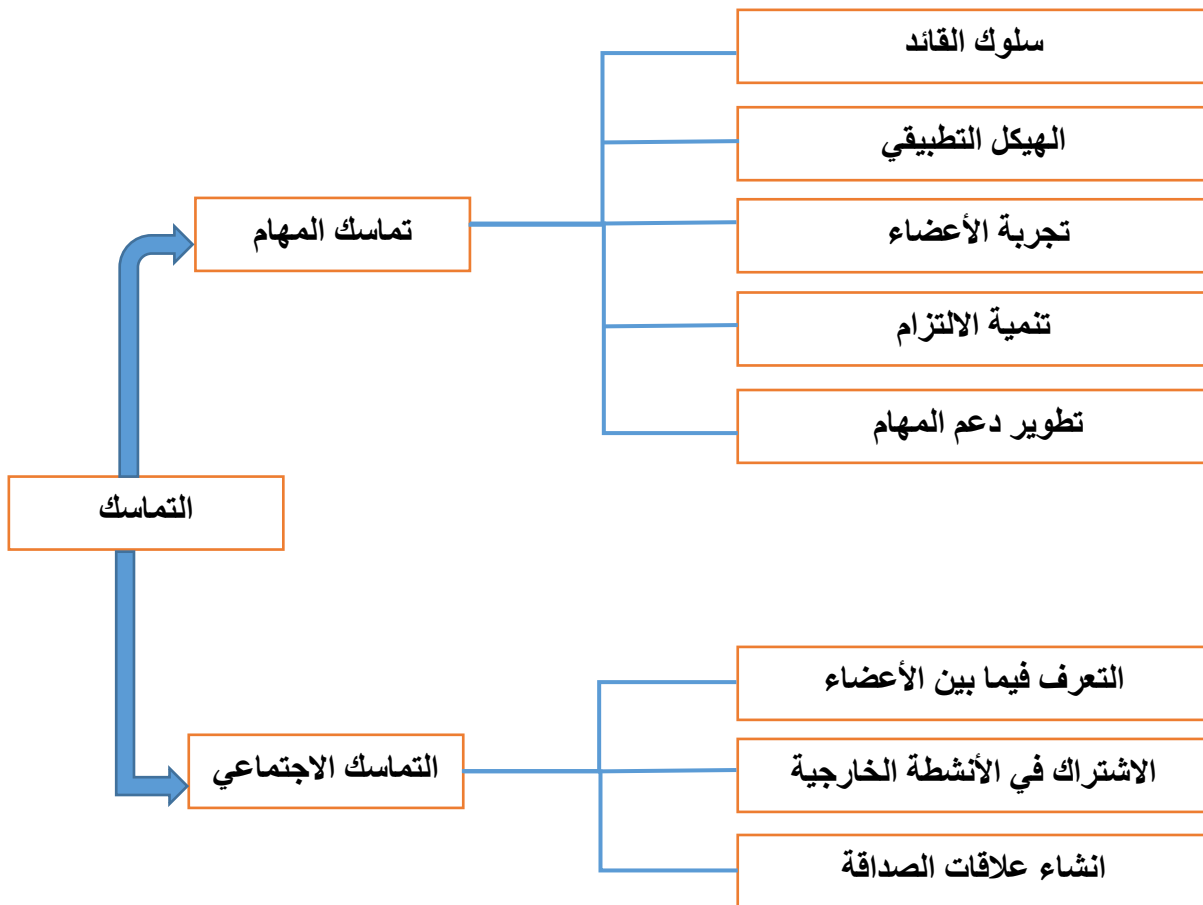
وفي هذا المقام نلخص أحد الأعمال التي قام بها "كارون" ورفاقه عند تصورهم لكيفية تطور التماسك في مجموعات الشباب الرياضية وكذلك نشاطهم البدني، حيث تركزت دراستهم على عينة من المشاركين بلغت اثنان وثلاثون (32) عضو ممثلة بخمس فئات تتعلق بتطوير تماسك المهام على وجه التحديد، شملت سلوكيات المدرب مثل معاملة الجميع بشكل عادل، وإشراك

<sup>1</sup> A.V. Carron and all, team cohesion and team success in sport, journal of sports sciences, Vol 20, 2002, P-P120-121.

الجميع في الاجتماعات، كذلك التعاون واشراك عامل التجربة عند القيام بالمهام، وتشير الفئتان الأخيرتان إلى الحاجة إلى تطوير الالتزام وتقديم الدعم عند القيام بالمهام.

وعلى مستوى تنمية التماسك الاجتماعي تعلق الأمر بثلاث فئات، على غرار وجهات نظرهم حول ما يمثله التماسك في بيئة نشاطهم، أين تكون الحاجة إلى تعرف الأعضاء على بعضهم البعض إذ كلما زاد الوقت الذي يقضيه الأعضاء معًا كلما ازدادت معرفتهم ببعضهم البعض، كذلك الانخراط في الأنشطة الخارجية وتطوير الصداقات حيث يتعزز التماسك عندما يكون لديك مجموعة كبيرة من الأصدقاء في الفريق، والشكل الآتي يبين تصورات حول كيفية تطور التماسك في المجموعات.

الشكل رقم 24: يبين تصورات حول كيفية تطور التماسك في مجموعات الشباب الرياضية والنشاط البدني



المصدر: A. V. Carron and all, perceptions of cohesion by youth sport participants, the sport psychologist ; human kinetics, Vol 23, 2009, P 338.

وعند مراجعتنا لبعض الدراسات والمقالات المكتوبة في هذا الشأن، التي تهدف إلى التحقق من الخصائص النفسية للأعضاء أو حتى عند فحص العلاقات بين التماسك ومتغيرات أخرى، أكد العديد من الباحثين صحة نموذج "كارون" وزملائه، وكذلك صحة أداة القياس الخاصة بهم، وفي المقابل يرى بعض الباحثين أن التماسك هو تركيبة مجردة يصعب قياسها. كذلك وضع "بولين" "Bollen" و"هويل" "Hoyle" سنة 1990 مقياس التماسك المدرك (PCS) (Perceived Cohesion Scale).

يتألف هذا المقياس من ستة بنود ويحوي استبيانهم مجموعتين من العناصر، أحدهما يقيس الشعور بالانتماء، والآخر يقيس التأثيرات المتعلقة بالانتماء للمجموعة، يتميز هذا الاستبيان الأخير بكونه قابلاً للاستخدام مع المجموعات الكبيرة مثل الوحدات عسكرية أو الفرق الرياضية، كذلك فرق العمل داخل الشركات والمؤسسات، لأن هذين الاستبيانين يمثلان مقياس صحيحة للتماسك، إلا أنهما لا يزالان يربطان بين الأسباب (السوابق) والنتائج المترتبة على هذه العمل الجماعي<sup>1</sup>.

### 2.3.1. التماسك والأداء الجماعي

إن جل الدراسات المتعلقة بالتماسك لا تقتصر على البحث وراء هذا المفهوم، إنما القصد هو إبراز فعالية الفرق، تحسين الأداء وزيادة الإنتاجية و...إلخ، وكما رأينا فقد ربط الباحثون التماسك بمتغيرات أخرى تسعى وراء الحصول على نتائج مرضية بتحقيق الأهداف المسطرة، وهذا في جميع المجالات كالمجال الرياضي، العسكري، الاجتماعي وكذلك الاقتصادي، ولعل نتائج هذه أغلب الدراسات تؤكد على أنه كلما زاد تماسك الفريق كلما زاد أداء الأعضاء وفعالية الفريق وتشير العديد من الدراسات وجود علاقة إيجابية بين التماسك والأداء، ومن بينها دراسة "كارون" ورفاقه سنة 1985، كذلك أعمال "زكارو" "Zaccaro" و"أمس كوي" "McCoy" سنة 1988، ودراسة "بولين" "Bollen" و"هويل" "Hoyle" سنة 1990 وغيرهم من الباحثين. وعلى العكس من هذا لم يكشف بعض الباحثين في دراساتهم عن وجود أي علاقة ذات دلالة احصائية بين التماسك وبين نجاح الفريق، كدراسة "بون" "Bonne" "بيتل" "Beitel" و"كولمان"

<sup>1</sup> K. A. Bollen and R. H. Hoye, Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination, Social Forces, Vol 69, Issue 2, 1 December 1990, P-P 481-483.



"Kuhlman" سنة 1997، كذلك الدراسات التي قام بها "ميلان" "Mullen" "كوبر" "Copper" سنة 1994.

حيث اعتبروا أن التماسك قد لا يزيد من نجاح الفريق ولا يساهم في فعاليته، وحين قيامهم بتحليل النتائج (Meta-analysis) تبين لهم وجود علاقة إيجابية ضعيفة بين التماسك والأداء وأن الفرق التي يملك أعضاؤها ثقافة موحدة وتاريخ مشترك، تظهر تماسك قوي وأداء كبير من الفرق التي يجهل أعضاؤها بعضهم البعض، وجعلوا النجاح والفشل موقفان متميزان يصادفهما أي فريق وفي كثير من الأحيان يؤدي النجاح المتكرر إلى تماسك الفريق<sup>1</sup>.

ولعل أهم المزايا القوية لهذا النوع من التحليل هو إمكانية تلخيص إحصائي لمجموعة كبيرة من الأبحاث وفحص دور المتغيرات المحتملة للمشرف في ظل توفر البيانات الكافية، ونرى بأن الباحثين جعلوا من النجاح المتكرر للفريق طريقا لزيادة تماسكه من خلال تحسين الأداء، وإذا حاولنا الجمع بين آراء الباحثين ووجهات نظرهم يدفعنا القول بأن العلاقة الموجودة بين التماسك والأداء هي علاقة دائرية عموما وتحوي العديد من المتغيرات والمؤشرات الوسيطة التي تربط بين المفهومين ، وإن كان التماسك يزيد من الأداء فإن النجاح المستمر للفريق يعزز من التماسك ويعطي دافعية أكثر للأعضاء ويكون محفزا للبقاء داخل الفريق، وأمور أخرى قد تتعلق بسبل تعزيز التماسك داخل الفريق سنتطرق إليها عند ذكر محددات تعزيز أو زيادة التماسك، ولا يمكن أن تكون علاقة خطية إلا ربما في حالات معينة قد تؤكد نتائج دراسة ما. وقد ذكر "كارون" ورفاقه أن الدراسات التسعة والأربعين التي قام بها "ميلان" و"كوبر" حول التماسك واستعمالهم لتحليل يأخذ بعين الاعتبار عوامل عدة كالتفكير، التغيير، التتابع وربما أبعد من ذلك، قد شملت الفرق الرياضية، الصناعية، العسكرية والاجتماعية، وقد أفادوا بأن العلاقة بين التماسك ونجاح الفريق إيجابية إلا أنها علاقة صغيرة وضعيفة تربط المتغيرين، كما ذكروا بأن الفرق الحقيقية تظهر بشكل واضح أقوى تماسك في الفرق الرياضية، ثم الفرق العسكرية ومن ثم بقية الفرق الأخرى<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> B. Mullen and C. Cooper, the relation between group cohesiveness and performance; an integration, psychological bulletin, Vol 115, 1994, P-P 222-224.

<sup>2</sup> A.V. Carron and all, IBID, P 119.

ومع هذا اعتبر "كارون" وزملاؤه أن نتائج هذه الدراسات لم تقدم إجابات حقيقية حول العلاقة بين التماسك والأداء أو الفعالية في الأداء، ومن ثم امكانية ربط الفشل أو النجاح بتماسك الفريق، ويضيف الباحثون معقبين على هذه الدراسات بأنها حتى لو تسمح بالتقدم في الفهم العام لعلاقة تماسك الفرق بالأداء، إلا أنها لا تعالج جانب التماسك متعدد الأبعاد، ويؤكد الباحثون بأن معظم الدراسات التي أجريت حول تماسك الفريق والمجموعات أظهرت وجود علاقة إيجابية بين تماسك وأداء الأعضاء والفريق ككل<sup>1</sup>.

يرى "كارون" "Carron" "براي"، "Bray" و"أيز" "Eys" بأن تحليل "ميلان" و"كوبر" لا يوفر إجابات محددة حول علاقة التماسك والأداء أو حتى الفعالية، كما أكدوا بأن معظم دراساتهم وتحليلاتهم تمت بدون الاستناد إلى أساس نظري قوي وبدون منهجية دقيقة، لذلك كانت الاستبانة غير صالحة بالنسبة لكل الفرق بل تنتمي إلى مجال معين وبالتالي لا يمكن تعميمها على جميع الفرق والمجموعات.

كذلك عند اطلاعنا على بعض الدراسات رأى البعض من الباحثين مثل "جولي" "GullyS.M."، "دانيس دفين" "Dennis J. Devine" و"دافيد وثناي" "David J. Whitney" أن التماسك كثيرا ما يظهر عند القيام بالمهام أين يكون مستوى الاتصال وأيضا مستوى التنسيق بين الأعضاء جد عاليين، عندئذ تزيد علاقة التماسك بالأداء، بينما يرى آخرون كالباحث "بون" "Bonne" ورفاقه أن التماسك الاجتماعي يمكن أن يؤثر على الأداء، باعتبار أن ضعف التماسك الاجتماعي ينجم عنه ضعف المنافسة داخل المجموعة وقلة التركيز<sup>2</sup>.

في حين اهتم بعض الباحثون مثل "كرون" "كولمان" "مولن" "كوبر" "بون" "زكارو" "أمس كوي" وآخرون بالبحث والتحري حول علاقة التماسك بالأداء وأيهما المفتاح من النتيجة، فبالنسبة للباحثين "مولن" و"كوبر" فإن التأثير على التماسك سببه الأداء وقد قاسمهم الرأي العديد من الباحثين، وتشير نتائجهم إلى أن تغيرات التماسك الناتجة عن الأداء أقوى من تغيرات الأداء الناجمة عن التماسك، وأن الفشل له أكبر تأثير على التماسك، كما أظهرت نتائج الدراسة التي

<sup>1</sup> IBID, P 119.

<sup>2</sup> F. Buton et all, IBID, P 35.

قام بها "كوزيب" "Kozub" و "بوطن" "Button" سنة 2000 أن للأداء تأثيرًا كبيرًا على بُعد التماسك (GI-T)، إلا أن هذا لا يمنع أن يكون تأثير التماسك على الأداء أقوى من تأثير الأداء على التماسك<sup>1</sup>.

وفي الدراسة التي قام بها "إلونكوف" "Elenkov" سنة 2002، حيث اعتبر أن تماسك الفرق من أهم المتغيرات الجماعية ويرتبط عمومًا بالأداء التنظيمي، لذلك سيكون البحث عن الأداء التنظيمي غير مناسب دون التركيز على هذا المتغير، كذلك استعرض "أوليفر" "Oliver" ومجموعته سنة 1999، بحثًا تطبيقيًا عن الفرق العسكرية أين استنتج الباحثون أن تماسك المجموعة كان له نتائج مهمة في الأداء المرغوب في الوحدة العسكرية، وقد أجريت دراسة أخرى من طرف الباحثين أنفسهم تركزت على البحث عن العلاقة بين تماسك الفرق والأداء في منظمة طلابية عسكرية، واستنتجوا بأنه كلما كان الفريق متماسكا كلما زاد من أداءه<sup>2</sup>.

أمام هذه النتائج المتناقضة والمتعارضة لا يمكن الجزم بصحة أي نتيجة على حساب الأخرى، ربما السبب قد يرجع إلى العينة المدروسة نفسها أو ضعف الأسلوب الاحصائي المستعمل، أو حتى الموضوعية في تحليل النتائج، فالحقيقة التي لا يجب انكارها هو الترابط والتشابك الموجودين بين التماسك والأداء، فمهما كانت نوع العلاقة التي تربط المفهومين إلا أن الاجماع بين الباحثين كونها علاقة طردية، أي إذا زاد أحدهما زاد الآخر والعكس صحيح، ويبقى الاختلاف قائما في أيهما السبب وأيهما النتيجة، ونعتقد أن هذا لا يؤثر على دراستنا الحالية، بل كل المعطيات تخدم واقع المؤسسات سواء إذا اعتبرنا أن زيادة تماسك الفرق يؤثر على ارتفاع مستوى أدائها وإن كان هذا هدف المؤسسات على وجه العموم، أو أن التحسين المستمر لأداء الفرق يزيد من تماسكها وإن كانت الدراسة الحالية لم تتطرق بشكل مباشر إلى هذه العلاقة عند ذكر المؤشرات.

<sup>1</sup> IBID, P 36.

<sup>2</sup> M. Z. Munshid and R. B. Mahmood, The Relationship between Group Cohesiveness and Performance: An Empirical Study of Cooperatives Movement in Malaysia, International Journal of Cooperative Studies, Vol 01, N° 01, 2012, P 16.

### 3.3.1. التماسك والفعالية الجماعية

يعتبر "ألبار باندورا" **Albert Bandura** الفعالية الجماعية أنها إدراك الأفراد للقدرة الجماعية التي يتقاسمونها عند دمج الموارد وتنسيق الجهود، ويرى بأن الإيمان المشترك للجماعة بقدراتها يساهم في تنظيم وتنفيذ مسارات العمل وسبب في بلوغ مستويات عالية من الإنجازات<sup>1</sup>.

هنا إشارة من الباحث إلى العلاقة الموجودة بين التماسك والفعالية الجماعية أو فعالية الفريق، لأن تجميع القدرات المشتركة للأعضاء ووضعها في قالب وواحد يساهم في تنظيم وتنفيذ المهام وهي سبب في الوصول إلى مستوى عالي أو بصيغة أخرى تحقيق الأهداف.

كذلك العديد من الدراسات التي تناولت العلاقة بين التماسك والفعالية الجماعية من يرى بأن الفعالية الجماعية لا تأتي إلا نتيجة مصادر معينة أهمها القيادة والتماسك، وكان "كارون" **Carron** و"اسطبروكس" **Estabrooks** قد توصلا إلى أن التماسك هو عامل مهم ومؤثر قوي على فعالية الفريق، وأن بلوغ مستوى عالي من تماسك المهام يؤدي إلى زيادة الفعالية الشخصية، وفي الموضوع نفسه تؤكد الدراسة التي قام بها "كوزيب" **Kozub** و"أمس دونالد" **McDonnel** على وجود علاقة إيجابية بين التماسك والفعالية الجماعية، مبرزين قوة العلاقة بين تماسك المهام والفعالية الجماعية، ووفقا للنتائج المتحصل عليها فإذا كان عامل انجذاب الأعضاء إلى المجموعة **ATG-T** مؤشرا جيدا للفعالية الجماعية، فإن عامل تكامل الفريق لإنجاز المهمة **GI-T** هو أفضل عامل للتنبؤ.

أي أن هؤلاء الباحثين يرون بأن التماسك هو مفتاح لبلوغ نتيجة وهي الفعالية الجماعية أو فعالية الفريق.

في المقابل يرى بعض الباحثين من خلال النتائج التي تحصلوا عليها أن التماسك يمكن أن يكون مفتاح أو سبب لفعالية الفريق ونتيجة في الوقت نفسه، وبالتالي فإن العلاقة بينهما هي علاقة تبادلية أو دائرية، ولعل أبرز الدراسات التي توصلت إلى هذه النتيجة هي الدراسات التي قام بها "زكارو" **Zaccaro** ورفاقه سنة 1995، كذلك "باسكفيتش" **Paskevich** وآخرون سنة

<sup>1</sup> A. Bandura, social cognitive ; an agentic perspective, Asian journal social psychology, Vol 2, USA, 1999, P28.

1999، وتشير دراسة "زكارو" ورفاقه إلى وجود علاقة بين التماسك، الفعالية وأداء الفريق، مما يوحي بالتقارب الكبير بين مختلف هذه المفاهيم، في حين أشارت دراسة "كارون" و "كولمان" سنة 2002 إلى أن الفعالية الجماعية يمكن اعتبارها وسيط بين تماسك الفريق وأدائه، إذ أن تماسك الفريق يعطي دافعية أكثر للعمل وتبادل الخبرات والمهارات الأمر الذي يزيد من مستوى التعلم لدى الأعضاء، فيصبح الفريق أكثر فعالية من خلال الممارسة المشتركة مما يؤدي إلى التحسين المستمر للأداء.

دراسة أخرى أثبتت وجود علاقة قوية تربط بين تماسك الفريق وفعاليتته، هي دراسة الباحثين "كوري براي" "Corey D. Bray" و"ديان ولاي" "Diane E. Whaley" سنة 2001، حيث اعتبرا تماسك الفريق السبب الرئيسي لزيادة الجهود الفردية للأعضاء ومن ثم زيادة الفعالية الجماعية، وقد خلصت دراستهم كذلك إلى أن تماسك الفريق يسهل ويساهم بدرجة كبيرة في عملية التنبؤ بأداء الأفراد على وجه الخصوص وأداء الفريق بصفة عامة، كما أثبتنا بعض المفاهيم النظرية الداعمة لدور وساطة الفعالية، مما يرجح الافتراض الشبه خالص لتأثير التماسك على الأداء أكثر من تأثير الأداء على التماسك<sup>1</sup>.

وقد أشارت مجموعة من الدراسات إلى أن زيادة التماسك مرتبطة بمراحل تطور الفريق، فحسب الدراسة التي قام بها كل من الباحثان "ستيفنسون" "M. Stevenson" و"دوراند بوش" "Durand Buch" سنة 1999، فإن قوة الارتباط بين مختلف العناصر التي تمثل التماسك تختلف من مرحلة إلى أخرى حسب تطور الفريق، ويمكن أن تزيد أو تقل أهمية التماسك وفقا لمراحل تطور الفريق، باعتبار أن هذه الفرق هي كيانات ديناميكية تتطور وتتغير مع مرور الزمن تحت تأثير مجموعة من العوامل الداخلية والخارجية، لذلك وجب علينا فهم التطور الزمني لتماسك الفريق<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> C.D. Bray and D.E. Whaley, team cohesion, effort and objective individual performance of high school basketball players, the sport psychologist; human kinetics publishers Inc, Vol 15, 2001, P-P 271-272.

<sup>2</sup> M. Stevenson and D. Buch, the relationship between the development of university football team and cohesion over a season, avante, Vol 05, 1999, P-P 95-96.

لذلك فإنه من الصعب جدا أن يكون الفريق متماسكا في أول مراحل تكوينه لعدة اعتبارات، منها صعوبة أحداث التماسك الاجتماعي إلا بعد تعارف الأعضاء وتكوين صداقات داخلية وربما خارجية مغمورة بالثقة والمحبة، إضافة إلى أن الأعضاء المتعارفين فيما بينهم يقومون بإنجاز المهام بكل أريحية، كما تحول بعض العوائق الأخرى كتتنوع الأشخاص واختلاف قيمهم وعاداتهم، وبروز صراعات شخصية وصعوبة في التواصل فيما بينهم، لذلك فإن الحصول على فريق متماسك لا يكون إلا بعد وصوله مرحلة معينة من مراحل تشكيله يخضع خلالها إلى مجموعة من المؤثرات تعمل على تقوية التماسك داخل الفريق نتركها عندما نتطرق إلى محددات زيادة التماسك وتعزيزه، ومع هذا فإننا نقر بأن هناك بعض المعايير التي تدفع بالفريق إلى أن يكون أكثر تركيزا على أداء المهام، ومن ثم فإن تماسك الفريق يعد عاملا مهما في العمل الجماعي ويمكن اعتباره مستمدا من ميول الأشخاص لتحديد هويتهم الاجتماعية.

## 2. فريق العمل

لقد تم التطرق لمفهوم فريق العمل في الفصل الأول، وحتى نتجنب التكرار نشعر في عرض أشهر تصنيفات فرق العمل بين الباحثين.

### 1.2. أنواع فرق العمل

هناك العديد من أنواع الفرق التي تم تصنيفها من قبل العلماء والباحثين في المجال على أساس أبعاد رئيسية ثلاثة، يتعلق البعد الأول بالغرض أو المهمة الرئيسية للفريق فبعض هذه الفرق تعمل على تطوير وتصنيع المنتجات، وتوفير الخدمات للعملاء، أين ينصب تركيزهم على استخدام موارد المنظمة لتحقيق نتائجها بشكل فعال، أما بعض الفرق الأخرى المعروفة باسم فرق التحسين فهي موجهة نحو مهمة الدعم وزيادة الفعالية، أما البعد الثاني فله علاقة بالوقت حيث يرتبط تكوين الفريق وبقائه بالوقت وهذا باعتبار أنها فرق مؤقتة، يتم تأسيسها من أجل القيام بمهمة محددة أو مشروع معين ثم تتفكك، في حين تتشكل فرق أخرى دائمة تبقى ما دامت المؤسسة تزاوّل نشاطاتها المختلفة.

وأخيرا فإن البعد الثالث يعكس ارتباط وصلة الفريق بهيكل السلطة العامة ومختلف المستويات الرسمية، إذ يمكن لفريق ما أن يشارك في أنشطة عدة مؤسسات كالفرق متعدد الوظائف كما سنرى لاحقا.

### 1.1.2. فرق حل المشكلات "Solving Problem Teams"

تتشكل فرق حل المشكلات من أجل وظيفة أو وظائف متعددة، خاصة بما يتعلق بالجودة، حيث يجتمع فيها الأعضاء طوعا لمعالجة قضايا الإنتاج والجودة التي تؤثر على عمله، ومما يؤسف له أن الكثير من هذه الفرق لم يكن له أثر يذكر، ولم يكن من الممكن تنفيذ التغييرات والتحسينات المتوقعة بسبب الإبقاء على الرقابة الإدارية، ويمكن أن تتكون فرق أخرى لحل المشاكل داخل الوظائف من أفراد مختارين خصيصا للمشاركة في تنفيذ تطور رئيسي داخل الوظيفة أو الإدارة<sup>1</sup>.

وقد يتم اللجوء إليها من أجل حل المشكلات التي تصادف المؤسسة، وتتضمن أعضاء من مختلف المصالح والوحدات، يجتمع أعضاء الفرق عادة لمدة ساعة أو ساعتين قصد مناقشة سبل تحسين الجودة في بيئة العمل، وعموما تهدف هذه الفرق إلى تقديم اقتراحات وبدائل تخص المشاكل المتصلة بالعمل.

ويرى "سيمون دولان" "Simon Dalon" أن البدائل المقترحة تكون بمثابة مشورة وليس اتخاذ قرار لأنها لا تملك صلاحية تنفيذ قراراتها، فهي غير مندمجة في هيكل المؤسسة، وفي هذا الشأن تجد هذا النوع من الفرق صعوبة في هذه المشكلات لتحقيق الأهداف التنظيمية، طالما هناك اعتبارات يجب الأخذ بها أثناء حل المشكلات مثل الوقت، المال، المعلومات والموارد الأخرى، فالمدراء والقادة يخشون فرق حل المشكلات ويعتبرونها خطرا، كون أنها في بعض المؤسسات الأخرى تعتبر ولايات إدارية تأخذ بتوصياتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> D. Torrington and all, Human resource management, 6th edition, Pearson education limited, UK, 2005, P 298.

<sup>2</sup> S.L. Dalon and T. Hinghem, fundamentals of international organization behavior, 1<sup>st</sup> edition, Chandos publishing, 2008, P 123.

ويتم تأسيس هذا الفريق لأداء مهمة محددة تحل مشكلة ما، وما يميز هذا النوع هو قلة المشاركة في التنفيذ، كذلك احتفاظ أعضائه بدورهم العادي خارج نطاق المهام الموكلة للفريق في الوقت الذي يكون العضو ضمن فريق حل المشكلات، وبمجرد انتهاء هذه المهمة يتفكك الفريق وينتهي دوره مع الاحتفاظ بالنتائج التي توصل إليها.

ويتبع الفريق مجموعة من الخطوات تتغير بحسب طبيعة المشكلة، إذ يقوم الفريق بالتعرف على المشكلة عن طريق المناقشة وطرح الأسئلة لكسر جميع الحواجز كصعوبة القراءة وسوء الفهم بغرض تقييم وتحديد المشكلة بكل دقة، لتأتي من بعد مرحلة وضع مخطط التدخل يحوي طرق وسبل القياس الذي يعتبر حط الأساس لمستوى ما قبل التدخل، ومن ثم يقوم الفريق بتحليل نتائج التقييم وتسطير الأهداف، وأخيرا يباشر الفريق تنفيذ المخطط المتفق عليه وتحليل النتائج المتحصل عليها<sup>1</sup>.

لكن في الحقيقة قد لا يستطيع فريق حل المشكلات عند التنفيذ اتباع مخطط العمل بصورة مطابقة نظرا لظهور عوائق غير متوقعة، سوء تقدير حجم المشكلة أو قلة الإمكانيات المسخرة، مما قد ينجم عنه بروز فجوة بين المخطط والانجاز قبل الانتهاء، فهنا على الفريق أن ينتبه إلى هذا الأمر من أجل تغيير الخطة بحسب الظروف الجديدة لتدارك أي تأخير محتمل أو الوقوع في خطأ قد يؤدي إلى فشل المهمة وعدم تحقيق الهدف المسطر.

وقد حدد "ميريديث بلبين" "Meredith Belbin" سنة 1993 من خلال بحث قام به لتطوير أفكاره حول فرق العمل، تسعة أدوار مهمة لفريق حل المشكلات يمثل الأفراد نقاط القوة أو الضعف، واعتبر أن غياب بعض الأدوار يمكن أن يسبب مشاكل في فعالية الفريق، ومفتاح النجاح هو تحقيق التوازن بين الأدوار التسعة للأعضاء والتي تشتمل على المنسق، مشكل الفريق، المخطط، محقق الموارد، المنفذ، فريق العمل، المتمم أو المكمل، المراقب والمقيم، وأخيرا المتخصص<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> K.A. Schwanz and B. Barbour, Problem-solving teams; information for parents and educators, National Association of School Psychologists, Bethesda, USA, S3, 2004, P134.

<sup>2</sup> D. Torrington and all, IBID, P 290-291.



لكن حسب معلوماتنا المتواضعة من خلال خرجاتنا الميدانية في المؤسسة محل الدراسة فإن الشخص المسؤول على التنسيق غالبا ما يكون مسؤول على تشكيل الفريق وكذلك مراقبة وتقييم عمل فريقه، كما أن مخطط العمل هو الشخص نفسه محقق الموارد والغرض هو التقليل من نسبة الوقوع في خطأ توزيع الموارد والأدوار أو سوء التقدير عند التوزيع، أما فيما يخص المنفذون فهم مجموعة من الأعضاء متخصصين كل في مجال معين يكملون ويتممون بعضهم البعض، وبهذا فإننا لا نوافق تقسيم الباحث لأدوار الأعضاء إلا أن يكون فريق جد خاص قام بدراسته، ونرى أن الأدوار داخل الفريق موزعة بين الأعضاء على وجهين مخططين ومنفذين وبين هذا وهذا من يقوم بعملية التنسيق بين الأعضاء.

### 2.1.2. فرق متعددة الوظائف " Cross-functional Teams "

يتم الاستعانة بالفرق متعددة الوظائف بصورة متزايدة في المؤسسات لتحسين تنسيق الأنشطة المترابطة فيما بين الوحدات الفرعية المتخصصة. فعادة ما يضم الفريق ممثلين عن كل وحدة فرعية وظيفية مشتركة في المشروع، ويمكن أن يضم ممثلين عن منظمات خارجية مثل الموردين والعملاء وشركاء المشاريع المشتركة، ويتحمل الفريق مسؤولية التخطيط غالبا ما يكون النشاط معقد قد يتطلب قدرا كبيرا من التنسيق والتعاون وحل المشاكل المشتركة بين الأطراف، وتشمل الأمثلة على هذه الأنشطة تطوير منتج جديد وإدخاله في الإنتاج، تنفيذ نظام معلومات جديد، تحديد سبل تحسين جودة المنتج، التخطيط لحملة إعلانية لعميل، وكالة إعلانية، تنفيذ مشروع استشاري، تطوير صحة جديدة برنامج الرعاية في المستشفى وتطوير برنامج الماجستير في إدارة الأعمال الجديدة في الجامعات... إلخ<sup>1</sup>.

وهذا يعني أن المؤسسة تستعين بالفرق متعددة الوظائف ليس فقط لحل بعض المشاكل ولكن من أجل خلق قيمة مضافة، تطوير وتحسين المنتج ابتداء من بداية التصنيع إلى غاية عمليات التسويق والتوزيع، ويدخل كل ذلك تحت غطاء الحفاظ على سمعة المؤسسة والمحافظة على الزبائن.

<sup>1</sup> G. A. Yukl, leadership in organization, 8<sup>th</sup> edition, Pearson, London, UK, 2013, P 255.

ويرى بعض الباحثين في هذا المجال أن من واجب المؤسسة أن تضع اهتمامات وانشغالات العميل أو الزبون على رأس قائمة أولوياتها، والاعتماد على فرق العمل متعددة الوظائف يدخل ضمن الاهتمام بالزبون من خلال إعطائه الأولوية بالعمل على تقليص مدة الإنتاج والتوزيع وتحسين المنتج، كذلك فهذه الفرق لها أثر مالي وريحي يعود على المؤسسة، كما أنها تعمل على حل المشاكل المعقدة باعتبار أن إشراك أولئك الأعضاء الذين سيكونون مسؤولون على التنفيذ في مرحلة التصميم يضمن حل ناجح وطويل المدى<sup>1</sup>.

كما يمكن تشكيل فرق منفصلة متعددة الوظائف في مؤسسة لمختلف الأنشطة أو المشاريع قد تكون بعض الفرق متعددة الوظائف إضافات دائمة للهيكل الرسمي للمنظمة، ولكن معظم الفرق مؤقتة وهي موجودة حتى تكمل مهمتها، وقد تكون العضوية مستقرة على مدى حياة الفريق، أو قد تتغير كلما أصبحت بعض المهام أكثر أهمية وأخرى أقل أهمية.

ومن هذا نستنتج بأنه يمكن أن يضم فريق متعدد الوظائف ممثلين عن منظمات خارجية مثل الموردين والعملاء وشركاء المشاريع المشتركة، بحيث تقدم هذه الفرق العديد من الفوائد المحتملة للمنظمة، ويرى الباحثون بأنها تتيح نشر الموظفين والموارد على نحو يتسم بالمرونة والكفاءة لحل المشاكل عند اكتشافها، ليتم الحفاظ على الخبرة الفنية مادام أعضاء الفريق على اتصال دائم، الأمر الذي يزيد من التنسيق وتجنب الوقوع في العديد من المشاكل، بدلا من العمل على ذلك بالتتابع لأن تنوع خلفيات الأعضاء يعزز التواصل مع المصادر الخارجية للأفكار والمعلومات، ويزيد من الإبداع وخلق الأفكار لحل المشاكل.

كذلك يساعد العمل ضمن فريق متعدد الوظائف الأعضاء تعلم كيفية عرض مشكلة أو التحدي من وجهات نظر مختلفة، وليس من وجهة نظر وظيفية ضيقة فقط، ويمكن للأعضاء تعلم المهارات الجديدة التي سيتم إعادتها إلى وظائفهم الوظيفية والفرق اللاحقة<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> M.K. Connor and S. Wulf, the power of cross-functional teams, velocity magazine, Vol 06, N° 3, 2004, P 33.

<sup>2</sup> R. T. Keller, Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes, Academy of Management Journal, Vol 44, Issue 03, 2001, P 549.

### 3.1.2. فرق الإدارة الذاتية "Self-Managed Teams":

العديد من الباحثين يحبذون تسمية هذا النوع من الفرق بالفرق الموجهة ذاتيا، في حين يرى البعض أنه لا يوجد شيء يدار ذاتيا، لذلك كان من الصعب الاتفاق على تعريف واحد.

ويعرف هذا النوع على أنه مجموعة من الموظفين الذين لديهم مسؤولية يومية عن إدارة أنفسهم والعمل الذي يقومون به، عادةً ما يتعامل أعضاء فرق الإدارة الذاتية مع المهام الوظيفية، يخططون ويتخذون القرارات المتعلقة بالإنتاج، ويتخذون إجراءات بشأن المشاكل الموجودة، كما أن أعضاء فرق الإدارة الذاتية يعملون مع الحد الأدنى من الإشراف المباشر، ويتميز هذا النوع بالتفاعل المباشر بين الأعضاء، والتحكم الشبه مطلق في إدارة المهام وتنفيذها، لذلك فالمسؤولية على ترابط المهام والنتائج المتحصل عليها تقع على عاتق الفريق<sup>1</sup>.

ما يميز فرق الإدارة الذاتية أن لديها استقلالية كبيرة في صنع القرار والسيطرة على بيئة عملها. وفكرة أن قائد الفريق ينبغي أن يتدخل في فريق الإدارة الذاتية لا يزال يطرح شيئا من المفارقات بين الإداريين، وعلى هذا النحو يمكن اعتبار تدخل قائد الفريق ضد استقلالية الفريق، وقد دفع هذا البعض إلى الإقرار بأن هناك حاجة في كثير من الحالات إلى قائد الفريق ومع هذا فإن تدخله لا يكون إلا إذا كانت هناك حاجة ملحة أو ضرورة تستدعي ذلك باعتباره عضو كباقي الأعضاء، إذ أن تدخل قائد الفريق الغير المناسب وانفراده بالقرار سيكون له آثار ضارة على أداء الفريق وبالتالي فمن الضروري تحديد الظروف التي ينبغي أن يتدخل فيها القائد في الفريق كقائد<sup>2</sup>.

وغالبا ما يتم اللجوء الى مثل هذا النوع من الفرق في مجالات صناعة السيارات وانتاج المعدات الكهربائية والإلكترونية، اين تقدم للأعضاء مهارات على سبيل المثال في الصيانة، كذلك مهارات تقنية محددة، ومن ثم فمجموع المهارات العامة تكون مكتفية ذاتيا، وهذا ما يجعلهم يعتمدون على بعضهم فقط ولا ينتظرون دعما من الأجزاء الأخرى للمؤسسة، فطبيعة الإدارة

<sup>1</sup> L. Silverman and A. Propst, Ensuring success; a model for self-managed teams, progress and fuller & propst associates, 1996, P 02.

<sup>2</sup> F.P. Morgeson, the External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events, Journal of Applied Psychology, Vol 90, N° 3, 2005, P 498.

الذاتية أيضا لها تأثير على دور المدراء والقادة داخل الفريق، فعادة يقوم هؤلاء القادة بالمهام المحددة التي تسمح لهم برصد ومراقبة أداء الفريق، فإذا كانت كل هذه المهام تقوم بها فرق الإدارة الذاتية، فأين يكمن دور المدير والقائد؟

والحقيقة أن تنظيم العمل والاعتماد على فرق العمل الذاتية أصبح أمر ضروري باعتبار أن الانتقال إلى بنية فريق العمل تؤدي إلى تخفيض طول التسلسل الهرمي، ومع هذا فيمكن للقائد التدخل في الفريق حسب طبيعة الأحداث التي يمر بها الفريق.

ويرى الباحثان "زواكي ونورمان" **Zawacki and Norman** أن المنظمات تحتاج مع مرور الوقت إلى فهم العملية المحيطة بكيفية إدارة الفرق ذاتيًا، لذلك فالفرق الناجحة من الفرق ذاتية الإدارة يلزمها مراحل من أجل أن تتطور، بحيث يكون الهيكل الهرمي النموذجي الأفضل فيتحول القائد إلى منسق أو مدرب لأعضاء الفريق، أين يتلقون التدريب اللازم من أجل تولي المزيد من المهام بما فيها المهام القيادية، ومن ثم يأخذ الأعضاء على عاتقهم تولي معظم المهام التي كانت من اختصاص القائد، وبذلك يصبح القائد هو مورد الفريق<sup>1</sup>.

في الأخير ما يمكن قوله عن هذا النوع من الفرق هو عملها على أعلى مستويات الحكم الذاتي، المسؤولية، الحرية، التنسيق حيث أن أعضاء الفريق مسؤولون عن جعل التنسيق فعالا وليس مشرفا، كما أنهم يتحكمون في بيئتهم ويكون التركيز على التعلم مما يؤدي إلى بلوغ مستويات عالية من التأزر والتعاون وبناء قواعد قوية، هذا طبعا لإحساس الفريق بالمسؤولية عن إدارة القرارات الرئيسية بدلا من الاعتماد على مشرف أو قائد، مما يساعد في خلق دافعية عند الأعضاء وبلوغ مستويات عالية في حل المشكلات، ويتحمل الفريق مسؤولية النتائج المترتبة، ومن هنا نتأكد بأن المجموعة ترغب في تطوير وتعزيز الأداء باستمرار.

<sup>1</sup> L. Silverman and A. Propst, IBID, P 02.

## 4.1.2. الفرق الافتراضية (Virtual team):

الفريق الافتراضي أو الظاهري يضم مجموعة من الأفراد الذين يعملون بشكل روتيني ومتكافل لتحقيق هدف مشترك عبر الوقت، المسافة والتنظيم، قلما يجتمعون وجها لوجه، وسيلتهم الأولى في الاتصال هو الاعتماد على أحدث تكنولوجيا الاتصالات والمعلومات، وهذا النوع من الفرق يتفرع بدوره إلى أنواع متعددة<sup>1</sup>.

وتعد فرق العمل الافتراضية حديثة النشأة ظهرت نتيجة التطور السريع الذي حصل في مجال التكنولوجيا والمعلومات، فالأعضاء في هذا النوع يتقاسمون عناصر الخبرة، المعلومات والمعرفة التي تمكنهم من الاطلاع ومن ثم الاستجابة لكل المشكلات والعقبات التي قد تواجههم، وتتمثل الفائدة الرئيسية لفريق العمل الافتراضي في كونه وسيلة تتيح للمؤسسات بأن تكون أكثر مرونة وأن تكسب المواهب من مختلف الوظائف والمواقع دون قيود جغرافية أو زمانية، وفي المقابل يعد فقدان التوازن وقلة اجتماع الأعضاء على طاولة واحدة وجها أهم عيوب هذا النوع من الفرق، مما قد يولد مشاعر العزلة ويقوض من الثقة بين الأعضاء خاصة إذا تنوعت ثقافتهم واختلفت قيمهم، ويجدر بنا الإشارة إلى أن الثقة والصدق هما أساسا النجاح.

وقد أكد ذلك "هاندي" "Handy" عندما أقر بعدم وجود الثقة بين أعضاء الفرق الافتراضية العالمية بحجة أن البيئة الافتراضية هي بيئة معزولة يملأها الشك وعدم اليقين وأن الاتصال فيها غير مباشر، وقد شاطره مجموعة من الباحثين والاداريين في هذا، ومع ذلك حاول البعض البحث والتقصي حول الموضوع ميدانيا كما هو الشأن مع الباحثة "سيركا جرفونبا" "Sirkka L. Jarvenpaa".

وتتفرع الفرق الافتراضية إلى أنواع عدة، نذكر منها فرق الشبكات، الفرق الموازية، فرق المشاريع وتطوير المنتجات، فرق الإنتاج، فرق الإدارة...إلخ، إلا أن الاختلاف بينها يكون من حيث وضوح عضوية الأفراد من عدمه وحسب طبيعة نشاط المؤسسة، فمثلا عضوية الأعضاء في فرق الشبكات غير محددة بوضوح وأن هذا النوع منتشر في المؤسسات الاستشارية ومنظمات التكنولوجيا العالية، بينما نجد الفرق الموازية شائعة في المؤسسات متعددة الجنسيات،

<sup>1</sup> M.K. Brown and all, managing virtual teams, Wordware Publishing Inc, Texas, USA, 2007, P 05.

وما يميز فريق المشاريع وتطوير المنتوجات هو محدودية مدة عمله وقدرته على اتخاذ القرار بكل حرية، أما أحادية الوظيفة وتحديد العضوية بوضوح هو أكثر ما يميز فريق الإنتاج<sup>1</sup>.

## 2.2. مراحل تطور فرق العمل (تنمية الفريق)

من الواضح جدا أن تشكيل الفرق والمجموعات داخل المؤسسة عادة ما يعرف الانتقال من مرحلة إلى أخرى، والفريق الناضج هو الفريق الذي وصل إلى درجة عالية من الجاهزية قصد القيام بالمهام ولعب الأدوار.

وقد ذكرت "ماجها هولمز" "Maja Holmes" مستندة إلى خبرتها في تطوير الفريق وتيسيره، فقالت لقد قمت بتطبيق نهج دورة حياة تطوير الفريق على الإدارة العامة، وقد شملت السياسة العامة، الإدارة العامة، القيادات العامة وإدارة الموارد البشرية، وهذا النهج قابل التطبيق على جميع دوائر الإدارات الأخرى، يمكن تكييف مراحل تطوير الفريق واستراتيجياته المبينة<sup>2</sup>.

وقد قسم الكثير من الباحثين على رأسهم "بروس تكمان" "Bruce W. Tuckman" الذي كتب خمسة وخمسين مقالا تتناول مراحل تنمية الفرق والمجموعات الصغيرة في محاولة منه عزل تلك المفاهيم المشتركة بين مختلف الدراسات وإنتاج نموذج عام للتغيرات في حياة المجموعة على مر الزمن، فقام بدراسة فرق العلاج، وفرق التدريب على العلاقات الإنسانية أو كما يسميها مجموعات T ، والمجموعات الطبيعية والمهام المختبرية، فكان التركيز على عنصري تأدية المهام والعلاقات الشخصية التي تتجلى من طريقة تصرف الأعضاء، كلا المجالين يمثل جوانب متزامنة من عمل الفريق لأنه رغم الانتهاء من تأدية المهام يبقى الاتصال قائما بين الأعضاء، وقد اقترح نموذجا للمراحل التنموية للمجموعات شمل أربعة مراحل هي "التشكيل"، "العصف"، "الاستقرار" و"الأداء"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> A. Kaboli and all, Leadership in Virtual Teams, ORSC & APORC, 2006, P 345.

<sup>2</sup> M.H. Holmes, Modeling Team-Development Lifecycle in Public Administration Courses, Journal of Public Affairs Education JPAAE, Vol 16, N° 01, P 56.

<sup>3</sup> B. W. Tuckman and M. Ann C. Jensen, Stages of Small-Group Development Revisited, Group & Organization Studies journal, Vol 2, N° 04, December 1977, P 419.

يعد عالم النفس التربوي "بروس تكمان" أحد أبرز العلماء الذين اهتموا بدراسة مجموعات العمل خاصة المجموعات الصغيرة وفرق العمل، ولم يكن ليضع نموذجها إلا بعد ملاحظاته التي ارتكزت على سلوك المجموعات في مختلف البيئات وعلى دراسة الأدب، هذا النموذج الذي يمثل مختلف مراحل تطور المجموعات ومع ذلك قد تكون هناك مراحل أخرى لم يلاحظها أو لم يدرجها ضمن دراسته لفرق العمل، وعلى هذا الأساس فإن الحاجة إلى إجراء المزيد من البحوث حول المجموعات والفرق أمر لازم شأنه شأن الكثير من المواضيع، وعلى أي باحث أن يستعين بالدراسات التي سبقت وأن يضع مجموعة من الاعتبارات والمعايير كالمهجية، الصرامة والتخصيص قبل التعميم، وفيما يلي مراحل تطور فريق العمل كما أنشأها "تكمان" والمتمثلة في:

### 1.2.2. مرحلة التشكيل (Forming):

كما يوحي الاسم فإن الكثير مما يدور في هذه المرحلة المبكرة يتعلق بتشكيل الفريق، سواء في بناء العلاقات أو في تطوير المهام وتنفيذها، فجميع الفرق تمر بمرحلة التشكيل أو التكوين بطريقة أو بأخرى، إذ يتم اختيار أعضاء الفريق من قبل الإدارة أو حتى من طرف شخص أو مجموعة من الأشخاص يكونون مكلفين بعملية الانتقاء، وتتسم هذه المرحلة بالكثير من الالتباس والغموض حول المهام وتوزيعها على الأعضاء، حيث يكون من الضروري التعريف بطبيعة المهام الموكلة للفريق حتى يتسنى لكل الأعضاء فهمها فهما صحيحا، باعتبار أن الفريق غير ناضج بعد وربما لا يعرفون بعضهم البعض.

وهذا ما أكده "بروس تكمان" حين اعتبر هذه المرحلة الأولى من تشكيل الفريق مرحلة يبدأ فيها الأعضاء بالتعارف، تبادل المعلومات الشخصية، وفي الوقت نفسه فإنها اختبار لهم، وعادة ما يكون أعضاء الفريق قلقون وغير متأكدين من الأدوار التي سيلعبونها داخل الفريق أو حول من قائد الفريق، فإذا كان القائد الرسمي لن يتولى إدارة الفريق في هذه المرحلة، فعادة سوف يكلف قائد غير رسمي بإدارة الفريق لتلبية حاجيات الأعضاء وتوجيههم وتزويدهم بأهم المعلومات التي

يحتاجون إليها، ولكن غالبا ما يتولى القائد المعين رسميا من قبل الادارة حتى يتمكن من فرض نفسه بشكل رسمي ويستخدم هذه الفترة المبكرة كولاية للسيطرة على جميع أعضاء المجموعة<sup>1</sup>.

وبذلك يمكن القول بأن هذه المرحلة تعد القاعدة المركزية التي على أساسها يتم التعرف على تشكيلة الفريق وما يخدم المؤسسة من رؤيا وأهداف، إذ فيها يتحول التفكير الفردي إلى تفكير جماعي اتجاه المهمة المطلوبة قبل الشروع في أداء الأدوار، كما يتوجه الفرد في هذه المرحلة إلى البحث والتحري عن العلاقات التي تمكنه من الاتصال مع باقي الأعضاء ليتعرف على المناخ أو البيئة الاجتماعية والنفسية للفريق، كما يلجأ الأعضاء إلى البحث حول أسباب تشكيل الفريق وغاية الإدارة من وراء جمع الأفراد داخل فريق واحد، كما تتسم هذه المرحلة بضعف الاتصال بين الأعضاء، ويعمل قائد الفريق على ابراز سلوكه القيادي من خلال عمليتي الارشاد والتوجيه لأجل توعية فريقه وتبيين الطريقة الصحيحة لأداء المهام قصد إنجازها على النحو المطلوب، ويشترط بأن يكون هذا التوجيه فعال وقوي باعتبار أن المهام ليست محددة بوضوح وما زال الغموض يخيم عليها عند أغلب الأعضاء.

كما يجب على القائد أن يستمع لانشغالات الأعضاء ويعمل على توفير مناخ مناسب من أجل توحيد الأفكار وزيادة الترابط والتعاون، والملاحظ في هذه المرحلة ونحن نعيش تكوين فرق العمل داخل المؤسسة تزامنا مع انطلاق أعمال صيانة الوحدات الإنتاجية في مارس 2018 أن جميع الأعضاء تقريبا يظهرون أفضل السلوك لديهم، ويتجلى ذلك من خلال خلق جو إيجابي مهذب يملأه الحماس، الاحترام والكلام الطيب.

ما يجب علينا أيضا أن ننوه به هو كيفية الانتقال إلى المرحلة الموالية في فترة زمنية قليلة خاصة أن بعض الفرق قد تمضي وقت طويل حتى تتجاوز هذه المرحلة لأسباب قد تتعلق بالأعضاء، كالعامل بشكل مستقل أو عدم نضج الفريق، أو لها علاقة بقائد الفريق الذي لم يبذل جهد فعال في بناء العلاقات أو قلة خبرته في التسيير والإدارة، والمفروض أن يشرح بشكل

<sup>1</sup> R. Zoltan and R. Vancea, Work group development models- the evolution from simple group to effective team, ECOFORUM Journal, Vol 05, Issue 01 (08), 2016, P 242.



مستمر وبإلحاح تفاصيل المهمة، الغرض من تكوين الفريق ودور كل عضو، كما عليه أن يغتتم الفرصة والوقت للتعرف على مهارات كل عضو، خبرته وأهدافه الشخصية، ويقوم بتحفيزهم وزرع قيم المؤسسة فيهم.

## 2.2.2. مرحلة العصف أو الصراع (Storming):

تعرف هذه المرحلة بمرحلة النزاعات والعلاقات التي تنشأ ما بين الأعضاء، فالنزاعات التي تحدث في هذه المرحلة لا تحمل بالضرورة في مضمونها المفهوم السلبي طالما أن أغلبية الفرق تمر به، حيث يسعى أعضاء الفريق إلى البحث عن إيجاد العضوية ضمن فريق معين. تكون هنالك صعوبة في أداء المهام وتحقيق الأهداف، إذ لا يشك الأعضاء في مهاراتهم وقدراتهم، فقد يرجع هذا الصراع إلى اعتبارات معينة كاختلاف الأفراد حول المعايير، القيم والقوانين التي تحكم سير الفريق، أو النزاع حول قيادة الفريق في حالة عدم وجود قائد، الأمر الذي يؤدي بهم إلى تغليب وجهات النظر الشخصية والوقوف في حيرة بين الاستمرار ضمن الفريق والصبر على النتائج وبين الانفصال عنه، وللقائد الكلمة حول إمكانية تدعيم الأعضاء ومساعدتهم في تجاوز هذه الصراعات بشكل إيجابي، بعد فهم سلوكياتهم والعمل على تعزيز تماسك الفريق وحث الأعضاء على الاستعداد التام للتعاون والمشاركة في تحقيق الأهداف المسطرة<sup>1</sup>.

هذه المرحلة يمكن أن تصبح مدمرة للغاية إذا خرج الفريق عن سيطرة القائد، وقد لا تتمكن بعض الفرق من التطور أبداً، ويمكن أن تقل الدافعية للعمل كفريق عند بعض الأعضاء، وقد ينقسم الفريق إلى مجموعتين أو أكثر، والسبب يعود أساساً إلى بروز بعض الخلافات والنزاعات واحتدام الصراع بين الأفراد، نتيجة تضارب الأفكار، تنوع الثقافات، اختلاف وجهات النظر والتصورات، اختلاف أساليب العمل والنزاع بين القيم الشخصية والتنظيمية، كل هذه العوامل وربما تضاف إليها قائمة أخرى تجعل من الثقة مجرد مفهوم فقط.

<sup>1</sup> J. Manktelow, team building toolkit, Mind tools Ltd, London, UK, 2009, P 06.

إلا أن الخلافات داخل الفريق من شأنها أن يكون لها تأثير ايجابي فتعطي للفريق القوة وتزيد من نسبة التحدي، فيصبح الفريق قادر على العمل بشكل أكثر فعالية، وتعد مرحلة الصراع مرحلة ضرورية لنمو الفريق وتطور الفريق، والأفضل للفريق أن لا تستغرق هذه المرحلة مدة زمنية طويلة حتى لا يصبح أعضاء الفريق محبطين بشكل متزايد، كذلك حتى لا يكون هنالك تأخر في انجاز المهام، والقائد الفذ هو القادر على تجاوز هذه العقبات بلم شمل الفريق والسعي في مقارنة الأفكار والتصورات، تطبيق القوانين وغرس قيم المؤسسة داخل الفريق وتقوية العلاقات بين الأعضاء والرفع من مستوى الاتصال بينهم.

ويلعب القائد في هذه المرحلة دورا كبيرا من أجل نقل الفريق إلى المرحلة الموالية، إذ من واجبه بناء قنوات للاتصال بين الأعضاء عن طريق الاجتماعات بشكل دوري وإعطائهم الفرصة للتعبير عن آرائهم ومشاعرهم بفتح مجال الأسئلة والاستفسار، ثم محاولة الجمع بين مختلف وجهات النظر ومواجهة الآراء المنحرفة، والحث عن الالتزام والانضباط.

### 3.2.2. مرحلة الاستقرار (Norming):

بمجرد أن يتم توجيه الأعضاء والتأكد من وضوح الأهداف، يبدأ التحدي الرئيسي للفريق الذي يتمثل في إنشاء وحدة متماسكة أو "الإحساس بروح الفريق"، فيتم وضع القواعد في بداية هذه المرحلة، والعمل على تطوير ثقافة الفريق الأساسية والعلاقات غير الرسمية بين الأعضاء، فالحاجة إلى نقل الفريق من مجموعة من الأفراد الذين يتشاركون في هدف، إلى وحدة متماسكة هي الدافع الذي يقود الفريق إلى مرحلة جديدة من التطور تتمثل في مرحلة التقديم، وبهذا يبدأ الفريق في تطوير شخصية وثقافة خاصة به، ولأن كل فرد قد يواجه بعض الضغوطات لذلك يكون العمل مركز على التخفيف منها حتى تتوافق مع توقعات أعضاء الفريق الآخرين، فبالنسبة للباحثين هي ضغوطات عادية والجميع قد يواجه مثلها، وهو أوضح مثال على الديناميات في هذه المرحلة من تطوير الفريق<sup>1</sup>.

هذا ما ذهب إليه الباحثان "دافيد ويثن وكين كامرون" "David A. Whetten and Kim S.Cameron"، حيث اعتبرا هذه المرحلة مهمة في حياة الفريق، إذ يبدأ الأعضاء في وضع

<sup>1</sup> D.A. Whetten and K.S. Cameron, developing management skills, 8<sup>th</sup> edition, prentice hall, USA, 2011, P 499.

الأسس اللازمة والعمل من أجل إنشاء وحدة متماسكة، وكما يظهر من التسمية فإن خلال هذه المرحلة تكاد تتعدم النزاعات، وتحل محلها الثقة والمحبة فيتقبل كل عضو مكانه في الفريق وتتشكل العديد من العلاقات الغير رسمية بين الأعضاء، فكلما تفاعل أعضاء الفريق مع بعضهم البعض كلما تطورت سلوكيات ووجهات نظر مشتركة أكثر فأكثر.

كما يتبين من كلام الباحثين أن التوتر في العلاقات بين الأفراد لا يزال يخيم على الأعضاء لكن بنسبة أقل خاصة في بداية هذه المرحلة، وبعد أن يعرفوا هدفهم المشترك يبادرون بالتسامح والتنازل على بعض الأهواء ويقبلون بعضويتهم، بل ويبدلون الجهد للمضي قدما بتحملهم المسؤولية وإظهار روح التعاون بينهم، ويعملون على إطفاء نار الفتنة بينهم كلما نشب خلاف، لكن تبقى الخطورة قائمة في هذه المرحلة خاصة في بدايتها، باعتبار أن الفريق يحوي مجموعة من الأفراد لديهم أفكار وتصورات مختلفة بل وثقافات، وربما دياناتهم مختلفة، أو قد يتمسك فرد أو فردين بأفكار سلبية لا تخدم المجموعة فيخلقون مشاكل داخل الفريق، مما يدفع ببقية الأفراد إلى التركيز على حل هذه النزاعات بذل المشاركة في طرح الأفكار واتخاذ القرارات.

ويضيف الباحثان أن الفريق يجب أن يصل في نهاية هذه المرحلة إلى مستوى عالي من الاقتناء بعضويته داخل الفريق، لدرجة تقدير وتقديم أهداف الفريق على الأهداف الشخصية والشعور بالولاء لضمان النجاح، كما اعتبارا أن هذه المرحلة هي أنسب وقت لتشجيع الأفراد على بناء علاقات قوية بينهم، تشجيعهم على المشاركة والتشاور في اتخاذ القرارات، تعليمهم الاحساس بروح المسؤولية والحفاظ على الوحدة والتلاحم<sup>1</sup>.

لذلك قد يكون من الأنسب استبدال العضو الذي يعمل على إثارة الشجار وخلق الصراع بعضو آخر أكثر تكيفا، وهذا طبعا إذا اعتبرنا أن القائد على علم ودراية بسيرة أغلب الأعضاء، أما إذا كان العضو الجديد غريب عند القائد فهذه بمثابة مخاطرة أخرى يجب التنبه إليها من خلال اختبار مبكر لهذا العضو لتجنب تضييع الوقت أكثر، وبهذا قد نضمن في نهاية هذه المرحلة فريق متحمس، موحد الجهود، يملك روح التعاون وتربطه جسور الثقة والصدقة، ومن السهل تقييم الفريق ككل في هذه المرحلة بالذات من خلال طريقة الكلام والمعاملة، أسلوبه في

<sup>1</sup> D.A. Whetten and K.S. Cameron, IBID, P 500.

التواصل، اللباس الموحد للأعضاء الذي يدل على الانتماء للفريق، كذلك عدم المبالاة بالتفاهات وتجاهل الخلافات لتجاوز العقبات وتصحيح الأخطاء.

وقد انتبه الباحث "إرفين جانيس" "Irving Janes" لأمر مهم يخص الفرق عندما أجرى بحثاً عام 1972 قام فيه بذكر العديد من الفرق عالية الأداء.

حيث قامت هذه الفرق بعملها بامتياز في حالات معينة بينما كان الأداء كارثي في حالات أخرى، وكان مثاله هو حكومة الرئيس جون كندي، هذا الفريق الذي اعتبر واحد من أفضل الفرق التي اتخذت قرارات ناجحة في التعامل مع أزمة الصواريخ الكوبية ومنع الاتحاد السوفياتي من وضع صواريخ حربية في كوبا، وهذا الفريق نفسه الذي اتخذ قرارات كارثية بشأن الإطاحة بحكومة "فيدال كاسترو" فكان الفشل مصيره، ومن هنا كان التساؤل الذي طرحه الباحث حيث قال: ما كان الفرق؟ لماذا كان أداء نفس الفريق جيداً في ظرف واحد وضعيف في حالة أخرى؟<sup>1</sup>

كان جواب "جانيس" يدور حول التفكير الجماعي الذي يكون عادة عندما تتطور سمات الفريق خلال مرحلة الاستقرار، فيشعر الأعضاء بالاطمئنان إلى أن نجاح الفريق في الماضي سيستمر قدما تحت شعار "نظراً لسجلنا الحافل لا يمكننا الفشل"، وأن تجاهل الصورة النمطية المشتركة وعدم تأكيد المعلومات وتشويه مصادرها، وأن يعتقد الأعضاء أنه من غير المرجح أن يتخذوا قرارات خاطئة كأفراد معنويين وادعائهم "لن يتخذ هذا الفريق عن عمد قراراً سيئاً أو يفعل أي شيء غير أخلاقي"، يحمي الأعضاء الفريق من التعرض للأفكار المزعجة أو المنحرفة.<sup>2</sup>

أما عن الدور الذي يلعبه القائد في هذه المرحلة فمن الظاهر أنه يبدأ في التناقص والتساؤل، لأن الفريق بما فيهم قائدهم يبدأ في تطوير القيادة التشاركية المبنية على أسس ومعايير كأساس الخبرة مثلاً، وهذا طبعاً بعد التأكد من اتفاق الآراء والأفكار اتجاه المهام، الأهداف والأساليب المتبعة، ليبقى دور القائد منحصر على الملاحظة، التوجيه عند الاستفسار والحفاظ على علاقات الفريق خاصة الخارجية.

<sup>1</sup> I.L. JANIS, victims of groupthink, political psychology, Vol 12 N°02, USA, 1991, P 258.

<sup>2</sup> I.L. JANIS, IBID, P 271.

## 4.2.2. مرحلة الأداء (Performing):

تعتبر كذلك عن مرحلة التطور، إذ بعد مرحلة الاستقرار يتفرغ الأفراد لأداء أدوارهم في قالب جماعي متكامل ومتماسك.

وتشير مرحلة أداء تطوير الفريق كما أطلق عليها "فرد لينوبيرغ" Fred C. Lunenburg " و "ميلودي لينوبيرغ" Melody R. Lunenburg إلى ظهور وحدة ناضجة ومنظمة تعمل بشكل جيد، متوازن ومستقر، فأعضاء الفريق مستعدون للتركيز على إنجاز مهامهم الرئيسية، يتم دعم وتشجيع تنوع وجهات النظر، حيث تميل الفرق التي تشجع على التنوع إلى أن تكون أكثر قدرة على التكيف، كما تميل الفرق الأكثر تكيفاً إلى أن تكون أكثر نجاحاً<sup>1</sup>.

بمعنى أنه خلال هذه المرحلة يجتمع الفريق على إنجاز المهام، هذا بالرغم من تنوع وجهات النظر لكن في قالب منظم قابل للمناقشة والمشاورة، مما قد يساعد في ارتفاع معدلات الرضا لدى الأفراد، خلق الدافعية لديهم أكثر فأكثر والقدرة على التنبؤ لحل المشكلات، والسبب مساهمة الأعضاء في اتخاذ القرار والخروج بحلول متفق عليها، فيعطي إحساس بأهمية كل عضو داخل الفريق، وقد رأى الباحثان إلى أن الفرق الأكثر تكيفاً هي تلك التي تميل إلى التشجيع على تنوع وجهات النظر، إلا أننا نرى أن الأمر ليس دوماً يعكس تصورهما، فقد ينطبق هذا التصور على نوع من الفرق دون الآخر، لأن اختلاف وجهات النظر يعني المناقشة والمحاورة بين الأعضاء من أجل الخروج بحلول متفق عليها، وقد يأخذ هذا الكثير من الوقت في حين أن المهام لا تحتل التأخير أو التأجيل.

أما في يخص أن الفريق الناجح هو الذي يتكيف مع جميع الظروف والظواهر فهذا لأن البيئة التي يعيش فيها الفريق والمؤسسة ككل هي بيئة متغيرة، نسبية وغير مستقرة، فكان التأقلم مع التغيرات التي قد تطرأ أو التكيف مع الظروف التي قد تحدث داخل أو خارج الفريق بسهولة يساعد في تغيير الخطط، استبدال الأسلوب أو إيجاد الحلول، لذلك نسمع أحيانا الخطة الأولى، الخطة الثانية، الخطة الثالثة...إلخ.

<sup>1</sup> F.C. Lunenburg and M.R. Lunenburg, developing high performance teams; long standing principle that work, international journal of organizational behavior in education, Vol 03, N° 01, USA, 2015, P 04.

وهنا يجدر بنا ذكر مثال عن تكيف الفريق مع الظروف والتغيرات، ففي ديسمبر 2016، كان هناك تسرب كبير في الغاز الطبيعي في أحد المحولات الرئيسية الثلاثة بمركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة، فقام فريق من فرق قسم الصيانة بالتدخل السريع من أجل إيقاف تسرب الغاز دون اللجوء إلى توقيف وحدة الإنتاج إلا أن الأمر لم يكن بالهين، فلم يستطع الفريق إيقاف التسرب فكانت الخطة الثانية عزل المحول المتضرر ثم توقيفه عن العمل والإبقاء على المحولين الآخرين، المهمة لم تنتهي هنا لأن الفريق تقطن إلى أن إتمام الإنتاج بمحولين فقط قد يؤدي إلى ظهور تصدعات بهما نتيجة زيادة الضغط، خاصة أن الفريق لم يعرف بعد سبب تصدع المحول المتضرر فربما سيحدث الأمر نفسه مع البقية، مما قد يؤدي إلى كارثة أخرى كتلك التي حدثت في 19 جانفي 2003، فطلب الإذن من الإدارة بتوقيف الوحدة عن الإنتاج إلى غاية فتح المحولات الثلاثة ومعرفة الأسباب، وفعلا بعد فتحها تبين أن المحولات الثلاثة متضررة لكن بشكل متفاوت، وقد كلف هذا الأمر توقف المركب عن الإنتاج مدة خمس وعشرين يوما من أجل صيانة المحولات وهذا ما يعرف بفقدان الريح (Manque à gagner)، لكن في مثل هذا الظرف لا نستطيع قياس ما فقده المركب مقارنة مع المكسب المسجل بتفاديه كارثة أخرى قد تحصد أرواحا ناهيك عن الخسائر المادية الكبيرة، وربما التدمير الكلي للمركب وعدد كبير من المنازل المجاورة له.

كذلك يتم تبادل الخبرات والمهارات بين الأعضاء من أجل إنجاز المهام وبلوغ الأهداف، ويمكن في هذه المرحلة معرفة وإبراز نقاط القوة والضعف من خلال النتائج الأولية المتحصل عليها قصد التصحيح والضبط ليتم تحويل المجموعة إلى فريق عمل فعال، فيستمد الفريق تركيزه الكلي وينصب على تحقيق الأهداف وإنجاز المهام بطريقة مثلى وبذلك يتم تشكيل فرق العمل الدائمة<sup>1</sup>.

بمعنى أن وصول الفريق إلى هذا المستوى يكون قد تغلب على الشك وعدم اليقين وأصبح أكثر اعتماد على العمل الجماعي، وأن المهام أصبحت واضحة أمام الأعضاء ويزيد مستوى التزام

<sup>1</sup> عبد الكريم حسين، بناء فرق العمل وإدارتها، المعهد الوطني للإدارة، دمشق، سوريا، 2004، ص 6-7.

لدى الأعضاء كذلك يظهر الولاء والأخلاق الحسنة، وتتغلب مصلحة الفريق على الميولات الشخصية، ويقبل الصراع والتنافر بين الأعضاء.

وقد أثبتت العديد من الأبحاث الميدانية ما تم وصفه عن الفريق في هذه المرحلة، نذكر منها ما قام به "كوهين" "Cohen" و"بالاي" "Bailey" سنة 1997، أعمال "كيزو" "Guzzo" و"تكسان" "Dickson" سنة 1996، بحث "هاكمان" "Hackman"، وأعمال "كاتزباش" "Katzbach" و"سميث" "Smith" سنة 1993 و2003، كذلك أبحاث "باركر" "Parker" سنة 1996 وأبحاث أخرى، حيث أن الاتفاق كان واضحا بينهم حول فعالية الفريق عند بلوغه مرحلة التطوير أو الأداء، وأن الأعضاء يبدون أفضل الممارسات فقط إذا وصل الفريق هذه المرحلة وغالبا ما تحقق الفرق نجاحات مذهلة داخل المؤسسات، من خلال زيادة الانتاجية، تحسين الجودة الشاملة وخفض تكلفة الانتاج، إلا أن الباحثين لم ينفوا بالطبع وجود تحديات أمام الفريق أو رهانات بداخله، تدور خاصة حول امكانية تعزيز التحسين المستمر وامكانية المحافظة على تماسك الفريق<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص هذه المراحل في التمثيل التالي:

<sup>1</sup> D.A. Whetten and K. S. Cameron, IBID, P 505.

الشكل رقم 25: يوضح تلخيص مراحل تنمية فريق العمل



المصدر: D.R. Forsyth, group dynamics, Brooks/Cole publishing company, 2<sup>nd</sup> Edition, USA, 1990, P 22.

كما سبق الذكر فإن المراحل الأربع لنمو الفريق التي وضعها العالم "بروس تكمان" والتي هي محل اتفاق بين الكثير من الباحثين، بينما يجتهد بعض الباحثين ليضيفوا مرحلة خامسة تضاف



إلى سلسلة المراحل التي يمر بها الفريق تتمثل في مرحلة الانحلال أو التفكك أو الزوال كما عبر عنها كل باحث.

### 5.2.2. مرحلة الانحلال أو التفكك (Adjourning):

هذه المرحلة بطبيعة الحال خاصة ببعض الفرق فقط، إذ أن الفرق الدائمة غير معنية ولا تصل إلى هذه المرحلة أبداً، أما فرق العمل المؤقتة فهي تنتهي بمجرد انتهاء المهمة المكلفة بها، على سبيل المثال فرق اللجان المختصة، فرق المشاريع، الفرق المماثلة... إلخ، قد يشعر العديد من أعضاء الفريق بالحزن لأنهم ربما سيخسرون بعضهم البعض بعد توافقهم، ومع هذا يلجأ الأعضاء عادة إلى الاحتفال بنجاحهم وتقام مراسيم لتوزيع الجوائز، وتقديم اعتراف بالمشاركة والانجاز، كما يغتنم القائد الفرصة للتأكيد على القيم والمبادئ التي يجب على الفريق تبنيها، وهذا طبعا حسب الباحثين "فرد لينوبيرغ" "Fred Lunenburg" و"أرنستا" "Ornstein"<sup>1</sup>.

بمعنى أنه ليست كل الفرق معنية بهذه المرحلة، فقط فرق العمل المؤقتة التي تنتهي بانتهاء المشروع أو المهمة المسندة لها، ويتم فيها تقليص وتحديد النشاطات أكثر من الاهتمام بالعمل والأداء، لذلك فهي مرحلة تخص الفرق المرتبطة بتحقيق هدف معين ولمدة زمنية معينة ومحدودة، فبمجرد انتهاء المهمة يزول الفريق، بينما لا تنطبق عليها أنشطة ومهام فرق العمل الدائمة بالاستمرارية وقد تلجأ إلى إجراء بعض التغييرات كزيادة بعض الأعضاء الجدد أو انسحاب بعض الأعضاء من الفريق.

### 3.2. مؤشرات الحاجة إلى فرق العمل

إن لجوء المؤسسات إلى فرق العمل والاستعانة بها في إنجاز الكثير من المهام قد يساعد في حل العديد من المشاكل التي تواجهها، ويعتبر هذا التوجه الجديد للمؤسسات الحديثة استجابة لمتطلبات العمل التي لا تتوفر في العمل الفردي، كتبادل الخبرات وتنمية القدرات

<sup>1</sup> F.C. Lunenburg and M.R. Lunenburg, IBID, P 04.

والمهارات لدى الأعضاء، كذلك تطوير المؤسسة من خلال تحسين المنتج أو الخدمات والعمل على خفض التكاليف والأعباء.

ويقر العديد من الباحثين بدور الفرق داخل المؤسسة كما أشار إلى ذلك الباحث إبراهيم الفقي الذي اعتبر «بأن فريق العمل أسلوب فعال ومثمر لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية، وذلك يجعلهم أكثر التزاما وإصرار على تحقيق نتائج أفضل، والعمل بروح الفريق يساعد على تحقيق تقدير أفضل للذات، وكذلك ثقة أكثر بالنفس، كما أنه يشعرهم بأنهم ذوي قيمة وهذا من شأنه أن يحسن الاتصالات ويخلق علاقات أفضل ويزيد من الإنتاجية، ففريق العمل بكل بساطة هو القوة الأساسية لأي مؤسسة»<sup>1</sup>.

حسب الباحثين في هذا المجال نظن أن الاتفاق حول أهمية الفرق داخل المؤسسات الحديثة أصبح ضرورة ملحة لتسهيل العمل وأداة فعالة للوصول إلى نتائج مرضية، باعتبار أن النتائج المتحصل عليها من العمل الجماعي أفضل من نتائج العمل الفردي، وهذا راجع إلى عوامل متعددة أهمها:

✓ الخصائص التي تميز فريق العمل: تسعى أي مؤسسة إلى تحقيق الأهداف بطريقة فعالة، بمعنى الوصول إلى نتائج جيدة بأقل تكلفة، وبالنظر إلى الخصائص التي تتميز بها فرق العمل كالعامل الجماعي، المشاركة في وضع وتنفيذ الخطط وتبادل المعلومات من خلال اللقاءات والاجتماعات، كذلك القدرة على التقييم والتكيف مع المتغيرات التي قد تحدث، تحمل المسؤولية والخضوع إلى المساءلة الفردية والجماعية في حالة الفشل، أيضا المرونة عند القيام بالمهام والتبادل المعرفي بين الأعضاء، كل هذا يجعل من الفريق في حالة تأهب وعمل من أجل تحقيق الأهداف، بل قد يضحي الأعضاء بأهدافهم الشخصية على حساب الهدف العام.

وفي هذا الصدد قام الباحثان "جون كاتزينباخ" **Jon R. Katzenbach** و"دوغلاس سميث" **Douglas K. Smith** بدراسة العمل الجماعي في بعض الشركات الكبرى بالولايات المتحدة

<sup>1</sup> إبراهيم الفقي، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، 2009، ص10.

الأمريكية، وقاموا بتسجيل الخصائص المشتركة للفرق الناجحة، وكانت كل النتائج تقدم أدلة على كيفية عمل أفضل الفرق في مقال نشر "بمجلة هارفارد بيزنس ريفيو" لعام 1993، حيث أوضح الباحثان أن أعضاء الفرق الناجحة يشجعون على الاستماع والاستجابة بشكل بناء للآراء التي يعبر عنها الآخرون و يقومون بتقديم الدعم وتعميم الفائدة بين الأعضاء، كما يتصفون بالالتزام والانضباط، وقد اعترف الباحثان بتوفر ثلاثة أمور أساسية تحتاجها جميع الفرق تتمثل في الغرض المشترك، الأهداف والمهارات المتنوعة<sup>1</sup>.

✓ السعي من أجل تطوير المؤسسة: حيث أن العمل بطريقة جماعية يساعد على تبادل المعارف وتطويرها، خاصة داخل فرق العمل التي تشجع على الابتكار والابداع، وقد تفتنت العديد من المؤسسات إلى موضوع التشجيع على الابداع من خلال منح جوائز ومكافآت للفرق التي تعمل على تطوير اختراع وحل بعض المشاكل، أو تقديم مشروع يساهم في خفض تكاليف الانتاج، كمشروع "Lemelson-MIT InvenTeams project" بالولايات المتحدة الأمريكية، وقد تم الاستفسار حول إمكانية تقديم شركة "سوناطراك" لمثل هذه التحفيزات للفرق، فوجدنا بأن المؤسسة تقوم بتشجيع العمال والفرق من خلال إجراء مسابقة يطلق عليها مسابقة "مصرف بوبكر" "Masraf Boubekeur"، تهدف إلى حث العمال على إنجاز مشروع أو اقتراح طريقة تساهم في خفض التكاليف أو حل مشكلة، وتساعد في تطوير المؤسسة، مقابل تقديم جوائز مالية وتحفيزات مادية (حسب الملحق رقم (04)).

ومن المؤكد بأن نجاح الفريق يعني نجاح المؤسسة، إذ يمكن للفريق دائماً الاستفادة من دراسة الأفكار المختلفة من جميع الجهات المحتملة قبل اتخاذ القرار الأمر الذي قد يقلل من الوقوع في الأخطاء التي تضر بالمؤسسة وتكبح تطورها.

✓ التصدي للمؤثرات الخارجية وتكيف المؤسسة مع المتغيرات الطارئة: تعيش المؤسسة الحديثة في بيئة غير مستقرة لا تكاد تخلو من المخاطر والتهديدات التي تسعى للتأثير سلباً

<sup>1</sup> M. M. Murphy and S. L. Banas, handling teamwork and respect for others, Chelsea house publishers, 2009, P17.

على مختلف نشاطاتها، فتعمل المؤسسة على وضع مجموعة من التدابير في محاولة منها للتصدي لمثل هذه التقلبات والتكيف معها، لذلك كانت الحاجة إلى تحسين الهيكل التنظيمي وجعله أكثر مرونة والابتعاد عن الممارسات التقليدية، كذلك القيام بتدريب وتعليم الأفراد وهذا ما يحدث داخل فرق العمل أين يتبادل الأعضاء المهارات والخبرات، وأين يُنظر أيضا إلى قادة الفرق كمدرّبين يساعدون الأعضاء لا رؤساء قد يستخدمون وسائل أكثر استبدادا لقيادة المرؤوسين، إضافة إلى عدم فرض قيود على أفراد المؤسسة وإعطائهم الحرية في ممارسة مهامهم بكل أريحية مما يعطيهم شعور بأنهم جزء لا يتجزأ من المؤسسة وأن ارتباطهم قوي ومسؤولياتهم كبيرة اتجاه تحقيق الأهداف، لذلك عمدت أغلب المؤسسات خاصة الاقتصادية منها إلى تبني أسلوب العمل بالفرق كحل سريع وفعال، باعتبار أن تنظيم الفرق يتركز حول إجراءات العمل بدلا من الوظائف والمناصب.

✓ حاجة المؤسسة للتميز وإبراز الصورة الحسنة: تسعى كل مؤسسة إلى الحصول على أكبر الحصة داخل الأسواق المحلية وحتى الخارجية، إلى أن شدة المنافسة الخارجية تقف عائقا أو حاجزا أمام هذه الطموحات والأهداف، إذ لا خيار أمام المؤسسة إلا تسخير كل الطاقات والموارد بكيفية مثلى وفعالة من أجل الوصول إلى هذا المبتغى، حيث أنه من الصعب جدا اليوم اقناع الزبون أو المستهلك بجودة المنتج أو الخدمة، وهو يجد نفسه أمام خيارات كثيرة لتبقى النسبة بين السعر والجودة أحد أهم المعايير المتبعة للتقييم عند أغلب المجتمعات، ومع هذا قد يكون معيار من نوع آخر كثيرا ما يتردد بين العام والخاص، يتمثل في سمعة المؤسسة وصورتها أو ما يطلق عنه (Image de marque)، فإذا قلنا مثلا "سيارة مرسديس" أو "سيارة أودي"، أو هاتف من علامة "أيفون"، كذلك منتج من علامة "موليناكس" "Moulinex" للآلات الإلكترونية...إلخ، ومؤسسات أخرى تميزت في مجال تخصصها، لتبقى مؤسسات أخرى تبحث عن هذه اكتساب هذه الخاصية.

✓ تطوير عمليات الاتصال بين مختلف المصالح والأقسام: الاتصال وسيلة هامة لتوضيح الرؤيا أمام القادة والمرؤوسين وطريق يسهل تحصيل الأهداف، فهذه العملية تؤثر على السياق

العام، وتجعل الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض في ظروف العمل التي تتطوي على تكييف عملية السلوك وتعديله لتلبية أهداف محددة، كإبراز مهارات متعددة، منها القدرة على التأثير والإقناع، توسيع شبكة العلاقات، تبادل الأفكار والمعلومات، القدرة على التفاوض وتقديم بدائل مختلفة<sup>1</sup>.

ومن هنا يتضح لنا بأن عملية الاتصال تلعب دورا كبيرا في تحقيق الأهداف العامة، فلا ينبغي إخفاء المعلومات أو الاحتفاظ بها لأن ذلك قد يضر بالمؤسسة، ولعل القيام بعملية الاتصال بالشكل الصحيح وتوضيح المعلومات والمفاهيم، كذلك غياب عامل التشويش كل هذا يساهم بطبيعة الحال خلق نوع من الثقة بين العمال التي تؤثر بشكل كبير على طبيعة النشاط، باعتبارها احدى أهم القواعد الأساسية لعملية الاتصال، ويؤدي إلى تحقيق التوازن والاستقرار للأفراد والمنظمة ككل.

✓ وجود مهام صعبة ومعقدة: تأتي هذه النقطة كاستنتاج من التعاريف المتعددة لفريق العمل، إذ تلجأ المؤسسات إلى العمل بأسلوب الفرق من أجل القيام ببعض المهام المعقدة والتي يستعصي حلها من طرف الأفراد أو حتى الجماعات الأخرى، فنتيجة هذا القصور في إيجاد الحلول تستنجد المؤسسة بفرق العمل باعتبارها تملك من المهارات والخبرات ما يمكنها غالبا من النجاح في المهام المسندة إليها.

✓ تحسين الأداء والرفع الانتاجية: تعد مسألة تحسين الأداء من أهم القضايا التي تطرقت إليها العديد من الدراسات في مجال العلوم الاجتماعية والعلوم الاقتصادية، كذلك علوم الادارة والتسيير، جميعها كانت تهدف إلى الوصول إلى نتائج تثبت صحة أن العمل ضمن فريق يزيد من الأداء ويرفع من الانتاجية، إلا أن الاختلاف ربما يبدو في الطريقة أو الأسلوب الذي يتبعه الباحث في مجال تخصصه.

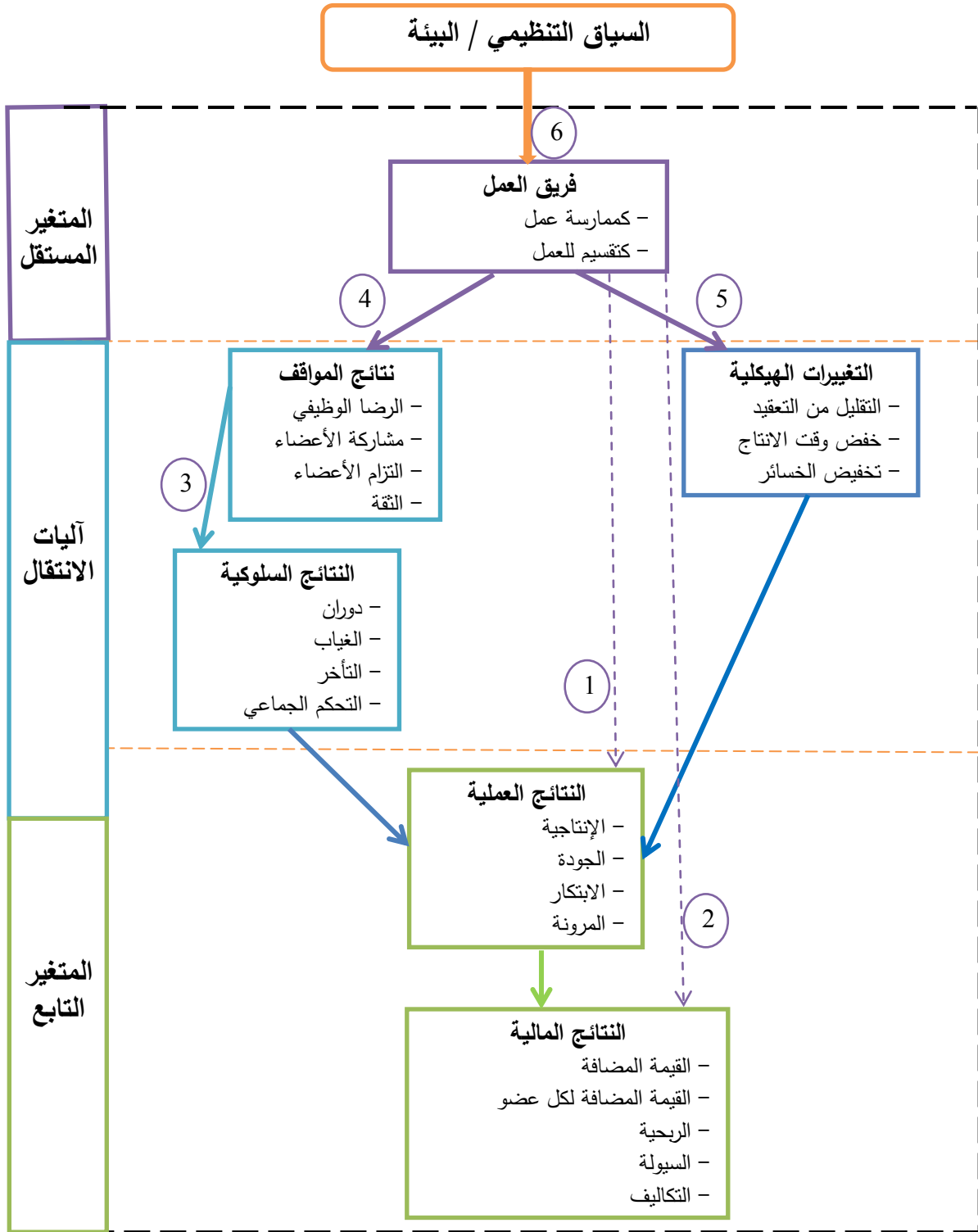
<sup>1</sup> C. Leech, series Editor Kate WILLIAMS, Communication in organizations, Elsevier limited, London, UK, 2005, P 45.

في دراسة قام بها مجموعة من الباحثين المختصين في مجال الادارة والتسيير على رأسهم "آن ديلاري" "Anne Delarue" سنة 2008، كان الهدف منها قياس ومعرفة أداء فرق العمل داخل المؤسسة، فكان اعتمادهم على الاعتقاد بأن تبني أسلوب فرق العمل واستخدام برامج مشاركة الأعضاء يمكن أن يوفر العديد من الفوائد للمنظمات مستعنيين ببعض الدراسات التي حاول عدد من الباحثين قياس الصلة بالأداء بشكل مباشر وشامل ، وأحياناً باستخدام نماذج اقتصادية قياسية معقدة، وأظهرت النتائج بأن العمل الجماعي يعمل على تحسين الأداء التنظيمي، ومع ذلك فستظل هناك دائماً متغيرات محذوفة أو لم تأخذ بعين الاعتبار على المستوى التنظيمي، مستوى الفريق أو مستوى الأفراد، إذ أن كل هذه المستويات يجب أن تكون مطلوبة من أجل فهم مشكلة الأداء بشكل جيد.

وقد أشار الباحثون إلى مثل هذا الأمر عند تطرقهم إلى الخاتمة وقولهم بأنه من المهم الوصول إلى الصندوق الأسود وتحديد كيف يتصرف الناس وأدائهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> A. Delarue and all, teamworking and organizational performance, a review of survey-based research, international journal of management reviews, Vol 10, Issue 02, 2008, P 145.

الشكل رقم 26: يمثل نموذج تصنيف للدراسات التي تحلل علاقة العمل ضمن فريق والأداء



المصدر: A. Delarue and all, teamworking and organizational performance, a review of survey-based research, international journal of management review, Vol 10, issue 02, 2008, P 131.

لقد حاول الباحثون تحديد أربعة أبعاد رئيسية للأداء تمثلت في:

- نتائج المواقف مثل الرضا الوظيفي، الالتزام، الثقة والمشاركة
- النتائج السلوكية التي اشتملت على الدوران، كذلك التغيب والتأخر، والتحكم الجماعي
- النتائج العملية مثل الإنتاجية، جودة المنتج أو الخدمة، الابتكار والمرونة
- النتائج المالية التي تتمثل في القيمة المضافة والقيمة المضافة لكل عضو، أيضا زيادة الربح، توفير السيولة المالية وتقليص حجم التكاليف كما يشير الباحثون إلى الدور المعتدل المحتمل للعوامل الخارجية، الذي من شأنه أن يتأثر تنظيم العمل بمكان العمل والعوامل البيئية والمؤسسية، ويضيف الباحثون بأن استنادا إلى نتائج هذه الدراسة وكذلك أعمال مؤلفين آخرين كأعمال "بيكر وآخرون" سنة 1997 "Becker et al"، "ديار و ريفيس" سنة 1995، "Dyer and Reeves"، "جاست" سنة 2001 "Guest"، وكذلك أعمال "وين و سال" سنة 2003 "Winne and Sels"، فإن هذه الأبعاد يمكن تمييزها إلى طبقات هرمية، يمكن للتغيرات في تنظيم العمل (إدخال الفرق) أن يكون لها تأثير مباشر على سلوك الموظف أقل غيابيا، ومن ثم على الأداء العملي (إنتاجية أعلى)، والتي بدورها يمكن أن تساهم في مستويات أعلى من الأداء المالي (أرباح أكثر) وبالتالي يمكننا الحديث عن مفهوم تحسين الأداء بالاعتماد على أسلوب فرق العمل.

يتم استخدام الأسهم لتمثيل الروابط المباشرة المحتملة في هذا الإطار، في حين يتم استخدام الأسهم المنقطة لتمثيل الروابط غير المباشرة، كما يساعد المسار 1 من الشكل (من العمل ضمن فريق إلى النتائج العملية) أيضا في تصنيف الدراسات التجريبية التي تبحث في فعالية فرق العمل، حيث تشير جميع الأسهم إلى العلاقات التي يمكن أن تشكل محور مقال معين وبالتالي يمكن أن يكون المسار 2 المحدد في الشكل (من العمل ضمن فريق إلى النتائج المالية) محورا للدراسة، ولكن هذا لا يعني أن كل التأثيرات هي تأثيرات مباشرة فهي ستظل تعمل من خلال المتغيرات الوسيطة.



ولعل اعتمادنا على المتغيرات الوسيطة في دراستنا ليس أمرا جديدا إلا أنه يساعد في الوصول إلى نتائج لا نقول دقيقة بل صريحة وجيدة.

وما يمكن ملاحظته على أغلب الأبحاث حول فرق العمل أن معظم الباحثين قاموا بالربط بين فريق العمل والأداء أو فعاليته، كذلك الانتاجية أو المردودية التي يوفرها أو يضمنها العمل ضمن فريق على حساب باقي المجموعات أو حتى العمل الفردي، وهذا طبعا هدف اقتصادي محض ولا نقول ربحي حتى لا نخص المؤسسة الاقتصادية، باعتبار أن اقتصاد الوقت أو الجهد يهم كذلك باقي المؤسسات كالمؤسسة العسكرية أو التربوية... إلخ.

على هذا الأساس فإننا نرى أن الكثير من العلوم هي موجهة بشكل مباشر أو غير مباشر في خدمة علم الاقتصاد وعلى رأسها علم الاجتماع في فرعه تنظيم وعمل مع إضفاء صبغة سوسيولوجية، ولعل دراسة القيم التنظيمية وهي موضوع يخص علم الاجتماع أكثر من باقي العلوم الأخرى وعلاقته بتماسك فرق العمل الذي نراه من المواضيع المشتركة بين علوم الإدارة والتسيير وعلوم الاقتصاد، إنما هو خير دليل على حرص العلوم الاجتماعية على دعم باقي العلوم كالاقتصاد أو الإدارة.

#### 4.2. أخلاقيات العمل ضمن فريق

لقد أصبحت المجتمعات اليوم في غالبيتها بما فيها الاسلامية تقيس النجاحات والانتصارات على أساس المال والريح، بل حتى الوقت أصبح يكال بمكيال المال والثروة بعدما كان يمثل عند المجتمعات الاسلامية معيار لقياس عدد الحسنات والتقرب من الله، وبهذا صارت القيم والمبادئ التي تحكم الأفراد داخل المجتمع أو المؤسسة مستمدة من الدول الغربية، وكنا نحذب التفصيل في هذه النقطة بتقسيم مبادئ وأخلاقيات العمل الجماعي أو ضمن فريق بين المنظورين الاسلامي والغربي، إلى أن طريقة اتباعنا للدول الغربية اليوم في سن القوانين وأساليب العمل يوحي بأننا لن نجد اختلاف كبير بينهم حول هذه النقطة، خاصة وأن أسلوب تبني فرق العمل مفهوم حديث ظهر أولا عند الدول الغربية كما رأينا ذلك.

فبالنسبة لبعض الباحثين تمثل أخلاقيات العمل قاعدة ثقافية تقوم بمسؤولية واعتقاد الأفراد بقيمة العمل، يشار إليها على أنها أفضل السمات التي تؤدي إلى العمل بجد وعمل ما هو جيد<sup>1</sup>.

وحتى تتمكن أي مؤسسة بوضع وترسيخ هذا الاعتقاد يجب أن تبرز هذه الأخلاقيات في قمة المؤسسة وأعلى الهرم عند القادة والمسؤولين ليكونوا قدوة يقتدى بهم، قبل أن تظهر بين الأفراد والمجموعات، ثم يأتي الحديث عن ترسيخها وتأصيلها داخل المجموعات لتكون إحدى أهم مفاتيح النجاح بالنسبة للمؤسسة ككل، وعكس ذلك قد يسول لشخص أو فريق اتباع طريق غير أخلاقي من أجل تحقيق الأهداف، فكم من فريق عمل حقق نتائج جيدة بطرق ملتوية فانفضح أمره بعد ذلك مثلما حصل مع الفرق التي كانت تعمل في شركة "انرون" "Enron" سنة 2001، كانت نهاية إحدى أكبر الشركات الأمريكية والنتيجة إفلاس الشركة وتسريح أكثر من أربعة آلاف وحمس مئة موظف.

والحديث عن أخلاقيات العمل بصفة عامة هو حديث يستوجب الوقوف عند واجبات الأفراد اتجاه وظائفهم، كذلك القدرة على التواصل مع الآخرين وتأثير هذه الأخلاقيات على سلوك الأفراد والمجموعات، وسنحاول ذكر مجموعة من هذه الأخلاقيات التي تميز فرق العمل.

**1.4.2. الاحترام:** يعد من أهم الأخلاقيات التي يجب أن تتوفر داخل المجتمعات والشركات، فهو أحد الركائز الأساسية التي تقوم عليها الأمم والشعوب، وهي صفة تساعد في الحفاظ على العلاقات الطيبة بين الأفراد خاصة فرق العمل.

**2.4.2. الموازنة بين الحياة المهنية والعائلية:** إذ أن إهمال جانب دون آخر قد يؤثر على الاثنين، وعلى أفراد الفريق مساعدة ومساندة بعضهم البعض من أجل تخطي الصعوبات العملية والعائلية.

<sup>1</sup> J. B. Butts, ethics in organizations and leadership, Jones and Bartlett publishers, P-P 122-121.

**3.4.2. المشاركة في اتخاذ القرارات:** تمثل معرفة الأعضاء للخطط الموضوعة ومشاركتهم في وضعها وتنفيذها، وكذا المشاركة في صنع القرار بمثابة الطريق إلى الابداع وتطوير المهارات وتبادل الخبرات.

**4.4.2. الثقة المتبادلة:** تشير إلى درجة الأمان العاطفي في العلاقات، فعندما تكون هناك درجة عالية من الثقة بين أعضاء الفريق سيشعرون بالأمان بما يكفي ليكونوا صريحين وصادقين مع بعضهم البعض، والعكس عندما تكون الثقة مفقودة، فهذا يولد الشك وسوء الظن بين أعضاء الفريق، وفي هذه الحالة يجد أعضاء الفريق صعوبة بالغة في التواصل مع بعضهم البعض بشكل منفتح والعمل كفريق واحد<sup>1</sup>.

**5.4.2. وضوح المهام والأدوار:** لأن عدم وضوح الأدوار قد يصعب من انجاز المهام، وقد تتعارض الأدوار أو تتشابك مما قد يخلق صراع بين أعضاء الفريق هم في غنى عنه.

**6.4.2. الدعم المستمر للأعضاء:** على الأعضاء أن يدعم بعضهم البعض، وكذلك القائد فمن واجبه دعم الأعضاء عند القيام بالمهام، بل وحتى في أمورهم الشخصية.

**7.4.2. الاعتراف بمجهودات الأعضاء:** فالشهادة بجهود وأداء الأعضاء يعد بمثابة تقدير وتحفيز للفريق على المواصلة ببذل هذه الجهود والطاقة، طبعاً هذا الاعتراف يكون من قبل القادة أو حتى ما بين الأعضاء، وفي هذا الصدد من خلال جولتنا داخل مؤسسة سوناطراك وجدنا بأن اعتراف القائد بالمجهودات المبذولة لأعضاء فريقه إنما هو أداة لتحفيزهم على العمل بجدية وزيادة في فعالية الفريق (رسالة تحفيزية من طرف المدير 2018/04/15) حسب الملحق رقم(05).

<sup>1</sup> M. Hakanen and all, trust in building high performing teams ;conceptual approach, electronic journal of business ethics and organization studies (EJBO), Vol 20, N°02, 2015, P 47.

**8.4.2. المواظبة والحضور:** غالباً ما يكون للحضور والمواظبة تأثير كبير على نجاح الأفراد والفرق باعتبار أن التغيب أو التأخر المتتابع يمكن أن يؤثر تأثيراً سلبياً على أداء الفريق وسمعته.

**9.4.2. الاحساس بروح المسؤولية:** مادام أعضاء الفريق يشاركون في صنع القرارات فهذا يشعرهم بالمسؤولية اتجاه النتائج المتحصل عليها، وهم يوقنون بأنهم سيسألون عنها من قبل القائد أو الإدارة.

**10.4.2. الشفافية:** تدل الشفافية داخل الفريق في السياق الاجتماعي على الصدق والانفتاح بين الأعضاء من أجل تبادل المعلومات والمعرفة وكذا الظروف المحيطة بالفريق، بهدف مشاركة الجميع في البحث عن القرار الصائب، وتعد الشفافية عامل محفز للسلوك وأداة لزيادة الوعي والثقة داخل الفريق<sup>1</sup>.

قد يؤدي إخفاء أمر أو معلومة على الأعضاء إلى فشل المهام وسبباً في عدم تحقيق الأهداف، لعدم تمكن الجميع من المشاركة في الخطط والتواصل فيما بينهم، وقد ينتج عنه سلوك عدائي من طرف البعض أو يؤدي إلى فقدان الثقة بين أعضاء الفريق، كل هذه الحقائق قد تقود الفريق إلى حقيقة وحيدة وهي الفشل والتفكك.

**11.4.2. التعاون والتضامن المستمرين:** يعد التعاون بين الأعضاء من أهم الأسباب التي تشكل من أجلها العمل الجماعي، إذ واجب على كل عضو مساعدة ومساندة باقي الأعضاء عند القيام بالمهام، والتآزر فيما بينهم وتضامنهم في كل الميادين بما فيها الجوانب الاجتماعية، مما يزيد في درجات التقارب بين الأعضاء.

<sup>1</sup> M. Frentrup and L. Theuvsen, transparency in supply chains in trust a limiting factor?, Georg-August-University Goettingen, 99th EAAE Seminar 'Trust and Risk in Business Networks, Bonn, Germany, February 8-10, 2006, P 66.

لا يسعنا أن نتطرق إلى هذا الموضوع في بضعة أسطر باعتبار أن كل نقطة من هذه النقاط هي صالحة لأن تكون موضوع للدراسة والمناقشة، فكثيرة هي الأخلاقيات والصفات الحسنة وكذلك المعاملات الجيدة التي من شأنها أن يتمتع بها أفراد الفريق والتي تميزه عن باقي التجمعات، إذ يعد حمل شعار الفريق وتوحيد لباس الأعضاء واجتماعهم على القيم نفسها هي بمثابة التعبير عن الافتخار والاحساس بالانتماء للفريق.

### 3. تماسك فرق العمل

#### 1.3. ماهية تماسك فريق العمل

لقد أنشأت البحوث والمؤلفات العديدة حول موضوع تماسك فرق العمل لتشمل كامل الجوانب في مجملها، لكن إذا أخذنا البحوث كل على حدا نجد الباحث يركز بدرجة كبيرة على موضوع أو موضوعين، كالأسباب وراء البحث عن تماسك الفريق أو الغاية من ذلك، كذلك علاقة تماسك فريق العمل بمتغيرات أخرى أو العوامل التي تؤدي إلى تماسكه... إلخ، وكان التطرق إلى مفهومي التماسك وفرق العمل في الفصل الأول، أيضا مفهوم تماسك فريق العمل، وقد أتاحت لنا الفرصة إذ وقفنا عند العديد من النقاط المرتبطة بالمفهومين في هذا الفصل، وسنحاول الاحاطة بمفهوم تماسك فريق العمل من جوانب عدة بغرض فهمه فهما صحيحا مبني على أسس وركائز مدعومة بأدلة من الواقع وأحيانا استنتاجات. وعلينا أن نميز بين تماسك الفريق والمودة التي تتكون بين الأعضاء داخل الفريق نتيجة الألفة وعوامل أخرى.

#### 2.3. محددات تعزيز التماسك داخل الفريق

لقد تطور اهتمام الإدارة في تسيير المورد البشري بشكل سريع من الاهتمام بتسيير الأفراد إلى الاهتمام بإدارة المجموعات وفي مقدمتها فرق العمل، والتركيز على هذا النوع من التشكيلات يعد من المظاهر الرئيسية لتطوير المؤسسات، ولقد لجأت المؤسسات الحديثة إلى تبني أسلوب فرق العمل استجابة للحاجة الملحة كتقسيم العمل إلى مهام، التعاون، تبادل المهارات والخبرات، ربح الوقت وزيادة الإنتاج والإنتاجية، وفرق العمل تعتمد في تحليل عملها

على جملة من المحددات التي تكون حجر الأساس لتشكيلها ومن ثم تجسيدها، وفي هذا القسم من الدراسة سوف يتم التطرق إلى أبرز العوامل التي تؤدي إلى تماسك الفرق، فتماسك الفريق يعبر كذلك على تماسك العلاقات الاجتماعية، التي تجعل الأعضاء في حالة تفاعل وأكثر انسجاماً، لذلك يقل الصراع والتوتر، مما ينعكس ايجابياً على مستوى الأداء، والقدرة على التأثير، فوجهات النظر المتعددة تثري عملية اتخاذ القرارات الجماعية التي تحتاج إلى معلومات، نقاش، تعدد البدائل والمعايير للمفاضلة بينها، إضافة إلى احساس الفريق أو الجماعة بضرورة تنفيذ هذه القرارات، ويمكن لنا ذكر جملة من المحددات التي تجعل وتعتبر على تماسك وتلاحم الفريق.

### 1.2.3. مهارة حل المشكلات (Problem solving skills)

يستند العمل ضمن الفريق على وجود تفاعل مستمر مما يستوجب التركيز على عمل الفريق في عدة مستويات من جهة، والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد من جهة أخرى، مما يساعد ويساهم في بلوغ الأهداف، إلا أنه لا تخلو أية مؤسسة مهما كانت طبيعتها من صراعات ومشكلات تلاحقها، فقد تحدث مشكلات تمس المستويات التنظيمية، تنفيذية وربما شخصية، فتلجأ المؤسسات إلى الاستنجاد بفرق العمل كضرورة ملحة، من خلالها يتم معالجة هذه المشكلات، وعموماً حلها يقتضي اسهام أعضاء المجموعة ككل، والاستفادة إلى أقصى حد ممكن من القدرات والخبرات التي تجعلهم يفكرون لإيجاد حل ملائم، أو إعطاء بديل يسمح بحل أية المشكلة.

أما التفكير في حل المشكلات بالنهج التقليدي حسب رأي "سטרودباك" "Strodbeck" يعتمد أساساً على تصور ثلاث مراحل تمر بها عملية حل المشكلات هي التوجيه، التقييم وبعدها تأتي مرحلة الرقابة أو المحاسبة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> P.H. Ephross and T.V. Vassil, group that work (structure and process), 2<sup>nd</sup> edition, Columbia University Press, New York, USA, 2005, P 97.

أي أن الواقع ينطوي على فهم الحالة الراهنة سواء كانت مشكلة أو فرصة تحديد المشاكل أو الثغرات، وطرح الأفكار والحلول مع تحليل النتائج، فهناك ضرورة لإبقاء نظرة استراتيجية أكثر لفهم المشكلة وتحديد توقعاتهم اتجاهها، وحل النتائج بالنهج التقليدي مبني على أساس النظر في المشكلة في حد ذاتها، وأنها تحتاج إلى حل ملائم، في حين يتجه المدخل الحديث لحل المشكلات إلى اعتقاد مفاده أن المشكلة لا يجب إخضاعها دائماً إلى مبدأ الحل مباشرة، وإنما يجب البحث عن إعطاء فرصة للاتصال بالوحدات الأخرى للمنظمة<sup>1</sup>.

بمعنى فتح المجال للوحدات التنظيمية الأخرى أو الفرق الأخرى لها ميزة ربح الوقت والخروج بالعديد من البدائل التي تعطي فرصة الاختيار واتخاذ قرارات مناسبة لحل المشكلات.

ولعل النموذج الذي وضعه بعض الباحثين والمسمى "تأثير الجماعة في حل المشكلات"، قد تم إطلاقه في العديد من المؤسسات، باعتبار أن المؤسسة أيقنت بأن لفرق العمل الدور الفعال في حل الكثير من المشكلات التي تصادفها، ويتضمن هذا النموذج عنصرين أساسيين من حيث التطرق إلى دراسة تأثير مبادئ الأفراد، وأيضاً المباشرة في دراسة مدى تأثير مبادئ الجماعة في حل المشكلات ككل، وفي الوقت الراهن يستعمل هذا النموذج في الدراسات والبحوث التجريبية لدعم علاقات محددة، كما يركز على العوامل التي من شأنها أن تؤثر على العلاقات النموذجية، وفي الأخير يتم تقديم الآثار العملية وفرص البحوث لسد الفجوة بين المستوى النظري ومستوى الممارسة أو التنفيذ<sup>2</sup>.

### 2.2.3. مهارة الاتصال (Communication skills)

أكثر الفرق الناجحة تعلم دور الاتصال في تحقيق الأهداف بفعالية، ويعد الوصول إلى الهدف أسمى رغبة للفرق لذلك فالأعضاء حريصون على تبادل المعلومات وعدم إخفائها عن

<sup>1</sup> C.B. Halverson and S. A. Tirmizi, effective multicultural teams (theory and practice), Springer publishing, 2008, P 243.

<sup>2</sup> C.E.J. Hartel and all, Emotions in Organization behavior, Laurence Erlbaum Associates publishers, London, UK, 2005, P 120.

بعضهم البعض، وكثرة التواصل والتحاور من شأنه أن يقوي العلاقات بين الأعضاء بما فيها العلاقات الاجتماعية، وبالتالي فهو يزيد من تماسك الفريق.

ويعتبر الباحثين أن عمليات الاتصال هي القاعدة الأساسية لأي تبادل، فلا يمكن أن يكون هناك عمل لبناء فريق دون بناء وتطوير أسس الاتصال بين الأعضاء، وعلى الجميع أن يميز بين الاتصال والمعلومة (communication ≠ information)<sup>1</sup>.

فعليه إذا انعدم الاتصال بين الأعضاء أو قلت مستوياته فلا يمكن حتى بناء فريق عمل، ناهيك على بناء عمل متماسك، ويشير الباحث إلى أن الاتصال لا يعنى المعلومة، فهناك اختلاف كبير بينهما، باعتبار أن الاتصال يقوم على الاستماع والمحاورة، كذلك تبادل الآراء ومناقشة الأفكار، مما قد يقوي من العلاقات بين الأعضاء ويزيد من تماسكهم.

وهذا مذهب أغلب الباحثين في الموضوع، على غرار "كورين ليتش" "Corinne Leech" حيث أكدت على أن الاتصال يلعب دورا هاما في جعل الفريق أكثر تماسكا، فهذه العملية تؤثر على السياق العام، وجعل الأعضاء يتفاعلون مع بعضهم البعض في ظروف العمل التي تنطوي على تكييف عملية السلوك وتعديله لتلبية أهداف محددة، كإبراز مهارات متعددة، منها القدرة على التأثير والإقناع، توسيع شبكة العلاقات، تبادل الأفكار والمعلومات، القدرة على التفاوض وتقديم بدائل مختلفة<sup>2</sup>.

لذلك يتضح جليا أن عملية الاتصال تلعب دورا كبيرا في تماسك الفريق أو تفككه، ويلاحظ أن أثناء القيام بعملية الاتصال بالشكل الصحيح، وضوح المعلومات، المفاهيم والأفكار وغياب عامل التشويش يؤدي بطبيعة الحال إلى قوة تماسك الفريق من جهة، وكذا خلق نوع من الثقة، تحقيق التوازن والاستقرار للفرد، الفريق والمنظمة من جهة أخرى.

إذ يعتمد كل من القائد وأعضاء فريقه على الثقة الذي تؤثر بشكل كبير على طبيعة النشاط، باعتبارها إحدى أهم القواعد الأساسية لعملية الاتصال، فالقائد يستطيع خلق جو تسوده الثقة

<sup>1</sup> P. Cauvin, la cohésion d'équipe, 2<sup>ème</sup> édition, ESF éditeur, Paris, France, 2003, P 93.

<sup>2</sup> C. Leech, IBID, P 45.



بينه وبين أعضاء فريقه من خلال توكير المعلومات، تقديم موجبات العمل وتقارير الاجتماعات، تقييم ومناقشة المعلومات علنا، وفي السياق ذاته.

فالقائد يستنبط أن عملية الاتصال هي رسالة موجهة إلى اتجاهين، أولهما بلوغ قوة التبادل للمعلومات والأفكار، وثانيهما إضفاء الحيوية والمرونة داخل الفريق، ففي حالة انعدام أو غياب الثقة بين الطرفين فإن المحصلة النهائية تكون فيها التعليمات والتوجهات مختارة بعناية أكثر من طرف القائد، بالتالي انعدام الثقة بين أعضاء الفريق يترجم الى درجة المحدودية للاتصال، كما أن الخوف وعدم اليقين يقلل من الرغبة في تقاسم الأفكار، لتبقى في النهاية علاقات شبه سطحية الى أبعد الحدود<sup>1</sup>.

يغلب على هذا النوع من الاتصال الطابع الرسمي، ومع هذا فهناك اتصال بين الأفراد خارج مجال العمل يعتبر غير رسمي، من خلال علاقات الصداقة التي تدفع بالأفراد إلى الاشتراك في مجموعة من النشاطات خارج مقر العمل، كذلك الاشتراك في تناول الوجبات وتبادل الزيارات ربما العائلية منها، أيضا البقاء معا لمدة طويلة وتمضية الوقت والسهر أحيانا، كل هذا قد يقوي من تلاحم الأعضاء فيما بينهم ويزيد بذلك من تماسك الفريق ككل.

### 3.2.3. قلة الصراعات (Lack of Conflict)

من المؤكد أن قلة الصراعات دلالة على استقرار الفريق وانسجام الأعضاء فيما بينهم، لكن من العادة أن تنشأ الصراعات بين الأعضاء، إلا أن خطورة تأثيرها على المجموعة تختلف باختلاف طبيعة الصراع، كالذي ينشأ بين أعضاء الفريق نتيجة تعارض المبادئ وتباين القيم، كذلك صعوبة التوفيق بين الصراع الايجابي الموجه من أجل المنافسة والسلبى، كما أن سخرية الأعضاء من بعضهم البعض تجعلهم يواجهون صورا كثيرة من الاحباط، سواء في العمل أو في حياتهم الخاصة، وهذا ما يدل على وجود علاقات انسانية غير فعالة، فتجنب مثل هذا

<sup>1</sup> A. Hecht et all, traduit par A. Boutellis et C. Magnaschi, le manuel de gestion pour les mises en mission de terrain onusiennes, International Peace Institute (IPI), New York, USA, 2014, P 91.

النزاع يعد أمرا ضروريا للتقليل من حدة التوترات، وتكثيف مجهودات الفريق، كما أن ذلك يسهم بشكل كبير في فعاليته وتعزيز تماسكه.

فالتحدي الايجابي ما بين الاعضاء يثري جو العمل من خلال تبادل الافكار والمعلومات والابداع في طرح الخيرات والبدائل، ذلك أن الشفافية داخل الفريق ومحيط العمل ككل، تجعله متحمسا للإبداع أكثر واقامة علاقات ايجابية، ليتم في النهاية بلوغ الاهداف المخططة وتحقيق النتائج المنتظرة<sup>1</sup>.

### 4.2.3. التعلم التنظيمي (Organizational Learning)

يعد التعلم التنظيمي أحد أهم الأسس التي تؤدي إلى تطوير الفريق وامكانية تكيفه مع الظروف الطارئة، ومن ثم تحقيق النجاح عند تأدية المهام، وهو ليس مقتصرًا على مؤسسة دون أخرى بل هو يشمل جميع أنواع المؤسسات، وقد أثبتت العديد من الدراسات أن الفرق التي تسعى دوماً إلى اكتساب معارف جديدة هي الفرق التي تحقق أفضل النتائج، على غرار الدراسة التي قام بها الباحثان "سوي كوه" "Swee C. Goh" و"كراج كزيامسكي" "Craig Kuziemy" حول فرق العمل داخل المستشفى، أين خلصا إلى أن مفتاح النجاح داخل المؤسسة هو العمل ضمن فريق من المتخصصين والقدرة على التعلم والتأكيد على التعاون<sup>2</sup>.

فمن الناحية النظرية جميع الفرق لها فرصة الحصول على تكوين والقيام بدورات تدريبية من أجل تحسين المستوي المعرفي لدى الأعضاء، وقد وقفنا على ذلك عند زيارتنا إلى المركب محل الدراسة فوجدنا أن أغلب أعضاء الفرق يتابعون دورات تكوينية خاصة على مجموعة من الأجهزة والآلات كالمضخات والتوربينات "Pumps" and "Turbines"، ضمن برنامج مسطر من أجل اكتساب المعارف والخبرات، وكمثال على ذلك فرق الميكانيك التي تقوم بدورات عبر

<sup>1</sup> W. Zachary, Human factors in project management; concept, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2007, P 192.

<sup>2</sup> S.C. Goh and C. Kuziemy, Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes, International Journal of Health Care Quality Assurance Vol 26, No 05, 2013, P 428.

العديد من مراكز التكوين التابعة لمؤسسة "ألجسكو" "ALGESCO" التي هي فرع من شركة "جنرال إلكتروك" "Général Eléctric" الأمريكية، وذلك في كل من حاسي مسعود، البلدية وأرزيو، بالإضافة إلى تكوين بإيطاليا لمدة شهر، طبعاً هذا البرنامج بدأ سنة 2015 ويدوم حتى 2019 أي على مدار خمس سنوات كاملة، كذلك أعدت الشركة برنامج آخر لفرق الآليات "Instrumentation" تحت إشراف شركة "بنثلي نفاذا" "Bently Nevada" المعروفة عالمياً بالبرمجيات والآليات والتي ألحقت مؤخراً بشركة "جنرال إلكتروك" "Général Eléctric" الأمريكية.

كذلك وفي إطار الدور الذي يلعبه التعلم التنظيمي في تعزيز تماسك الفريق أكد "آن ريبين" "Ann Rippin" على أن تدفق المعلومات وحده غير كافي بل يجب أن يكون هناك جهد جماعي.

حيث لا يمكن لإدارة المعرفة ببساطة أن تعمل ما لم تستند إلى العمل ضمن فريق، فالمؤسسة التي ليس لديها ثقافة جماعية لن يكون لديها مستويات ثقة كافية لإدارة المعرفة وإبراز دور التعلم التنظيمي، وبضيف الباحث بأنه غالباً ما يتم اقتراح ابتكار ما من طرف فرد لضمان الميزة التنافسية، إلا أن تطبيق هذه الفكرة دوماً يتطلب العمل ضمن فريق، فالفريق وحده قادر على تنفيذ الفكرة وتحويلها إلى ابتكار<sup>1</sup>.

يرى الباحث بأن نتائج التعلم التنظيمي وإدارة المعرفة في المؤسسات تكون أكثر فعالية داخل فرق العمل، ويؤكد على أن تنفيذ أفكار الإبداع والابتكار لا يكون أبداً بشكل فردي ولو جاءت الفكرة من فرد واحد.

وكثيراً ما تلجأ المؤسسات إلى التعلم التنظيمي استجابة للتغيرات التي قد تحدث في البنية الداخلية والخارجية لها، فهي تسعى جاهدة إلى كشف الأخطاء والنقائص ثم المسارعة في إيجاد سبل تصحيحها سواء كانت نظرية أو تطبيقية، فالأعضاء يستجيبون للخطأ عن طريق تعديل

<sup>1</sup> A. Rippin, teamworking, 1<sup>st</sup> published, capstone publishing, 2002, P 04.

الاستراتيجيات، وإعطاء افتراضات تتماشى مع المعايير التنظيمية، وجعل المعايير الجديدة أكثر قابلية للتحقيق ومن ثم إعادة الهيكلة التنظيمية<sup>1</sup>.

كما نجد أيضا التعلم الموجه نحو المستقبل الذي يعزز القدرة على التكيف من أجل التغيير، وفي حالة عدم تطابق الديناميات أو عدم تكافؤ الفرق مع المطالب الخارجية بشكل جيد على مختلف المستويات، فهذا حتما يؤدي الى بروز ضغوط متضاربة قد تقتضي البحث عن تشخيص دقيق لها، وعليها يتم اختيار استراتيجية معينة، حيث يؤخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية للمجموعة كنتيجة للاستمرارية في البحث عن طرق جديدة للتعلم ومواجهة التحديات المستقبلية.

وفقا لذلك يمكن القول بأن التعلم التنظيمي يمثل خيارا لأي منظمة، وجعلها منظمة متعلمة قد يتعدى ذلك إلى مساعدة أعضاء الفريق بصورة مستمرة من خلال تبادل المعرفة ومتابعة كل المستجدات في مجال العمل، مما يسهل عليها عملية الاندماج في مجمع المعرفة الذي يتطلب مستويات عالية من البحث، التعليم والتعلم، وكذا التكيف مع البيئة المتغيرة.

### 5.2.3. التعاون بين أعضاء الفريق (Collaboration)

التعاون قيمة تزيد من التشجيع والتحفيز المعنوي، وكذا بناء وخلق روح الإيمان بالأهداف العامة والخاصة، وقد أمرنا ديننا الاسلامي على التعاون باعتبارها قيمة عظيمة فجاء الحث في آيات كثيرة مثل قوله تعالى «...وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الاثم والعدوان...»(02) المائدة.

وهذا أمر من الله سبحانه وتعالى لكل الخلق، وترغيب لهم حرصا على تقوية الروابط وزيادة التماسك، وعلينا كمسلمين أن نطيع أمر الله وأن ننصاع له فنتعاون على كل عمل فيه خير ومنفعة للمجتمع والمؤسسة والفرد، ولا نتعاون مع أي كان على الاثم كالعامل على بناء الكنائس،

<sup>1</sup> C. Argyris and D.A. Shon, organization learning; a theory of action perspective, Adison Wesley publishing company, 1978, P 28.

إنتاج الخمور والمخدرات وغيرها من الأعمال المحرمة، فالمفروض هنا يكمن الاختلاف بين المجتمعات المسلمة وغير المسلمة تحديدا عندما نقف عند قيمة التعاون.

كذلك كما جاء في سورة الكهف حينما طلب قوم من ذي القرنين أن يجعل بينهم وبين يأجوج ومأجوج سد، فطلب معاونته من أجل أن يجعل بينهم ردا، فالتعاون ضروري من أجل الاستمرار وهو أحد أهم أسرار النجاح، فقال تعالى «قال ما مكني فيه ربي خير فأعينوني بقوة أجعل بينكم وبينهم ردا(95)» الكهف.

وقد وردت أيضا العديد من الأحاديث التي تدعو إلى التعاون، فقد جاء عن أبي موسى الأشعري رضي الله عنه أن رسول الله صلى الله عليه وسلم قال «المؤمن للمؤمن كالبنيان المرصوص يشد بعضه بعضا، وشبك بين أصابعه»<sup>1</sup>.

كذلك قد وردت أحاديث كثيرة تحت على قيمة التعاون باعتبار هذه القيمة فطرة في كل المخلوقات الحية، إذ لا يمكن أن تقوم الحياة إلا بالتعاون بين الناس، والأمر شامل ولا ينحصر على مجتمع دون الآخر أو مؤسسة دون سواها، إذ يشمل حتى الفرق والمجموعات داخل هذه المؤسسات.

ويعتبر التعاون أحد أبرز القواعد التي يقوم عليها العمل الجماعي بصفة عامة والعمل ضمن فريق بصفة خاصة، ويتبين ذلك من خلال مجموعة من الدراسات التي أعدت في ضمن هذا الإطار وخلصت إلى أن التعاون يقوي من درجات الترابط بين الأعضاء ويزيد من قنوات الاتصال فيما بينهم، كما يخلق الثقة والمنافسة بينهم ويؤدي إلى تبادل المعارف والخبرات ليكون أحد أسباب تطوير التعلم، وهذا ما أكدته دراسة قام بها مختصون حول فرق العمل بجامعة "Southern Cross" بمدينة "ليزمور" الأسترالية<sup>2</sup>.

كذلك ودائما في هذا الصدد تطرق الباحث "ديهيك" "Duhigg" سنة 2016 في مقال شامل خص فيه بتساؤل مفاده "ما الذي يجعل الفرق أكثر فعالية؟" وفي ذات السياق اهتمت شركة

<sup>1</sup> محمد بن اسماعيل بن ابراهيم بن المغيرة البخاري، صحيح البخاري، موقع الأوقاف المصرية، رقم الحديث 6026، طرفاه 481، 9040-2446.

<sup>2</sup> K. Nelson and all, teamwork guide, Division of teaching and learning, Southern Cross University, Lismore, Australia, 2013, P 04.

"Google" عام 2012 بدراسة الفرق أين وصفوها بمشروع أرسطو، حيث تضمنت 180 فريقا من جميع أنحاء الشركة، وكان تطبيق الدراسة على مستوى الكثير من القوى العاملة لإيجاد بعض الحلول، وحسب رأي مدير قسم التحليل بشركة "Google"، فإن هناك الكثير من البيانات لا تحمل إجابات نهائية بشأن طبيعة الأعضاء الذين قدموا النجاح للفريق.

وبعد دراسة أكثر من مئة 100 مجموعة لمدة عام، أوضح المقال أنه لم تقدم البيانات أحكاما واضحة عن الأنماط، حيث أشارت إلى اتجاهات متعكسة، وبالتالي تساءلوا حول ما إن كانت الفرق المشتركة ناجحة، وفي نهاية الدراسة خلصت إلى اكتشاف نمطين، الأول أن جميع أعضاء فرق العمل الناجحة تطرقوا إلى الحديث على المساواة، والنمط الثاني تمثل في ظهور الحساسية الاجتماعية بين الأعضاء، وهي طريقة قوتهم على أنهم كانوا مهرة في عملهم من خلال لهجة الصوت، تعبيرات الوجه والحساسية العاطفية، ووفقا لرأي الأستاذ "أمي أدمنسون" "Amy Edmonson" أن هناك اعتقاد مشترك من طرف الأعضاء، تلخص في أن الفريق آمن من مخاطر التعامل مع الآخرين، وأن المناخ يسوده جو من الثقة المتبادلة والاحترام فيما بين الأعضاء<sup>1</sup>.

في السياق نفسه أظهرت النتائج التي توصل إليها "كارل روجرز" "Carl Rogers" وزملاؤه الدور الكبير الذي تلعبه قيمة التعاون في تماسك الفريق، كذلك أضافت البحوث والدراسات الجديدة المتعلقة بهذا الموضوع أن العديد منها قد أكد صحة ما توصل إليه "روجرز" "Rogers" وشركائه<sup>2</sup>.

وبالتالي، فخلق روح التعاون لدى الفريق خاصة في المؤسسات يستلزم إعداد قانون يعمل على تطبيق المساواة والعدل ما بين الأعضاء، إضافة الى التقدير والثناء على المجهودات التي يبذلها الأعضاء في سبيل القيام بمزيد من الجهد، وهذا ما يساعد على اكتساب الرضا ورفع

<sup>1</sup> C. Duhigg, what google learned from its quest to build the perfect team, the new York times magazine, Vol 422, 28 Februry 2016, P 20.

<sup>2</sup> R. Motshing and D. Ryback, transforming communication in leadership and teamwork, Person center innovation springer international publishing, 2016, P-P 18-19.

الروح المعنوية لدى الجميع، فمحاولة توحيد الأهداف المشتركة، العمل على تكافؤ الفرص، العدالة والمساواة ما بين الأفراد ، وإبعاد الفروق ما بين الفئات والطبقات، يزيد من ثبات الفريق وتماسكه، حيث أنه كلما كانت العلاقات ما بين الأعضاء جيدة كلما أدى ذلك الى زيادة مستوى التعاون فيما بينهم.

### 6.2.3. التحفيزات أو الحوافز (Motivation)

يعتبر "ميشال أرمسترونغ" "Michael Armstrong" الحوافز على أنها القوة التي تقوم بتنشيط، توجيه ودعم السلوك، حيث أن تحقيق الأداء العالي يكون من قبل الأشخاص الذين لديهم دوافع وحوافز جيدة لأنهم على استعداد لممارسة أي جهد إضافي، أي القيام بالمهام بشكل أكثر مما هو متوقع منهم، ويضيف أن مصطلح الحافز مشتق من الكلمة اللاتينية للحركة (movere)، وهو الدافع لفعل شيء ما، ويعبر عن قوة واتجاه السلوك والعوامل التي تؤثر على الأشخاص للتصرف بطرق معينة، فالأشخاص لديهم دوافع عندما يتوقعون أن يؤدي مسار العمل على الأرجح إلى تحقيق هدف أو مكافأة ذات قيمة<sup>1</sup>.

وفقا لأرمسترونغ فإن الحافز هو سبب لقيام الأشخاص بعمل ما وبذل جهود إضافية، وهو تشجيع الأفراد على زيادة جهودهم وقدراتهم لتحقيق أهداف المؤسسة وكذلك تلبية احتياجاتهم الخاصة، وهذا المفهوم قد يشير إلى العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تكون بمثابة إغراءات للعامل.

ولعله من الأنسب لدراستنا أن نشير في هذا الموضوع بالذات إلى أحد أهم أساليب التحفيز المتبعة في المؤسسة محل دراستنا، مركب تميع الغاز الطبيعي بسكيدة أحد فروع مؤسسة سوناطراك، المتمثل في زيادة نسبة 6% من الراتب الشهري للأفراد (العمال) الذين يقدمون أداء جيد خلال السنة التي تسبق حصولهم على هذه الزيادة سواء كانوا يعملون ضمن فريق أو أفراد، إلى أن هذه الزيادة تشمل نسبة 40% من إجمالي العمال.

<sup>1</sup> M. Armstrong, human resource management practice, 13<sup>th</sup> edition, Kogan page, Londres, UK, 2014, P 170.

والحوافز ليست دوما مادية، بل توجد كذلك حوافز معنوية قد يصل تأثيرها على الأفراد والمجموعات إلى مستويات أعلى من الحوافز المادية، وقد أكدت العديد من الدراسات صحة هذا التوجه أو هذا المذهب، على غرار "كفين بترسون وكوردي" "Cordery Peterse Kiffin and" سنة 2003، كذلك "شابيرو وكيرمان" "Shapiro and Kirkman" سنة 1999 ودراسة "ثجوزفولد وونغ" "Tjosvold and Wong" سنة 2000، أيضا الدراسة التي قاما بها "ماغليا وكليئر" "Margulies and Kleiner" سنة 1995 ودراسة "خانة" "Khanna" سنة 2000، كذلك دراسة "براون" "Brown" سنة 1995، ودراسة "أوبار، ينويتز وكونطورز" "Ober, Yanowitz and Kantor" سنة 1997، ودراسات أخرى.

إذ أن هناك اجماع بين الكثير منها حول وجود طرق كثيرة لتحفيز الأشخاص العاملين في الفرق، على غرار ترسيخ القيم كوضع الثقة في فرق العمل، تطبيق العدالة ، أيضا الدور الذي يلعبه قائد الفريق وأسلوبه القيادي ، كذلك عمليات التمكين والتعلم المستمر لأعضاء الفريق، والمكافآت القائمة على العمل الجماعي لأعضاء الفريق ... إلخ<sup>1</sup>.

تعد الدراسة التي قام بها الباحث "كسين جيانغ" "Xin Jiang" ودراسات أخرى ، تأكيد على أن تطبيق قيم المؤسسة (القيم التنظيمية) داخل فرق العمل هي احدى أهم العوامل المحفزة لأداء وفعالية الفرق، وعلى اختلاف ثقافات الشعوب فكذلك اختلاف الثقافات التنظيمية داخل المؤسسات، من هذا الباب واستنتجا من الدراسات التي أشرنا إليها في هذا الفصل، والتي اهتمت بالربط بين مفهومي تماسك فرق العمل وعلاقتها بالأداء أو علاقتها بفعالية الفريق، أين أقرت أغلب الدراسات على أن تماسك فريق العمل يزيد من أدائه و فعاليته كذلك، في حين رجحت بعض الدراسات فكرة أن تكرر الأداء الجيد للفريق هو أحد الأسباب التي تؤدي إلى تماسك الفريق، والأمر نفسه بالنسبة للفعالية.

<sup>1</sup> X. Jiang, How to motivate people working in teams, international journal of business and management, Vol 05, N 10, October 2010, P 224.



ويعد التحفيز أحد أهم القواعد الأساسية لتشجيع الأفراد والمجموعات على زيادة الأداء، وقد انتهجت أغلب المؤسسات هذا الأسلوب التقليدي، إلا أن العمل الإبداعي يقتصر إلى أبعد الحدود على الاستثمار في الموارد البشرية المعرفية أو ما تسمى الكفاءات البشرية، وبالتالي يمكن للقادة اتخاذ إجراءات لمعرفة الدوافع الحقيقية للأفراد والتأثير عليها.

وقد أشار مجموعة من الباحثين على غرار "الآن بريمان" Alan Bryman سنة 2011 إلى موضوع الإبداع داخل الفريق، حيث ركزوا على أهمية التحفيز التي تساهم بدرجة عالية في زيادة فعالية الإبداع داخل الفريق، فالنظريات التي خصت الدافعية تركز بشكل أساسي على مختلف الكفاءات المقدمة وطبيعتها، والتي من شأنها أن تؤثر على الجهد المبذول، وتماشيا مع هذا الافتراض فالأعمال الأولى للباحث "شلبسكي" Chalupsky سنة 1953 قد أوضحت أن المكافآت الملموسة في أكثر الأحيان تشجع الأعضاء على العمل والإبداع أكثر<sup>1</sup>. وهنا تأكيد من الباحثين على أن التحفيز مادية أو معنوية كانت تؤدي إلى زيادة أداء الفرق وكذلك خلق قيمة الإبداع لدى أعضاء الفريق، أي أن القيم التنظيمية للمؤسسة إذا اعتبرناها من المحفزات المعنوية حتما ستؤدي إلى زيادة الأداء وخلق قيمة الإبداع.

على هذا الأساس يمكننا اعتبار أن هناك علاقة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل، وهذا طبعا الهدف الرئيسي لدراستنا الحالية، حيث نرى واستنادا إلى الدراسات التي ذكرناها وكذلك أبحاث بعض العلماء في المجال أن تطبيق القيم التنظيمية يزيد من تماسك فرق العمل داخل المؤسسات، إلا أن وجود هذه العلاقة يبقى مفهوما نظريا فحسب إلى حين تأكيدها على أرض الميدان داخل المؤسسة الجزائرية.

### 7.2.3. الرضا الوظيفي عند الأعضاء (Contentment)

وفقا للباحث "هيرزبيرغ" Herzberg وزملائه فإن الرضا الوظيفي يمس جانبين مختلفين، جانب يمس الميزات البيئية مثل الإشراف والراتب، كذلك العلاقات بين الأشخاص

<sup>1</sup> A. Bryman and all, the sage handbook of leadership, Sage publications Ltd, Londre, UK, 2011, P 411.

ونوعية العمل، وجانب آخر يشمل العوامل المتعلقة بالواجبات ومحتوى الوظيفة مثل أهمية الانجاز، المسؤولية والتطور، أما الأبعاد التي من شأنها أن تؤثر على زيادة مستويات الرضا فيقسمها الباحثون إلى عوامل داخلية (مثل الإنجاز والاعتراف، وما إلى ذلك)، وعوامل الخارجية (سياسة المؤسسة وثقافتها التنظيمية، الإشراف والقيادة، كذلك الرواتب والحوافز، أيضا العلاقة مع الزملاء... إلخ)<sup>1</sup>.

ميز الباحثون بين نوعين من العوامل التي تؤدي إلى زيادة الرضا لدى الأعضاء، عوامل داخلية كالتشجيع والاعتراف بالجهود، كذلك التقدير وطريقة الإنجاز، وأخرى خارجية كالثقافة التنظيمية للمؤسسة، أيضا مجموعة الحوافز المادية والمعنوية، سلوك القائد والنمط القيادي الذي يتبعه لإدارة الفريق، كذلك نوعية العلاقات الاجتماعية على وجه الخصوص بين الأعضاء.

في دراسة حديثة قامت بها الباحثة "فخاري" "Fakhari" سنة 2016، للكشف عن العلاقة القائمة بين الثقافة التنظيمية والرضا الوظيفي داخل فرق العمل، حيث تحصلت على أن 35 بالمئة من الرضا الوظيفي يعود إلى الثقافة التنظيمية والعمل ضمن فريق<sup>2</sup>.

وهنا تطرح إشكالية حول من يؤثر ومن يتأثر، هل الرضا الوظيفي سبب في زيادة تماسك الفريق؟ أو العكس؟

للإجابة عن هذا السؤال ينبغي أن نفهم معنى الرضا، والذي يشير إلى الاختيار كذلك القبول والقناعة، وكما رأينا فإن تماسك الفريق يعبر عن درجة انجذاب أعضاء الفريق نحو بعضهم البعض والحرص على البقاء داخل المجموعة.

وعليه فإن هذا الانجذاب وهذا الحرص على البقاء داخل الفريق لا يمكن أن يحصل إلا إذا كان الأعضاء يشعرون بالرضا داخل الفريق ويقبلون بكل ما يحيط بهم، فعدم الرضا قد يؤدي إلى التنافر وربما التفكير في ترك المجموعة.

<sup>1</sup> M. Fakhari, Relationship of Organizational culture, Teamwork and Job satisfaction in interprofessional teams, International Academic Journal of Science and Engineering, Vol 03, N° 03, 2016, P 114.

<sup>2</sup> M. Fakhari, IBID, P 117.

وقد أشارت الدراسة التي قام مجموعة من الباحثين سنة 2010 بقيادة "بتريس كاليش" **Beatrice J. Kalisch**، إلى أن بناء فريق ناجح أمر ضروري لخلق بيئة عمل إيجابية، وعلى القائد أن يقوم بتنمية العلاقات بين الأعضاء من خلال بناء مهارات لتحسين الاتصال والتواصل الفعال، والهدف هو توفير جو ملائم للأفراد يشعرون بالرضا، وفي نهاية المطاف سوف يرغب الأعضاء بالبقاء في الفريق، لأن الاحتفاظ بمناخ عمل مستقر سوف يؤدي حتما إلى نتائج جيدة، تطوير المهارات الشخصية والعمل كفريق متماسك<sup>1</sup>.

### 7.2.3. الثقة المتبادلة "Trust"

لقد تعمدنا ترك الثقة آخر العناصر، إلا أنه كانت إشارة إليه بشكل غير مباشر في أغلب العناصر التي تطرقنا إليها في هذه النقطة، فبصراحة الثقة هي القاعدة التي يحيى عليها الفريق وعدم وجودها بين الأعضاء يعني انهيار وتفكك الفريق.

في هذا المقام كشفت العديد من الدراسات على أهمية الثقة وضرورة وجودها كالدراسة التي قام بها "دي فريس" **De Vries** سنة 1999، حيث خلص إلى أن الثقة هي الأساس التي يستند عليها الفريق وأداة للترباط والتنسيق، وهي التي تبقى على خطوط الاتصال بين الأعضاء مفتوحة باستمرار، ولا يتم زيادة الثقة إلا عندما تشارك الفرق القيم والمعتقدات نفسها، وهذا يؤدي إلى زيادة فعالية العمل الجماعي للفريق<sup>2</sup>.

لقد اعتبر كل من "لويس وويغرت" **Lewis & Weigert** سنة 1985 أن الثقة تستند على أسس مهمة، ففي حالة العمل ضمن فريق يتم تجميع المعرفة حول أعضاء الفريق أثناء ملاحظات سلوكياتهم والسمعة المعلنة لعلاقاتهم مع الآخرين، ثم يتم تشكيل الثقة المستندة إلى المهام على أساس أحكام الكفاءة، بعبارة أخرى ترتبط ثقة المهام بالقدرة على التنبؤ والتأكد من

<sup>1</sup> B.J. Kalisch and all, nursing staff teamwork and job satisfaction, journal of nursing management, Vol 18, N° 08, USA, 2010, P 938.

<sup>2</sup> S.M. Fiore and all, conflict, trust and cohesion; examing affective and attitudinal factors in science team, research on management group and team, Emerald group publishing limited, U Vol 17, K, 2015, P 283.

قدرة أحد أعضاء الفريق على تنفيذ المهمة، وعلى العكس فالثقة القائمة على العلاقات الاجتماعية هي أكثر شخصية، وتشير إلى الروابط العاطفية بين الأفراد، ويتعلق هذا النوع من الثقة بتصورات المرء عن مدى امكانية اعتماده على عضو آخر ولو كان خارج مكان العمل، وأضاف الباحثان بأن الثقة تشتمل على أبعاد عاطفية وأخرى معرفية، وهي عامل أساسي لضمان النظام الاجتماعي، والأمثلة المعاصرة مثل الكذب والمواقف النقدية توضح مركزية الثقة كواقع اجتماعي<sup>1</sup>.

كثيرا هو تداول هذا المفهوم بين الأفراد في المجتمعات وكذلك داخل المؤسسات بشكل عام، ولو أن الاختلاف نسبي بين الأفراد إلا أن الثقة يعد مفهوما واسع ولا نستطيع حصره، وقد أكد الباحثان بوجود نوعين الأول الثقة القائمة على المهام، وتأتي هذه الثقة نتيجة التواتر المستمر لالتزام الفرد والقيام بدوره على أحسن وجه وبإتقان، مما يلفت نظر قائده وأعضاء فريقه له وربما الإدارة أيضا فيكون محل ثقة الجميع، والنوع الثاني يتمثل في الثقة القائمة على العلاقات الاجتماعية، حيث يكسب الفرد ثقة الآخرين من خلال معاملاته وسلوكه، كذلك قيمه وأخلاقه الحسنة التي توحى بصدقه، أمانته ووفائه، أيضا تعاونه، تآزره وتواصله الدائم مع زملائه في العمل وخارج المؤسسة.

وإضافة على ذلك، توصل الباحث "ماير ورفاقه" "Mayer and all" سنة 1995 أن تنمية الثقة في الفرق تسهل تماسكها وتؤدي إلى خلق التعاون بين أعضاء الفريق، كما أن تنمية الثقة في الفرق تحسن من بعض النتائج التنظيمية الهامة<sup>2</sup>.

توصل الباحث "ماير ورفاقه" إلى أن الثقة تزيد من تماسك الفريق وتخلق روح التعاون بين الأعضاء، وهنا تأكيد من دراسة الباحثين على أن الثقة تساهم في تماسك الفريق وتحسن النتائج التنظيمية داخل المؤسسة.

<sup>1</sup> D. Lewis and A. Weigert, Trust as a social reality, Social forces, Vol 63, Issue 04, 1985, P 969.

<sup>2</sup> Stephen. M. Fiore and others, IBID, P 283.

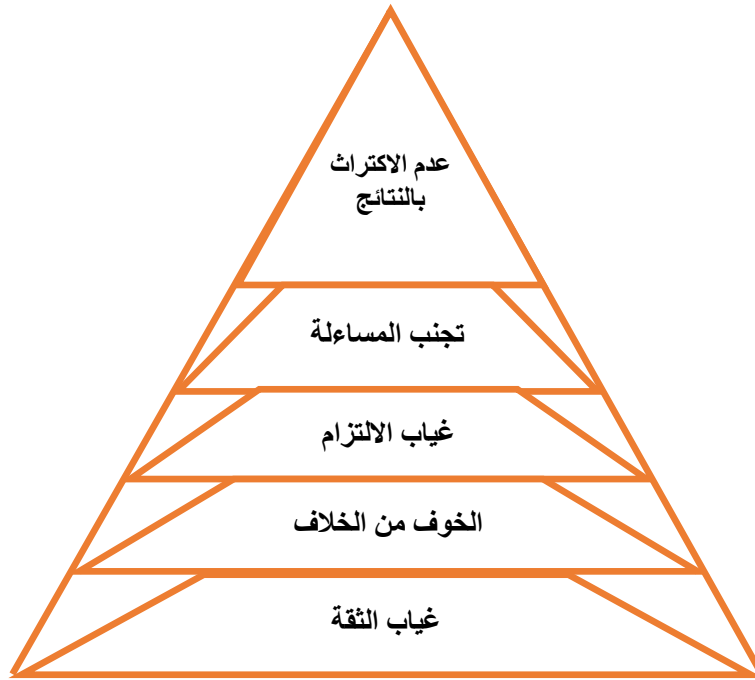
وقد وسعت الأبحاث الحديثة العمل على الثقة لبحث كيف يمكن أن تتشكل بسرعة داخل الفريق فقام "ويلدمان وزملاؤها" **Jessica Wildman** سنة 2012 بتطوير نظرية الثقة في "فرق عمل البدء السريع" لوصف كيف أن السلفيات للتفاعل الجماعي تؤثر على المواقف الأولية وكيف يغير السياق تطور الثقة في هذه الفرق، واعتبروا أنه من المهم فهم كيف أن العمليات العاطفية والمعرفية والسلوكية التي تنطوي عليها تنمية الثقة قد تختلف، بحيث يمكن إدارة هذه الفرق وتدريبها لتحقيق مستويات الثقة اللازمة من أجل الوصول إلى أداء فعال للفريق<sup>1</sup>.

أحيانا قد لا يوجد وقت كافي من أجل خلق قيمة لم تكن من قبل كقيمة الثقة، ولكن إن وجدت فعلى الجميع السعي والعمل على تطويرها في محاولة للتكيف مع متطلبات العمل ضمن فريق، وعلى الجميع الاهتمام بتوضيح التعقيدات التي ينطوي عليها تطوير الثقة داخل الفريق باعتبارها الأساس والقاعدة التي يقوم عليها الفريق.

بعد التطرق إلى المحددات والعوامل التي تؤدي إلى زيادة تماسك الفريق، نود في عجلة استعراض أهم العوامل التي من شأنها قد تؤدي إلى خلل أو تفكك الفريق، والواضح أن غياب أحد أو بعض العوامل التي تعزز وتزيد من تماسك الفريق حتما سيكون لها تأثير عكسي فيؤدي إلى حدوث خلل وعدم فعالية الفريق، إضافة إلى هذا نذكر ما أشار إليه الباحث "باتريك لينسيوني" **Patrick Lencioni** حيث حصر العوامل التي من شأنها أن تخل بالعمل الجماعي للفريق ويتماسكه في خمسة عوامل ممثلة في الشكل الهرمي الآتي:

<sup>1</sup> J.L. Wildman and all, trust development in swift starting action team; a multilevel framework, group & organization management, Vol 37, issue 02, March 2012, P 162.

الشكل رقم 27: يمثل العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي



المصدر: باتريك لينسيوني، العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي، ط1، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، ص162.

حسب المخطط الهرمي فالعامل الأساسي الأول الذي يؤدي إلى خلل عمل الفريق هو غياب قيمة الثقة بين الأعضاء، التي أصلها يرجع إلى عدم رغبة الأعضاء في المخالطة والمكاشفة، والتستر عن بعض السلوكيات، فيصعب بناء قاعدة للثقة.

وقد اعتبر "باتريك لينسيوني" هذا بمثابة الفشل المدمر لأنه يمهد الطريق لعامل آخر هو الخوف من الخلاف، ومن ثم ظهور الصراعات، وعلق على الفريق الذي يفتقر إلى الثقة بأنه غير قادر على خلق جو حماسي فعال، بل يلجأ الأعضاء إلى التستر والحذر وربما الصمت عن إبداء الرأي، وفي مثل هذا الجو يختفي الالتزام ويغيب بين الأعضاء، فيصبح من النادر الالتزام بالقرارات واللوائح أو حتى المشاركة في صناعتها، مما يصعب من مهمة القائد خاصة

محاسبتهم ومساءلتهم عن النتائج، فيبرز سلوك اللامبالاة وعدم الاكتراث بأهداف المؤسسة والسعي وراء الأهداف الشخصية<sup>1</sup>. ويرى بأن العوامل التي من شأنها أن تفقد الفريق تماسكه وتلاحمه هي كالسلسلة التي تفقد احدى حلقاتها.

في كل الأحوال يعد الهدم أسهل وأيسر من البناء، على هذا الاساس كان ظهور عامل وحيد من العوامل التي من شأنها أن يتدهور العمل الجماعي ويخل الفريق كافيًا لهدمه، على عكس البناء الذي يستلزم وجود كل العوامل التي تساهم في ذلك، وفي هذا المقام تعد المؤشرات التي سبق ذكرها بمثابة هذه العوامل التي تعزز وتحافظ على تماسك الفريق، وإن كان الأمر يبدو بسيطًا من الناحية النظرية، إلا أن التطبيق على أرض الواقع يعتبر جد صعب، وهذا ما وجدناه فعلا بالمركب محل الدراسة خاصة مشكل الذهنيات والأفكار لدى بعض الأفراد، وعلماء الإدارة والتسيير يرون بأن إدارة الموارد البشرية والأفراد أصعب من إدارة العمل نفسه.

### 3.3. دور القائد في تماسك فريق العمل

قامت مجموعة من الباحثين بقيادة "كلودستان" "Claudestine" إلى التأكيد على وجود أشكال قليلة لفعالية الفريق، حيث أعطت الأولوية للقيادة كمحور أساسي للفعالية، وأوضحت قوة العلاقة بينها وبين تماسك الفريق<sup>2</sup>.

ويعتبر أغلب علماء الإدارة والتسيير أن القيادة عبارة عن فن يكتسبه الفرد، في حين يعتبرها آخرون علم من العلوم التي تدرس، فالقائد الناجح هو القائد الكفو والفعال، ويتوجه المدراء اليوم إلى الاعتماد على قادة الفرق بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة، ولا يكون ذلك إلا بتكوين فرق متماسكة، منسجمة وفعالة تقوم بتنفيذ المهام بشكل سريع وبكل فعالية، ومن أجل الحصول

<sup>1</sup> باتريك لينسيوني، العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي، ط1، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2008، صص-162-163.

<sup>2</sup> بروس ج. أفوليو، تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكيم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003، ص 170.

على فريق متماسك يجب على القائد المساهمة في ذلك، من خلال القيام بمجموعة من المهام الأساسية والتي سنتطرق إلى أهمها.

### 1.3.3. السعي في ترسيخ القيم التنظيمية داخل الفريق

على القائد الذي يسعى إلى تحقيق النجاح أن يمتلك من المؤهلات والصفات ما يلزم من أجل إدارة فريقه وبلوغ مستوى عالي من تماسكه، ومع ذلك فإن المحافظة على هذا المستوى من التماسك بين الأعضاء ليس بالأمر الهين، وللقائد الدور الكبير في إنجاز هذه المهمة من خلال كسب ثقة واحترام جميع الأعضاء، ترسيخ بعض القيم بين أعضاء الفريق لاسيما العدالة والالتزام، كما يرى بعض الباحثين في مجال تسيير الموارد البشرية بأنه يجب على القائد أن ينزع قبعة القيادة وأن يعتبر نفسه أحد أعضاء الفريق ويشاركهم التفكير في إيجاد الحلول واتخاذ القرارات، ويظهر ذلك في طريقة تعامله وحديثه مع الأعضاء، كما يجب أن يمد يد العون عند الحاجة لجميع الأعضاء من دون أي تكبر أو تسلط، فنجاحه إنما هو عبارة عن نتائج لعمليات فريقه.

في هذا المقام قد أشار كل من "داي كرون" "Day Crone" و"سلاس داي" "Day Salas" سنة 2004 إلى أن عملية تشكيل القيادة واختيار القائد مرتبطة بالفريق، ومن ثم تركز هذه القيادة كمورد أو رأس المال في إنجاز المهام، كما على القائد التشديد والنهي على العمل الفردي داخل الفريق، ولا يعني هذا أبداً عرقلة التفكير الإبداعي بل وجب التشجيع على الإبداع وإعطاء الفرص في جو تشاوري ليكون في صميم التطلعات المبنية التي يحتاجها القائد في المستقبل<sup>1</sup>.

فالأفضل للقائد أن يعمل تحت مبدأ اشراك جميع الأعضاء في التفكير حول حل المشاكل التي قد تواجههم، كما يلتصقون فيها التطلع إلى دراستها وتحليلها ليتم في الأخير طرح بدائل واختيار الأنسب من بينها، فعموماً فإن القائد الناجح هو الذي يفسح المجال أمام أعضاء فريقه للتفكير

<sup>1</sup> A. Nohavandi, the Art and science of leadership, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2008, P 285.



في مختلف القضايا المطروحة وتقديم تقارير وتوصيات عند كل اجتماع والاستماع لآرائهم، ليتسنى له بعد ذلك دراستها والكشف عن الانحرافات الموجودة بين التخطيط والتنفيذ. هذا الأسلوب التشاركي الذي يتبناه اليوم أغلب قادة الفرق لما له من خصائص تساهم في اعطاء حرية أكبر للأعضاء في ممارسة مهامهم ولعب أدوارهم، ويركز غالبية علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي على ظاهرة القيادة جراء جملة من الاعتبارات التي تتجلى من خلال دورها المركزي الذي تؤديه في الكثير من العمليات التنظيمية، ذلك أنها تؤثر بشكل أو بآخر على كفاءة وفعالية التنظيمات، إذ أن تقييم فعالية القيادة من حيث النتائج المترتبة تؤثر على العضو، كذلك الفريق والمنظمة ككل.

وعلى القائد اظهار الاحترام والاستماع لمشاغل الأعضاء، كذلك الاهتمام بآرائهم ومشاركتهم في العمل يخلق جو من التعاون والتآزر، ومن المهم أن يجعل القائد المواجهة كأسلوب لتعليم الأعضاء الالتزام والصدق، كل هذه القيم تتجلى في سلوكيات وردود أفعال ايجابية يتقاسمها كل الأعضاء، كما يجب على القائد مساعدة الأعضاء في توضيح الأهداف وإزالة كل غموض حتى يتسنى للفريق تسهيل المهام، وبناء على هذا يمكن للقائد تحقيق التماسك لفريقه، ويجعل تأثيره على الأعضاء باعتباره القاعدة الأساسية والقوة الدافعة للإنجاز<sup>1</sup>.

يشير الباحث إلى مجموعة من القيم التي يتمتع بها القائد الناجح كالمشاركة، الاحترام، التعاون والصدق، إلى أنها في الحقيقة تمثل قيم المؤسسة أو ما تسمى القيم التنظيمية، فالقائد هو الوسيط بين الادارة والفريق لذلك عليه حمل قيم المؤسسة قبل ترسيخها لدى أعضاء فريقه، والمفروض عدم تعارض هذه القيم التنظيمية مع قيمه الشخصية حتى يستطيع نقلها إلى الأعضاء.

وتظهر هذه القيم التنظيمية بوضوح من خلال سلوك القائد ومعاملة الحسنة للأعضاء، حيث تبرز من خلال علاقات إيجابية تجمع الأفراد وتدفعهم إلى العمل بحزم في سبيل الوصول إلى

<sup>1</sup> مرين كوري وآخرون، المجموعات (الممارسات والتطبيقات)، ترجمة سيف الدين رزقي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013، ص 149.

الهدف المشترك، كذلك تظهر عملية التنشئة الاجتماعية كوسيلة لزيادة تماسك الجماعة والفريق، فمن خلالها يستطيع الفرد أن يندمج بسهولة داخل الفريق مما قد يساعده على التكيف والتوفيق ما بين الأفراد، فالأعضاء مجبرون على التحلي بمجموعة من السمات التي تعبر عن عملية التكيف كالتساهل، التسامح، التحمل والتضحية<sup>1</sup>.

فالتكيف يتضمن اجراء تغييرات في بعض الأنماط الثقافية المتصلة بالفريق، وفي الوقت نفسه يؤدي إلى انسجام الأعضاء وتماسكهم، وبالتالي يقضي على الصراعات والنزاعات التي قد تحدث داخل الفريق.

كما أن قدرة الشخص على اتباع سلوكيات ايجابية، احترام قيم وأخلاقيات العمل التي تمثل ضوابط لسلوك الفرد، فبناء وتكريس المنظومة الأخلاقية يساعد المؤسسة في الارتقاء بأخلاقيات العمل وتحسين طريقة التعامل مع الآخرين، لتكون سمة تميز الفريق بل المؤسسة ككل، فبنية العمل تستوجب على الفرد الولوع الى أساليب تمكنه من تطوير الذات الذي يحقق الطموح والتفكير الايجابي، وبالتالي اعتبار الفرد العامل رمزا للإيجابية وعنصر من عناصر الانتاج.

### 2.3.3. الحرص على تطبيق النمط القيادي الأنسب

يعد حرص الأعضاء على تطبيق أوامر القائد بمثابة تقبلهم لنمطه وأسلوبه القيادي، وهذا ما ذهب إليه بعض الباحثين على غرار الباحث "كاري يوكل" "Yukl Gary" الذي أكد على ضرورة توضيح الأهداف بدقة من طرف القائد أثناء تشكيل فريق العمل، خاصة أثناء عملية احداث التغيير تحسبا لأي طارئ وتكيفاً مع أي ظرف، في جو يتسم بالشفافية وتسوده العلاقات الجيدة بين الأفراد، والغرض تطبيق التعليمات والأوامر، فيحرص كل فرد على ذلك بكل انسجام مع بقية الأعضاء، أما التماطل أو التسويف في العمل، التغيب أو التخريب المتعمد لأدوات وأجهزة العمل، فكل هذا يعيق عمل الفريق ويضعف من أدائه وفعاليتة، فكل هذا يلحق المضرة بالمؤسسة وسمعتها<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> أحمد رأفت عبد الجواد، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1983، ص 95-96.

<sup>2</sup> G.A.Yukl, IBID, P 248.

بالطبع عادة ما تظهر فعالية القائد في الأخير، بمعنى من خلال تقييم النتائج المتحصل عليها، فالكثير من الباحثين يرون أن قياس فعالية القائد لا تكون إلا من خلال نتائج فريقه فعند ذلك فقط تظهر مدى قدرته على التنسيق بين أعضاء الفريق، لذلك تسعى المؤسسة دوماً إلى وضع هياكل تنظيمية تتماشى والأهداف المخطط لها قصد تحصيلها بكل فعالية وكفاءة، فتعطي خريطة واضحة عن الأدوار والوظائف من جهة، ومن جهة أخرى تؤثر على سلوك الأفراد والجماعات وعلاقاتهم داخل المؤسسة، وكثيراً ما تحبذ المؤسسات الميول إلى النموذج الهرمي الذي تتركز فيه السلطة على الإدارة العليا والمدير أو القائد، لتبقى مركزية اتخاذ القرارات، بينما هناك توجه جديد للكثير من المؤسسات في العالم أين تستجد بهياكل مسطحة، من خلالها تبرز الدعوة إلى تفجير الطاقات الإبداعية، تطوير المهارات والمعارف وكذلك عرض المواهب الفردية والجماعية، والاعتماد بشكل كبير على قادة فرق العمل.

وفي هذا الصدد كان "بيتر دراكر" **Peter Draker** قد اعتبر أنه من الصعب جداً على الهيئة الحديثة أن تتكون من الرئيس ومن ثم نجد بقية العاملين في أسفل الهرم، إذ يستوجب الاعتماد على فرق العمل استجابة للتغير السريع وتماشياً مع الأوضاع والظروف المتقلبة، فأشراك كل الأعضاء في اتخاذ القرار وتنفيذها يعطيهم الشعور بروح المسؤولية، وللقائد دور كبير في بلوغ الفريق درجة عالية من التماسك والتلاحم من خلال دعم القرارات الصائبة، تشجيع المواهب، تطوير الكفاءات وكذلك الحرص على توفير بيئة عمل محفزة للأعضاء<sup>1</sup>.

يعد التوجه الجديد للمؤسسات في اتباع النمط القيادي التشاوري والاعتماد على فرق العمل من أهم مميزات المؤسسات الناجحة، وهذا ما ذهب إليه الباحث "بيتر دراكر" الذي رأى بأن الاعتماد على فرق العمل جاء استجابة للتغير السريع وتماشياً مع الأوضاع المتقلبة، وأن اشراك كل الأعضاء في اتخاذ القرار وتنفيذها يعطيهم الشعور بروح المسؤولية، فللقائد دور كبير في بلوغ فريقه درجة عالية من التماسك والتلاحم.

<sup>1</sup> B.C Crosby and J.M. Bryson, leadership for the common good; tackling public problems in a shared-power world, 2nd Edition, Jossey-bass, San Francisco, USA, 2005, P 67.

### 3.3.3. تفويض الصلاحيات للأعضاء والوثوق بهم

تفويض السلطة أو التخلي لأحد أو لبعض المرؤوسين جزء من المسؤولية وهذا إنما هو مؤشر يعبر عن ثقة القائد بهؤلاء الأفراد وبالفرق ككل، إلا أن بعض القادة من يخشى تراجع النتائج عند تفويضه أحد الأفراد، مما قد يلزمهم النظر في إعادة توزيع المهام من بدايتها، وهذا بالرغم من أن الحقيقة التي يعززها واقع المؤسسات يكمن في أن القائد يكرس أغلب وقته في العمل الذي يكسبه المزيد من المشقة والتعب، وقد يبعده عن التزاماته نحو المحيط الخارجي كإهمال الأسرة، الأصدقاء وربما إهمال النفس أيضا، لذلك حتى وإن بدى لنا شك في أن منح بعض السلطة والتنازل عن بعض الصلاحيات بمثابة مغامرة أو مخاطرة، إلا أنه هو السبيل الوحيد لكسب الوقت في أداء المهام ذات الأولوية<sup>1</sup>.

تعتبر فكرة تفويض السلطة إحدى المهام الإدارية التي لعبت دور كبير في تطوير المؤسسات، من خلال التخفيف من أعباء العمل الإداري الموكلة إلى القائد، ولا تقتصر عملية التفويض على التنازل عن بعض الصلاحيات لأحد المرؤوسين وإصدارها بشكل رسمي، ولكن يجب التأكيد على المرؤوسين ضمان تحقيق النتائج، وهذا يعني أن المرؤوس مسؤول عن الصلاحيات المفوضة له أمام القائد، إلا أن هذا الأخير يبقى هو المسؤول الأول على جميع الأعمال المسندة له وللفرق بما فيها الأعمال المفوضة<sup>2</sup>.

فعملية التفويض لا تكون عفوية، وإنما يجب أن تأخذ في مجراها خطوات معينة، إذ يستلزم على القائد أن يكتشف الشخص الجدير بالثقة والذي يراه الأكفأ والقادر على القيام بالمهام المفوضة إليه، ليبقى الفريق متكامل ومتماسك يعمل من أجل تحقيق الأهداف واشباع الحاجيات.

<sup>1</sup> ستيفن آر كوفي، القيادة المرتكزة على مبادئ، مكتبة جرير للترجمة، ص 408.

<sup>2</sup> حامد سوادي عطية، العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية، المركز الوطني للتوثيق، المملكة المغربية، 2015، ص 161.

### 4.3.3. القدرة على إدارة الصراعات والعمل على تجنبها.

غالبا ما تنشأ النزاعات والخلافات داخل الفريق بصورة منتظمة ما يجعلها تخلق المفارقة داخله، فهذا النوع من الخلافات يستدعي المعالجة بطريقة ضمنية لتجنب الوقوع في صراعات جديدة، لأن هذا الجانب من الخلافات والنزاعات لا يخدم تماسك الفريق، ويتعدى ذلك الى رؤية المهام والأنشطة بصورة ساخرة لا تشجع على الابداع وروح المبادرة لهذا الفريق، ما يبرز أيضا السخرية كشكل من اشكال النزاعات<sup>1</sup>.

فمن واجب القائد أن يسارع إلى معالجة أي صراع ينشأ داخل مجموعته، والتعامل معه بحزم إذا رأى أنه سيسبب تصدع وتشقق في الفريق، لأن المحافظة على استقرار الفريق بصورة مستمرة تعد من أولوياته حتى يتسنى لأعضاء الفريق المبادرة والابداع.

في هذا السياق يرى الباحثان "بيار باسطور وريتشار برارد" " Pierre Pastor and Richard Breard" أن الاستقرار يعني قلة الصراعات، ولكن لا يجب تجاهل وجود خلافات في وجهات النظر بين الأفراد بسبب الغيرة أو عدم توافق الرأي حول موضوع ما، ومع هذا فإن أعضاء الفريق يحبذون أن يبقى الصراع خفي لا يظهر لما يحمله من نتائج سلبية، ويضيف الباحثين بأن الصراع يخلق في أول الأمر نتيجة اختلاف في وجهات النظر ثم سرعان ما يتطور في حالة عدم التعامل معه بحزم، مما قد تتجر عنه عواقب وخيمة كفقدان روح التعاون وفقدان الثقة، كما أنها تضر حتما باستمرارية العلاقات وتنظيم المؤسسة<sup>2</sup>.

يؤكد الباحثان على أن قلة الصراع مرتبط باستقرار المجموعة، ومع هذا فهما لا ينفيان وجود بعض الخلافات بين الأفراد، ولكنها خلافات بسيطة يمكن السيطرة عليها وتجاوزها، ولتفادي تطور مثل هذه الخلافات على الجميع المسارعة والعمل على اخمادها وفي مقدمتهم قائد المجموعة باعتباره المسؤول الأول على الفريق، فالأقرب على الفرد طاعة أوامر قائده لتجاوز النزاع والمحافظة على روح الفريق والإبقاء على الثقة بين أعضاء الفريق ككل بما فيهم قائدهم، كذلك الحفاظ على العلاقات الطيبة بينهم وتفاديا للوقوع في أزمة حقيقية.

<sup>1</sup> J.A. Malarewicz, gérer les conflits au travail, 2<sup>nd</sup> édition, Pearson éducation, France, 2009, P145.

<sup>2</sup> P. Pastor and R. Breard, gestion des conflits, 3<sup>ème</sup> édition, édition Liaisons, 2007, P16.

كما يمكن كذلك للصراع أن يحدث نتيجة كلمة بين فردين أو أكثر، لذلك اعتبر علماء التسيير والإدارة الكلمة بمثابة سلاح قد يجرح أو يقتل، وقد جاء في القرآن الكريم تشبيه الكلمة الطيبة بالشجرة الطيبة في قوله تعالى «ألم تر كيف ضرب الله مثلا كلمة طيبة كشجرة طيبة أصلها ثابت وفرعها في السماء(24)» إبراهيم.

وشبه الله تعالى الكلمة الخبيثة بالشجرة الخبيثة فقال «ومثل كلمة خبيثة كشجرة خبيثة اجتثت من فوق الأرض ما لها من قرار(26)» إبراهيم.

فعلينا أن نعي قيمة الكلام الطيب ومدى تأثيره على الآخرين، لذلك فالمفروض على الأفراد داخل مجموعاتهم اختيار كلماتهم عند التلفظ خاصة قائد الفريق الذي يمثل الإدارة قبل أن يمثل نفسه، فكلمة واحدة قد تقتل شخصا، وجميعنا لا يجهل الحساسية الموجودة تقريبا في كل القطاعات بين الإدارة والأفراد.

كذلك قد يندلع الصراع نتيجة قرار يعتبره الفرد مجحفا في حقه، أو شجار بين الأعضاء أو غيرها من المصادر التي تسهل من ظهور الخلاف واندلاع الصراع الذي قد يدوم طويلا، مما قد يقلب كل المعطيات ويفسد ما هو كائن.

والصراعات تختلف حسب طبيعتها فمنها اقتصادية واجتماعية، كذلك صراعات تقنية وأخرى نفسية، ومن ناحية أخرى هناك من الباحثين من قام بتقسيم الصراعات حسب مصادرها كالصراع حول الأهداف مثل تباين هدف أحد الأفراد مقارنة بآخر أو فريق بالنسبة لفريق آخر، أيضا صراع الأحاسيس والمشاعر نتيجة اختلافها بين الأفراد، والصراع القائم بسبب السلوك حيث يكون اختلاف في وجهات النظر حول سلوك معين، وأخيرا الصراع الثقافي الذي يعود أصله إلى اختلاف القيم والمبادئ، كذلك ربما المعتقدات والتقاليد<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> IBID, P-P 21-23.

يميز الباحثان بين الصراعات التي يمكن أن تحدث بين الأعضاء، ولو كانت هناك ربما تقسيمات أخرى إلا أن الهدف هو حصر نوع الصراع ومعرفة سببه أو مصدره، ومن ثم يستطيع القائد التعامل معه واختيار طريقة معينة من أجل اخماده أو على الأقل التخفيف من حدته وتأثيره السلبي بين الأعضاء، كالوساطة أو المواجهة، كذلك المعاقبة أو الجزاء.

ويعد صراع القيم أو ما يسمى الصراع القيمي من أهم الصراعات التي تصادف الأفراد داخل فرق العمل، ولعل السبب هو حدوث اصطدام بين القيم الشخصية للفرد والقيم التنظيمية للمؤسسة، وهنا يقوم القائد بدور كبير من أجل التوفيق بين هذه القيم في بادئ الأمر ومن ثم ترسيخ القيم التنظيمية وغرسها في أعضاء فريقه، ولا يكون ذلك إلى إذا كان القائد حاملا لهذه القيم، إذ لا يستطيع أن يجبر الأفراد على الالتزام مثلا في حين أنه ليس كذلك، فهذا أشبه بشخص يأمر بخلق وهو لا يتصف به أو ينهى عن خلق ثم يأتي به.

## الفصل الخامس

### عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج

### الدراسة الميدانية

#### 1. عرض وتحليل البيانات

- 1.1. المحور الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة
- 2.1. المحور الثاني: العدالة التنظيمية وزيادة الدافعية لدى فرق العمل
- 3.1. المحور الثالث: الالتزام التنظيمي وبناء منظور الثقة بين الأطراف
- 4.1. المحور الرابع: المشاركة التنظيمية وزيادة مستوى الابداع لدى فرق العمل

#### 2. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

- 1.2. مناقشة نتائج الدراسة البحثية الخاصة بالبيانات الشخصية
- 2.2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة
- 3.2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة
- 4.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية



## الفصل الخامس: عرض وتحليل البيانات ومناقشة نتائج الدراسة الميدانية

### 1. عرض وتحليل البيانات

#### 1.1. المحور الأول: الخصائص الديمغرافية لعينة الدراسة

يشتمل هذا المحور على الجداول المتعلقة بمواصفات العينة أي السن، المستوى التعليمي، الحالة العائلية، الأقدمية داخل المؤسسة وكذا المستوى الوظيفي.

جدول رقم 12: يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والسن							
المجموع	السن				ت	إطار	المستوى الوظيفي
	50 سنة فأكثر	49-40 سنة	39-30 سنة	29-20 سنة			
14	1	4	9	0	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	28,6	64,3	0,0	%		
26	1	7	14	4	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	3,8	26,9	53,8	15,4	%		
90	4	15	49	22	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	4,4	16,7	54,4	24,4	%		
130	6	26	72	26	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	4,6	20,0	55,4	20,0	%		

نلاحظ أن أغلب العمال تنحصر أعمارهم بين 39-30 سنة (55,4%)، حيث نجد أن فئة الإطارات الذين تنحصر أعمارهم بين 39-30 سنة يمثلون (64,3%) من مجموع الإطارات، في حين نسب أعوان التحكم وأعوان التنفيذ هي (53,8%) (54,4%) على التوالي. أما فيما يخص المجال المحدد بين 29-20 سنة فالملاحظ انعدام فئة الإطارات، في حين يمثل أعوان التحكم نسبة (15,4%)، وأعوان التنفيذ نسبة (20,0%). وبالنسبة إلى المجال المحدد بين 39-40 سنة فعدد الإطارات وأعوان التحكم يمثل (28,6%) و(26,9%) على الترتيب، في حين يمثل عدد العمال الذين ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ (16,7%) فقط.

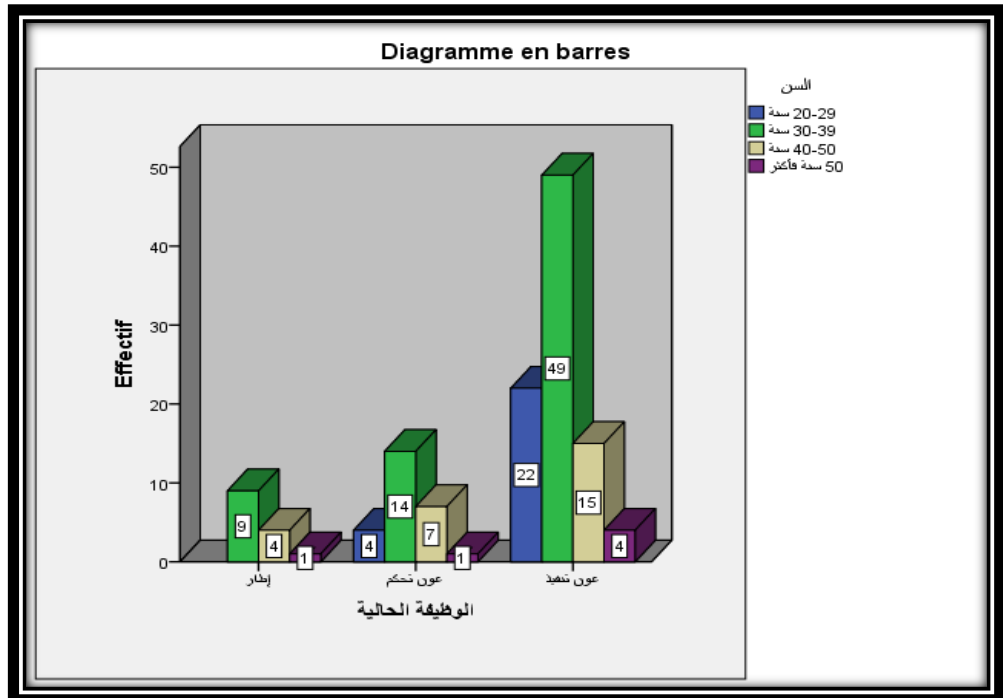
وأخيرا نلاحظ بأن عدد العمال الذين تزيد أعمارهم عن 50 سنة يمثل (4,6%) من مجموع العينة، وهي نسبة ضئيلة جدا.

والخلاصة أن أغلب عمال المركب ينتمون إلى فئة الشباب الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة أي حوالي (75,4%).

وهذا نتيجة سياسة التوظيف التي تبنتها مؤسسة سوناطراك في السنوات القليلة الماضية، حيث عمدت إلى توظيف فئة الشباب خاصة خريجي الجامعات، وهذا بسبب إحالة أغلب العمال على التقاعد بعد وصولهم سن التقاعد.

والمخطط التالي يوضح توزيع عمال العينة حسب المستوى الوظيفي والسن.

الشكل رقم 28 : يظهر توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والسن



جدول رقم 13: يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي

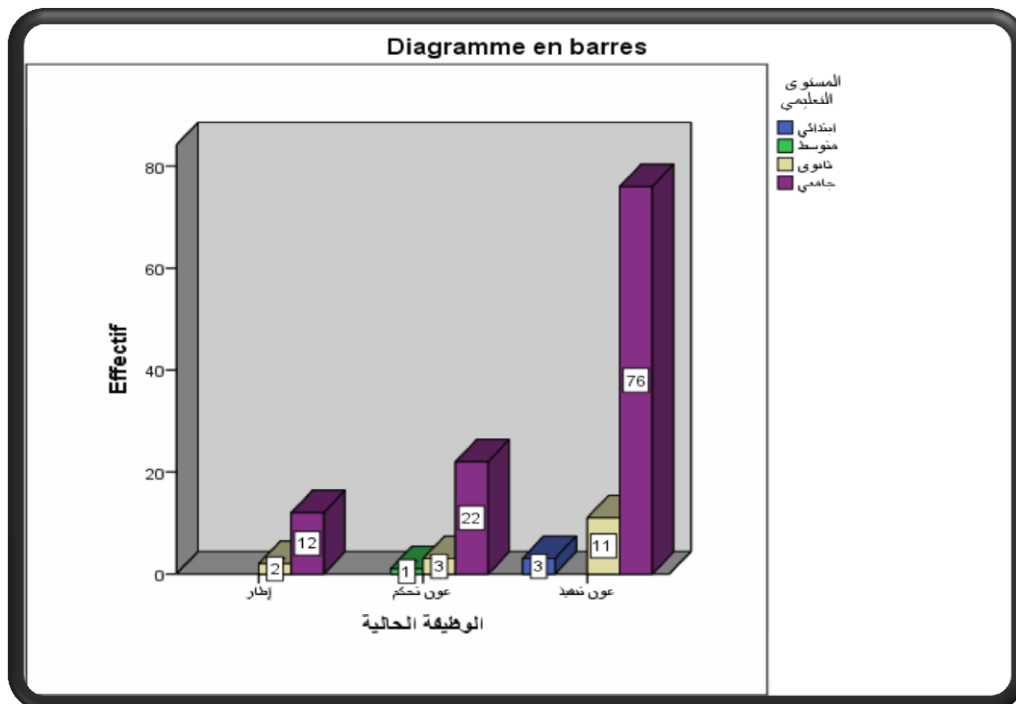
المجموع	المستوى التعليمي						
	جامعي	ثانوي	متوسط	ابتدائي			
14	12	2	0	0	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	85,7	14,3	0,0	0,0	%		
26	22	3	1	0	ت	عون تحكم	
100,0	84,6	11,5	3,8	0,0	%		
90	76	11	0	3	ت	عون تنفيذ	
100,0	84,4	12,2	0,0	3,3	%		
130	110	16	1	3	ت	المجموع	
100,0	84,6	12,3	0,8	2,3	%		

توضح النتائج المتحصل عليها أن أغلب أعضاء الفرق لديهم المستوى الجامعي بنسبة (84,6%)، حيث نجد فئة الإطارات تمثل (85,7%)، وفئة أعوان التحكم، أعوان التنفيذ بنسبة (84,6%) و (84,4%) على الترتيب، وفي المقابل نجد أن الأعضاء الذين لديهم المستوى الثانوي بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يمثلون نسبة (12,3%)، وبالنسبة للأعضاء الذين لديهم المستوى الابتدائي فهم يمثلون نسبة (2,3%) فقط كلهم ينتمون إلى فئة أعوان التنفيذ.

مما سبق نقول بأن أغلب أعضاء الفرق لديهم المستوى الجامعي، وبالنظر إلى صغر سن الأعضاء كما تقدم، فإن المؤسسة حالياً تهتم بتوظيف الشريحة الأكثر تعليماً وهي فئة الجامعيين، والفئة المتبقية من الذين يملكون مستوى تعليمي أقل فمن المؤكد أنهم فئة الأعضاء الأكبر سناً والأقدم داخل المؤسسة.

والتمثيل الآتي يظهر توزيع عمال العينة حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي.

الشكل رقم 29: يظهر توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والمستوى التعليمي



جدول رقم 14: يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والحالة العائلية

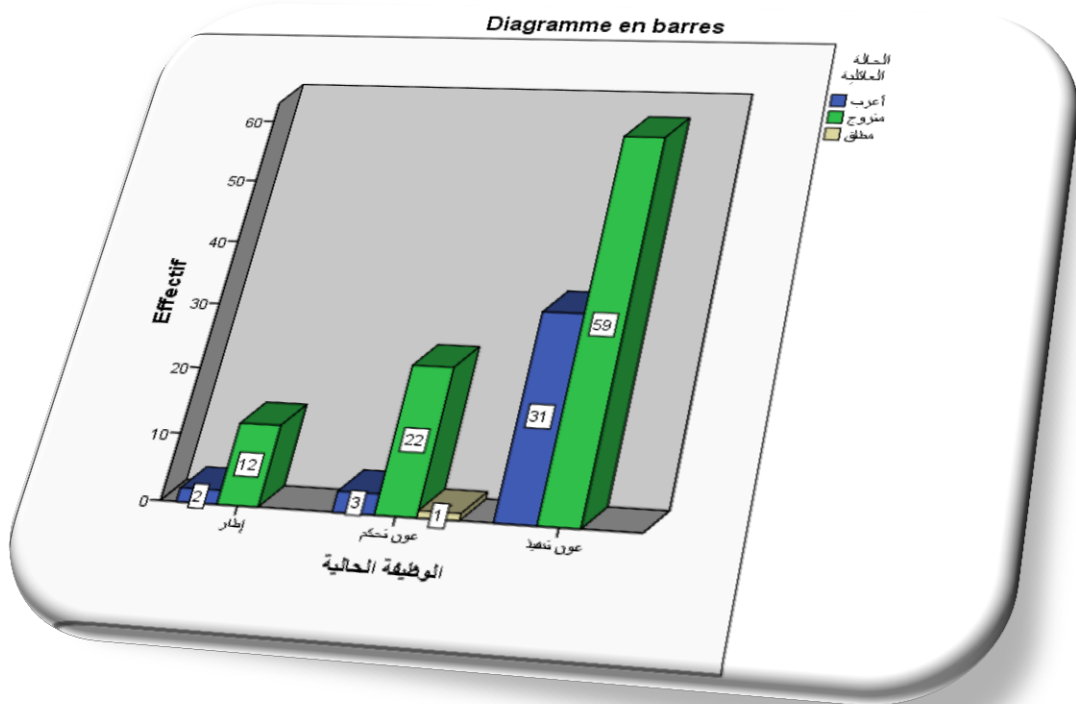
المجموع	الحالة العائلية			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	مطلق	متزوج	أعزب			
14	0	12	2	ت	إطار	
100,0	0,0	85,7	14,3	%		
26	1	22	3	ت	عون تحكم	
100,0	3,8	84,6	11,5	%		
90	0	59	31	ت	عون تنفيذ	
100,0	0,0	65,6	34,4	%		
130	1	93	36	ت	المجموع	
100,0	0,8	71,5	27,7	%		

يوضح الجدول أن (71,5%) من الأعضاء متزوجون، بمعنى أنهم الأغلبية، حيث أن الأعضاء من فئة الإطارات وأعاون التحكم المتزوجون يمثلون (85,7%) و(84,6%) على التوالي، في حين نجد أن الأعضاء من فئة أعوان التنفيذ المتزوجون يمثلون 65,6%)، أما بالنسبة للأعضاء العزب فيمثلون (27,7%) من مجموع عينة الدراسة أغلبهم من أعوان التنفيذ بنسبة (34,4%)، في حين نجد أن الأعضاء المطلقون يمثلون الفئة القليلة بنسبة ضئيلة تصل إلى (0,8%).

قد يرجع زواج أغلب الأعضاء إلى القدرة المادية بفضل الراتب الذي يتقاضاه أغلب الأعضاء وربما منذ فترة، باعتبار أن أغلب الأعضاء كما سنرى لديهم خبرة تزيد عن 5 سنوات داخل المركب، وهذا حسب البيانات الموضحة في الجدول رقم(15)، في حين نرجح فرضية أن الأعضاء الذين لا يزالون بدون زواج هم الفئة التي تم توظيفها خلال الخمس سنوات الأخيرة فقط.

والمخطط البياني التالي يظهر توزيع عمال العينة حسب المستوى الوظيفي والحالة العائلية.

الشكل رقم 30: يبين توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والحالة العائلية



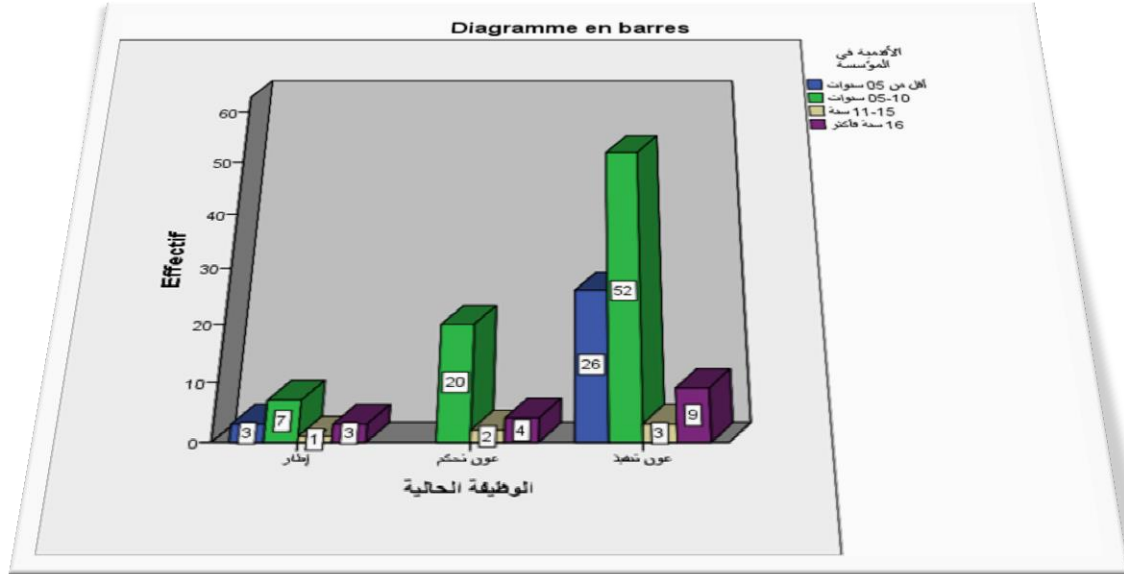
جدول رقم 15: يوضح توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والأقدمية في المؤسسة							
المجموع	الأقدمية في المؤسسة						
	16 سنة فأكثر	11-15 سنة	05-10 سنوات	أقل من 05 سنوات			
14	3	1	7	3	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	21,4	7,1	50,0	21,4	%		
26	4	2	20	0	ت	عون تحكم	
100,0	15,4	7,7	76,9	0,0	%		
90	9	3	52	26	ت	عون تنفيذ	
100,0	10,0	3,3	57,8	28,9	%		
130	16	6	79	29	ت	المجموع	
100,0	12,3	4,6	60,8	22,3	%		

يتبين من الجدول أن أفراد العينة بغض النظر على مستواهم الوظيفي والذين لديهم أقدمية تتحصر بين 5-10 سنوات يمثلون الأغلبية بنسبة (60,8%)، خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة (76,9%) وفئة أعوان التنفيذ بنسبة (57,8%)، كما أننا نلاحظ بأن الأعضاء الذين تقل أقدميتهم داخل المؤسسة عن عشر سنوات يمثلون نسبة (83,1%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (86,5%).

نعقد أن ذلك راجع إلى سلسلة التوظيفات التي أجريت في السنوات الأخيرة، بالإضافة إلى إحالة أغلب العمال على التقاعد باعتبار أن أغلبهم تم توظيفهم في سنوات السبعينيات وبداية الثمانينات، خاصة بعد التعديل الذي مس سن التقاعد المسبق (**Retraite anticipé**) وذلك بعد إلغائه من قبل الحكومة، في انتظار تحديد المهام الشاقة إلى أجل غير مسمى، بحجة تأثر وعجز الصندوق الوطني للتقاعد سنة 2016 في ظل الأزمة الاقتصادية وانهيار أسعار الخام.

والتمثيل البياني الآتي يظهر توزيع عمال العينة حسب المستوى الوظيفي والأقدمية داخل المؤسسة.

**الشكل رقم 31 : يبين توزيع العمال حسب المستوى الوظيفي والأقدمية**



تجدر الإشارة إلى أن البيانات المتحصل عليها وفقا للأسئلة المتعلقة بالخصائص الديمغرافية للعينة، قد تجد تفسيراً من خلال الجدول التالي الذي تم اعداده من قبل الباحثة بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف قسم تسيير الموارد البشرية، والمتعلقة بعدد العمال الذين أحيلوا على التقاعد وكذا الذين تم توظيفهم خلال العشر سنوات الأخيرة، حيث أن جميع الذين تم توظيفهم لديهم مستوى جامعي.

**جدول رقم 16: عدد العمال الذين تم توظيفهم وكذا إحالتهم على التقاعد خلال السنوات الأخيرة**

السنوات	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017
عدد العمال الذين تم توظيفهم	35	-	48	37	-	93	-	71	-	64
عدد العمال الذين أحيلوا على التقاعد	09	15	21	17	28	32	49	43	142	97

**المصدر:** من إعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات المقدمة من طرف المؤسسة

## 2.1. المحور الثاني: العدالة التنظيمية وزيادة الدافعية لدى فرق العمل

تأمل الشعوب داخل المجتمعات بصفة عامة والأفراد في المؤسسات بصفة خاصة على تطبيق قيمة العدالة، لما لها من تأثيرات ايجابية على السلوك والتصرفات، حيث تمثل أحد أهم الحوافز التي تزيد من الرغبة والدافعية للعمل أكثر، وسنتعرف في هذا المحور على العلاقة القائمة بين قيمة العدالة وزيادة الدافعية لدى فرق العمل من خلال الأرقام الاحصائية التي تم التوصل إليها وفق نظام المخرجات "SPSS".

جدول رقم 17: يبين تنظيم العلاقات على أساس القيم السائدة في المؤسسة						
المجموع	القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	الجميع	أعضاء الفريق	القادة			
14	2	11	1	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	14,3	78,6	7,1	%		
26	2	16	8	ت	عون تنفيذ	
100,0	7,7	61,5	30,8	%		
90	8	59	23	ت	المجموع	
100,0	8,9	65,6	25,6	%		
130	12	86	32	ت	المجموع	
100,0	9,2	66,2	24,6	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,550	4	3,049	

نلاحظ من خلال هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين أعضاء الفريق وتقدر نسبتهم بـ(66,2%) خاصة الإطارات بنسبة (78,6%)، في حين سُجلت نسبة (24,6%) ممن يؤكد على أن القيم السائدة تنظم العلاقة بين القادة خاصة أعوان التحكم بنسبة (30,8%) وأعوان التنفيذ بنسبة (25,6%)، أما نسبة (9,2%) من المبحوثين فيؤكدون على أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين الجميع بما في ذلك القادة وأعضاء الفريق خاصة الإطارات بنسبة(14,3%).



ومما سبق نستنتج أن معظم العمال الذين يعملون في فرق عمل داخل المؤسسة محل الدراسة وبمختلف وظائفهم الحالية يؤكدون على أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين أعضاء الفريق، وما يؤكد ذلك هي قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ(3,04) غير الدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,55) والتي تؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في رأي العمال في العلاقات التي تنظمها القيم السائدة في المؤسسة حسب وظائفهم الحالية أو مستواهم الوظيفي، فكل العمال وبغض النظر عن وظائفهم يؤكدون على أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين أعضاء الفريق.

يعود ذلك إلى طبيعة النشاط الذي تمارسه فرق العمل داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي، الذي يستلزم وجود مجموعة من القيم التي تنظم العلاقة بين الأعضاء مثل التعاون، التضامن، الاحترام، الالتزام، المشاركة في تبادل المعلومات فيما بينهم...إلخ، لذلك يرى الأعضاء أن معظم القيم التنظيمية تنظم العلاقة بين الأعضاء.

وفي المقابل يرى البعض أن القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين القادة، باعتبار أن بعض العمال يرون أن القادة هم الأولى بحمل القيم التنظيمية للمؤسسة، قبل أن يتمكنوا من نقلها وترسيخها بين الأعضاء، ويمكن ترجيح أن تكون اجابات الأعضاء الجدد داخل المؤسسة (الفئة الأقل أقدمية).

أما المبحوثين الذين عبروا على أن القيم السائدة تنظم العلاقة بين الجميع فنسبتهم كانت جد منخفضة، إذ من الممكن أن يكون هؤلاء الأعضاء قد عايشوها مع كل الأطراف، أو احتمال أن تكون اجابات القادة سواء كانوا قادة مرسمين أو مفوضين (intérimaire).

جدول رقم 18: يبين مدى شعور أعضاء الفريق بالإنصاف في المعاملة من قبل المؤسسة								
المجموع	هل يشعر أعضاء الفريق بالإنصاف في المعاملة من قبل المؤسسة					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	بدرجة صغيرة جدا	بدرجة صغيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا			
14	1	2	7	2	2	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	14,3	50,0	14,3	14,3	%		
26	7	7	11	1	0	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	26,9	26,9	42,3	3,8	0,0	%		
90	18	15	47	7	3	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	20,0	16,7	52,2	7,8	3,3	%		
130	26	24	65	10	5	ت	المجموع	
100,0	20,0	18,5	50,0	7,7	3,8	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,280	8	9,795	

توضح النتائج المتحصل عليها حول شعور الأعضاء بالإنصاف في المعاملة من قبل المؤسسة، أو بالأحرى الإدارة أن نصف عدد الأعضاء أي (50,0%) باختلاف مستواهم الوظيفي يشعرون بدرجة متوسطة بإنصاف المؤسسة لهم في المعاملة، حيث نجد أن فئة الإطارات تمثل (50,0%) وفئة أعوان تمثل (42,3%)، في حين تشتمل فئة أعوان التنفيذ على (52,2%).

أما عن الشعور بالإنصاف ولكن بدرجة صغيرة وصغيرة جدا فقد أثبتت النتائج أن الأعضاء الذين عبروا عن ذلك يمثلون على الترتيب (18,5%) و(20,0%) بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، في حين تحصلت الدراسة على النسبتين (3,8%) و(7,7%) ممن عبروا على الشعور بالإنصاف من قبل المؤسسة وبدرجة كبيرة وكبيرة جدا.

وعليه فإننا نستنتج أن معظم الأعضاء الذين يعملون ضمن فرق العمل يؤكدون على شعورهم بالإنصاف في المعاملة من طرف المؤسسة ولكن بدرجات متفاوتة، وقد يرجع ذلك إلى تمكنهم

من تحقيق بعض الاحتياجات الخاصة بهم، وكذا تحصلهم على امتيازات هامة داخل المؤسسة بالعمل ضمن الفريق.

جدول رقم 19: يبين طبيعة العلاقات التي تسود الفريق					
المجموع	هل العلاقات التي تسود الفريق جيدة؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	غير جيدة	جيدة			
14	4	10	ت		
100,0	28,6	71,4	%		
26	12	14	ت	عون تحكم	
100,0	46,2	53,8	%		
90	22	68	ت	عون تنفيذ	
100,0	24,4	75,6	%		
130	38	92	ت	المجموع	
100,0	29,2	70,8	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,100	2	4,599	

يتضح من خلال النتائج أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أن العلاقات التي تسود فرقهم جيدة، حيث تقدر النسبة ب (70,8%) خاصة من جانب الإطارات وأعاون التنفيذ بنسبة (71,4%) و (75,6%) على التوالي، وفي المقابل نجد نسبة (29,2%) ممن يؤكدون على أن العلاقات التي تسود فرقهم ليست جيدة خاصة أعوان التحكم بنسبة (46,2%).

وعلى هذا الأساس نستنتج أن معظم الأعضاء يؤكدون على أن العلاقات التي تسود الفرق جيدة، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(4,599) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,1) والتي تؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في رأي العمال حول طبيعة العلاقات التي تسود الفرق.

قد يرجع ذلك إلى غياب الصراعات بين الأعضاء خاصة إذا علمنا أن أغلب الأعضاء من الشباب ومن الطبقة الجامعية، مما يبين غياب صراع الأجيال على وجه الخصوص.

جدول رقم 20: يوضح مدى إيمان الأعضاء بأهداف المؤسسة وفقا للأسس التي تستند عليها المؤسسة في الترقية					
المجموع	هل الأسس التي تستند عليها المؤسسة في الترقية تجعلك تؤمن بأهداف المؤسسة وتسعى لتجسيدها؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	7	7	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	50,0	50,0	%		
26	21	5	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	80,8	19,2	%	تحكم	
90	60	30	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	66,7	33,3	%	تنفيذ	
130	88	42	ت	المجموع	
100,0	67,7	32,3	%	المجموع	
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,130	2	4,080	

تبرز النتائج أن معظم الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم لا يؤمنون بالأهداف العامة للمؤسسة بالنظر إلى الأسس التي تعتمد عليها في الترقية، وهذا بنسبة (67,7%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (80,8%)، مقابل نسبة (32,3%) من العمال الذين يؤمنون بأهداف المؤسسة تبعا للأسس التي تقوم عليها ترقية الأفراد خاصة الإطارات بنسبة (50,0%).

ومنه فإننا نستنتج أن أغلب المبحوثين لا يؤمنون بأهداف المؤسسة في الناحية التي تتعلق بالقواعد التي تقوم عليها ترقية العمال، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(4,08) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,13)، والتي تؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في رأي العمال حول عدم إيمان بأهداف المؤسسة تبعا إلى الأسس التي تعتمد عليها في الترقية.

يمكن أن نعتبر هذه النتائج سلبية بالنسبة للمؤسسة، وقد يرجع ذلك لعدم ترقية هؤلاء الأعضاء، كذلك ربما قد لا تشمل الترقية جميع الفئات الوظيفية بالمعايير نفسها، وعند تفصيلنا لأسباب وقفنا على أن نظام الترقية تغير كثيرا بشكل لا يخدم مصلحة العمال، فبعدما كانت الترقية

بشكل آلي تشمل الأفراد كل خمس سنوات، وقد تكون قبل هذه المدة في حالة اقتراح المسؤول عضو من الأعضاء للترقية مع تقديم الأدلة التي تثبت جدارته، إلا أن الأمر تغير فقد تم تحويل الزيادة الموجهة للأعضاء الأكفاء إلى ترقية في الدرجة لكل فرد لم يحصل على ترقية منذ مدة ثلاث سنوات، وهذا يعد هضم لحق العامل، فبدلاً أن يحصل العامل على الامتيازين معا حصل على واحد فقط.

جدول رقم 21: يظهر مدى رضا الأعضاء عن عملهم في حالة حصولهم على حق الترقية

المجموع	في حالة حصولك على حق الترقية هل ذلك يجعلك راضي عن عملك؟					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	بدرجة صغيرة جدا	بدرجة صغيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا			
14	0	1	3	6	4	ت	عون تحكم	المجموع
100,0	0,0	7,1	21,4	42,9	28,6	%		
26	0	3	7	10	6	ت	عون تنفيذ	
100,0	0,0	11,5	26,9	38,5	23,1	%		
90	2	1	26	33	28	ت	المجموع	
100,0	2,2	1,1	28,9	36,7	31,1	%		
130	2	5	36	49	38	ت	المجموع	
100,0	1,5	3,8	27,7	37,7	29,2	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,447	8	7,861	

يمثل الجدول مدى رضا الأعضاء عن عملهم في حالة حصولهم على الترقية، حيث نجد أن النتائج جاءت موزعة بين الرضا بدرجة كبيرة جداً، الرضا بدرجة كبيرة وكذا الرضا بدرجة متوسطة بنسب أعلى تتمثل في (29,2%) (37,7%) (27,7%) على الترتيب، مقابل النسب (3,8%) و(1,5%) لرضا الأعضاء بدرجة صغيرة وصغيرة جداً.

نستنتج أن العمال باختلاف مستواهم الوظيفي هم راضون على عملهم عند حصولهم على الترقية بدرجة كبيرة أو بدرجة كبيرة جداً، وهذا ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(7,86) والغير الدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,447) والتي تؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية في رأي العمال في مدى رضاهم عن العمل الذي يمارسونه في حالة ترقيةهم.

ومما تقدم فإن الترقية تمثل أحد أهم الامتيازات التي تجعل من الأعضاء بمختلف مستوياتهم الوظيفي راضين عن عملهم، في حين قد تكون هناك أنواع أخرى من الحوافز التي من شأنها أن تؤثر على رضا الأعضاء.

جدول رقم 22: يظهر حجم الشفافية في نظام الترقية						
المجموع	هل يطبق نظام الترقية بشفافية؟			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	أبدا	أحيانا	دائما			
14	3	10	1	ت	عون تحكم	
100,0	21,4	71,4	7,1	%		
26	9	16	1	ت	عون تنفيذ	
100,0	34,6	61,5	3,8	%		
90	30	53	7	ت	المجموع	
100,0	33,3	58,9	7,8	%		
130	42	79	9	ت	المجموع	
100,0	32,3	60,8	6,9	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,852	4	1,353	

توضح النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول أن أغلب الأعضاء باختلاف مستوياتهم الوظيفي، يؤكدون على أن نظام الترقية داخل المؤسسة يطبق أحيانا بشفافية، حيث تقدر نسبتهم (60,8%) خاصة الإطارات بنسبة (71,4%)، مقابل نسبة (32,3%) ممن أكدوا على أنه لا توجد شفافية في تطبيق نظام الترقية، خاصة أعوان التحكم بنسبة (34,6%)، كذلك نلاحظ أن نسبة (6,9%) من المبحوثين الذين يقرون بوجود الشفافية في تطبيق نظام الترقية. فمن خلال الأرقام الاحصائية يتبين أن تطبيق نظام الترقية يخلو من الشفافية بصفة دائمة، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(1,353) والغير الدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,852) والتي تؤكد على أنه لا توجد اختلافات ذات دلالة احصائية في رأي مفردات العينة حول الشفافية في تطبيق نظام الترقية.

وما يفسر هذه النتائج هو عدم حصول البعض على مثل هذا الامتياز ربما منذ مدة، في حين نجد أن البعض الذي ينفي نهائياً وجود الشفافية، وهذا يرجع إلى السياسة المتبعة من قبل المسؤولين داخل المركب، حيث غالباً ما يكون التركيز على الجانب الاجتماعي والمحسوبة، وقد أشارت هذه الدراسة في فصلها الرابع عند ذكر الحوافز، إلى الزيادة في الأجر بنسبة (6%) والتي قد تتحول إلى درجة في السلم في حالة عدم تحصل العضو على الترقية منذ فترة تزيد عن ثلاث سنوات.

جدول رقم 23: يبرز مدى اعتماد المؤسسة على وضع برامج للتكوين				
المجموع	هل تعتمد المؤسسة على وضع برامج للتكوين؟		ت	إطار
	لا	نعم		
14	0	14	ت	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	100,0	%	
26	3	23	ت	عون تحكم
100,0	11,5%	88,5	%	
90	27	63	ت	عون تنفيذ
100,0	30,0%	70,0	%	
130	30	100	ت	المجموع
100,0	23,1	76,9	%	
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>
دال (توجد فروق)	0,050	0,014	2	8,580

يبين هذا الجدول أن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على وضع برامج للتكوين وتقدر نسبتهم بـ(76,9%) خاصة الإطارات بنسبة (100,0%) وأعوان التحكم بنسبة (88,5%)، مقابل نسبة (23,1%) ممن يؤكد على أن المؤسسة لا تعتمد على وضع برامج للتكوين خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (30,0%).

ومما سبق نستنتج أن معظم العمال الذين يعملون في فرق العمل داخل المؤسسة محل الدراسة يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على وضع برامج للتكوين خاصة الإطارات منهم وأعوان التحكم، في حين ينفي ذلك بعض أعوان التنفيذ، وما يثبت هذا هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(8,58)

والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,01)، والتي تؤكد على أنه توجد فروق ذات دلالة احصائية حول رأي العمال في مدى اعتماد المؤسسة على وضع برامج للتكوين حسب وظائفهم الحالية لصالح الإطارات وأعاون التحكم. ونرجع ذلك ربما إلى أن أغلب برامج التكوين موجهة للإطارات وأعاون التحكم، في حين لا يستفيد أعاون التنفيذ من التكوين بدرجة كبيرة، أو ربما يرجع ذلك إلى الأقدمية داخل المؤسسة، كون أن فئتي الإطارات وأعاون التحكم لديهم من الأقدمية أكثر لذلك يمكن أنهم تكونوا خلال هذه السنوات، وفي المقابل قد يكون أعاون التنفيذ من العمال الجدد الذين يملكون من الأقدمية سنة أو سنتين، لذلك لا يمكن للقائد معرفة نقاط ضعفهم حتى يتسنى له برمجة تكوينهم.

جدول رقم 24: يبين طبيعة التكوين

المجموع	طبيعة التكوين		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	تطبيقي	نظري			
14	6	8	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	42,9	57,1	%		
23	7	16	ت	أعاون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	30,4	69,6	%		
63	16	47	ت	أعاون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	25,4	74,6	%		
100	29	71	ت	المجموع	
100,0	29,0	71,0	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,422	2	1,726	

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ بأن معظم المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على التكوين النظري وذلك بنسبة (71,0%)، حيث يمثل أعاون التنفيذ الأكثر إدلال بنسبة (74,6%) ثم أعاون التحكم بنسبة (69,6%)، وفي المقابل يمثل (29,0%) من الأعضاء الذين يقرون بأن المؤسسة تعتمد على التكوين التطبيقي أو الميداني، خاصة فئة الإطارات بنسبة (42,9%).



وفي هذا الصدد يمكن القول بأن معظم المبحوثين يؤكدون على أن المؤسسة تعتمد على التكوين النظري بشكل واسع، ولعل قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(1,726) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,422) تؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول تبني المؤسسة التكوين النظري.

وللعلم فإن مؤسسة سوناطراك تملك مجموعة من معاهد التكوين مثل المعهد الجزائري للبترول (Institut Algérien du pétrole) (IAP) والذي يتواجد بعدة مناطق على غرار مدينة بومرداس، سكيكدة، أرزيو وحاسي مسعود، بالإضافة إلى مركز التحسين للمؤسسة (Centre de Perfectionnement d'Entreprise) (CPE) الموجود بوهران، وهي تشتمل على جميع التخصصات التي تهتم المؤسسة إلا أن التكوين يبقى تكوين نظري، فعلى هذا الأساس فإن أغلب الأعضاء يتم تكوينهم داخل هذه المعاهد نظرياً لقلّة تكلفة التكوين والاستغلال بطريقة مثلى لهذه المعاهد، في حين تتطلب بعض التخصصات تكوين ميداني وربما خارج المعاهد السابقة الذكر، وقد تمت الإشارة إلى هذه النقطة في الفصل الرابع عند التطرق إلى التعلم التنظيمي داخل الفرق.

جدول رقم 25: يبين مكان التكوين

المجموع	مكان التكوين		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	خارج المؤسسة	داخل المؤسسة			
14	3	11	ت		
100,0	21,4	78,6	%		
23	12	11	ت	عون تحكم	
100,0	52,2%	47,8	%		
63	26	37	ت	عون تنفيذ	
100,0	41,3%	58,7	%		
100	41	59	ت		المجموع
100,0	41,0	59,0	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,182	2	3,406	

نلاحظ من خلال الجدول بأن معظم المبحوثين باختلاف مستوياتهم الوظيفي يؤكدون على أن التكوين يتم داخل المؤسسة، وكانت النسبة (59,0%)، حيث يمثل الإطارات الأكثر نسبة والتي بلغت (78,6%)، وفي المقابل تمثل نسبة (41,0%) الأعضاء الذين أكدوا على أن التكوين يتم خارج المؤسسة، خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة (52,2%).

وعليه فإن أغلب الأعضاء دون تمييز بين مستوياتهم الوظيفي يقرون بأن تكوينهم يتم داخل المؤسسة، والذي يؤكد ذلك هي قيمة كاسي المربعة المقدرة ب(3,406) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,182) على أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول مكان تكوين المبحوثين.

في أكثر الأحيان يتم تكوين عدد محدود من الأفراد في مختلف التخصصات عبر مراكز التكوين المختلفة، سواء كانت تابعة لمؤسسة سوناطراك أو في معاهد خاصة، ثم يقوم هؤلاء الأفراد بتكوين بقية العمال الذين يلزمهم مثل هذا التكوين داخل قاعات التكوين التابعة لقسم تسيير الموارد البشرية داخل المركب، وهذا دائما قصد التقليل من المصاريف وغالبا ما يكون الشخص الذي تسند له مهمة تكوين الأعضاء ينتمي إلى فئة الإطارات ونادرا ما يكون ينتمي إلى فئة أعوان التحكم، كذلك قد علمنا من بعض الأشخاص الذين يعملون بالمركب أن كل العمال الجدد الذين لهم أقدمية أقل من ثلاث سنوات يتابعون سلسلة من الدورات التكوينية داخل المركب، خاصة الأنظمة التي يقوم عليها عمل كل قسم مثل (نظام الصيانة، نظام الانتاج ونظام الأمن... إلخ) (System G, System P et System I...ext)، كذلك برامج الإعلام الآلي التي تتعلق بعملهم مثل (Gatior, Gessor, Jetnor, SPSRI...ext)، باعتبارها الأدوات المستعملة في العمل.

جدول رقم 26: يوضح مُقترح التكوين				
المجموع	مُقترح التكوين			
	العمال	الإدارة		
14	7	7	ت	إطار
100,0	50,0	50,0	%	
23	12	11	ت	عون تحكم
100,0	52,2	47,8	%	
63	36	27	ت	عون تنفيذ
100,0	57,1	42,9	%	
100	55	45	ت	المجموع
100,0	55,0	45,0	%	
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,847	2	0,333

يتبين من النتائج الموضحة في الجدول أن العمال على اختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون بالأغلبية على أنهم هم الذين يقترحون مواضيع التكوين وهذا بنسبة (55,0%)، أين نجد أعوان التنفيذ يؤكدون على ذلك بنسبة (57,1%)، في حين تحصلنا على نسبة (45,0%) ممن يؤكدون على أن مقترح التكوين يرجع للإدارة.

ومما تقدم فإن أغلب عمال فرق العمل يؤكدون على أن اختيار التكوين يعود إليهم، ولعل قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(0,333) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,847) تثبت أنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول أن العمال هم من يختار التكوين.

ربما أغلب مسؤولي المركب يتركون حرية اختيار التكوين للأعضاء، إلا أنهم يقومون بتحليل هذه الاختيارات ودراستها قبل الموافقة عليها، وغالبا ما يطلب العضو التكوين لتحسين مستواه أو لتعلم أمر يحتاجه خلال مزاولته للعمل، لذلك يقبل المسؤول هذا الطلب، إلا أنه توجد بعض الدورات التكوينية التي تفرضها الإدارة على العمال دون مشاورتهم.

جدول رقم 27: يبرز مدى تحصل الأعضاء على التكوين						
المجموع	من خلال عملك في هذه المؤسسة هل تحصلت مسبقا على التكوين؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي	
	لا	نعم				
14	1	13	ت			
100,0	7,1	92,9	%			
26	2	24	ت	عون تحكم		
100,0	7,7	92,3	%			
90	11	79	ت	عون تنفيذ		
100,0	12,2	87,8	%			
130	14	116	ت		المجموع	
100,0	10,8	89,2	%			
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,724	2	0,645		

نلاحظ من الجدول أن معظم المبحوثين دون تمييز قد تلقوا تكوين خلال عملهم في المؤسسة وهذا بنسبة (89,2%)، خاصة الإطارات بنسبة (92,9%) وأعاون التحكم (92,3%)، في حين نجد نسبة (10,8%) من الأعضاء الذين لم يتحصلوا على التكوين أغلبهم من فئة أعوان التنفيذ بنسبة (12,2%).

ومن هنا يمكن القول أن أغلب العمال باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم قد تحصلوا على التكوين، وقد عبرت عنه قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(0,645) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,724) وقد أقرت بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول تلقي الأعضاء للتكوين.

وبالنظر إلى طبيعة العمل داخل مركب تمبيع الغاز فإنه من الضروري جدا أن يتابع الأعضاء دورات تكوينية وبطريقة مستمرة في مختلف التخصصات لمواكبة التطور التكنولوجي الحاصل في المجال، صف إلى ذلك أن أغلب الأعضاء لا يملكون الكثير من الخبرة، الأمر الذي يستوجب من المؤسسة تكوينهم، ومع هذا فالقلة القليلة التي لم تحصل على التكوين خاصة من فئة أعوان التنفيذ، ربما يكونون من العمال الذين التحقوا حديثا بالمؤسسة.

جدول رقم 28: يبرز مدى زيادة مستوى التعلم التنظيمي لدى فرق العمل عن طريق التكوين								
المجموع	في رأيك هل تعتقد أن التكوين يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لدى فرق العمل؟					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	بدرجة صغيرة جدا	بدرجة صغيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا			
14	1	2	1	4	6	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	14,3	7,1	28,6	42,9	%		
26	0	1	3	14	8	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	3,8	11,5	53,8	30,8	%		
90	0	1	9	32	48	ت	تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	1,1	10,0	35,6	53,3	%		
130	1	4	13	50	62	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	0,8	3,1	10,0	38,5	47,7	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			دال (توجد فروق)	0,050	0,011	8	19,742	

يبرز الجدول أن المبحوثين يؤكدون على أن التكوين يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لدى فرق العمل بدرجة كبيرة وكبيرة جدا بنسب (38,5%) (47,7%) على التوالي، خاصة أعوان التنفيذ بنسب (35,6%) (53,3%)، مقابل نسبة (10,0%) ممن يرون أن التكوين يزيد من مستوى التعلم التنظيمي بدرجة متوسطة أغلبهم من أعوان التحكم، في حين أن القليل من المبحوثين ممن يصرحون بأن ذلك يتم بدرجة صغيرة أو صغيرة جدا بنسب (3,1%) و(0,8%) أغلبهم من الإطارات.

مما تقدم نستنتج بأن المستوى التعليمي للأعضاء يزيد من خلال التكوين، وهذا ما أكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(19,742) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,011) بوجود فروق ذات دلالة احصائية حول درجة زيادة التعلم التنظيمي جراء تلقي التكوين.

وهذه نتيجة طبيعية لأن التكوين أصلا هو أحد أهم المصادر التي يقوم عليها التعلم، وفعلا فإن أغلب الأعضاء على اختلاف مستواهم الوظيفي قد تحسن مستوى تعلمهم نتيجة تلقيهم التكوين

ولكن بدرجات متفاوتة، باعتبار أن الأفراد ليسوا على درجة واحدة من الفهم، وفي المقابل ربما قد تلقى بعض الأعضاء تكوين بعيد عن ميدان عملهم، لذلك لم يتحسن مستوى تعلمهم.

جدول رقم 29: يوضح مدى التقليل من الأخطاء المهنية من خلال التجديد المستمر للمعلومات					
المجموع	هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يقلل من أخطائك المهنية؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	1	13	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	92,9	%		
26	1	25	ت	عون تحكم	
100,0	3,8	96,2	%		
90	1	89	ت	عون تنفيذ	
100,0	1,1	98,9	%		
130	3	127	ت	المجموع	
100,0	2,3	97,7	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,317	2	2,296	

تدل النتائج المتحصل عليها أنه هناك تأكيد من معظم المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، أن التجديد المستمر للمعلومات هو عامل مهم من أجل التقليل من الأخطاء المهنية، وذلك بنسبة (97,7%)، وبخاصة من طرف أعوان التنفيذ بنسبة (98,9%) وكذلك أعوان التحكم بنسبة (96,2%). وفي المقابل ينفي بعضهم ذلك وهذا بنسبة (2,3%).

ومنه فإن الأغلبية من المبحوثين يؤكدون على أن التجديد المستمر للمعلومات يقلل من الأخطاء المهنية، وما يؤكد ذلك هي قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(2,296) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,317) بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول التقليل من الأخطاء المهنية بفضل تجديد المعلومات باستمرار.

ويمكن تفسير النتائج كون أن الأعضاء في بداية مشوارهم المهني يرتكبون أخطاء عديدة، إلا أن تلقّهم التكوين وتجديد معلوماتهم بشكل مستمر قد جنبهم الوقوع في أخطاء كثيرة.

جدول رقم 30: يبرز مدى شعور الأعضاء بالرضا من خلال التجديد المستمر للمعلومات					
المجموع	هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يزيد من شعورك بالرضا عن العمل؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	3	11	ت	عون تحكم	عون تنفيذ
100,0	21,4	78,6	%		
26	3	23	ت	عون تنفيذ	المجموع
100,0	11,5	88,5	%		
90	4	86	ت	المجموع	قيمة كا <sup>2</sup>
100,0	4,4	95,6	%		
130	10	120	ت	درجات الحرية	مستوى الدلالة
100,0	7,7	92,3	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	مستوى الدلالة
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,061	2	5,599	

من خلال الجدول يتبين أن أغلب العمال المنتمين لمختلف المستويات الوظيفية قد صرحوا بأنهم يشعرون بالرضا في حالة التجديد المستمر لمعلومات، وذلك بنسبة (92,3%)، خاصة أعوان التنفيذ الممثلين بنسبة (95,6%)، لتبقى نسبة (7,7%) وهي نسبة صغيرة ممن لا يشعرون بالرضا عند تجديد معلوماتهم، خاصة فئة الاطارات التي تمثل (21,4%). وعلى هذا الأساس فإن معظم أعضاء الفرق يقرون على أن التجديد المستمر للمعلومات يزيد من شعورهم بالرضا، والقيمة المتحصل عليها للمعامل كا<sup>2</sup> المقدرة ب(5,599) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,061) تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول زيادة الشعور بالرضا نتيجة التجديد المستمر للمعلومات. الواضح بأن تجديد المعلومات بمختلف الطرق كالتكوين أو التدريب يزيد من ترسيخها لدى الأعضاء، أو على الأقل تجعلهم على دراية ومعرفة أكثر بالأمر التي تتعلق بعملهم، وهذا من شأنه أن يقوي لديهم الرغبة في مزاولة المهام بكل أريحية ويزيد من شعورهم بالرضا، خاصة أن

أكبر المشاكل تكون قد انزاحت عن طريقهم وهي مشكلة سوء الفهم الذي قد يحصل في حالة ضعف أو عدم تجديد المعلومات، لذلك نعتقد أن العمال يستطيعون ممارسة مهامهم بكل سهولة ودون عناء أو توبيخ من القادة، مما يشعرهم بالرضا. أما الأعضاء الذين كانت إجاباتهم مناقضة، فنظن أنهم من العمال الذين يرتكبون أخطاء كثيرة ويخافون التوبيخ أو العقاب، خاصة أنهم لا يملكون حجة مقنعة بعد أن وفرت لهم المؤسسة فرصة تجديد المعلومات بطريقة مستمرة.

جدول رقم 31: يبين مدى تطبيق قيمة العدالة في توزيع المهام والأعمال						
المجموع	هل هناك عدالة في توزيع المهام والأعمال؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي	
	لا	نعم				
14	6	8	ت			
100,0	42,9	57,1	%			
26	17	9	ت	عون تحكم		
100,0	65,4	34,6	%			
90	47	43	ت	عون تنفيذ		
100,0	52,2	47,8	%			
130	70	60	ت		المجموع	
100,0	53,8	46,2	%			
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,338	2	2,169		

توضح النتائج أن أغلب المبحوثين يؤكدون على أنه لا توجد عدالة في توزيع المهام والأعمال، وذلك بنسبة (53,8%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (65,4%)، في حين أكدت فئة الإطارات وبنسبة (57,1%) على أنه هناك عدالة في توزيع المهام. من الواضح أن العمال يرون بان المهام والأعمال توزع بشكل غير عادل بينهم، وقيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(2,169) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,338) تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول توزيع المهام والأعمال بطريقة غير عادلة.



جاءت النتائج بهذا الشكل باعتبار أن أعوان التنفيذ يقومون أحيانا بمهام شاقة نوعا ما، مقارنة مع الإطارات وأعوان التحكم لذلك يرون أنهم يعملون أكثر، كذلك من الممكن أن يلجأ بعض القادة في كل مرة إلى الأشخاص أنفسهم من أجل القيام بالعمل، ليسا عقابا لهم ولكن لكفاءتهم وسرعتهم في التنفيذ مقارنة مع الآخرين.

جدول رقم 32: يظهر أسلوب معاملة القائد للأعضاء								
المجموع	يتميز أسلوب قائد فريقك في المؤسسة بـ:					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	حسب الحالة	التعاون	الانضباط	المرونة	الصرامة وفرض القوانين			
14	3	2	3	1	5	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	21,4	14,3	21,4	7,1	35,7	%		
26	5	7	7	2	5	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	19,2	26,9	26,9	7,7	19,2	%		
90	27	26	10	14	13	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	30,0	28,9	11,1	15,6	14,4	%		
130	35	35	20	17	23	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	26,9	26,9	15,4	13,1	17,7	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,253	8	10,173	

تبين النتائج أن اجابات الأعضاء بمختلف مستوياتهم الوظيفي قد تباينت حول أسلوب القادة في تعاملهم بين جميع المقترحات المعروضة، كالتعاون بنسبة (26,9%)، خاصة منهم أعوان التنفيذ بنسبة (28,9%)، وكذا وفقا للحالة بنسبة (26,9%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (30,0%)، في حين عبرت فئة الإطارات بنسبة (35,7%) على أن أسلوب القائد يمتاز بالصرامة وفرض القوانين، وأكدت فئة أعوان التحكم على أنه يتميز بالانضباط بنسبة (26,9%).

وفي هذا الصدد نقول بأن الأعضاء يؤكدون على أن التعاون هو الأسلوب الذي يتبعه القادة عند تعاملهم مع أعضاء الفرق في الكثير من الأحيان، وذلك ما تؤكد عليه قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة

بـ(10,173) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,050) بمستوى دلالة قدره (0,253) على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول أسلوب معاملة القائد.

يعلم أغلب القادة أن التعاون هو أحد أهم القواعد التي تبنى عليها فعالية فرق العمل، وربما طبيعة وخطورة العمل الذي تمارسه المؤسسة يستلزم تعاون القادة مع الأعضاء في سبيل القيام بالمهام على الشكل الصحيح، باعتبار أن الخطأ أحيانا داخل مثل هذه المؤسسات قد يكلف خسائر كبيرة تتعدى إلى الخسائر البشرية، ومع ذلك قد يستوجب الأمر أن يكون القائد صارم في تطبيق القوانين، خاصة على الأعضاء الذين لا يؤدون المهام الموكلة لهم دوما على الشكل الصحيح نتيجة التهاون أو التكاسل، باعتبار أن القادة كذلك موضع سؤال الإدارة.

جدول رقم 33: يبين الأسس التي يتبعها القائد في تعامله مع الأعضاء

المجموع	هل يتعامل القائد مع أعضاء الفريق على أساس:						ت	إطار	المستوى الوظيفي
	الجهوية والعلاقات الشخصية	الكفاءة والمساوات	العلاقات الشخصية	الجهوية	المساواة	الكفاءة			
14	0	1	6	1	2	4	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	7,1	42,9	7,1	14,3	28,6	%		
26	1	0	10	0	5	10	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	3,8	0,0	38,5	0,0	19,2	38,5	%		
90	5	7	19	3	26	30	ت	تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	5,6	7,8	21,1	3,3	28,9	33,3	%		
130	6	8	35	4	33	44	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	4,6	6,2	26,9	3,1	25,4	33,8	%		
				القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
				غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,444	10	9,955	

نلاحظ من الجدول بأن العمال بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن الكفاءة هي الميزان الذي يعتمد عليه الكثير من القادة في تعاملهم مع الأعضاء بنسبة (33,8%)، خاصة منهم أعوان التحكم بنسبة (38,5%)، ثم معيار العلاقات الشخصية بنسبة

(26,9%) خاصة الإطارات بنسبة (42,9%)، وأيضا على أساس قيمة المساواة بنسبة (25,4%)، خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (28,9%).

وعلى هذا الأساس فإن الكفاءة هي المعيار الذي يعتمد عليه القادة في تعاملهم مع الأعضاء، وقيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ(9,955) والدالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,444) تؤكد على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول الأساس الذي يعتمد عليه القائد في تعامله مع الأعضاء.

وهذه النتائج تعكس المبادئ التي يستند إليها أسلوب عمل الفرق، حيث يسعى القائد دوماً إلى ضم العناصر الأكثر كفاءة وفعالية إلى فريقه، من أجل القيام بالمهام بسرعة وبكل فعالية، لأن ذلك يحسن من صورته أمام الإدارة، باعتبار أن نجاح الفريق يعني نجاح القائد، ومع هذا نجد بعض القادة يميلون إلى بعض الأعضاء دون آخرين بسبب علاقات تربطهم ببعض مثل القرابة، الصداقة...إلخ.

في حين أكدت نسبة من المبحوثين على أن أساس التعامل هو قيمة المساواة بين الأعضاء، إلا أنه ما يرونه مساواة قد يراه البعض عكس ذلك، فمعاملة القائد لشخص يقوم بالمهام بشكل جيد ومن دون أخطاء في كل مرة، هي المعاملة نفسها لعضو آخر غالبا ما يؤدي مهامه بشكل سيء، لا نعهده من المساواة.

جدول رقم 34: يظهر مدى حصول أعضاء الفرق على الحوافز

المجموع	هل تحظى بحوافز جراء ما تقدمه من واجبات؟				
	لا	نعم			
14	7	7	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	50,0	50,0	%		
26	21	5	ت	عون تحكم	
100,0	80,8	19,2	%		
90	60	30	ت	عون تنفيذ	
100,0	66,7	33,3	%		
130	88	42	ت	المجموع	
100,0	67,7	32,3	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,130	2	4,080	

نلاحظ من خلا النتائج المعروضة على الجدول أن أغلب الأعضاء يؤكدون على أنهم لم يتحصلوا على حوافز جراء ما يقدمونه من واجبات، وذلك بنسبة (67,7%)، خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة (80,8%)، مقابل نسبة (32,3%) ممن تحصلوا على حوافز خاصة الإطارات بنسبة (50,0%).

وعليه فإن معظم المبحوثين بمختلف مستواهم الوظيفي أدلوا بعدم حصولهم على حوافز جراء ما قدموه من واجبات، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(4,08) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,13) على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول عدم حصول أغلب الأعضاء على الحوافز.

يبدو أن هذه النتائج غير صادقة نسبيا لأنه وحسب تصريحات بعض العمال فإن المؤسسة تقدم منحة سنوية للجميع دون استثناء، إلا في حالة خروج أحد العمال في عطلة مرضية طيلة السنة، كذلك تقوم المؤسسة بتقديم زيادة في الأجر سنويا تقدر بـ(6%) وقد سبق ذكر ذلك، بالإضافة إلى رسائل الشكر التي تتقدم بها الإدارة لكل الفرق التي تبذل مجهودات وتقوم بأعمال متميزة.

ومع ذلك فقد يوجد بين المبحوثين من لم يتحصل فعلا على الحوافز كالأعضاء الجدد داخل المركب الذين لديهم أقل من سنتين.

جدول رقم 35: يبرز طبيعة الحوافز المتحصل عليها						
المجموع	في حالة الاجابة بنعم هذه الحوافز تتمثل في:					
	كل ذلك	الشكر والثناء	المكافآت النقدية	المنح		
7	1	3	1	2	ت	إطار
100,0	14,3	42,9	14,3	28,6	%	
5	0	3	0	2	ت	عون تحكم
100,0	0,0	60,0	0,0	40,0	%	
30	4	9	9	8	ت	عون تنفيذ
100,0	13,3	30,0	30,0	26,7	%	
42	5	15	10	12	ت	المجموع
100,0	11,9	35,7	23,8	28,6	%	
		القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>
		غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,665	6	4,087

تشير النتائج المتحصل عليها أن العمال على اختلاف مستوياتهم الوظيفي والذين تلقوا حوافز يقرون بأنها حوافز معنوية تتمثل في الشكر والثناء وهذا بنسبة (35,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (60,0%)، مقابل نسبة (28,6%) من الذين أكدوا أنهم تلقوا المنح، وكذلك نسبة (23,8%) من العمال الذين صرحوا بأنهم تحصلوا على مكافآت نقدية.

وفي هذا الصدد نستنتج بأن العمال يؤكدون على أنهم تلقوا حوافز معنوية تتمثل في الشكر والثناء، والبيانات الاحصائية تؤكد ذلك، حين تثبت قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(4,087) والدالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,665) عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول حصول الأعضاء على الحوافز المعنوية.

ولتفسير هذه النتائج فإننا نرجح فرضية أن هؤلاء العمال قاموا بعمل استحقوا عليه الشكر والثناء، إلا أنه كما سبق الذكر فالمنحة السنوية تعطى لجميع الأعضاء مما يجعل هذه النتيجة

غير معبرة خاصة بالنسبة للإطارات وأعوان التحكم، وفي المقابل فيما يخص المكافآت النقدية فقلعه فعلا هناك من الأعضاء من لم يتحصل على الزيادة خاصة الجدد الذين لا يملكون من الأقدمية أكثر من ثلاث سنوات.

جدول رقم 36: يوضح الدوافع التي تزيد من الأداء في العمل								
المجموع	يزيد مستوى أدائك في العمل من خلال:					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	كل ذلك	أخرى تذكر	حب المهنة	الحوافز	غياب الصراعات			
14	3	0	4	4	3	ت		
100,0	21,4	0,0	28,6	28,6	21,4	%		
26	5	0	8	8	5	ت	عون تحكم	
100,0	19,2	0,0	30,8	30,8	19,2	%		
90	16	1	20	37	16	ت	عون تنفيذ	
100,0	17,8	1,1	22,2	41,1	17,8	%		
130	24	1	32	49	24	ت		المجموع
100,0	18,5	0,8	24,6	37,7	18,5	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,9720	8	2,257	

تظهر النتائج المتحصل عليها أن المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن الأداء يزيد بفعل الحوافز وكانت النسبة المسجلة هي (37,7%)، خاصة فئة أعوان التنفيذ، مقابل نسبة (24,6%) الذين صرحوا بأن الأداء نتيجة حبهم للمهنة خاصة أعوان التحكم، ثم نتيجة غياب الصراعات بنسبة (18,5%)، أما المبحوثين الذين اعتبروا أن جميع هذه العوامل تزيد من الأداء فكانت النسبة (18,5%).

وفقا لهذه النتائج فإن العمال بمختلف مستواهم الوظيفي يزيد أداؤهم نتيجة الحوافز المقدمة لهم، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(2,257) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,972)، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول كون الحوافز تزيد من الأداء.

نظن بأن هذه النتائج لا تعكس واقع أعضاء الفرق داخل المركب فحسب، إنما هي صورة مصغرة عن كل شباب المجتمع اليوم، باعتبار أن الحوافز ونخص الذكر المادية منها هي المحرك الرئيسي التي من شأنها أن تدفع بالأفراد والفرق إلى بذل مجهودات إضافية وزيادة الأداء وأغلب أعضاء الفرق محل الدراسة من فئة الشباب.

جدول رقم 37: يوضح مدى تأثير قيمة العدالة على تماسك فرق العمل

المجموع	العدالة تجعل فرق العمل متماسكة أكثر			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	2	3	9	%	عون تحكم	
100,0	14,3	21,4	64,3	%		
26	5	8	13	%	عون تنفيذ	
100,0	19,2	30,8	50,0	%		
90	12	27	51	%	المجموع	
100,0	13,3	30,0	56,7	%		
130	19	38	73	%	المجموع	
100,0	14,6	29,2	56,2	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,885	4	1,156	

تبين النتائج الاحصائية المتحصل عليها في الجدول أن أغلب المبحوثين باختلاف مستوياتهم الوظيفي يؤكدون على أن قيمة العدالة تأتي في المرتبة الأولى من بين الاختيارات التي أتاحت لهم، والتي تجعل فرق العمل متماسكة أكثر وذلك بنسبة (56,2%)، خاصة فئة الإطارات بنسبة (64,3%)، مقابل نسبة (29,2%) من العمال الذين صنّفوها في المرتبة الثانية، أما عن نسبة ترتيبها في المرتبة الثالثة فكانت (14,6%) فقط. وعليه يمكن استنتاج أن معظم الأعضاء يؤكدون على أن قيمة العدالة تأتي في المرتبة الأولى من حيث تأثيرها على تماسك الفرق، وقيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(1,156) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,885)، تؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول كون أن قيمة العدالة تأتي في المرتبة الأولى في مدى تأثيرها على تماسك فرق العمل.

تعتبر قيمة العدالة الأساس الذي تبنى عليه المجتمعات والمؤسسات كذلك، وتجسيدها بين الأعضاء يشعرهم بالوحدة، لذلك فتصنيفها في المرتبة الأولى لم يكن صدفة، لأنه ربما تطبيقها يشعر الأعضاء بالأمان وينمي ثقتهم في الإدارة وبالتالي تزيد رغبتهم في العمل والبقاء ضمن الفريق.

جدول رقم 38: يبين مدى تأثير قيمة المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات على تماسك فرق العمل						
المجموع	المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات تجعل فرق العمل متماسكة أكثر			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	5	6	3	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	35,7	42,9	21,4	%		
26	14	5	7	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	53,8	19,2	26,9	%		
90	53	18	19	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	58,9	20,0	21,1	%		
130	72	29	29	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	55,4	22,3	22,3	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,346	4	4,475	

تظهر النتائج أن أغلب المبحوثين دون التمييز بين مستواهم الوظيفي يدلون بأن قيمة المشاركة تحل في المرتبة الثالثة من بين الاختيارات المتاحة، والتي تجعل الفرق أكثر تماسكا بنسبة (55,4%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (58,9%)، مقابل نسبة (22,3%) ممن يرون أن تأثير قيمة المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات على تماسك الفرق تأتي في المرتبة الأولى، والنسبة نفسها ممن يقرون أنها تحل في المرتبة الثانية.

ومما سبق يؤكد معظم الأعضاء على أن قيمة المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات تجعل الفرق أكثر تماسكا تحل في المرتبة الثالثة من بين الخيارات المتاحة، وما يؤكد عدم



وجود فروق ذات دلالات احصائية، قيمة كا<sup>2</sup> التي تساوي (4,475)، والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,346).

بالرغم من أن قيمة المشاركة حلت في الرتبة الثالثة إلا أنها تظل من بين القيم التي تخص فرق العمل بشكل واسع، ونظن بأن أعضاء الفرق يعتقدون بأنها تصبح بلا معنى في حالة غياب العدالة والالتزام داخل المؤسسة.

جدول رقم 39: يبين مدى تأثير قيمة الالتزام على تماسك فرق العمل						
المجموع	الالتزام يجعل فرق العمل متماسكة أكثر			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	7	5	2	ت	عون تحكم	المجموع
100,0	50,0	35,7	14,3	%		
26	7	13	6	ت	عون تنفيذ	
100,0	26,9	50,0	23,1	%		
90	25	45	20	ت	المجموع	
100,0	27,8	50,0	22,2	%		
130	39	63	28	ت	المجموع	
100,0	30,0	48,5	21,5	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,556	4	3,013	

تبين النتائج أن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي قاموا بتصنيف قيمة الالتزام في المرتبة الثانية من بين الخيارات المعروضة، والتي من شأنها أن تؤثر على تماسك فرق العمل بشكل كبير، وذلك بنسبة (48,5%)، خاصة أعوان التحكم وأعوان التنفيذ بنسبة (50,0%) لكل من الفئتين، مقابل النسبتين (30,0%) و(21,5%) على التوالي ممن صرحوا بأن قيمة الالتزام تحل في المرتبة الثالثة أو الأولى.

ومن هنا نستنتج أن العمال بمختلف مستوياتهم الوظيفي يؤكدون أن قيمة الالتزام تأتي في المرتبة الثانية من حيث مدى تأثيرها على تماسك الفرق، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(3,013) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,556)، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول كون قيمة الالتزام تأتي في المرتبة الثانية من بين الخيارات الثلاثة التي تجعل فرق العمل أكثر تماسكا.

حلت قيمة الالتزام في المرتبة الثانية بعد العدالة، ربما تفسير ذلك يرجع كون أن الأعضاء قد يشعرون بالإحباط والظلم إن لم تكن عدالة، ونعتقد بأن أغلبهم كان سيصنفها في المرتبة الأولى لو وضعت خيارات أخرى من دون العدالة، لما تحمله قيمة الالتزام من معاني الاحترام الذي هو أساس التعامل وكذلك الانضباط.

جدول رقم 40: يبين مدى تأثير قيمة العدالة على الرغبة والدافعية للعمل					
المجموع	هل تعتقد أن تطبيق قيمة العدالة داخل المؤسسة تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	0	14	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	100,0	%		
26	1	25	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	3,8	96,2	%		
90	0	90	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	100,0	%		
130	1	129	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	0,8	99,2	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,133	2	4,031	

تظهر النتائج أن معظم المبحوثين بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي يؤكدون على أن تطبيق قيمة العدالة يقوي الرغبة والدافعية للعمل لديهم، وهذا بنسبة جد مرتفعة (99,2%) خاصة الإطارات وأعاون التنفيذ بنسبة (100,0%).

وعليه فإن تطبيق العدالة داخل المؤسسة يزيد من الرغبة والدافعية لدى الأعضاء، وهذا ما تم الحصول عليه من البيانات الاحصائية، حيث تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(4,031) والذالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,133)، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول كون أن تطبيق العدالة يقوي الرغبة ويزيد الدافعية للعمل لدى أعضاء الفرق.

كما سبق الذكر أن الأغلبية يرون بأن العدالة هي أهم القيم التي تبني عليها المجتمعات والمؤسسات، لذلك نعتقد بأن أعضاء الفرق يرون بأنها حافز قوي يزيد من دافعيتهم إلى العمل أكثر.

جدول رقم 41: يظهر تأثير تطبيق قيمة العدالة على تماسك فريق العمل					
المجموع	هل تعتقد أن تطبيق قيمة العدالة داخل المؤسسة تجعل فريق العمل متماسك؟				
	لا	نعم			
14	0	14	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	100,0	%		
26	2	24	ت	عون	
100,0	7,7	92,3	%	تحكم	
90	0	90	ت	عون تنفيذ	
100,0	0,0	100,0	%		
130	2	128	ت	المجموع	
100,0	1,5	98,5	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,117	2	8,125	

تبرز النتائج المتحصل عليها أن معظم المبحوثين على اختلاف مستوياتهم الوظيفي يؤكدون على أن تطبيق قيمة العدالة يزيد من تماسك فرق العمل، وهذا بنسبة جد مرتفعة (98,5%) خاصة الإطارات وأعاون التنفيذ بنسبة (100,0%).

وعليه فإن تطبيق العدالة داخل المؤسسة يرفع من درجة التماسك والتلاحم بين أعضاء الفرق، وهذا ما تؤكد قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ (8,125) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,117)، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية حول زيادة تماسك الفرق عند تطبيق العدالة.

نعتقد بأن تطبيق العدالة التنظيمية من شأنه أن يشعر الأعضاء بالأمان والطمأنينة اتجاه المؤسسة، مما يدفعهم إلى التركيز أكثر على تأدية المهام ولعب الأدوار بكل أريحية، فبالرغم من أن أغلب الأعضاء قد صرحوا بعدم وجود عدالة داخل المركب إلا أنهم يؤكدون على أن تطبيقها سيساهم في زيادة تماسك فرق العمل.

### 3.1. المحور الثالث: الالتزام التنظيمي وبناء منظور الثقة بين مختلف الأطراف

قد يمثل الالتزام التنظيمي الضمان الرئيسي للأفراد، حيث يعد قيام الإدارة بكل واجباتها اتجاه العمال كالوفاء بالوعود، كذلك الالتزام بمسؤوليتها الاجتماعية وتوفير بيئة عمل مناسبة للعمال عاملا أساسيا في تقوية العلاقة بينها وبين العمال، مما يساهم في تنمية ثقة الأفراد بالمؤسسة، ولعله يكون من الدوافع التي تؤدي إلى زيادة أدائهم، وهذا شأن الأعضاء الذين يؤدون مهامهم ضمن فرق العمل، فتتمية الثقة بينهم وبين الإدارة يعني تحسين العلاقة وتطويرها، وهذا بدوره يؤثر على العلاقات الموجودة بين الأعضاء سواء علاقات اجتماعية كانت أو مهنية، مما يزيد في تلاحمهم وتماسك الفريق.

فمن خلال هذا المحور واعتمادا على البيانات الاحصائية التي تم التوصل إليها وفق نظام المخرجات "SPSS" سنستعرض العلاقة القائمة بين قيمين الالتزام التنظيمي وتنمية الثقة من أجل الوصول إلى تماسك فرق العمل.

جدول رقم 42: يبرز مدى احترام وتقدير القائد لأعضاء الفريق				
المجموع	هل تحظى كعامل بالتقدير والاحترام من قبل قائدك؟			
	لا	نعم		
14	2	12	ت	إطار
100,0	14,3	85,7	%	
26	1	25	ت	عون تحكم
100,0	3,8	96,2	%	
90	15	75	ت	عون تنفيذ
100,0	16,7	83,3	%	
130	18	112	ت	المجموع
100,0	13,8	86,2	%	
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,249	2	2,782

يتبين من النتائج المعروضة في الجدول أن معظم المبحوثين دون التمييز بين مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم يحظون بالتقدير والاحترام من قبل القادة، وذلك بنسبة (86,2%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (96,2%)، مقابل نسبة (13,8%) من الأعضاء الذين لا يحظون بتقدير واحترام قاداتهم.

ومما تقدم نستخلص أن أغلب أعضاء الفرق على اختلاف مستواهم الوظيفي يحظون بالتقدير والاحترام من طرف القادة، وقد أثبتت البيانات الاحصائية بأنه لا توجد فروق ذات دلالة احصائية حول ذلك، وهذا من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(2,782) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,249).

نعنقد بأن أغلب القادة على علم بمدى تأثير قيمة احترام الأعضاء على فعالية الأداء واتقانه، لذلك هم يقدرون الأعضاء من أجل كسب ثقتهم وتنفيذ المهام بطريقة فعالة وسليمة، كذلك احتمال أن هناك تبادل للاحترام بين القادة والأعضاء.

جدول رقم 43: يبين مدى تقدير واحترام الأعضاء لبعضهم البعض

المجموع	هل تحظى كعامل بالتقدير والاحترام من قبل زملائك في العمل؟				
	لا	نعم			
14	0	14	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	100,0	%		
26	1	25	ت	عون	
100,0	3,8	96,2	%	تحكم	
90	3	87	ت	عون	
100,0	3,3	96,7	%	تنفيذ	
130	4	126	ت	المجموع	
100,0	3,1	96,9	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,773	2	0,516	

تبين النتائج أن معظم العمال بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يصرحون بأنهم يحظون بالتقدير والاحترام من قبل زملائهم وهذا بنسبة (96,9%)، خاصة فئة الإطارات بنسبة (100,0%).

وبهذا نستنتج أن الأغلبية من المبحوثين يقرون بأنهم يلقون التقدير والاحترام من قبل الزملاء في العمل وهذا ما تؤكدده قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(0,516) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,773)، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين الاجابات.

كما سبقت الإشارة فإن جميع أعضاء الفرق تقريبا من فئة الشباب، ضف أن معظمهم من خرجي الجامعات، لذلك نستبعد وجود توترات كثيرة، مما يخلق علاقات طيبة مبنية على التفاهم والاحترام المتبادلين.

جدول رقم 44: يوضح مدى التزام الأعضاء عند قيامهم بالمهام								
المجموع	هل سيرورة العمل من قبل الأعضاء تأخذ منحى:					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	الجد والقيام بالواجب	حسب الحالة	الاهمال واللامبالاة	القيام بالواجبات	الجد في العمل			
14	1	0	1	9	3	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	0,0	7,1	64,3	21,4	%		
26	2	1	1	17	5	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	7,7	3,8	3,8	65,4	19,2	%		
90	12	1	2	55	20	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	13,3	1,1	2,2	61,1	22,2	%		
130	15	2	4	81	28	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	11,5	1,5	3,1	62,3	21,5	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,920	8	3,210	

تمثل النتائج المتحصل عليها أن أغلب الأعضاء من كل الفئات الوظيفية يقرون بأنهم يقومون بالواجبات عند تأدية المهام، وذلك بنسبة (62,3%)، مقابل نسبة (21,5%) ممن يجتهدون بشكل أكثر عند القيام بالعمل، ونسبة ضئيلة ممن لا يباليون بتأدية العمل تتمثل في (3,1%).

ومنه فإننا نستنتج إن أغلب المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يقرون بأن سيرورة العمل تأخذ منحى القيام بالواجبات، وهذا ما أظهرته البيانات الاحصائية بعدم وجود فروق، من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(3,21) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,92).

نرجح بأن اختيار القيام بالواجبات هو الاختيار الصائب، وهذا باعتبار أن المطلوب من كل عضو داخل الفريق هو تأدية دوره والقيام بالمهام الموكلة إليه دون التدخل في عمل الآخرين حتى لا يفسده بتدخله، ونعتقد بأن قلة الحوافز هي السبب في بذل جهود إضافية.

جدول رقم 45: يمثل مدى التزام القادة والأعضاء بالقوانين						
المجموع	الالتزام بالقوانين واحترامها يمس:					
	الجميع	أعضاء الفريق	القادة			
14	8	6	0	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	57,1	42,9	0,0	%		
26	14	11	1	ت	عون تحكم	
100,0	53,8	42,3	3,8	%		
90	59	25	6	ت	عون تنفيذ	
100,0	65,6	27,8	6,7	%		
130	81	42	7	ت	المجموع	
100,0	62,3	32,3	5,4	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,476	4	3,513	

تبرز النتائج أن أغلب المبحوثين على اختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن الالتزام بالقوانين واحترامها يشمل الجميع، وهذا بنسبة (62,3%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (65,6%)، مقابل نسبة (32,3%) ممن يرون أن الالتزام بالقوانين واحترامها يمس الأعضاء دون القادة خاصة الإطارات وأعوان التحكم بنسبة (42,9%) (42,3%) على الترتيب، وتصرح فئة قليلة من المبحوثين أن ذلك يمس القادة فقط.

وفقا لهذه النتائج نعتقد أن معظم الأعضاء دون التمييز بين مستواهم الوظيفي، يقرون على أن الالتزام واحترام القوانين يشمل الجميع، وهذا ما تثبته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(3,513) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,476) بعدم وجود فروق ذات دلالات احصائية.

من المفروض بأن يكون القانون فوق الجميع، وإذا اعتبرنا أن الالتزام بالقوانين يشمل الأعضاء فقط فمن المحتمل أن يعتبره الأعضاء من الظلم والجور، وعلى هذا الأساس فإذا أراد أي قائد ترسيخ هذه القيمة وربما قيم أخرى داخل الفريق، عليه أن يطبقها على نفسه أولا حتى لا يحس الأعضاء بالظلم.



جدول رقم 46: يوضح مدى توافق أهداف الأعضاء مع أهداف المؤسسة

المجموع	هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة؟							
	بدرجة صغيرة جدا	بدرجة صغيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا			
14	1	2	2	8	1	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	14,3	14,3	57,1	7,1	%		
26	2	7	13	3	1	ت	عون	
100,0	7,7	26,9	50,0	11,5	3,8	%	تحكم	
90	14	10	39	19	8	ت	عون	
100,0	15,6	11,1	43,3	21,1	8,9	%	تنفيذ	
130	17	19	54	30	10	ت	المجموع	قيمة كا <sup>2</sup>
100,0	13,1	14,6	41,5	23,1	7,7	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية		
			دال (توجد فروق)	0,050	0,028	8	17,213	

يتبين من الجدول أن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي الذين صرحوا بأن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة بدرجة متوسطة، يمثلون بنسبة (41,5%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (50,0%) وأعوان التنفيذ بنسبة (43,3%)، في حين عبرت نسبة (23,1%) منهم على أن أهدافهم تتوافق بدرجة كبيرة مع أهداف المؤسسة خاصة فئة الإطارات بنسبة (57,1%)، كما أكد البعض أن أهدافهم تتوافق بدرجة صغيرة مع أهداف المؤسسة وكان ذلك بنسبة (14,6%)، أما نسبة (13,1%) من المبحوثين فقد اعتبروا أن أهدافهم تتوافق مع أهداف المؤسسة بدرجة صغيرة جدا.

وعلى هذا الأساس فإن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي اختلفوا حول درجة توافق أهدافهم مع أهداف المؤسسة، حيث أكد البعض أنها تتوافق بدرجة متوسطة، في حين صرح بعضهم أنها تتوافق بدرجة كبيرة، والبعض الآخر أقر بوجود توافق بدرجة صغيرة، وهذا ما يؤكد أنه كا<sup>2</sup> الذي يساوي (17,213) والدال عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05)

بمستوى دلالة قدره (0,028) على وجود فروق ذات دلالات احصائية حول درجة توافق أهداف الأعضاء مع أهداف المؤسسة.

جاءت النتائج بهذا الشكل ربما كون مركب تميع الغاز الطبيعي يعد مؤسسة عمومية تابعة للمؤسسة الأم سوناطراك، والتي نعتبر أن أهم أهدافها هو بناء الاقتصاد الوطني، فحقيقة هي مقيدة بقوانين وديساتير تمنع أن تهتم بكل أهداف وحاجيات أفرادها، باعتبار أن توفير الحاجيات جزء من تحقيق الأهداف بالنسبة لأغلب الأعضاء.

جدول رقم 47: يبرز مدى تأثير الزام القائد أعضاء الفريق باحترام الدوام ومواقيت العمل								
المجموع	هل إلزام القائد أعضاء الفريق باحترام الدوام وتوقيت العمل يؤدي إلى:					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	كل ذلك	تنمية الثقة	الانضباط والالتزام	عدم احترام التعليمات	الالتزام بالوقت			
14	2	0	4	3	5	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	14,3	0,0	28,6	21,4	35,7	%		
26	5	3	9	1	8	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	19,2	11,5	34,6	3,8	30,8	%		
90	16	13	39	3	19	ت	تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	17,8	14,4	43,3	3,3	21,1	%		
130	23	16	52	7	32	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	17,7	12,3	40,0	5,4	24,6	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,145	8	12,152	

يوضح الجدول أن الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يصرحون بأن الزام القائد أعضاء الفريق احترام الدوام ومواقيت العمل يؤدي إلى الانضباط والالتزام، وهذا بنسبة (40,0%) خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (43,3%)، مقابل نسبة (24,6%) ممن أدلوا بأن ذلك يؤدي إلى التزام الأعضاء بالوقت خاصة الإطارات بنسبة (35,7%)، و كذلك نسبة (12,3%) منهم صرحوا بأن ذلك يؤدي إلى تنمية الثقة.

ومنه نستنتج أن المبحوثين دون تمييز بين مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن الزام القائد أعضاء الفريق احترام الدوام ومواقيت العمل يؤدي إلى الانضباط والالتزام، وقد أكدت قيمة كا<sup>2</sup> المقدره ب(12,152) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,145) على وجود فروق ذات دلالات احصائية حول مدى تأثير الزام القائد أعضاء الفريق باحترام الدوام ومواقيت العمل.

يمكن تفسير هذه النتائج على أساس الفطرة البشرية، حيث أن أغلب الأشخاص يصبحون أكثر انضباطا والتزاما في حالة الزامهم احترام القوانين واللوائح، سواء كان ذلك كتابيا أو شفويا خاصة في حالة معاقبة المخالفين، ونعتقد بأنه في القانون الداخلي للمؤسسة هناك تصنيف للأخطاء والتجاوزات التي قد تقع بدرجات متفاوتة مع العقوبة التي تقابلها.

جدول رقم 48: يبين مدى تأثير التزام الأعضاء على زيادة ثقة القائد بهم					
المجموع	في رأيك هل ترى أنه كلما ساد الالتزام من طرف أعضاء الفريق كلما زادت ثقة القائد بهم؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	4	10	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	28,6	71,4	%		
26	3	23	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	11,5	88,5	%		
90	1	89	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	1,1	98,9	%		
130	8	122	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	6,2	93,8	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لاتوجد فروق)	0,050	0,230	2	7,451	

يتضح من النتائج أن معظم العمال على اختلاف مستواهم الوظيفي يصرحون بأنهم ثقة القادة في أعضائهم تزيد من خلال التزامهم داخل الفريق، وهذا بنسبة (93,8%)، خاصة فئة الإطارات بنسبة (98,9%).

وعليه نستنتج أن أغلبية الاعضاء يؤكدون على أن التزامهم داخل الفريق ينمي ويزيد من ثقة القادة بهم أكثر، وهذا ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(7,451) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,230)، على عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين اجابات العمال.

ولتفسير هذه النتائج نعتقد بأن الثقة هي نتيجة لعوامل أو قيم أخرى نلمسها من خلال سلوكيات الأفراد، حيث أن القائد بصفة عامة يبقى محتاط وحذر عند تعامله مع الأعضاء في أول الأمر، حتى يتم اثبات أنهم جديرين بثقة القائد من خلال عدة عوامل كالالتزام التام اتجاه القوانين والأوامر، بمعنى أن التزام الأعضاء بصورة مستمرة من شأنه أن يخلق صورة جيدة وانطباع حسن عنهم من قبل القائد، ويزيد من ارتياحه وامكانية الاعتماد على الأعضاء من دون مراقبتهم أو تتبعهم، وهذه نتيجة وثوقه بهم. والظاهر أن أغلب الأعضاء ملتزمون في تأدية مهامهم مما جعلهم محل ثقة للقادة.

جدول رقم 49: يوضح مدى شعور الأعضاء بالانتماء إلى المؤسسة والفريق									
المجموع	هل تشعر بانتمائك الى المؤسسة أو بالأخص إلى فريق عملك؟			ت	إطار	المستوى الوظيفي			
	أبدا	أحيانا	دائما						
14	0	8	6	ت	إطار		المستوى الوظيفي		
100,0	0,0	57,1	42,9	%					
26	1	11	14	ت	عون تحكم			المستوى الوظيفي	
100,0	3,8	42,3	53,8	%					
90	2	48	40	ت	عون تنفيذ				المستوى الوظيفي
100,0	2,2	53,3	44,4	%					
130	3	67	60	ت	المجموع				
100,0	2,3	51,5	46,2	%					
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	المستوى الوظيفي			
	غير دال (لا توجد فروق)	0.050	0,811	4	1,587				

تبين النتائج أن أغلب المبحوثين يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة أحيانا وهذا باختلاف مستواهم الوظيفي، وبنسبة (51,5%)، خاصة الإطارات بنسبة (57,1%) و أعوان التنفيذ

بنسبة (53,3%)، مقابل نسبة (46,2%) من الأعضاء الذين يشعرون دوماً بالانتماء خاصة أعوان التحكم بنسبة (53,8%).

من خلال البيانات الموضحة نستنتج أن أغلب العمال يشعرون بالانتماء إلى المؤسسة على اختلاف مستوياتهم الوظيفي، وتؤكد ذلك قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(1,587) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,811) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول شعور العمال بالانتماء إلى المؤسسة أو إلى فريق العمل.

في الكثير من المرات يشعر الأعضاء بأنهم لا ينتمون إلى المؤسسة على غرار وقوعهم في نزاع مع القائد أو حتى بين بعضهم البعض، أو ينتابهم احساس بالظلم من قبل المؤسسة، كذلك قد يكونوا عرضة لتراكم مجموعة من المشاكل العائلية ولم يجدوا المساعدة من قبل القائد أو الإدارة كإعطائهم عطلة قصيرة قصد التفرغ لحلها، أو مرورهم بأزمات مالية ولم يجدوا عوناً من المؤسسة كتقديم قرض لهم، كل هذا من شأنه أن يفقدهم الاحساس بالانتماء إلى المؤسسة.

جدول رقم 50: يبين مدى ولاء الأعضاء للمؤسسة					
المجموع	إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل ترغب في ترك المؤسسة التي تعمل بها حالياً؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	4	10	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	28,6	71,4	%		
26	7	19	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	26,9	73,1	%		
90	36	54	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	40,0	60,0	%		
130	47	83	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	36,2	63,8	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,390	2	1,885	

نلاحظ من الجدول أن أغلب العمال بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم مستعدون لترك العمل بالمؤسسة إذا أتيحت لهم فرصة عمل، وهذا بنسبة (63,8%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (73,1%) وكذا الإطارات بنسبة (71,4%)، مقابل نسبة (36,2%) ممن يرفضون مغادرة المؤسسة خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (40,0%).

وعلى هذا الأساس نستخلص أن أغلب أعضاء الفرق من دون تمييز بين مستواهم الوظيفي ليس لديهم ولاء للمؤسسة، وهذا ما تثبته قيمة كاس<sup>2</sup> المقدرة ب(1,885) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,390) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول غياب قيمة الولاء لدى العمال اتجاه المؤسسة.

في اعتقادنا بأن القضية ليست قضية ولاء للمؤسسة فحسب، بل الأمر يتعلق بالبحث عن الأفضل والأحسن، إذ نستبعد أن الأعضاء الذين هم مستعدون لترك العمل بالمؤسسة في حالة حصولهم على عمل آخر، أن يستبدلوا مركب تمبيع الغاز الطبيعي مقابل العمل في الوظيف العمومي أو العمل بصفة عامة في مؤسسة بأجر يقل عن أجرهم الحالي، ونعتقد بأن اختيارهم كان موجها نحو البحث عن امتيازات أفضل وأكبر من تلك الموجودة لديهم حالياً، وهذا أمر طبيعي خاصة في ظل الغلاء الذي يعرفه المجتمع الجزائري مؤخراً وكثرة النفقات والمصاريف، بالمقارنة مع الأجر الذي يتقاضاه حالياً.

كما يمكن أن يكون بعضهم غير مرتاح في مكان عمله بسبب ظروفهم كبعدهم عن العائلة، خاصة إذا كانوا من ولايات غير مجاورة لمدينة سكيكدة مثل بجاية، باتنة، بسكرة، سطيف، برج بوعرييج... إلخ.

جدول رقم 51: يظهر مدى تأثير ولاء وبقاء العمال للمؤسسة في خلق الثقة بينهم وبين الإدارة					
المجموع	هل يؤدي ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة الى خلق جو من الثقة بين الإدارة والأفراد؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	5	9	ت	%	المستوى الوظيفي
100,0	35,7	64,3	ت		
26	7	19	ت	%	المستوى الوظيفي
100,0	26,9	73,1	ت		
90	16	74	ت	%	المستوى الوظيفي
100,0	17,8	82,2	ت		
130	28	102	ت	%	المستوى الوظيفي
100,0	21,5	78,5	ت		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,239	2	2,864	

تظهر النتائج أن معظم المبحوثين على اختلاف مستواهم الوظيفي يصرحون بأن ولاءهم للمؤسسة يزيد من ثقة الإدارة بهم، وهذا بنسبة (78,5%) خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (82,2%)، وفي المقابل يظن بعض العمال عكس ذلك ونسبتهم تمثل (21,5%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (35,7%).

لذلك يمكن القول بأن أغلب العمال بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يقرون بأن ولاءهم للمؤسسة يزيد من ثقة الإدارة بهم، والاحصائيات البيانية المقدمة تؤكد على عدم وجود فروق بينها حول ذلك، وهذا من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(2,864) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,239).

نعتقد أنه إذا قام الأعضاء بإظهار ولائهم للمؤسسة والرغبة في البقاء بها، زاد ذلك من الاعتماد عليهم أكثر من طرف القادة والرؤساء بصفة عامة، وهذا من خلال تقديم بعض الحوافز المادية والمعنوية، كذلك ارسالهم في دورات تكوينية والقيام بتدريبهم بغرض اكتساب معارف جديدة تحسين مهاراتهم، ولعل ذلك كله يعبر عن بعض المؤشرات التي تبني عليها ثقة الرؤساء بالأعضاء.

جدول رقم 52: يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء  
(من خلال التزام الأعضاء)

المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: التزام الأعضاء							ت	إطار	المستوى الوظيفي
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	3	0	3	3	2	1	2	ت	%	عون
100,0	21,4	0,0	21,4	21,4	14,3	7,1	14,3			
26	1	3	7	2	5	5	3	ت	%	تحكم
100,0	3,8	11,5	26,9	7,7	19,2	19,2	11,5			
90	13	6	12	12	20	12	15	ت	%	عون تنفيذ
100,0	14,4	6,7	13,3	13,3	22,2	13,3	16,7			
130	17	9	22	17	27	18	20	ت	%	المجموع
100,0	13,1	6,9	16,9	13,1	20,8	13,8	15,4			
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا <sup>2</sup>
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,630	12		9,842

توضح النتائج المتحصل عليها أن أعضاء الفرق يرون بأن مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم، من خلال التزامهم تأتي في المرتبة الثالثة من بين السبع اختيارات المتاحة، وذلك بنسبة (20,8%)، مقابل نسبة (16,9%) ممن قاموا بتصنيف الالتزام في الرتبة الخامسة خاصة أعوان التحكم بنسبة (26,9%)، أما من قام بتصنيفه في المرتبة الأولى فبلغت نسبتهم (15,4%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (16,7%).

من خلال هذه النتائج نظن أن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، يصنفون مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم من خلال التزامهم في الرتبة الثالثة، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(9,842) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,630) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول ترتيب تأثير الالتزام على مساهمة الثقة في احداث التماسك في الرتبة الثالثة.



جدول رقم 53: يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء  
(من خلال تحمل المسؤولية)

المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: تحمل المسؤولية							ت	إطار	المستوى الوظيفي
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	0	1	2	3	4	2	2	ت	%	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	7,1	14,3	21,4	28,6	14,3	14,3			
26	2	3	2	7	2	3	7	ت	%	عون تحكم
100,0	7,7	11,5	7,7	26,9	7,7	11,5	26,9			
90	5	10	9	15	15	16	20	ت	%	عون تنفيذ
100,0	5,6	11,1	10,0	16,7	16,7	17,8	22,2			
130	7	14	13	25	21	21	29	ت	%	المجموع
100,0	5,4	10,8	10,0	19,2	16,2	16,2	22,3			
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية		قيمة كا <sup>2</sup>
				غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,893	12			6,425

تبين النتائج أن الأعضاء يرون بأن مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم، وذلك من خلال تحملهم للمسؤولية تصنف في الرتبة الأولى من بين الاختيارات المعروضة، وذلك بنسبة (22,3%)، مقابل نسبة (19,2%) ممن صنّفوا تحمل المسؤولية في الرتبة الرابعة خاصة أعوان التحكم بنسبة (26,9%)، أما عن تصنيفها في المرتبة الثانية فقد بلغت نسبتهم (16,2%).

مما سبق فإن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، يصنفون مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم من خلال التزامهم في الرتبة الأولى، وهذا ما تؤكدُه قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(6,425) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,893) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول ترتيب تأثير تحمل المسؤولية على مساهمة الثقة في احداث التماسك في الرتبة الأولى.

جدول رقم 54: يبرز مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء  
(من خلال تبادل المعلومات)

المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: تبادل المعلومات									
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	1	3	3	3	2	1	1	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	21,4	21,4	21,4	14,3	7,1	7,1	%		
26	1	1	3	4	8	4	5	ت	عون	
100,0	3,8	3,8	11,5	15,4	30,8	15,4	19,2	%	تحكم	
90	6	17	15	16	14	13	9	ت	عون	
100,0	6,7	18,9	16,7	17,8	15,6	14,4	10,0	%	تنفيذ	
130	8	21	21	23	24	18	15	ت	المجموع	
100,0	6,2	16,2	16,2	17,7	18,5	13,8	11,5	%		
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,693	12	9,121	

من خلال الجدول يرى الأعضاء بأن مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم، وذلك من خلال تبادل المعلومات تصنف في المرتبة الثالثة من بين الاختيارات المعروضة، وذلك بنسبة (18,5%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (30,8%)، مقابل نسبة (17,7%) ممن صنفوا تبادل المعلومات في الرتبة الرابعة، أما عن المرتبتين الخامسة والسادسة فقد عبر الأعضاء عن ذلك بالنسبة نفسها واعي (16,2%).

وعليه فإن المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، يعتقدون أن مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم من خلال تبادل المعلومات يأتي في المرتبة الثالثة، وهذا ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(9,121) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,693) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول ترتيب تأثير تبادل المعلومات على مساهمة الثقة في احداث التماسك في الرتبة الثالثة.

جدول رقم 55: يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء  
(من خلال خلق علاقات جيدة)

المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: خلق علاقات جيدة							ت	إطار	المستوى الوظيفي
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	1	2	2	1	1	3	4	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	14,3	14,3	7,1	7,1	21,4	28,6	%		
26	0	5	4	4	4	4	5	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	19,2	15,4	15,4	15,4	15,4	19,2	%		
90	5	11	16	16	15	18	9	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	5,6	12,2	17,8	17,8	16,7	20,0	10,0	%		
130	6	18	22	21	20	25	18	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	4,6	13,8	16,9	16,2	15,4	19,2	13,8	%		
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,789	12	7,952	

يتبين من خلال الجدول بأن المبحوثين يرون أن مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم، وذلك من خلال خلق علاقات جيدة تأتي في المرتبة الثانية من بين الاختيارات السبعة، وبنسبة (19,2%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (21,4%)، مقابل نسبة (16,9%) ممن صنّفوها في الرتبة الرابعة، أما الأعضاء الذين يرون بأنها تحل في المرتبة الأولى فيمثلون نسبة (13,8%).

وفي هذا الصدد يصنف المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، مساهمة الثقة في بلورة التماسك والتلاحم فيما بينهم من خلال خلق علاقات جيدة يأتي في المرتبة الثالثة، وهذا ما تؤكدُه قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(7,952) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,789) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول ترتيب تأثير خلق علاقات جيدة على مساهمة الثقة في احداث التماسك في الرتبة الثانية.

جدول رقم 56: يبين مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء  
(من خلال غياب الشكاوي والصراعات)

المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: غياب الشكاوى والصراعات									
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	4	5	2	1	0	2	0	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	28,6	35,7	14,3	7,1	0,0	14,3	0,0	%		
26	5	7	6	1	1	5	1	ت	عون	
100,0	19,2	26,9	23,1	3,8	3,8	19,2	3,8	%	تحكم	
90	29	18	11	12	6	9	5	ت	عون	
100,0	32,2	20,0	12,2	13,3	6,7	10,0	5,6	%	تنفيذ	
130	38	30	19	14	7	16	6	ت	المجموع	
100,0	29,2	23,1	14,6	10,8	5,4	12,3	4,6	%		
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,649	12	9,618	

توضح النتائج أن الأعضاء صرحوا بأن مساهمة الثقة في زيادة التماسك والتلاحم فيما بينهم نتيجة غياب والتوترات تأتي في المرتبة الأخيرة، وذلك بنسبة (29,2%) خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (32,2%)، مقابل نسبة (23,1%) من العمال الذين رتبوها في الرتبة السادسة، وفيما يخص الأعضاء الذين يرون بأنها تحل في المرتبة الأولى فيمثلون نسبة (4,6%) فقط.

وعلى هذا الأساس يعتقد العمال باختلاف مستواهم الوظيفي، أن مساهمة الثقة في خلق وزيادة التماسك فيما بينهم من خلال غياب النزاعات يأتي في الرتبة السابعة، وهذا ما تؤكدته البيانات الاحصائية المتحصل عليها بعدم وجود فروق، من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(9,618) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,649).

جدول رقم 57: يظهر مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء (من خلال الاحترام والتعاون بين الأعضاء)										
المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: الاحترام والتعاون فيما بينهم									
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	1	1	1	2	4	1	4	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	7,1	7,1	14,3	28,6	7,1	28,6	%		
26	2	5	1	5	6	3	4	ت	عون	
100,0	7,7	19,2	3,8	19,2	23,1	11,5	15,4	%	تحكم	
90	3	8	18	10	15	13	23	ت	عون	
100,0	3,3	8,9	20,0	11,1	16,7	14,4	25,6	%	تنفيذ	
130	6	14	20	17	25	17	31	ت	المجموع	
100,0	4,6	10,8	15,4	13,1	19,2	13,1	23,8	%		
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,520	12	11,109	

أفرزت النتائج بأن الأعضاء يرون بأن مساهمة الثقة في زيادة التماسك والتلاحم فيما بينهم، من خلال قيمتي التعاون والاحترام تحل في المرتبة الأولى من بين جميع الخيارات الموضوعية، وهذا بنسبة (23,8%) خاصة فئتي الإطارات بنسبة (28,6%) وأعاون التنفيذ بنسبة (25,6%)، مقابل نسبة (19,2%) من العمال الذين جاء تصنيفهم لها في الرتبة الثالثة، أما الأعضاء الذين يرون بأنها تحل في المرتبة الثانية فيمثلون نسبة (13,1%). وفي هذا الصدد يصنف العمال باختلاف مستواهم الوظيفي مساهمة الثقة في خلق وزيادة التماسك فيما بينهم، الذي يرجع لوجود الاحترام والتعاون فيما بينهم في المرتبة الأولى، وذلك ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(11,109) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,520) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول الرتبة الأولى التي تحتلها قيمتي الاحترام والتعاون في خلق الثقة بينهم وزيادة تماسكهم.

جدول رقم 58: يبرز مدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء  
(من خلال غياب مستويات المقارنة والتحيز بينهم)

المجموع	تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال: غياب مستويات المقارنة والتحيز بينهم									
	المرتبة السابعة	المرتبة السادسة	المرتبة الخامسة	المرتبة الرابعة	المرتبة الثالثة	المرتبة الثانية	المرتبة الأولى			
14	4	2	1	1	1	4	1	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	28,6	14,3	7,1	7,1	7,1	28,6	7,1	%		
26	15	2	3	3	0	2	1	ت	عون	
100,0	57,7	7,7	11,5	11,5	0,0	7,7	3,8	%	تحكم	
90	29	20	9	9	5	9	9	ت	عون	
100,0	32,2	22,2	10,0	10,0	5,6	10,0	10,0	%	تنفيذ	
130	48	24	13	13	6	15	11	ت	المجموع	
100,0	36,9	18,5	10,0	10,0	4,6	11,5	8,5	%		
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,356	12	13,187	

تبين النتائج أن الأعضاء أدلوا بأن مساهمة الثقة في زيادة التماسك والتلاحم فيما بينهم بسبب غياب مستويات المقارنة والتحيز بينهم تحل في المرتبة الأخيرة، وذلك بنسبة (36,9%) خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة (57,7%)، مقابل نسبة (18,5%) من العمال الذين يرون أنها تأخذ الرتبة السادسة خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (22,2%)، وعن الأعضاء الذين يرون بأنها تحل في المرتبة الأولى فيمثلون نسبة (8,5%) فقط.

وعلى هذا الأساس يعتقد العمال باختلاف مستواهم الوظيفي، أن مساهمة الثقة في زيادة لتمامهم وتلاحمهم، وهذا من خلال غياب مستويات المقارنة والتحيز بينهم يأتي في الرتبة السابعة، وهذا ما تؤكدته البيانات الاحصائية المتحصل عليها بعدم وجود فروق، من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(13,187) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,356).

## تفسير الجداول رقم 52 إلى 58

اختلفت اجابات الأعضاء وتفرقت في ترتيب الاختيارات السبعة، وقد قمنا بتلخيص النتائج المتحصل عليها والممثلة في الجداول السبعة المرقمة من 52 إلى 58 وهذا بجمع أهم النتائج في الجدول التالي:

جدول رقم 59: يبرز ترتيب المتغيرات المتعلقة بمساهمة الثقة في زيادة التماسك

ترتيب المتغيرات حسب البيانات الإحصائية								
مرتبة المتغير	المرتبة 7	المرتبة 6	المرتبة 5	المرتبة 4	المرتبة 3	المرتبة 2	المرتبة 1	المتغيرات المتاحة
3	13,10%	6,90%	16,90%	13,10%	20,80%	13,80%	15,40%	التزام الأعضاء
	100,00%	86,90%	80,00%	63,10%	50,00%	29,20%	15,40%	حساب النسبة المتراكمة
2	5,40%	10,80%	10,00%	19,20%	16,10%	16,20%	22,30%	تحمل المسؤولية
	100,00%	94,60%	83,80%	73,80%	54,60%	38,50%	22,30%	حساب النسبة المتراكمة
5	6,20%	16,20%	16,20%	17,60%	18,50%	13,80%	11,50%	تبادل المعلومات
	100,00%	93,80%	77,60%	61,40%	43,80%	25,30%	11,50%	حساب النسبة المتراكمة
4	4,60%	13,80%	16,90%	16,30%	15,40%	19,20%	13,80%	خلق علاقات جيدة
	100,00%	95,40%	81,60%	64,70%	48,4%	33,00%	13,80%	حساب النسبة المتراكمة
6	29,20%	23,10%	14,60%	10,80%	5,40%	12,30%	4,60%	غياب الشكاوي والصراعات
	100,00%	70,80%	47,70%	33,10%	22,30%	16,90%	4,60%	حساب النسبة المتراكمة
1	4,60%	10,80%	15,40%	13,10%	19,20%	13,10%	23,80%	الاحترام والتعاون
	100,00%	95,40%	84,60%	69,20%	56,10%	36,90%	23,80%	حساب النسبة المتراكمة
7	36,90%	18,50%	10,00%	10,00%	4,60%	11,50%	8,50%	غياب مستويات المقارنة والتحيز
	100,00%	63,10%	44,60%	34,60%	24,60%	20,00%	8,50%	حساب النسبة المتراكمة

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الجداول 52 إلى 58

يتضح جليا بأن العمال يصرحون بأن المتغير المتعلق بالتعاون والاحترام قد حل في المركز الأول، وقد سبقت الإشارة إلى قيمة التعاون سواء في الفصل الأول من خلال عرض مختلف التعاريف المتعلقة بفرق العمل، أو الفصل الرابع الذي يتعلق بتماسك فرق العمل، حيث أكد الباحثون في دراساتهم على أن قيمة التعاون بين الأعضاء هي أهم القيم التي من شأنها يستطيع الفريق تحقيق الأهداف بكل فعالية، كما أن قيمة الاحترام تعد أساس كل العلاقات التي قد تجمع بين الأفراد، لذلك نعتقد أن تركيز أغلب المبحوثين كان مبني على هذا الأساس في تصنيفهم، باعتبار أن السؤال كان يدور حول تأثير الثقة في تماسك وتلاحم الأعضاء من خلال تعاونهم واحترام بعضهم البعض.

ثم يأتي تحمل المسؤولية في المرتبة الثانية، وهذا ربما لاعتقاد الأعضاء بأن اظهائهم لقدراتهم في انجاز المهام وتحملهم نتائجها من الشجاعة التي تجعلهم محل ثقة القادة والأعضاء كذلك، خاصة إذا تمت المهام الصعبة بشكل جيد، وهذا واقع بعض المؤسسات اليوم، فإذا أظهر الفرد عن امكانياته في تحمل المسؤولية صار محل اهتمام وثقة المسؤولين.

كما حل المتغير المتمثل في التزام الأعضاء في المركز الثالث، وهذا لأن بعض القادة يقدرون الفرد لالتزامه وبمنحونه الثقة حتى لو لم يكن أداءه فعال بدرجة كبيرة، وهنا نعتقد بأن العمل ضمن الفريق يستوجب التعاون والتكامل أثناء تأدية المهام، لذلك لا تظهر فعالية الفرد وحده، بل فعالية الفريق ككل.

وعن المتغير الرابع وهو خلق علاقات جيدة، نظن بأنه قد يكون سببا في تنمية الثقة كما يمكنه أن يكون نتيجة لتبادل الثقة بين الأعضاء، فالعلاقات الجيدة يعني العمل في جو مناسب من دون ضغوطات أو مشاكل بين الأعضاء أو حتى مع القائد، وهذا من شأنه تشكيل علاقات غير علاقات العمل، كالصداقة مثلا، وربما قد تشكلت بين أعضاء الفرق المدروسة.



أما عن المتغير المتعلق بتبادل المعلومات فقد يكون سببا في خلق الثقة بين الأعضاء والقادة أيضا، لأن تقديم المعلومات وعدم اخفائها يعني اطلاع الجميع على كل ما يهم أعضاء الفريق، فحسب المقولة المشهورة "من يملك المعلومة يملك السلطة"، وهذا ما قد ينمي الثقة فيما بينهم.

وعن المتغير المتمثل في غياب الشكاوي والصراعات فقد حل في الرتبة السادسة، ونعتقد بأن فرق العمل محل الدراسة لا تواجه على الأقل إلى غاية الوقت الراهن نزاعات وتوترات بين أعضائها، ولو كانت ربما الصراعات والتوترات التي من شأنها أن تفقد الفرق استقرارها لكان ترتيب هذا المتغير أفضل.

كذلك بالنسبة إلى غياب مستويات المقارنة والتحيز نطن بأنه لا توجد محسوبة ولا جهوية بين الأعضاء أو حتى من طرف القادة، لذلك احتل هذا المتغير المركز الأخير.

#### 4.1. المحور الرابع: المشاركة التنظيمية وزيادة مستوى الابداع لدى فرق العمل

المشاركة التنظيمية تعني الكثير للأعضاء، حيث أن تقاسم الآراء وتبادل الأفكار عبر مختلف المراحل وحول كل ما يهم الفريق من شأنه أن يقدم للأعضاء صورة واضحة لكل ما يدور حولهم، بدءا من مشاركتهم في تسطير الأهداف إلى اقتراح الحلول للمشكلات واتخاذ القرارات، وبهذا يكون الأعضاء على اطلاع دائم بكل صغيرة وكبيرة، مما يعطيهم الفرصة بعرض أفكارهم وشرحها، وهذا قد يدفعهم إلى البحث والاستكشاف من أجل الابداع والارتقاء من مستوى إلى مستوى أعلى.

وستحاول هذه الدراسة في هذا المحور البحث عن العلاقة الموجودة بين قيمة المشاركة التنظيمية وزيادة مستوى الابداع لدى فرق العمل، وذلك بالاعتماد على النتائج الاحصائية التي تم التوصل إليها وفق نظام المخرجات "SPSS".

جدول رقم 60: يوضح مدى تأثير التعلم واكتساب الخبرة في تحقيق التميز في الأداء					
المجموع	هل تستفيد مما تعلمته ومما اكتسبته من خبرات ضمن فريقك لتحقيق نوع من التميز في أدائك للعمل؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	0	14	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	100,0	%		
26	3	23	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	11,5	88,5	%		
90	2	88	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	2,2	97,8	%		
130	5	125	ت	المجموع	
100,0	3,8	96,2	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,069	2	5,362	

نلاحظ من النتائج المعروضة في الجدول أن نسبة (96,2%) من المبحوثين وبغض النظر عن مستواهم الوظيفي، أي بصفة أغلبية يؤكدون على أن التعلم واكتساب الخبرة يزيد من تميزهم في الأداء، خاصة فئة الإطارات بنسبة (100,0%) وأعوان التنفيذ بنسبة (97,8%)، مقابل نسبة (3,8%) وهي نسبة ضئيلة ممن يعتقدون أن التعلم والخبرة لا يزيدان الأداء تميزا خاصة أعوان التحكم بنسبة (11,5%).

ومما سبق فإن العمال باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن التعلم واكتساب الخبرة يزيد من تميزهم في الأداء، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة بـ(5,362) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,069) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول كون التعلم واكتساب الخبرة يؤديان إلى التميز في الأداء.

نعتمد بأن معظم الأعضاء قد تغير أدائهم نحو الأفضل عن طريق التعلم واكتساب الخبرة، وهذا ربما نتيجة اعتماد المؤسسة وتأكيدا على تعليم الأعضاء من خلال الدورات التكوينية أو التبرصات التدريبية داخل وخارج المؤسسة، كذلك يدل ذلك على أن الأعضاء يهتمون بتحسين أدائهم.

جدول رقم 61: يمثل مدى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات						
المجموع	هل تشارك في اتخاذ القرارات؟			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	أبدا	أحيانا	دائما			
14	2	10	2	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	14,3	71,4	14,3	%		
26	5	18	3	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	19,2	69,2	11,5	%		
90	24	56	10	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	26,7	62,2	11,1	%		
130	31	84	15	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	23,8	64,6	11,5	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,837	4	1,441	

تبرز النتائج التي تحصلنا عليها والمعروضة في الجدول أن أغلب الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات أحيانا، وهذا بنسبة (64,6%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (71,4%) وكذلك أعوان التحكم بنسبة (69,2%)، مقابل نسبة (23,8%) من الأعضاء الذين يصرحون بأنهم لم يشاركوا في اتخاذ القرارات أبدا خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (26,7%).

وعليه فإن الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم يشاركون في اتخاذ القرارات أحيانا، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(1,441) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,837) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول مشاركة الأعضاء أحيانا في اتخاذ القرارات.

نعتقد أن القرارات قد تتكرر باستمرار لذلك قد يرى القادة أنه لس من الضروري اشراك الأعضاء، كذلك قد يكون الأمر مستعجلا ولا يقبل التأجيل أو الانتظار فيعطي القائد التعليمات مباشرة للأعضاء من أجل التنفيذ، أو قد تكون بعض الأمور السرية التي لا تسمح للإدارة للقائد أن يخبر بها الأعضاء، في حين يتطلب القيام ببعض المهام التشاور والمناقشة بين القائد

وأعضائه من أجل اتخاذ القرارات الصائبة، ونظن أيضا أن نقص الخبرة وقلة الكفاءة لدى بعض القادة يدفعهم إلى مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات.

جدول رقم 62: يمثل نتائج تمرکز القرار										
المجموع	يساهم تمرکز القرار لدى القادة في:									
	حسب الحالة	غياب التعاون	الصرامة والانسجام	تقبل القرارات	عدم الالتزام بالتعليمات	توتر العلاقات	التهاون في العمل			
14	6	1	2	0	0	3	2	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	42,9	7,1	14,3	0,0	0,0	21,4	14,3	%		
26	9	5	5	4	1	2	0	ت	عون	
100,0	34,6	19,2	19,2	15,4	3,8	7,7	0,0	%	تحكم	
90	24	8	21	11	2	18	6	ت	عون	
100,0	26,7	8,9	23,3	12,2	2,2	20,0	6,7	%	تنفيذ	
130	39	14	28	15	3	23	8	ت	المجموع	
100,0	30,0	10,8	21,5	11,5	2,3	17,7	6,2	%		
					القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
					غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,479	12	11,597	

يتضح من النتائج التي تحصلنا عليها والمعروضة في الجدول أن أغلب الأعضاء باختلاف مستوياتهم الوظيفي يصرحون بأن تمرکز القرار له انعكاسات كثيرة بحسب كل حالة أي أن هذا يرتبط بنوعية القرار في حد ذاته، وهذا بنسبة (30,0%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (42,9%) وكذلك أعوان التحكم بنسبة (34,6%)، مقابل نسبة (21,5%) من الأعضاء الذين يصرحون بأن تمرکز القرار سبب في الصرامة والانسجام خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (23,3%).

وعلى هذا الأساس فإن الأعضاء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي يرون بأن تأثير تمرکز القرار يختلف ويتعلق بطبيعة القرار نفسه، وهذا ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(11,597) والدالة عند درجات الحرية (12) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,479) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول انعكاسات مركزية القرارات.

يرى الأعضاء خاصة الاطارات وأعوان التحكم باعتبار أن بعضهم قادة، بأن مركزية القرار قد تكون له تأثيرات سلبية كما قد تكون تأثيراته ايجابية وهذا حسب نوعية القرار، وفي اعتقادنا أن هذا يرجع إلى طبيعة العمل داخل المركب، إذ لا مجال لمشاركة الأعضاء في بعض القرارات المستعجلة والتي قد ينجم عن تأجيلها كوارث أو حوادث خطيرة على غرار حادثة الانفجار الذي ذهب ضحيته سبع وعشرين شخصا، وخسائر مادية تقدر بالملايير في 19 جانفي 2003. ويعتقد كذلك أعوان التنفيذ أن مركزية القرار يزيد من الصرامة والانضباط، باعتبارهم أعضاء منفذين للقرارات فحسب خاصة ربما الأعضاء الجدد داخل الفرق أو حتى داخل المركب، نتيجة نقص الخبرة الميدانية.

جدول رقم 63: يبرز تأثير مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرارات على عملية احداث التغيير

المجموع	تقترن عملية احداث التغيير بمدى اشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات.			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	أبدا	أحيانا	دائما			
14	1	8	5	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	57,1	35,7	%		
26	1	19	6	ت		
100,0	3,8	73,1	23,1	%	عون تحكم	المستوى الوظيفي
90	14	57	19	ت	عون تنفيذ	
100,0	15,6	63,3	21,1	%		
130	16	84	30	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	12,3	64,6	23,1	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,388	4	4,139	

نلاحظ من خلال النتائج أن العمال بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن اشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات يؤدي إلى احداث التغيير أحيانا، وذلك بنسبة (64,6%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (73,1%)، مقابل نسبة (23,1%) ممن يقرون أن ذلك يحدث دائما، ونسبة (12,3%) من الأعضاء الذين ينفون تأثير مشاركتهم على عملية احداث التغيير.

ومما تقدم فأغلب العمال باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن مشاركتهم في اتخاذ القرارات تؤثر أحيانا على عملية التغيير، وهذا ما تؤكدته البيانات الاحصائية المتحصل عليها بعدم وجود فروق، من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(4,139) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,388).

تؤدي مشاركة الأعضاء في اتخاذ القرار توسيع دائرة الاقتراحات وتنوع الأفكار والبدائل، وقد يكون أعضاء الفرق محل الدراسة قد تمكنوا من عرض أفكارهم وتطبيقها على أرض الواقع، وأثمر ذلك بنتائج جيدة في الكثير من الأحيان.

جدول رقم 64: يوضح مدى صعوبة التواصل بين الأعضاء						
المجموع	هل تجد صعوبة في الاتصال والتفاعل مع زملائك في العمل؟			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	أبدا	أحيانا	دائما			
14	4	9	1	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	28,6	64,3	7,1	%		
26	9	17	0	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	34,6	65,4	0,0	%		
90	38	51	1	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	42,2	56,7	1,1	%		
130	51	77	2	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	39,2	59,2	1,5	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,349	4	4,444	

تظهر النتائج المعروضة في الجدول أن العمال دون تمييز بين مستواهم الوظيفي يقرون على أنهم يجدون أحيانا صعوبة في التواصل مع بعضهم البعض، وهم يمثلون نسبة (59,2%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (65,4%)، أما الأعضاء الذين لا يجدون صعوبة للتواصل مع الزملاء فهم يمثلون نسبة (39,2%)، خاصة فئة أعوان التنفيذ بنسبة (42,2%).

ومنه فمعظم الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أنهم يجدون أحيانا صعوبة في التواصل مع بعضهم البعض، وهذا ما تؤكدونه قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(4,444) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,349) على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية.

قد ترجع الصعوبة في الاتصال بين الأعضاء أحيانا إلى سوء الفهم أو قلة الخبرة في التعاملات الرسمية، أو حتى نقص وسائل الاتصال، فغالبا لا يجد الأعضاء صعوبة في التواصل خاصة مع توفر وسائل الاتصال داخل المركب وحتى الهواتف النقالة الشخصية.

جدول رقم 65: يوضح طرق حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق

المجموع	يمكن حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق عن طريق؟				ت	إطار	المستوى الوظيفي
	حسب الحالة	العمل الفردي	الاستعانة بالقائد	التعاون مع أعضاء الفريق			
14	0	0	1	13	ت		
100,0	0,0	0,0	7,1	92,9	%		
26	6	1	3	16	ت	عون	
100,0	23,1	3,8	11,5	61,5	%	تحكم	
90	15	6	10	59	ت	عون	
100,0	16,7	6,7	11,1	65,6	%	تنفيذ	
130	21	7	14	88	ت		
100,0	16,2	5,4	10,8	67,7	%	المجموع	
		القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
		غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,434	6	5,901	

من خلال الجدول يتبين أن أغلب المبحوثين دون تمييز بين مستواهم الوظيفي، يؤكدون على أن على التعاون بين الأعضاء هو السبيل الوحيد لحل المشكلات، وهم يمثلون نسبة (67,7%) خاصة الإطار بنسبة (92,9%)، مقابل نسبة (10,8%) من الذين يرون أن الحل في الاستعانة بالقائد، وتبقى فئة قليلة تمثل نسبة (5,4%) من الأعضاء الذين يعتقدون أن العمل الفردي هو الحل.

ومما سبق فأغلب الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن حل المشكلات يستوجب التعاون مع كل الأعضاء، وهذا ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(5,901) والدالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,434) على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية كون التعاون بين أعضاء الفريق هو الوسيلة لحل المشكلات أثناء القيام بالمهام.

هذه النتائج تؤكد نتائج سابقة حول كون التعاون بين الأعضاء يمثل أهم القيم التي تؤدي إلى نجاح فرق العمل، فلعل الأعضاء فعلا تمكنوا في حل المشاكل بواسطة تعاونهم وتضامنهم، ولم يقوموا باللجوء إلى القائد أو استشارته إلا في حالات نادرة تتطلب تدخله.

جدول رقم 66: يبين مدى مشاركة القائد أعضاء الفريق في حل المشكلات التي تواجه الفريق						
المجموع	هل يشارك قائد الفريق الأعضاء في حل المشكلات التي يواجهها الفريق؟			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	أبدا	أحيانا	دائما			
14	1	9	4	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	64,3	28,6	%		
26	0	21	5	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	80,8	19,2	%		
90	10	51	29	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	11,1	56,7	32,2	%		
130	11	81	38	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	8,5	62,3	29,2	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,197	4	6,033	

تظهر النتائج بأن أغلب المبحوثين بغض النظر عن مستواهم الوظيفي، يقرون بأن قائد الفريق يشارك الأعضاء أحيانا في حل المشكلات ، وذلك بنسبة (62,3%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (80,8%)، مقابل نسبة (29,2%) ممن يؤكدون على أن القائد يشارك الأعضاء دائما في حل المشكلات خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (32,2%)، وتمثل نسبة (8,5%) الأعضاء الذين يصرحون بأن القائد لا يشاركهم.



وعلى هذا الأساس فمعظم الأعضاء على اختلاف مستوياتهم الوظيفي يقرون بأن قائد الفريق شاركهم أحيانا في حل المشكلات، وهذا ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(6,033) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,197) على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية كون القائد يشارك أحيانا أعضاء فريقه حل المشكلات. كان هذا السؤال بمثابة محاولة التأكد من أن الأعضاء يدلون فعلا بالمعلومات والآراء بكل روية وموضوعية، وهو يشبه كثيرا السؤال رقم 37 الموضحة نتائجه على الجدول رقم 61، فكانت النتائج متشابهة إلى حد كبير، ولذلك نتمسك بالتفسير الذي عرضناه آنفا.

جدول رقم 67: يوضح مدى وجود النزاع والتوتر داخل الفريق					
المجموع	هل هناك نزاع وتوتر داخل الفريق؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	8	6	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	57,1	42,9	%		
26	10	16	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	38,5	61,5	%		
90	53	37	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	58,9	41,1	%		
130	71	59	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	54,6	45,4	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,179	2	3,436	

أفرزت النتائج المتعلقة بوجود النزاعات داخل الفرق من عدمها، تأكيد أغلب المبحوثين على اختلاف مستوياتهم الوظيفي على أنه لا توجد توترات داخل الفرق، وهذا بنسبة (54,6%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (58,9%)، مقابل نسبة (45,4%) ممن يؤكدون على وجود نزاعات خاصة فئة أعوان التحكم بنسبة (61,5%).

وعليه فأغلب الأعضاء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي يصرحون بأنه لا توجد نزاعات داخل الفرق، وهذا حسب قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(3,436) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى

الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,179) التي تؤكد على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية حول غياب التوترات.

بالنظر إلى أعمار الأعضاء ومستواهم التعليمي فإن ذلك من شأنه أن يمثل نقطة ايجابية بالنسبة للفرق، أين تتضاءل معدلات حدوث سوء الفهم وكذا غياب صراع الأجيال، ضف إلى سهولة نشأة علاقات الصداقة بينهم التي من شأنها أن تقوي علاقاتهم في العمل، إلا أن كل ذلك لا يمنع من وجود الصراعات نهائيا وهذا لوجود اختلافات في الآراء والأفكار وكذا الشخصية، ونعتقد أن معظم الصراعات إن وجدت ليست مدمرة بل قد تكون ايجابية تخدم مصلحة الفريق.

جدول رقم 68: يبرز أسباب النزاع القائم بين الأعضاء

المجموع	إذا كانت الاجابة بنعم هل ذلك يرجع إلى:								
	حسب الحالة	غياب المنظومة القيمية (القيم)	المحابة والتفاضل	المنافسة	سوء الفهم	غياب الاتصال			
6	3	0	2	0	0	1	ت	إطار المستوى الوظيفي	
100,0	50,0	0,0	33,3	0,0	0,0	16,7	%		
16	10	1	2	0	1	2	ت		
100,0	62,5	6,3	12,5	0,0	6,3	12,5	%		
37	11	3	7	5	9	2	ت	عون	المجموع
100,0	29,7	8,1	18,9	13,5	24,3	5,4	%	تنفيذ	
59	24	4	11	5	10	5	ت		
100,0	40,7	6,8	18,6	8,5	16,9	8,5	%		
				القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
				غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,280	10	12,071	

توضح النتائج المتحصل عليها أن الأعضاء الذين أقروا بوجود الصراعات داخل الفرق يرجعون ذلك إلى أسباب عديدة تختلف باختلاف نوع الصراع، بمعنى أن جميع المتغيرات المطروحة، وهذا بنسبة (40,7%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (62,5%)، مقابل نسبة

(18,6%) ممن يؤكدون على أن الصراعات هي نتيجة المحاباة خاصة الإطارات بنسبة (33,3%)، وكذلك نسبة (16,9%) من الذين يصرحون أن وجود الصراعات هو بسبب سوء الفهم خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (24,3%).

ومما سبق فإن أغلب الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يصرحون بأن للصراعات القائمة داخل الفريق مصادر عديدة، وهذا ما تؤكد قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(12,071) والدالة عند درجات الحرية (10) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,280) على عدم وجود فروق ذات دلالات احصائية حول تعدد مصادر التوتر القائم داخل الفرق.

وتعتبر نتيجة منطقية إذ أن مصادر التوتر متعددة، فقد يكون سبب النزاع كلمة نطق بها عضو من الأعضاء، وقد يرجع الصراع إلى تعنت أحد الأفراد في الرأي أو الفكرة... إلخ، كما أن أعوان التنفيذ يرون أن سوء الفهم يلعب دورا هاما في نشوب الخلافات وهذا ربما لقلة الخبرة المهنية باعتبار أن أغلبهم من الأعضاء الجدد.

جدول رقم 69: يظهر مدى تأثير تعاون الأعضاء على زيادة الحماس والتماسك					
المجموع	هل تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض يجعلهم متحمسين و متماسكين أكثر للعمل؟		ت	إطار	المستوى الوظيفي
	لا	نعم			
14	4	10	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	28,6	71,4	%		
26	13	13	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	50,0	50,0	%	تحكم	
90	27	63	ت	عون	
100,0	30,0	70,0	%	تنفيذ	المجموع
130	44	86	ت		
100,0	33,8	66,2	%		
القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,150	2	3,799	

تبين النتائج أن معظم الأعضاء باختلاف مستوياتهم الوظيفي يصرحون بأن التعاون يجعل الأعضاء متحمسين و متماسكين أكثر، وهذا بنسبة (66,2%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (71,4%) وفئة أعوان التنفيذ بنسبة (70,0%)، مقابل نسبة (33,8%) من الذين يرون أن التعاون لا يؤدي إلى الحماس والتماسك.

وفي هذا الصدد نعتبر أن أغلب الأعضاء بغض النظر عن مستوياتهم الوظيفي يؤكدون على أن التعاون فيما بينهم يؤدي إلى تحمسهم و تماسكهم أكثر، وقد أثبتت قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(3,799) والدالة عند درجات الحرية (02) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,150) أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية كون التعاون يزيد من التماسك.

وهذا تأكيد مرة أخرى على أهمية قيمة التعاون داخل فرق العمل، وقد سبق تفسير النتائج من خلال الجدولين رقم 56 ورقم 63، فبالرغم من اختلاف طريقة لقاء السؤال بين الحالات الثلاثة، إلى أن النتيجة تقريبا واحدة.

جدول رقم 70: يبين العوامل التي من شأنها أن تشعر الأعضاء بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام

المجموع	ما هي المواقف التي تجعلك تشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك؟						ت	إطار	المستوى الوظيفي
	حسب الحالة	غياب الامتيازات وعدم ملائمة الأجر مقابل الجهود المبذولة	خطورة العمل وصعوبته	مشكلات مع القائد وأعضاء الفريق	مشكلات بيئة العمل	%			
14	7	2	0	3	2	ت	إطار	المستوى الوظيفي	
100,0	50,0	14,3	0,0	21,4	14,3	%			
26	15	1	0	4	6	ت	عون تحكم	المستوى الوظيفي	
100,0	57,7	3,8	0,0	15,4	23,1	%			
90	45	15	1	16	13	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي	
100,0	50,0	16,7	1,1	17,8	14,4	%			
130	67	18	1	23	21	ت	المجموع	المستوى الوظيفي	
100,0	51,5	13,8	0,8	17,7	16,2	%			
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>		
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,835	8	4,234		

تبرز النتائج أن معظم الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يصرحون بأن المواقف التي تدفعهم إلى الإحباط وتقلص من أدائهم متنوعة وتختلف من حالة إلى أخرى، وهذا بنسبة (51,5%) خاصة أعوان التحكم بنسبة (57,7%).

وعليه نعتبر أن أغلب الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن شعورهم بالإحباط وعدم المقدرة على أداء المهام إنما هو نتيجة عوامل كثيرة ومتعددة، وهذا ما تثبته قيمة  $\chi^2$  المقدرة ب(4,234) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,835) أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية.

قد تواجه الأفراد حالات لا يستطيع خلالها تأدية المهام بشكل صحيح كالمشاكل بمختلف أنواعها ( في العمل، مع الأصدقاء أو حتى عائلية)، كذلك احساسه بالظلم من طرف القائد أو المؤسسة خاصة من جانب الامتيازات المادية والمعنوية، أيضا نتيجة عوامل نفسية أو تلقي أخبار سيئة أو غير سارة...إلخ، لذلك لا يمكن حصر قلة العزيمة والرغبة في العمل في سبب وحيد.

جدول رقم 71: يوضح مدى تأثير مشاركة الأعضاء في حل المشكلات على توسيع دائرة الاتصالات بينهم

المجموع	هل اشراك أعضاء الفريق في حل المشكلات يزيد من توسيع دائرة الاتصالات بينهم؟			ت	إطار	المستوى الوظيفي
	أبدا	أحيانا	دائما			
14	0	4	10	ت	إطار	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	28,6	71,4	%		
26	0	12	14	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	46,2	53,8	%		
90	2	31	57	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	2,2	34,4	63,3	%		
130	2	47	81	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	1,5	36,2	62,3	%		
	القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة $\chi^2$	
	غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,662	4	2,404	

أفرزت النتائج المتعلقة بمشاركة الأعضاء في حل المشكلات وتوسيع الاتصالات بأن أغلب المبحوثين عل اختلاف مستواهم الوظيفي يرون بأن اشراك الأعضاء في حل المشكلات من شأنه أن يوسع رقعة الاتصالات بينهم دائماً، وهذا بنسبة (62,3%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (71,4%) وفئة أعوان التنفيذ بنسبة (63,3%)، مقابل نسبة (36,2%) ممن يرون أن ذلك يحدث ولكن ليس بصورة دائمة.

وعلى هذا الأساس يمكن القول بأن أغلب الأعضاء دون تمييز بين مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن مشاركتهم في حل المشكلات من شأنه أن يوسع رقعة الاتصالات دائماً، وهذا ما تؤكدته قيمة  $\chi^2$  المقدرة بـ(2,404) والدالة عند درجات الحرية (04) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,662) على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية زيادة الاتصالات بين الأعضاء نتيجة اشراكهم في حل المشكلات.

قد يرجع ذلك إلى كثرة اللقاءات والاجتماعات بين الأعضاء والقادة من أجل ايجاد الحلول الناجعة، وهذا بفسح مجال التشاور والمناقشة حول مختلف الآراء والاقتراحات، ثم يقوم العضو صاحب الفكرة التي لقت القبول من طرف الجميع بتقديم الشروحات اللازمة وعرض كل الاحتمالات الممكنة، وكل هذا من شأنه أن يساهم في زيادة درجات التفاعل مع بعضهم البعض والتواصل المستمر.

جدول رقم 72: يوضح مدى تأثير مشاركة أعضاء الفريق في وضع الأهداف على التطوير التنظيمي واكتساب مهارات التفكير الابداعي والابتكاري

المجموع	هل تعتقد أن مشاركة أعضاء الفريق في وضع وتسطير الأهداف يؤدي الى التطوير التنظيمي واكتساب مهارات التفكير الابداعي والابتكاري؟					ت	إطار	المستوى الوظيفي
	بدرجة صغيرة جدا	بدرجة صغيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا			
14	0	0	1	9	4	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	0,0	0,0	7,1	64,3	28,6	%		
26	1	0	5	11	9	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	3,8	0,0	19,2	42,3	34,6	%		
90	1	2	15	30	42	ت	تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	1,1	2,2	16,7	33,3	46,7	%		
130	2	2	21	50	55	ت	المجموع	المستوى الوظيفي
100,0	1,5	1,5	16,2	38,5	42,3	%		
			القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
			غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,482	8	7,517	

يتبين من خلال الجدول أن المبحوثين على اختلاف وظائفهم يقرون بأن مشاركة أعضاء الفريق في وضع الأهداف من شأنه أن يؤدي إلى التطوير التنظيمي واكتساب مهارات التفكير الابداعي والابتكاري بدرجة كبيرة جدا، وذلك بنسبة (42,3%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (46,7%)، مقابل نسبة (38,5%) من الأعضاء الذين يرون أنها تؤدي إلى ذلك بدرجة كبيرة خاصة الإطارات بنسبة (64,3%)، أما عن المبحوثين الذين أكدوا على أن المشاركة تؤدي إلى التطوير والابداع بدرجة متوسطة فيمثلون نسبة (16,2%).

ومما تقدم نستنتج أن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن مشاركتهم في تسطير الأهداف يؤدي إلى التطوير التنظيمي والابداع بدرجة كبيرة جدا، حيث تبرهن البيانات الاحصائية من خلال قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(7,517) والدالة عند درجات الحرية (08) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,482) على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية.

تعتبر النتيجة السابقة تمهيدا لهذه النتيجة وكذلك التي ستأتي من بعد، حيث نعتقد بأن توسيع دائرة الاتصال بين الأعضاء من خلال مشاركتهم في وضع الأهداف ومن ثم تنفيذها، هو السبيل في ايجاد الحلول المثلى للمشاكل وكذا تحقيق هذه الأهداف بكل فعالية، حيث يؤدي طرح البدائل ومناقشة الآراء إلى زيادة المعرفة واكتساب الخبرة، ولعل أصحاب المبادرة من الأعضاء الذين أثبتوا نجاعة حلولهم المقترحة يصبحون محل ثقة القادة والمسؤولين، مما قد يوفر جو تنافسي ايجابي لبقية الأعضاء قصد اظهار مهاراتهم الابداعية، وهذا كله من شأنه أن يساهم في التطور على مستوى الأعضاء والفريق، كذلك على مستوى المنظمة.

جدول رقم 73: يبين مدى تأثير مشاركة الأعضاء على زيادة الابداع لدى الفرق							
المجموع	في رأيك هل تعتقد أن مشاركة الأعضاء تسهم في زيادة الابداع لدى الفرق؟				ت	إطار	المستوى الوظيفي
	بدرجة صغيرة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جدا			
14	1	0	9	4	ت	عون	المستوى الوظيفي
100,0	7,1	0,0	64,3	28,6	%		
26	1	5	11	9	ت	تحكم	المستوى الوظيفي
100,0	3,8	19,2	42,3	34,6	%		
90	1	11	39	39	ت	عون تنفيذ	المستوى الوظيفي
100,0	1,1	12,2	43,3	43,3	%		
130	3	16	59	52	ت	المجموع	
100,0	2,3	12,3	45,4	40,0	%	المجموع	
		القرار	مستوى الخطأ	مستوى الدلالة	درجات الحرية	قيمة كا <sup>2</sup>	
		غير دال (لا توجد فروق)	0,050	0,310	6	7,115	

توضح النتائج المعروضة في الجدول أن الأعضاء باختلاف مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن المشاركة تزيد من ابداع فرق العمل بدرجة كبيرة، وذلك بنسبة (45,4%) خاصة فئة الإطارات بنسبة (64,3%)، مقابل نسبة (40,0%) ممن يقرون أن المشاركة تساهم بدرجة كبيرة جدا في زيادة الابداع خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (43,3%)، وفيما يخص المبحوثين



الذين يرون أن المشاركة تزيد من ابداع الفرق بدرجة متوسطة فلا يمثلون سوى نسبة (12,3%).

وعليه نستنتج بأن الأعضاء بغض النظر عن مستواهم الوظيفي يؤكدون على أن المشاركة تساهم بدرجة كبيرة في زيادة ابداع فرق العمل، وذلك ما تؤكدته قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(7,115) والدالة عند درجات الحرية (06) ومستوى الخطأ (0,05) بمستوى دلالة قدره (0,310) على أنه لا توجد فروق ذات دلالات احصائية حول درجة تأثير المشاركة في زيادة ابداع الفرق. نعتبر بأن هذه النتائج جاءت مطابقة لمجموعة من الملاحظات التي وقفنا عليها أثناء قيامنا بالدراسة الميدانية، حيث تنطلق مشاركة القائد لأعضاء فريقه من تحديد الأهداف ووضع الخطط إلى غاية تنفيذها مروراً بالمشاركة في اتخاذ القرارات وحل المشكلات، وكل ذلك يحصل في جو مليء بالشفافية والتعاون، وقد يحصل توتر نتيجة اختلاف في وجهات النظر إلا أن ذلك لا يؤثر على عمل الفريق، خاصة في حالة اثبات الفكرة وتدعيمها بالأدلة والبراهين، ونظن بأن مشاركة القائد لأعضاء فريقه عبر مختلف المراحل تعني اطلاعهم على كل صغيرة وكبيرة، ونتيجة تضافر جهودهم في قالب موحد من شأنه أن يزيد من مستوى الابداع لدى الفريق.

## 2. مناقشة نتائج الدراسة الميدانية

حاولت هذه الدراسة اعطاء الشروحات اللازمة للبيانات الاحصائية المتحصل عليها من الميدان والمتعلقة بالإجابة عن الفرضية العامة وثلاث فرضيات جزئية، والتي أسست عليها الدراسة الحالية، وعقب المعطيات التي تم التوصل إليها حول العلاقة القائمة بين القيم التنظيمية وتماسك فرق العمل، وبعبارة أخرى محاولة الإجابة عن مدى صحة أو خطأ فروض الدراسة وذلك في ضوء النقاط التالية:

- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء خصائص العينة
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفرضيات المقترحة
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية

## 1.2. مناقشة نتائج الدراسة البحثية الخاصة بالبيانات الشخصية

توضح الجداول المرقمة من (12) إلى (15) النتائج المتعلقة بالخصائص الديموغرافية للعينة، والمتمثلة في أعضاء فرق العمل الدائمة داخل المؤسسة محل الدراسة، حيث تعمل على توحيد الجهود والمساعي في قالب جماعي تجمعهم هوية موحدة، مما سيسمح لنا التغلغل نحو معرفة بعض القيم التنظيمية المطبقة داخل المؤسسة وعلاقتها بتماسك فرق العمل. والملاحظ من خلال النتائج غياب العنصر النسوي الذي يعتبر من المتغيرات البارزة التي تعتمد عليها أغلب الدراسات والأبحاث، فغياب فئة الإناث يرجع إلى طبيعة نشاط فرق العمل الدائمة التي تؤدي المهام عن طريق التناوب، وهذا العمل يستوجب القيام به من طرف شريحة الذكور لأنه يعد من الأعمال الشاقة على المرأة، كذلك تقف عادات وقيم المجتمع الجزائري حاجزا أمام ذلك، حيث لا تسمح بقيام المرأة بمثل هذا العمل في المؤسسات الاقتصادية لما لها تبعات سلبية تمس بشكل مباشر سلامتها وكذا سمعتها. بالإضافة إلى تعدد الأدوار التي تؤديها المرأة داخل البيت كترية الأبناء والاهتمام بأمور المنزل.

وقد تم التطرق إلى مجموعة من متغيرات الخصائص الديموغرافية للعينة وفقا لمتغير المستوى الوظيفي، حيث أظهرت النتائج الموضحة في الجدول رقم (12) أن أغلب أعضاء الفرق ينتمون إلى فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم بين 30 - 39 سنة، وهذا بنسبة (55,4%)، حيث يمثل الإطارات نسبة (64,3%) من مجموع الإطارات، في حين نسبة أعوان التحكم (53,8%) وأعوان التنفيذ (54,4%)، في حين يشكل الأعضاء الذين تتراوح أعمارهم بين 20-29 سنة نسبة (20,0%)، وبهذا يمثل أعضاء الفرق الذين تقل أعمارهم عن 40 سنة الأغلبية بنسبة (75,4%).

لقد لجأ مركب تميمع الغاز إلى الاستجداء بفئة الشباب باعتبار أن أغلب مفردات العينة من الشباب لما يتسم بالديناميكية والحيوية، ففي هذه المرحلة العمرية يستطيع الأفراد تقديم أفضل ما لديهم، ويكونوا قادرين على التغيير تحت غطاء الابداع داخل الفريق، وتخلق لديهم رؤى وتطلعات مستقبلية من أجل النجاح وإبراز الذات.

كما أنه يمكن التأكيد من خلال الجدول رقم(13) على أن أغلبية الأعضاء هم من الطبقة الجامعية وهذا بنسبة (84,6%)، ففئة الإطارات تمثل (85,7%)، أما أعوان التحكم وأعوان التنفيذ فبنسبة (84,6%) و (84,4%) على الترتيب، وهذا راجع إلى سياسة التوظيف التي تتبناها مؤسسة سوناطراك بجميع فروعها ومركباتها، حيث تضع شرط توفر المستوى الجامعي من أجل الالتحاق بالمسابقات، بغرض تطوير المؤسسة وتمكينها من جهة خاصة في ظل التطور التكنولوجي السريع والمنافسة القوية التي تستلزم المواكبة والكفاءة، ومن جهة أخرى تساهم المؤسسة في القضاء على البطالة التي تمس هذه الشريحة الفعالة من المجتمع.

وقد لاحظنا أن الأعضاء يتقنون اللغتين العربية والفرنسية، ومنهم من يتقن اللغة الانجليزية إلى حد ما، باعتبار أن جل الوثائق والسجلات التي تركتها الشركة الامريكية "كبيار" "KBR" بعد تسليم مشروع الوحدة العملاقة لتمبيع الغاز الطبيعي مكتوبة بالغة الانجليزية.

كذلك يبين الجدول رقم(14) أن معظم أعضاء الفرق متزوجون وهذا بنسبة (71,5%)، إذ تمثل فئة الإطارات نسبة (85,7%) وأعوان التحكم نسبة(84,6%)، في حين نجد أعوان التنفيذ المتزوجون يمثلون (65,6%) مقابل نسبة (34,4%) العزب منهم، ويرجع زواج أغلب الأعضاء إلى القدرة المادية بفضل الراتب الذي يتقاضاه أغلب عمال المؤسسة بصفة عامة وأعضاء الفرق التي تعمل بالمناوبة بصفة خاصة، ولأن الزواج يمثل رباط اجتماعي مقدس بالنسبة لنا كمسلمين، فقد أصبح هدف ومشروع أساسي بالنسبة للشباب اليوم، إذ يبحث أغلب الشباب اليوم على توفير المال مباشرة بعد حصوله على العمل من أجل فتح بيت وتكوين أسرة، لذلك نرى بأنه من الأفضل لمؤسسة سوناطراك توظيف الذكور بدلا عن الاناث لإنقاذهن من العنوسة التي ضربت بقوة داخل المجتمع، وفي المقابل يبقى بعض الأعضاء بدون زواج ربما لأنهم يمثلون الفئة التي تم توظيفها مؤخرا أو بسبب ظروف اجتماعية وارتباطات عائلية، أو لم يتسنى لهم ايجاد المرأة التي تناسب كل واحد فيهم، خاصة في ظل غلاء الأسعار والمجوهرات وكذا التزايد في المهور وتكاليف الأعراس.

أما الجدول رقم(15) يؤكد على أن أفراد العينة الذين لديهم أقدمية تتحصر بين 5-10 سنوات يمثلون الأغلبية بنسبة (60,8%)، كما أنه يمكن القول بأن الأعضاء الذين نقل أقدمتهم داخل المؤسسة عن عشر سنوات يمثلون نسبة (83,1%) خاصة أعوان التنفيذ بنسبة (86,5%)، وهذا يتطابق مع النتائج المتحصل عليها من خلال الجدولين رقم(12) ورقم(14)، أو على الأقل يمكن للنتائج المتعلقة بالأقدمية أن تمثل تفسيراً لهاذين الجدولين، وهذا طبعاً يعود إلى سلسلة التوظيفات التي عرفها المركب على طول العشر سنوات الأخيرة وفقاً للجدول رقم(16).

## 2.2. مناقشة النتائج في ضوء فرضيات الدراسة

تبقى الفرضيات التي يضعها الباحث مجرد احتمالات غير مؤكدة، إلى غاية تأكيدها ميدانياً، فانطلاقاً من جملة الفروض التي تم بناؤها وفقاً للمعالجة النظرية لموضوع الدراسة، وتفكيكها إلى مجموعة من المؤشرات التي تثبت مدى صدقها الإمبريقي، وبالاستناد إلى أساليب المعالجة الإحصائية للبيانات والمعطيات التي تقيس هذه الفروض، وضمنها سنسعى إلى مناقشة نتائجها في ضوء الفرضيات ونخص ما يلي:

### 1.2.2. في ضوء الفرضية الأولى: التي مفادها "تساهم قيمة العدالة التنظيمية في زيادة

الدافعية للعمل لدى فرق العمل داخل مركب تميمع الغاز الطبيعي"

من خلال النتائج التي تم استخلاصها من الجداول رقم (20) - (21) - (22)، يتضح ما يلي:

- **المؤشر الأول:** تساهم العدالة في الترقية في زيادة الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل، حيث تؤكد نتائج الجدول رقم(20) أن الأعضاء غير راضين على الاسس التي تستند إليها المؤسسة في عملية الترقية وهذا بنسبة (67,7%)، خاصة أعوان التحكم بنسبة (80,8%)، ويرجع السبب إلى طغيان الفساد الإداري بكل أنماطه من جهة كالرشوة، الجهوية والمحسوبية...إلخ، ومن جهة أخرى تغير معايير وأسس الترقية في الآونة الأخيرة، وهذا ما أدلت به بعض مفردات العينة على أن هناك مجال تغليب الجانب الاجتماعي.

في حين أظهرت البيانات المتحصل عليها من الجدول رقم(21) تباين في آراء المبحوثين موزعة على خمس مستويات، ومرتبة من أعلى درجة أي درجة كبيرة جدا إلى أدنى درجة بمعنى بدرجة صغيرة جدا، وهذا حول مدى رضا الأعضاء عن العمل في حالة حصولهم على الترقية، حيث نجد أن أعلى نسبة كانت (37,7%) وتشمل على الرضا بدرجة كبيرة، وقد أكدت قيمة كا<sup>2</sup> المقدرة ب(7,86) على أنه توجد فروق (دالة)، وهذا من شأنه يزيد من رغبة العضو في بدل جهود أكبر واللجوء إلى البحث والتقصي عن أفضل الطرق والاستراتيجيات التي تجعله يتعلم أكثر، وهذا يمكنه من التميز والابداع داخل الفريق ويخلق مجال للمنافسة الايجابية التي تؤدي إلى الديناميكية في العمل.

وفي المقابل عبر الأعضاء بنسبة (29,2%) عن رضاهم بدرجة كبيرة جدا في حالة حصولهم على الترقية، مما يؤكد أن هذا الحافز يلعب دور بارز في جعل الأعضاء يميلون إلى البحث عن تحقيق مصالحهم الشخصية واشباع حاجياتهم، في الوقت ذاته يقدمون إلى المؤسسة أفضل ما لديهم في سبيل نجاحها وتطويرها وكذا تميزها عن باقي المؤسسات الأخرى، وهذا ما تم اثباته أثناء اجرائنا للدراسة الميدانية، بالإضافة إلى أن بعض الأعضاء يرون أن الترقية بالنسبة إليهم تزيد من رضاهم بدرجة متوسطة وكان هذا بنسبة (27,7%)، باعتبار أنهم يؤثرون أنواع أخرى من الحوافز، فالترقية عموما تتعلق بمعايير وأسس كالأقدمية، الاستحقاق والكفاءة في العمل.

وفي السياق ذاته سجلت النتائج المتحصل عليها من خلال الجدول رقم(22) نسبة (60,8%) ممن يقرون بأن النظام المتبع في الترقية داخل المؤسسة لا يطبق دائما بكل شفافية، لأن المؤسسة تولي اهتمامها بالجانب الاجتماعي للأعضاء، فأصبحت تغلب هذا الجانب أحيانا وتهتم بالكفاءات أحيانا أخرى.

وفي ضوء ما تم التوصل إليه من النتائج سالفة الذكر والمتعلقة بالمؤشر الأول للفرضية الجزئية الأولى، والمتمثل في مساهمة العدالة في الترقية في زيادة مستوى الرضا الوظيفي لدى أعضاء فرق العمل، الأمر الذي يؤدي بهم إلى التماسك والتجانس فيما بينهم من أجل العمل على تحقيق الأهداف المسطرة ، وقد سجلت النتائج نسبة عالية.

• **المؤشر الثاني:** تؤدي العدالة في التكوين إلى الزيادة في التعلم التنظيمي لدى فرق العمل، حيث أفضى الجدول رقم (23) إلى أن مركب تمييع الغاز الطبيعي يقوم بتسطير برامج لتكوين العمال بصفة عامة وأعضاء الفرق بصفة خاصة، وهذا بنسبة (76,9%) حيث سجلت أعلى نسبة من طرف الإطارات بنسبة (100,0%)، وقد أثبتت قيمة كا<sup>2</sup>، وهذه النسبة تدل على أن المؤسسة تبحث دوماً على تطوير مهارات الأعضاء وتحسين مستواهم باستمرار بغرض اعضاء فعالية الفرق والزيادة في انتاجيتها، فتكوين الأعضاء أصبح بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة ضرورة ملحة من أجل مواكبة التطور التكنولوجي، وكذا التجاوب مع مختلف التغيرات التي قد تطرأ، كما تحاول تجاوز بعض الصعوبات والمشكلات التي تصادفها، وفي هذا الإطار تم التأكد من أن المؤسسة تسعى بجدارة إلى تكوين كل الأعضاء، كذلك يحاول المسؤولون والقادة وضع استراتيجيات بعيدة الأمد عن طريق التنبؤ ببعض التحولات التي قد تصادف المؤسسة.

وفي المقابل يقر بعض الأعضاء أنهم لم يحصلوا على تكوين طيلة عملهم في المؤسسة وذلك بنسبة (23,1%)، لأنهم من الأعضاء الجدد داخل المؤسسة، أو أن التكوين بالنسبة إليهم يجب أن يكون خارج أسوار المؤسسة وقد التمسنا ذلك من البعض.

ونعتبر بأن المؤسسة غالباً ما تلجأ إلى التكوين النظري للأعضاء وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (24)، إذ صرحت بذلك بنسبة (71,0%) من الأعضاء، ويرجع ذلك إلى قلة تكاليف التكوين النظري من جهة، وإلى وجود مراكز للتكوين تابعة لمؤسسة سوناطراك على غرار المعهد الجزائري للبتروك ومركز التحسين للمؤسسة، حيث يتم استغلالهما بشكل مثالي من أجل ترشيد نفقات مؤسسة سوناطراك، في حين عبرت بنسبة (29,0%) أنهم تلقوا تكوين ميداني، وهذا تعبير عن مدى اهتمام وحرص المركب على مواكبة التكنولوجيا خاصة أن وحدة الانتاج الجديدة تعمل بأحدث الآلات والأجهزة، مما اضطر المركب إلى تكوين شريحة محدودة من الأعضاء ميدانياً رغم ارتفاع تكلفة التكوين، وهذا التكوين خص بالدرجة الأولى الأجهزة التابعة لشركة "جنرال إلكتروك" الأمريكية (GE) وشركة "بانتي نيفادا" للآليات.

وحسب الجدول رقم(25) الذي أكد أغلب الأعضاء على أن التكوين يتم داخل المؤسسة وهذا بنسبة (59,0%)، وأكدت ذلك قيمة كا<sup>2</sup> مع تسجيل أكبر نسبة من قبل الإطارات بنسبة (78,6%)، باعتبار أن التكوين داخل المؤسسة يتيح فرصة الحصول على المعلومات اللازمة بالقرب من المسؤولين المباشرين والمؤهلين في مجال عملهم، مما يسمح بنقل الخبرات إليهم وتجسيدها على أرض الميدان، وفي هذا النطاق يمكن أحيانا اعتبار التكوين الداخلي أفضل من الخارجي بالنسبة لفرق العمل طالما يكسب الأعضاء مهارات مختلفة ويمكنهم من توسيع شبكات الاتصال، كما يقوي العلاقات ويقلص من نسبة التوترات داخل الفريق في جو تعاوني يغمره التماسك والانسجام.

أما عن الأعضاء الذين أكدوا اعتماد المؤسسة على التكوين الخارجي وكان ذلك بنسبة (41,0%)، فهذا نتيجة السياسة التي تتبعها مؤسسة سوناطراك في تكوين عمالها عبر مختلف مراكز التكوين التابعة لها والمنشرة في ولايات عدة، بحجة تمكين العمال وتحسين مستوياتهم وقدراتهم الفنية، وكذا الترويج عنهم بتغيير أجواء العمل والخروج من الروتين الذي يحيط بالأعضاء، والهدف الذي يسعى إليه المركب هو توجيه أهم الأنشطة التكوينية إلى مؤسسات مختصة من أجل التقييم والمراجعة.

وفيما يخص الجدول رقم (26) المتعلق بمقترح التكوين فقد سجلت نسبة (55,0%) من الأعضاء الذين صرحوا بأن العمال هم من يقترح موضوع التكوين، مما يؤكد على أن القادة يعطون الحرية لأعضاء فرقهم في اختيار المواضيع التي يرون أنها تساهم في تحسين مستواهم وتقلل من أخطائهم، لذلك استوجب على كل عضو أن يدرك جيدا أهم نقاط ضعفه عند قيامه بالمهام الموكلة إليه في كل مرة، إلا أنه في بعض الحالات يطلب الأعضاء تكوينهم حول مواضيع يراها القادة لا تناسب مجال عملهم، مما يضطرهم إلى تغيير موضوع التكوين أحيانا دون استشارة الأعضاء، كما أن القادة في بعض الأحيان يقترحون دورات تكوينية لبعض الأعضاء الذين لديهم نقص في مجال معين، أو تلجأ الإدارة إلى فرض بعض الدورات التكوينية خاصة في مجال الأمن الصناعي على جميع الأعضاء، وهذا من أجل اليقظة والوقاية من حوادث العمل، كذلك الأمر بالنسبة للدورات التكوينية التي تقام خارج الوطن فالمسؤول هو

الوحيد المخول باقتراح الأعضاء لمثل هذا التكوين الذي يمثل امتياز قوي وحافز مهم لأغلب العمال، وقد تم تأكيد كل ذلك من قبل بعض الأعضاء الذين صرحوا بأن مقترح التكوين لا يرجع إليهم، وهذا بنسبة (45,0%).

وما يمكن إضافته هو أنه توجد مصلحة التكوين التابعة لقسم تسيير الموارد البشرية داخل المركب، من أهدافها السهر على توفير التكوينات المناسبة لكل عضو وتقييمه قبل وبعد التكوين، بغرض معرفة مساهمة التكوين في اكتسابه لمعارف جديدة ومدى زيادة التعلم لديه. كما أن البيانات الاحصائية الخاصة بالجدول رقم (27) أكدت على أن غابية أعضاء فرق العمل تلقوا تكوينات بمختلف مستواهم الوظيفي، وهذا ما تم استنتاجه في ضوء قيمة ك<sup>2</sup> الدالة على عدم وجود اختلاف بين آراء المبحوثين وهذا بنسبة (89,2%)، وهي بالفعل نتائج معبرة عن مدى تشجيع المؤسسة على تنمية قدرات العمال، أفرادا أو مجموعات بالاستناد على توجيه الجهود من أجل تحقيق الأهداف وكذا التطور بشكل متواصل، ومما يلفت الانتباه أن المركب يؤكد على تكوين أعضاء الفرق في مجالات معينة وجوبا من أجل مساعدتهم في التكيف وسهولة الانخراط في الفريق، كما يهدف هذا إلى ابعادهم عن مختلف الأسباب التي قد تشعل لهيب الخلافات الغير بناءة، والملاحظ أيضا أن بعض الأعضاء أكدوا على عدم تلقينهم للتكوين وهذا بنسبة (12,2%) أغلبهم من أعوان التنفيذ، إلا أن المسؤولين من قسم تسيير الموارد البشرية أكدوا على أن التكوين قد شمل كل الفئات خاصة وأن مؤسسة سوناطراك قد انتهجت منذ فترة سياسة جديدة تعرف بالتكوين قبل التوظيف وذلك داخل أحد فروعها والمتمثل في المعهد الجزائري للبتروكيمياويات (IAP) عبر ولايات عدة، حيث تختلف مدة التكوين من ستة أشهر إلى سنة وهذا باختلاف المستوى الوظيفي لكل عامل، لذلك قد يرى البعض أن التكوين يتم بعد بداية عمله داخل المؤسسة وليس قبل ذلك.

وتعتبر الدورات التكوينية التي تضعها المؤسسة في مخططاتها احدى أهم الأدوات التي تستعملها في سبيل الرفع من مستوى التعلم التنظيمي لدى الأعضاء، وجاء التأكيد من أغلب العمال الذين صرحوا بذلك لكن بدرجات متفاوتة، خاصة وأن نسبة (47.7%) منهم يرون بأن



مستواهم يتحسن بدرجة كبيرة من خلال تكوينهم، وكذا نسبة (38.5%) ممن يؤكدون بدرجة كبيرة جدا.

وضمن هذا الحيز فإن أغلب الأعضاء يعتقدون بأن التكوين يزيد من اكتساب معارف جديدة ويرفع من مستويات تعلمهم بدرجة كبيرة، وبذلك فاعتماد المركب على مختلف عمليات التكوين بدرجة عالية يهدف إلى زيادة الانتاجية والتميز في الأداء، من خلال التجديد المستمر للمعلومات موازنة مع التغيرات البيئية الحاصلة ومواكبة للتطور التكنولوجي، وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم(30) حيث صرح معظم الأعضاء بأن اكتساب المعرفة بشكل مستمر عن طريق التكوين يساهم في زيادة التعلم التنظيمي، وبهذا يمكن القول بأنه تم التأكد من صحة المؤشر الثاني للفرضية الأولى.

• المؤشر الثالث: "تزيد العدالة في تقديم الحوافز من أداء الفريق"

تمثل النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(35) أن الكثير من أعضاء الفرق قد تحصلوا على حوافز خاصة المعنوية منها وهذا بنسبة (35,7%)، تمثلت أساسا في الشكر والثناء، أي أن مركب تميمع الغاز عن طريق مديره وكبار المسؤولين داخله يعترفون بجهود أعضاء الفرق المبذولة في سبيل الحفاظ على سلامة المركب وزيادة الانتاج، وهذا حسب رسائل الشكر والاعتراف المرفقة في الملحق رقم(05)، والهدف المرجو من هذا الاعتراف هو تشجيع الأعضاء على التفاني في خدمة المؤسسة وتظافر الجهود لمواصلة التميز بالوتيرة نفسها، أمل فيما يخص الحوافز المادية والتي تشمل المنح على وجه الخصوص فلا ندري لماذا تجاهل أغلب الأعضاء المنحة السنوية التي تقدمها مؤسسة سوناطراك لجميع عمالها بالتحديد شهر أوت من كل سنة، في حين يرجع سبب عدم حصول الكثير من أعضاء الفرق على المكافآت النقدية ونخص زيادة 6% من الراتب سنويا لعدد معين من الأعضاء الذين تميز أداؤهم عن البقية.

وتم تأكيد البعض من هذه النتائج من خلال الجدول رقم(36)، أين عبرت نسبة (37,7%) على أن الأداء يزيد بفعل الحوافز، وأدلت بعض الشواهد بأن من الحوافز خاصة المادية منها

هي التي تقوي الرغبة في العمل وتزيد من الحماس لتقديم أعلى المستويات من الأداء، ويبقى حب المهنة بالنسبة للبعض هو أحد الدوافع التي تساهم في الرفع من مستوى الأداء، باعتبار أن طبيعة النشاط ومدى توافقه مع مجال تخصص العضو يمكن أن يمثل أحد أهم الأسس التي يستند إليها المركب في توزيع المهام ووضع العضو المناسب في مكانه المناسب، وينتج عن ذلك قدرة الفرد على التأقلم وسهولة الاندماج في العمل مع بقية الأعضاء، كما تتيح له فرصة الابداع في مجال تخصصه.

في حين أكد البعض على أن عامل غياب الصراعات من شأنه أن يساهم في تحسين الأداء، باعتبار أن بعض الصراعات قد تكون مدمرة للفريق خاصة في مرحلة العصف كما أشارت هذه الدراسة في فصلها الرابع، وهؤلاء الأعضاء حتما قد مروا بمثل هذه الصراعات فنقص أدوارهم ضمن فرقهم، ويعلمون مدى خطورة بعض الصراعات التي من شأنها أن تؤدي إلى تفكك الفريق أو استبدال الأعضاء.

كذلك تثبت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(37) أن قيمة العدالة هي قاعدة بناء المجتمعات والمؤسسات، من خلال ادراجها في المركز الأول قبل قيمتي المشاركة والالتزام وهذا بنسبة (56,2%)، لذلك يقر الأعضاء بأنها تؤثر بشكل واسع على تماسك الفرق، فالعدالة التنظيمية بكل أشكالها ومستوياتها (توزيع المهام، التكوين، الحوافز، الترقية... إلخ) من شأنها أن تجعل الأعضاء راضين عن أدوارهم وأعمالهم ضمن الفريق، مما يزيدهم من الرغبة في البقاء داخل فريق عملهم وانجذابهم إليها، وبالتالي يساهم في تماسك فرق العمل.

وفيما يتعلق بالجدول رقم(40) فقد أكد الأعضاء بالأغلبية على أن تطبيق قيمة العدالة يقوي الرغبة لديهم ويزيد من الدافعية للعمل أكثر، وهذا بنسبة (99,2%)، فطالما كانت العدالة داخل المؤسسات قولا وعملا وشعارا زاد ذلك من رضا العمال اتجاه الإدارة والمؤسسة، ويمكن أن نقول بأن المؤسسة محل الدراسة تسعى إلى تطبيق قيمة العدالة التنظيمية داخل فرق العمل من أجل تحفيزهم ودفعهم للعمل أكثر وبكل فعالية.

### • النتيجة العامة للفرضية الأولى

تأسيسا على النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والمتعلقة بالفرضية الأولى، حيث عبرت عنها المؤشرات الثلاثة، اتجهت آراء الباحثين إلى أن العدالة في الترقية من شأنها أن تساهم في زيادة الرضا الوظيفي لأعضاء الفرق، كما أن المؤسسة محل الدراسة قد سطرت برامج تكوينية تمس معظم الفئات التي تعمل ضمن فرق العمل من أجل تنمية قدراتهم وتحسين مهاراتهم واكتساب كم هائل من المعرفة ومن التعلم التنظيمي، كما أنه في السياق ذاته نؤكد بأن المركب يسعى إلى تحفيز أعضاء الفرق ماديا ومعنويا من أجل تشجيعهم على بذل المزيد من الجهد والرفع من مستويات الأداء لديهم اعترافا وتثمينا لمجهوداتهم من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الأهداف حسب الاستراتيجيات المسطرة.

ومما سبق نستنتج بأن هناك علاقة قوية بين مؤشرات العدالة التنظيمية ومؤشرات الدافعية للعمل، وبالتالي فالمؤسسة تعتمد على قيمة العدالة من أجل زيادة الدافعية للعمل لدى الفرق، ويمكن اعتبار الفرضية التي انطلقت منها هذه الدراسة على أنها صادقة ومثبتة، وذلك حسب الأرقام الاحصائية التي أدلت بها مفردات العينة، وعليه يمكن قبول الفرضية التي مفادها أن العدالة التنظيمية تساهم في زيادة الدافعية للعمل لدى فرق العمل.

### 2.2.2. في ضوء الفرضية الثانية: المتمحورة حول "تساهم قيمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل الفريق"

تشير نتائج الدراسة الامبريقية المتعلقة باختبار هذه الفرضية إلى ما يلي:

#### • المؤشر الأول: "يساهم الالتزام بالقوانين واللوائح في تنمية ثقة الأعضاء بالقائد"

حيث أبرزت نتائج الجدول رقم(45) أن أغلبية الباحثين يؤكدون على أن الالتزام بالقوانين واحترامها هو محور اهتمام الجميع بما فيهم القادة، وهذا بنسبة(62,3%)، فإذا كان القادة يفرضون على الأعضاء الخضوع للقوانين واحترامها، وجب عليهم التحلي وتطبيق هذه القوانين على أنفسهم كذلك، لأن عدم احترامهم للقوانين ومحاولة التعسف واستغلال السلطة

المخولة لهم، يؤدي بالأعضاء إلى فقدان بعض من الثقة في القائد، لأنه من المفروض أن يتمثل التجسيد الفعلي للقوانين وتطبيقها من قبل القائد في تصرفاته وسلوكياته، باعتباره المسؤول الأول والمباشر على الفريق وعلى كل الاعمال التي يقوم بها الأعضاء أثناء أوقات العمل، ومن جهة أخرى فإن احترام القوانين والالتزام بها من طرف الجميع يزيد من تحسين سمعة المؤسسة في الوسط الخارجي ويعتبر رمز أو مؤشر قوي على سعي المؤسسة في محاربة كل أشكال الفساد الذي من شأنه عرقلة مسار تقدمها وازدهارها.

وعليه فإن مركب تميع الغاز الطبيعي حاول وضع مجموعة من الأسس والمبادئ العامة وتكوين نسق قيمى خاص من أجل ضرورة تكريس الالتزام واحترام القوانين التي تضعها المؤسسة من طرف جميع الأفراد.

#### • المؤشر الثاني: يزيد الالتزام بالوقت في زيادة ثقة القائد بالأعضاء

فحسب نتائج الجدول رقم (47)، والذي من خلاله ارتأينا إلى ابراز أهمية الزام القائد فريقه احترام الدوام ومواقيت العمل والذي من شأنه أن يخلف جملة من التبعيات والآثار، فجاءت الإجابات متنوعة والنسب متفاوتة، فكان (40%) من الأعضاء يرون بأن ذلك يجعلهم أكثر انضباط و التزم، في حين أكدت نسبة (24,6%) أن هذا يؤدي إلى التزامهم بالوقت، ومن هنا يمكن القول بأن على الفرد أن يتعلم كيف يسير ويضبط وقته حتى يستطيع تحقيق ما يصبو إليه في وقت محدد، وقد وقفنا على أن المؤسسة محل الدراسة تحارب ظاهرة هدر الوقت وتشجع الأعضاء على تثمين الوقت من أجل تقديم الأفضل للوصول إلى تحقيق مختلف المهام المنوطة إليهم، وبالفعل فهذا ما تنادي إليه المؤسسات الحديثة في ضوء الإدارة الرشيدة، التي تعبر عن فلسفة إدارية جديدة تسعى إلى تحقيق الكفاءة والفعالية في ضوء مجموعة من القيم والمبادئ كالشفافية، المساواة، النزاهة، العدالة، وكذا المحاسبة والصرامة في العمل، والمغزى تحقيق الفعالية بأقل مجهود وتكلفة في وقت وجيز.

وحيث أن أغلب الأشخاص يصبحون أكثر انضباطا والتزاما في حالة الصرامة وفرض تطبيق القوانين واللوائح، خاصة في حالة تعرض المخالفين للعقوبات، ومركب تميع الغاز الطبيعي قد وضع القانون الداخلي للمؤسسة تصنيف للأخطاء والتجاوزات التي قد يرتكبها الأعضاء.

• المؤشر الثالث: "التزام الأعضاء بالاستمرار في المؤسسة يزيد من ثقة الإدارة بالأعضاء"

حيث عبرت نتائج الجدول رقم(49) أن أغلب الأعضاء يشعرون أحيانا بالانتماء إلى المؤسسة وإلى فريق عملهم وذلك بنسبة (51,5%)، وفي المقابل عبرت نسبة (46,2%) على شعورهم الدائم بالانتماء إلى المؤسسة، باعتبار أن عامل الاحساس بالانتماء هو من العناصر المهمة التي تجعل الفرد يقدم المصلحة العامة للمؤسسة على حساب مصالحه الشخصية، ويغلب أهداف المؤسسة على أهدافه الخاصة، مما يزيد من أدائه كعضو فعال داخل الفريق. وفي هذا الصدد أثبتت نتائج الجدول رقم(50) أن أغلب الأعضاء ليس لديهم ولاء للمؤسسة، حيث عبرت نسبة (68,3%) على استعدادهم لمغادرة المؤسسة وعدم الاستمرار بها في حالة إيجاد فرصة عمل أخرى، ومنه يمكن التأكيد على أن أغلب الأعضاء يحبذون بلوغ أهدافهم الخاصة حتى على حساب أهداف المؤسسة، على الرغم من أنهم استفادوا من عدة امتيازات داخل المؤسسة ناهيك على الخبرة والمهارات المكتسبة أثناء مشوارهم المهني، وفي المقابل فإن غالبية خريجي الجامعات الجزائرية يراودهم حلم العمل في مؤسسة سوناطراك أو إحدى فروعها، ونعتقد أن أغلب المبحوثين كانوا كذلك قبل حصولهم على منصب عمل داخل المركب.

كذلك أظهرت البيانات المتحصل عليها من الجدول رقم(51) مدى تأثير ولاء الأفراد للمؤسسة في خلق الثقة بينهم وبين الإدارة، حيث عبرت نسبة (78,5%) من المبحوثين بنعم مقابل (21,5%) ممن أدلوا بعكس ذلك، وبما أي إدارة تسعى دوما إلى اسناد بعض المهام الحساسة إلى ذوي الكفاءات والمهارات المتميزة، والتي تراهم محل ثقة، مثل تفويض السلطة وتنازل القائد على بعض الصلاحيات لعضو أو أكثر وهو حال القادة داخل مركب تمبيع الغاز الطبيعي، لذلك فولاء الأعضاء وابرارهم الرغبة في الاستمرار بالمؤسسة يخلق جو من الثقة بينهم وبين القادة وكذا الإدارة، فتسعى هذه الأخيرة على تطوير مهارات هؤلاء الأعضاء من خلال التربصات التكوينية من جهة، ومن جهة أخرى تقدم له بعض الامتيازات والحوافز أقلها الشكر والثناء.

أما عن النتائج التي أسفرت عن السؤال المتعلق بمدى مساهمة الثقة في زيادة التماسك بين الأعضاء الموضحة في الجدول رقم(59)، حيث قدمت عدة اقتراحات وبدائل بغرض ترتيبها

حسب الأولوية والتي تمثلت في (التعاون والاحترام، تحمل المسؤولية، التزام الأعضاء، خلق علاقات جيدة، تبادل المعلومات، غياب الشكاوي والصراعات وأخيرا غياب مستويات المقارنة والتحيز)، أين حل التعاون والاحترام في المركز الأول مما يؤكد على أن أعضاء الفرق داخل المركب يعملون في جو تعاوني مليء بالاحترام المتبادل من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما يمكن من القضاء على بعض السلبيات كالصراعات والشكاوي وكذا مستويات المقارنة والتحيز والجهوية أو حتى المحسوبية، ولأن الأعضاء على يقين من أن العمل ضمن فريق له أخلاقيات وقواعد كالتعاون والتضامن بين بعضهم البعض في سبيل توفير ظروف جيدة ومساعدة لبلوغ الأهداف، ومع ذلك فلا يجب نفي السلبيات بشكل مطلق فالصراعات موجودة بشكل أو بآخر، وقد سبق ذكر ذلك خاصة أثناء مرحلة محددة من مراحل تشكيل فريق العمل، ولكن نتيجة الدور الذي يؤديه القائد عبر جميع المراحل والمحطات يستوجب عالية العمل على خلق الاحترام وفرضه بالأسلوب الذي يراه الأفضل وغالبا ما يميل إلى اللين والرفق.

في حين احتل متغير تحمل المسؤولية المرتبة الثانية، وهذه من أهم السمات التي يتميز بها أعضاء الفرق عن الآخرين، بفعل المهارات التي يملكونها وثقتهم بالنفس وبقدراتهم مما يجعلهم محل فخر قائدهم خاصة في حالة حل بعض المشاكل الكبرى أو تحقيق إضافات أثناء القيام بالمهام، وكل ذلك يزيد من انسجام الفريق وتماسكه.

أما عن متغير التزام الأعضاء فقد حل في المركز الثالث بنسبة (20,8%)، حيث أكدت النتائج أن الالتزام على جميع المستويات (الالتزام بالوقت، الالتزام بتطبيق القوانين واحترام اللوائح، التزام الاستمرار بالمؤسسة، التزام القيام بالواجبات... إلخ) يعد أحد أهم الأسباب التي تزيد من تنمية الثقة، ويأتي تأكيد ذلك من خلال العلاقات الجيدة التي تتكون بين الأعضاء نتيجة ممارساتهم للمهام بشكل مباشر ومستمر، وهنا قد تتوسع الشبكة العلائقية الجيدة بشكل كبير طوعا أو كرها، لذلك يتم التمييز بين العلاقات المهنية التي تفرض على كل الأعضاء من أجل السير الحسن للعمل أثناء تأدية المهام وهذا ما ينجم عنه التماسك في المهام، وفي المقابل غالبا ما تتشكل بعض العلاقات الاجتماعية الجيدة بين الأعضاء كالصداقة مثلا لتكون سببا في خلق التماسك الاجتماعي، وقد تمت الإشارة إلى ذلك في الفصل الرابع.

وعن دور تبادل المعلومات في زيادة الثقة بين الأعضاء فقد تم التأكد من أن جميع الأعضاء يقومون بتقديم كل المعلومات التي تتعلق بالمهام وعدم اخفائها عن بعضهم البعض، حتى يتمكن كل واحد من القيام بدوره بكل فعالية، إذ يعد الاطلاع على كل التفاصيل ومعرفة أحوالها عاملا مهما من أجل الاحاطة بكل جوانب وزوايا المشكل، كذلك يساهم تبادل المعلومات في اكتساب الخبرة والتجربة وامكانية توارث ذلك عبر الأجيال، خاصة وأن أغلب العمال قد أحيلوا على التقاعد خلال السنوات الأخيرة لتحمل اليوم شريحة الشباب المشعل وتمضي قدما لإكمال المسيرة والمحافظة على الإرث الذي هو مصدر رزقهم ورزق عائلاتهم.

وعن مساهمة غياب الصراعات والتوترات في تنمية الثقة بين الأعضاء فقد حل في المركز السادس بنسبة ضئيلة، ولأن كثرة الصراعات أو حجمها من شأنه أن يؤدي إلى تفكك الفريق أو ضعف أدائه، وهذا من خلال تأثيرها السلبي على الروح المعنوية للفريق مما يخلق التنافر بين الأفراد بدلا من انجذابهم إلى بعضهم البعض، فيقل الاحساس بالانتماء والولاء للفريق والمؤسسة، ليصبح العضو يفكر في ترك الفريق والبحث عن فريق آخر أو حتى مغادرة المؤسسة ككل.

وفيما يخص تأثير غياب مستويات المقارنة والتحيز في زيادة الثقة بين الأعضاء ومن ثم تماسك الفريق فيعتبر اعطاء الفرص لكل الأعضاء من دون تحيز بطريقة متساوية، وعدم الميل لعضو دون آخر عند تشجيعه أو الثناء عليه في حالة نجاحه في المهام، أو توبيخ عضو دون آخر في حالة فشله عند القيام بالمهام، كذلك المعاملة على أساس الجهوية أو علاقات القرابة، كل ذلك يضعف من العلاقة بين الأعضاء والقائد وينقص من تلاحمهم وتماسك الفريق، وقد جمع هذا الجواب بين المحورين الأول والثاني، لنستخلص بأن كل المتغيرات عبرت عن حقيقة البيانات المتحصل عليها، لذلك نعتبر بأن لها أهمية كبيرة في اضاء صبغة من التماسك والانسجام داخل فرق العمل.

وقد أثبتت النتائج المتحصل عليها من الجدول رقم(48) أن التزام الأعضاء يزيد من ثقة القائد بهم وهذا بنسبة (93,8%)، وعليه فإن أعضاء الفرق داخل مركب تميمع الغاز الطبيعي على دراية كبيرة من أن الالتزام ينمي الثقة بينهم وبين قاداتهم.

### • النتيجة العامة للفرضية الثانية

على أساس المعطيات الاحصائية التي تم التوصل إليها من الدراسة الميدانية والمتعلقة بالفرضية الثانية، والتي عبرت عليها المؤشرات الثلاثة، تم التأكد من انعكاس الشواهد الكمية مع متغيري الفرضية، فباعتبار أن قيمة الالتزام التنظيمي لها مكانة كبيرة لدى المؤسسة محل الدراسة من خلال جملة النتائج المتعلقة بالمؤشرات التي تم اسقاطها على المؤسسة، ليتم الكشف عنها وامكانية تجسيدها امبريقيا، وحسب ما تم الادلال به من تصريحات وإجابات من قبل عينة الدراسة فإن أغلبهم أكدوا على أن الالتزام بالقوانين واللوائح يساهم في تنمية الثقة بين الأعضاء والقائد، كذلك يؤدي الالتزام بالوقت إلى زيادة ثقة القائد بالأعضاء، بالإضافة إلى أن التزام الأعضاء بالاستمرار في المؤسسة يساهم في زيادة ثقة الإدارة في أعضاء الفريق.

وعليه يمكن التأكيد على أن المؤسسة تحتكم إلى قيمة الالتزام التي تساهم في خلق الثقة وتنميتها داخل فرق العمل، لذلك فإن الفرضية الثانية المتضمنة مساهمة قيمة الالتزام في خلق الثقة داخل الفريق قد تحققت، إذن فهي فرضية صادقة باعتبار أن أغلب المبحوثين وبنسبة جد عالية قد أقرروا بذلك.

**3.2.2. في ضوء الفرضية الثالثة:** التي مفادها "تساهم المشاركة التنظيمية في تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق بمركب تمبيع الغاز الطبيعي"  
أظهرت نتائج الدراسة الميدانية والمتعلقة باختبار هذه الفرضية ما يلي:

#### • المؤشر الأول: تؤدي مشاركة أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات إلى احداث التغيير

لقد أظهرت الشواهد الاحصائية المتحصل عليها من الجدول رقم(62) بأنه يتم أحيانا اشراك أعضاء الفرق في اتخاذ القرارات وتم تأكيد ذلك من طرف الأغلبية بنسبة (64,6%)، وفي المقابل أفرزت النتائج المعلنة في الجدول رقم(63) بأن اشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات يؤدي إلى احداث التغيير أحيانا، وذلك بنسبة (64,6%)، وأمام هذه النتائج وبالنظر للتحويلات التي تعترض بنية المؤسسة من الناحية التقنية، الصراع القيمي، المنافسة العالمية،



التوجه لإرضاء المستهلك، العمل على ضمان الجودة ومحاولة مواكبة التكنولوجيا، تعد أهم الأسباب التي تتطلب تضافر الجهود من أجل التغيير في فلسفة التسيير والتحول من مركزية اتخاذ القرارات إلى المشاركة، حيث يتم اعطاء فرصة لكل عضو حتى يتمكن من تفجير طاقاته الكامنة وتشجيعه على المبادرة والابداع، أي اثناء الوظيفة، وكل ذلك من أجل المساهمة في نجاح المؤسسة من جهة، ومن جهة أخرى الوصول إلى الرضا الوظيفي، فالمؤسسة تسعى بجدية إلى اشراك عمالها بما فيهم أعضاء فرق العمل، حيث تحملهم جزء من المسؤولية وتعطيهم كامل الاستقلالية في تنفيذ المهام، مما يدفعهم دوماً إلى البحث والتقصي من أجل تنمية مهاراتهم، وهذه العملية تبدو بمثابة أسلوب حديث وحافز يحث على الابداع والابتكار.

وفي المستقبل فإن أغلبية المؤسسات التقليدية في الجزائر تبنت أسلوب تسيير قائم على مركزية اتخاذ القرارات، حيث يسعى المسؤول من خلالها إلى اتخاذ القرارات مستندا إلى الجوانب النفسية والشخصية في أغلب الأحيان، الأمر الذي قد ينجم عنه ارتكاب الأخطاء خاصة في حالة التسرع مما يعرقل عملية الإدارة والتسيير كما يضيع الوقت بدلا من اغتنامه في القيام بمهام أخرى ، بالإضافة إلى قلة طرح البدائل، والجدول رقم(62) أظهر تبيعات تركز القرار لدى القائد، أين أفرزت الأرقام الاحصائية أن مركزية القرار يساهم في ابراز الصرامة والانسجام وهذا بنسبة (21,5%)، فالقائد هو من يصدر القرارات وفق السلطة التي خولها له القانون ويسهر على تطبيقها بكل صرامة، وهذا يزيد من صرامة الأعضاء أثناء تأدية المهام مما يشعرهم بالاندماج والانسجام داخل الفريق، في حين أكدت فئة من المبحوثين بنسبة (17,7%) عن توتر العلاقات حينما يتسم أسلوب التسيير بالمركزية طالما أن علاقة القائد بالأعضاء تنحصر في حدود اصدار القرارات والخضوع لها، الأمر الذي يضعهم على الهامش بعيدين عن قاعدة مناقشة القرارات واثرائها، كما أدلت فئة من الأعضاء بنسبة (11,5%) ممن يسعون إلى تقبل القرارات، في حين أكدت نسبة (30%) أن تركز القرار يكون حسب حالة المهمة المطلوبة.

وبناء على ما سبق فإن النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الجدولين رقم(62) ورقم(63) تؤكد على أن مركب تميع الغاز الطبيعي يلجأ أثناء عملية احداث التجديد والتغيير سواء على

مستوى الهياكل التنظيمية أو أساليب التسيير، كذلك حل المشكلات المعقدة إلى ادراج أعضاء الفرق في عمليات اتخاذ القرارات، مما يعطي طابع محفز لهم لتجديد الأفكار وتنمية المعارف.

#### • المؤشر الثاني: المشاركة في حل المشكلات وتنمية الاتصالات

توصلت البيانات الاحصائية الموضحة في الجدول رقم(65) والذي أظهر طرق حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل فرق العمل، حيث تم ادراج جملة من المقترحات، أين حل في المرتبة الأولى التعاون بين الأعضاء لحل المشكلات وذلك بنسبة (67,7%)، ومن هنا يظهر جليا تلاحم الأعضاء ومساعدة بعضهم البعض في انجاز المهام، مما يساهم في اقامة علاقات اجتماعية جيدة فيما بينهم مبنية على الصدق والصراحة، كذلك التواضع والتضحية من أجل نجاح الفريق والدفع بالمؤسسة نحو الأمام، كما أنه من بين المبحوثين من يرى ضرورة الاستعانة بالقائد أثناء مصادفة مشكلة كبيرة، لكن نادرا ما يستعان بالقائد حسب النتائج المتحصل عليها، حيث يرى البعض أن اللجوء إلى القائد يكون في الحالات التي تتطلب اتخاذ قرار مهم وفوري باعتباره المسؤول الأول عن الفريق، فيما أرجع بعض الأعضاء الأسلوب المتبع في حل المشكلات إلى حالة المشكل نفسه.

وفي السياق ذاته أشارت نتائج الجدول رقم(66) المتعلقة بمدى اشراك القائد أعضاء فريقه في حل المشكلات التي تصادفهم، أن أغلب الأعضاء يشاركون أحيانا في حل المشكلات وهذا بنسبة (62,3%)، كما أنه أكدت نسبة (29,2%) على أن القائد يقوم دوما باشراك الأعضاء في حل المشكلات ويشكل مستمر، وقد لاحظنا ذلك أثناء تواجده داخل المركب، حيث قلما يلجأ الأعضاء إلى الاستعانة بقائدهم، ويكون ذلك في الحالات المستعصية على الأعضاء وربما على القائد نفسه، فترفع الانشغالات إلى المسؤول الأول على القسم أو حتى إلى الإدارة العليا.

كذلك أظهرت نتائج الجدول رقم(69) مدى تأثير التعاون على زيادة الحماس والتماسك داخل الفريق، أين أكد أغلب الأعضاء وبنسبة (66,2%) على وجود ارتباط ايجابي بين المتغيرين، لينجم عن ذلك تكوين علاقات جيدة بينهم تقوم على المودة والتضامن، لتكون سببا في

تشجيعهم على القيام بالمهام في قالب جماعي، في حين نفى بعض الأعضاء في أن يكون التعاون سببا في زيادة الحماس والتماسك، وهذا بالنظر لوجود صراعات وتوترات داخل الفرق بين الأعضاء مثلما أثبتته نتائج الجدول رقم(67)، حيث أكدت نسبة(45,4%) من الأعضاء على وجود صراعات بين الأعضاء، مقابل نسبة (54,6%) ممن يصرحون بعدم وجود التوترات والنزاعات.

ومن أجل التأكد أكثر أردنا معرفة أهم أسباب نشوب الصراعات من خلال الجدول رقم(68)، حيث تباينت الإجابات بين مختلف البدائل، فمنهم من أقر بوجود الصراعات داخل الفرق يرجع إلى أسباب عديدة تختلف باختلاف نوع الصراع، بمعنى أن جميع المتغيرات المطروحة وهذا بنسبة (40,7%)، مقابل نسبة (18,6%) ممن يؤكدون على أن الصراعات هي نتيجة المحاباة والتفاضل بين الأفراد، مما يكبح الفرد ويعرقله عن بذل جهود أكثر وتقديم ما هو أفضل ليكتفي بتنفيذ ما هو واجب عليه، نظير اشباع حاجياته والوصول إلى بعض غاياته، وكذلك نسبة (16,9%) من الذين يصرحون أن وجود الصراعات هو بسبب سوء الفهم الذي يحدده غالبا عامل التنشئة الاجتماعية، حيث يحتكم كل عضو إليها أثناء القيام ببعض الممارسات التي تفسر تصرفات وسلوكيات الأفراد، فأغلب النزاعات التي تحدث داخل المؤسسة هي نتيجة الفهم الخاطئ للمعلومات أو اخلال بالمعنى وهنا يلعب الجانب النفسي للفرد دورا مهما في ردة الفعل والتحكم في تصرفاته، ويمكن تلخيص هذا كله في أن تصرف عضو ما قد يكون مقصودا لكن غير مفهوم، كما يمكن أن يكون تصرفا مفهوما لكن غير مقصود.

أيضا أرجعت نسبة (8,5%) ذلك إلى غياب الاتصال والنسبة نفسها ممن أكدوا على وجود المنافسة داخل الفرق، فعلى الرغم من توفر كل الامكانيات المادية والظروف الجيدة إلا أن فئة قليلة ترى بأن مشكلة الاتصال لا تزال قائمة، أما عن المنافسة فهي بالنسبة للكثيرين هي بناءة وإيجابية تساهم في دفع الأعضاء نحو الابداع وتقديم الأفضل، في حين اعتقدت نسبة (6,8%) أن وجود الصراعات سببه غياب المنظومة القيمية، مما يؤكد أن أغلب الأعضاء يتحلون بقيم المؤسسة ويسعون في تطبيقها على أرض الواقع.

وبغرض معرفة مدى تأثير مشاركة الأعضاء في حل المشكلات على توسيع شبكة الاتصالات بينهم، فقد أظهرت نتائج الجدول رقم(71) بأن أغلب الأعضاء يقرون على أن اشراكهم في حل المشكلات يؤدي دائما وبصورة مستمرة إلى توسيع دائرة الاتصالات بينهم وهذا بنسبة (62,3%)، مقابل نسبة (36,2%) ممن يرون أن ذلك يحدث ولكن ليس بصورة دائمة، وعليه فإن المؤسسة تعمل دائما على توسيع شبكات الاتصال على كل المستويات، أفقية كانت أو عمودية، حيث تنشأ علاقات جيدة نتيجة الاستقرار في العمل، أي أن مختلف الأوامر الصادرة من القائد تظل مجرد تعليمات قابلة للتنفيذ والمناقشة، كما يمكن معارضتها خاصة في حالة التشويش أثناء الاتصال مما يعرض المعلومات إلى التشويه، وبالتالي يكون الاتصال عاملا فعالا في حالة مراعاة الجوانب النفسية والاجتماعية للآخرين، والذي يؤسس على القيم والمبادئ الانسانية لخلق جو محفز للعمل.

وفي هذا الصدد أكدت النتائج المتحصل عليها بأن المؤشر الثاني من الفرضية الجزئية الثالثة المتمثل في مساهمة اشراك الأعضاء في حل المشكلات من شأنه توسيع شبكات الاتصالات بينهم قد تحقق.

#### • المؤشر الثالث: "تؤدي مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف إلى التطوير"

عكست نتائج الاحصائيات الميدانية الممثلة في الجدول رقم(72) المتعلق بمدى تأثير مشاركة أعضاء الفريق في وضع الأهداف على التطوير التنظيمي من جهة، ومن جهة أخرى اكتساب مهارات التفكير الابداعي والابتكاري لدى الأعضاء، حيث أقرت نسبة(42,3%) من المبحوثين بأن التأثير يكون بدرجة كبيرة جدا، ثم نسبة (38,5%) ممن أكدوا على أن التأثير يكون بدرجة كبيرة، وإن دل ذلك فإنما يدل على أن أغلب القادة يشركون أعضاء فرقهم في تسطير الأهداف وصياغتها، فمن خلال اتفاق الجميع في وضع خارطة الطريق وتصميم صورة مفصلة حول مختلف المراحل، يتم تحديد الأهداف النهائية القابلة للتحقيق على أرض الواقع، وبذلك يحمل كل الأعضاء مسؤولية النتائج المترتبة عن ذلك، فيسعى الجميع إلى بذل أقصى الجهود وتظاferها وتقديم أفضل البدائل في جو تعاوني طالما أن هناك اتفاق وتشارك حول

وضع الأهداف والمخططات، ويطمح مركب تمييع الغاز إلى تحقيق غايات من خلال اشراك الأعضاء في صياغة الأهداف على غرار الرفع من عدد الكفاءات وتطوير مهارات الأعضاء وفعالية الأداء الجماعي، وكذا اتاحة الفرص من أجل عرض ابداعات الأعضاء والدفع المستمر بالمؤسسة إلى التطور.

لكن قد تواجه الأعضاء حالات من الإحباط وعدم القدرة على تأدية المهام في بعض الأحيان نتيجة عدة عوامل، كشفت عن بعض منها دراستنا الميدانية من خلال نتائج الجدول رقم(70) حيث يرجع أغلب الأعضاء ذلك إلى عدة أسباب تتغير من حالة لأخرى لم تدرج ضمن قائمة الاقتراحات مثل المشاكل العائلية، الارهاق، القلق والتوتر، عوامل نفسية ومرضية...إلخ، وفي المقابل أرجع بعض الأعضاء ونسبتهم (17,7%) شعورهم بالإحباط وعدم القدرة على تأدية المهام إلى المشاكل العالقة مع قاداتهم، ومنهم من يرى بأن قلة الامتيازات وعدم ملاءمة الأجر هي سبب احباطهم، إلى أننا نرى بأن مشاكل العمل موجودة في جميع المؤسسات وعبر كل القطاعات، لذلك يستوجب على كل واحد أن يقوم بدوره داخل المؤسسة التي تضمن عيشه واستقراره، كما أن الأجر الذي يتقاضاه عمال سوناطراك بصفة عامة يعد من أعلى الأجور التي تقدم في الجزائر للعاملين، فإذا علمنا أن أعضاء فرق العمل الدائمة يتقاضون أجرا أعلى من بقية العمال باعتبار أنهم يؤدون مهامهم بأسلوب المناوبة.

كما كانت الاشارة من خلال الجدولين رقم(65) و(69) إلى أن التعاون بين الأعضاء هو أهم ما يميز العمل ضمن فريق، مما يؤدي إلى الرفع من الروح المعنوية وبلوغ الرضا الوظيفي، وكذا تكوين علاقات قوية بين الأعضاء حتى خارج مكان العمل.

كذلك أثبتت الدراسة الميدانية من خلال نتائج الجدول رقم(73) أن المشاركة تزيد من ابداع فرق العمل، حيث أكد الأعضاء على أن ذلك يحصل بدرجة كبيرة وكانت نسبتهم (45,4%)، ومن الأعضاء من صرح بأن ذلك يكون بدرجة كبيرة جدا وكانت نسبتهم (40,0%)، أي أن أغلب الأعضاء يقرون بأن اشراكهم ومشاورتهم في القضايا المتعلقة بالعمل من شأنها أن ترفع من مستواهم الابداعي بدرجة كبيرة، باعتبار أن تبادل الأفكار ومناقشتها والاطلاع على التفاصيل

الدقيقة لكل ما يحدث داخل بيئة العمل يساهم في اطراء كل المواضيع محل الدراسة والمناقشة، كما يؤدي إلى خلق بدائل جديدة ومقترحات ابداعية قابلة للتطبيق خاصة إذا كانت مقرونة بالأدلة وهي محل اجماع كل الأعضاء.

وعليه فإن كل النتائج أكدت على أن المؤشر الثالث من الفرضية الجزئية الثالثة المتضمن مشاركة أعضاء الفرق في تحديد الأهداف من شأنه أن يؤدي إلى التطوير هو مؤشر صادق ومحقق.

### • النتيجة العامة للفرضية الثالثة

بناء على الاحصائيات الميدانية والنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة والمتعلقة بالفرضية الثالثة، أين عبرت عنها المؤشرات الثلاثة، كان التأكيد من أغلب المبحوثين على أن مشاركة أعضاء الفريق من شأنه أن يؤدي إلى تنمية روح الإبداع لديهم، فالمؤسسة محل الدراسة تقوم بشكل واسع جدا باشتراك عمالها في كل الأمور المتعلقة بالعمل خاصة العمال الذين يعملون ضمن فرق العمل، وهذا من أجل وضعهم أمام الصورة باستمرار وتقريبهم إلى الواقع أكثر فأكثر حتى تستطيع المؤسسة الكشف عن الكفاءات الابداعية واعطائهم فرصة التعبير عن مجمل الأفكار والابتكارات، ويبقى تشجيع المؤسسة قائما لمثل هذه المساهمات بغرض تمكين الأعضاء والرفع من مستوياتهم وقدراتهم الابداعية من جهة، واستغلال هذه القدرات والابداعات من أجل تطوير المؤسسة وتحسين صورتها أمام باقي المؤسسات العالمية، وقد أشارت هذه الدراسة في الفصل الرابع من خلال الملحق رقم(04) إلى ما تقوم به مؤسسة سوناطراك من تشجيعات للمواهب الابداعية والتي تتمثل في مسابقة "مصرف بوبكر" "Masraf Boubekour"، حيث تسعى المؤسسة بواسطتها إلى الكشف عن الأعضاء المبدعين والبحث عن التطور والتقدم، إذ أن ذلك لا ينحصر على الأفراد فحسب بل يتعدى إلى الفرق والجماعات، وقد رأينا من الميدان أن العمل ضمن فريق يعطي نتائج أفضل وأحسن.

ومما تقدم يمكن التأكيد على وجود ارتباط قوي بين مؤشرات المتغير التابع المتمثل في المشاركة والمتغير المستقل المتمثل في الإبداع، لذلك يمكن اعتبار الفرضية الثالثة التي مفادها أن قيمة المشاركة تؤدي إلى تنمية روح الإبداع لدى أعضاء الفريق، على أنها فرضية محققة.

### 3.2. مناقشة النتائج في ضوء الدراسات المشابهة

أثارت الدراسة الراهنة جملة من النتائج المستنقاة من الواقع الامبريقي، حيث تتفق بعض جوانبها مع نتائج الدراسات المشابهة التي تم الاستعانة بها، وفي المقابل فهي تختلف معها في جوانب أخرى، باعتبار أنها أجريت في أزمنة متباينة وأسقطت على مجتمعات مختلفة، ويمكن التطرق لأهم النقاط والمتضمنة ما يلي:

#### 1.3.2. أوجه التوافق مع نتائج الدراسات: يمكن استنباط عدة نقاط متطابقة تتمثل فيما يلي:

✓ يساهم التكوين في زيادة التعلم التنظيمي، وذلك من خلال تنوع أشكال وأساليب التكوين المعتمدة والتي من شأنها أن تمكن من تنمية المعارف وتحسين مهارات أعضاء فرق عمل المؤسسة محل الدراسة، حيث تتحقق فعالية الفريق وتماسكه من خلال تواجد عدة مبادئ وأبعاد أهمها وجود التعاون، الالتزام والمشاركة كأبرز قيم تساهم في زيادة مستوى التماسك لدى فرق العمل من جهة، ومن جهة أخرى تحقيق الكفاءة والفعالية داخل المؤسسة مع وجود خبرة وأقدمية في العمل، فيوحي التعاون على وجود بيئة عمل تسودها العلاقات الجيدة بين الأعضاء من دون توترات معرقله للمسار الوظيفي، كذلك يمكن أن يكون التعاون مجسدا في صورة مساعدات تطوعية يستفيد منها أغلب الأعضاء، من أجل بذل جهود إضافية لتحقيق الأهداف بكل كفاءة وفعالية.

في حين ارتبطت قيمة الالتزام في الدراسة الحالية بتنمية الثقة بين مختلف الأطراف (الإدارة، الأعضاء والقائد)، وأظهرت أيضا نتائج هذه الدراسة بأن قيمة المشاركة تساهم في بلورة التفكير الإبداعي والابتكاري، وذلك من خلال اشراك الأعضاء في تحديد الأهداف، حل المشكلات واتخاذ القرارات.

✓ دلت نتائج الدراسة التي قدمها الباحث "عصام أحمد أحمد الرحبي"، على أن أغلب الخصائص الواجب توفرها في فرق العمل حتى في مراحل ما بعد التكوين بصورتها المثالية تكمن في تواجد بعدي فعالية الاتصال بين الأعضاء ومستوى المهارات التكاملية للفريق، حيث أكد على أن الخبرة والتجانس بين الأعضاء، وضوح الأهداف، تعاون الأعضاء وتماسكهم... إلخ، هي أهم الخصائص المميزة لأفضل فرق العمل، حيث يتعين وضوح الهدف حتى يمكن تحديده بدقة، لأن غموض الهدف وعدم توافقه مع القدرات يعبران عن السمات المميزة لضعف الفرق.

✓ أظهرت نتائج دراسة الباحثة "رييكا قروسمان" في تحليل الترابط لعناصر التماسك، أن من أهم عناصر التماسك تكوين الأفراد، القيادة، تحديد وتوجيه سلوك الفريق، بالإضافة إلى متغيرات ظرفية كأهمية المهام وتوفر شبكة اتصالات واسعة، وقد توصلت دراستنا إلى أغلب هذه النقاط على غرار الدور المحوري الذي يمارسه القائد في سبيل بلوغ درجة عالية من التماسك والتلاحم داخل فريقه، وهذا بفضل نجاعة الأسلوب القيادي الذي يتبعه في تسيير شؤون العمل، كذلك بينت نتائج دراستنا مدى أهمية توسيع دائرة الاتصالات بين الأعضاء، باعتبار أن التواصل والتفاعل المستمرين يسمح بإنشاء قاعدة متينة من العلاقات الجيدة فيما بين الأعضاء مبنية على التعاون والتضامن، وكذا مساندة بعضهم البعض حتى خارج أماكن العمل.

✓ كما أثبتت الدراسة نفسها أن الصراعات التي قد تنشأ داخل الفريق من المحتمل أن تفضي إلى تكوين علاقات سلبية بين الأعضاء، مما قد ينجم عنه تنافر وربما ظهور تصدعات داخل الفريق، وهذا بالطبع لا يخدم الفريق وقد يؤدي إلى تفككه، وقد توافقت نتائج دراستنا بشكل كبير مع نتائج دراسة هذه الباحثة في هذه النقطة، حيث اعتبرت التوترات والنزاعات من العوامل التي تعيق سيرورة العمل وتحول دون تحقيق الأهداف، مما ينجم عليه فشل الفريق.



✓ كذلك تبين من نتائج دراسة الباحثة "حداد صونيا" أن قيمتا الانضباط والالتزام التنظيمي أدتا إلى تحقيق الرغبة والدافعية للعمل أكثر، مما ساهم في زيادة انتاجية المؤسسة، أي أن القيم من شأنها أن تخلق الدافعية للعمل لدى الأعضاء وهذا ما تم التوصل إليه من خلال دراستنا الحالية.

✓ أما دراسة الباحث "سالم بن براك الفايدي" حول فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين، فقد أفرزت النتائج بأن سمات العمل ضمن فريق يؤثر بدرجة كبيرة على الأداء، وجاءت مرتبة (الحساسية، التيسير، التعاون، تحمل المخاطر، المرونة، الالتزام، الانفتاحية، المشاركة).

✓ وحسب نتائج دراستنا فإن قيمة العدالة احتلت المركز الأول في الترتيب من بين بعض قيمتي الالتزام والمشاركة، وهذا بالنظر لأهميتها داخل المؤسسة إذ أكدت النتائج على أن العدالة تؤدي إلى زيادة الدافعية للعمل، وفي السياق نفسه توصلت دراسة الباحث "أحمد بن علي الصميلي" إلى أن قيمة العدالة احتلت المرتبة الأولى في الترتيب قبل قيمتي المشاركة والتعاون، إذ أنها تؤثر بدرجة عالية على احداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسة.

✓ تمكنت دراسة الباحثة "تجاة قريشي" على التأكيد من خلال النتائج البيانية أن القيم التنظيمية من المنظور الاسلامي ثابتة لثبات مصدرها (القرآن والسنة)، وقد أكدت دراستنا عبر مختلف مراحلها، على أن القيم ثابتة وغير قابلة للتغيير، إلا أن امكانية التخلي عنها أو عن جزء منها أمر وارد وقد حصل في العديد من المجتمعات كالمجتمع الجزائري الذي تنصل من بعض القيم، واعتنق قيم وثقافات غربية تستند إلى أفكار ونظريات وضعية.

**2.3.2. أوجه الاختلاف مع نتائج الدراسات السابقة:** أثناء الاطلاع على نتائج الدراسات السابقة تمكنا من رصد بعض الاختلافات بينها وبين نتائج دراستنا الراهنة، والمتمثلة فيما يلي:

✓ أظهرت نتائج دراسة الباحثة "حداد صونيا" حول علاقة القيم الادارية بإنتاجية العاملين ، أن قيمتي الانضباط والالتزام قد دفعت بالعاملين إلى زياد الرغبة في العمل وزيادة الأداء، كما

أن النتائج بينت افتقاد المؤسسة لقيمتي العدالة والشفافية، في حين أفرزت نتائج دراستنا بأن العدالة تساهم في زيادة الدافعية والرغبة لدى الأعضاء، وأن الالتزام من شأنه أن ينمي الثقة بين جميع الأطراف.

✓ دراستنا الحالية عالجت موضوع القيم التنظيمية وخصت بعض القيم (العدالة، الالتزام والمشاركة) والتي تم اسقاطها على مركب تمبيع الغاز، فكانت النتائج تعبر عن دور ومساهمة هذه القيم في تماسك فرق العمل، في حين ركزت الباحثة "تجاة قريشي" في نتائجها على قيمة الصفة أين يكون الأفراد غير متساوين في الكفاءات والقدرات، حيث اظهرت بأن هناك مجموعة قليلة ممن لديهم قدرات ومهارات متميزة، ومن ناحية أخرى أظهرت نتائج دراسة الباحثة "حداد صونيا" أن القيم التي تبنتها الإدارة وقامت بترسيخها لدى العاملين، تتوافق وأهداف المؤسسة وتعمل من خلالها على تحقيق انتاجية أكبر، وقد انحصرت هذه القيم في الانضباط والالتزام، وكذا العدالة والشفافية.

✓ ومن ناحيته فقد توصلت الدراسة التي قدمها الباحث "أحمد بن علي الصميلي" عبر نتائجها إلى حصر القيم حسب أهميتها داخل المؤسسات محل الدراسة في احداث التغيير، حيث كان الترتيب كالتالي، قيمة العدالة في التعامل، الأمانة، النزاهة ثم التعاون، في حين أكدت احدى أهم النتائج التي توصلت إليها دراستنا أن المشاركة في اتخاذ القرارات يساهم في احداث التغيير.

✓ من بين النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الراهنة أن توفر نظام للمكافآت والامتيازات من شأنه أن يمثل حافزا أساسيا لأعضاء فرق العمل في بذل الجهود والرفع من مستوى الأداء، في حين بينت نتائج دراسة الباحث "سالم بن براك الفايدي" حول فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية أن نظام الحوافز والمكافآت أصبح من المعوقات التي تواجه العمل ضمن فريق، باعتبار أن المؤسسة تشجع الأفراد للانخراط في فرق العمل من خلال تقديم بعض المكافآت.

✓ كذلك أظهرت نتائج دراسة الباحث "سالم بن براك الفايدي" أن أعضاء فرق العمل يميلون إلى العمل الفردي أكثر من العمل الجماعي، على الرغم من أن المؤسسة التي طبقت عليها الدراسة تنتهج العمل ضمن فرق العمل كأسلوب متميز يزيد من مستوى الأداء والانتاجية، في حين أكدت دراستنا الحالية ميل الأعضاء إلى العمل الجماعي من خلال بعض النتائج التي بينت مدى لجوء الأعضاء إلى التعاون والتضامن، كقيمتين أساسيتين يركز عليها العمل ضمن فريق.

✓ وفي الدراسة التي قدمها الباحثة "كريستا تونليك" ورفاقها حول الدور الفعال للقيم النهائية عند "روكيتش"، أفرزت النتائج على وجود تقدير لأهمية الفرق بين المجموعات، وذلك وفقا لمعايير الجنس، موقف العمل، الخبرة المكتسبة والمستوى الوظيفي، كما أن القيم التي يستوجب مراعاتها أثناء العمل من أجل تحقيق الأهداف تتمثل في الطاعة، الأمن والطموح، وفي المقابل أكدت نتائج الدراسة على أن قيم العدالة، الالتزام والمشاركة تؤدي إلى خلق الانسجام بين الأعضاء وتماسك الفريق، وربما يرجع هذا التباين إلى طبيعة مجتمع الدراسة.

✓ في الدراسة ذاتها كشفت النتائج المتحصل عليها عدم توفر القيم التي تنظم وتربط العلاقات بين الأفراد، عكس دراستنا التي أكدت نتائجها على وجود قيم تنظم العلاقة بين الأعضاء مثل التعاون والاحترام.

✓ كذلك أفرزت نتائج الدراسة ذاتها أن الاستقرار والرعاية تعدان قيمتان مهمتان في المؤسسة وضروريان من أجل تحقيق نتائج جيدة، إلا أن نتائج دراستنا تعد تحقيق الاستقرار داخل الفريق هدف أو غاية يتم الوصول إليه عن طريق خلق علاقات جيدة بين الأعضاء وتعاونهم.

✓ كما أفرزت نتائج دراسة الباحثة "كريستا تونليك" ورفاقها أن القيم الأخلاقية غير منتشرة داخل مجتمع الدراسة، وهذا بسبب ثقافة الشعب الاستوائي الذي يعد أقل الشعوب تدينا، وعلى العكس فإن نتائج دراستنا الراهنة أكدت على وجوب الخضوع إلى القيم التنظيمية لتحديد السلوك وتوجيهه دون تمييز.

✓ عبرت نتائج الدراسة الحالية عن مساهمة القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل، في حين أظهرت نتائج دراسة الباحثة "رييكا قروسمان" أن تماسك فرق العمل يتحدد من خلال العلاقات الايجابية بين الأعضاء، إلا أننا نعتقد بأن العلاقات الجيدة أو الايجابية بين الأعضاء هي الأخرى نتاج لعدة عوامل، إذ لا يمكن أن تتشكل هذه العلاقات لمحض الصدفة.

## 4.2. مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الأطر النظرية

إن عرض وتقديم مختلف النظريات المتعلقة بظاهرة أو موضوع معين تتابعا وفقا للحقبة الزمنية يرشدنا إلى معرفة تطور أفكار العلماء والباحثين حول الموضوع، كما يمكننا من فهم الموضوع فهما صحيحا والاحاطة بكل جوانبه، ويتم ذلك في ضوء النتائج الميدانية المتحصل عليها ومحاولة مقارنتها بالإسهامات النظرية المتوفرة دون تبني نظرية دون غيرها حتى تكون الدراسة أكثر شمولية، وبذلك يمكن معرفة تركزها بين الدراسات التي اهتمت بالموضوع نفسة خاصة في حالة عرض نقاط توافق نتائجها ونقاط الاختلاف بينها وبين عديد الأطر النظرية بشكل عام.

### 1.4. نقاط تشابه نتائج الدراسة مع مختلف النظريات

قد لا نجد توافق كبير بين ما هو نظري وما هو تطبيقي، ولكن سنحاول استخراج أهم النقاط المتطابقة أو شبه متطابقة بين نتائج هذه الدراسة ومختلف الأطر النظرية، حيث يمكن حصرها فيما يلي:

✓ أغلب النظريات أكدت على أن القيم تساهم في تحديد وتوجيه سلوك الأفراد والجماعات لذلك تعتبر ذات أهمية كبيرة في حياتنا، وهذا ما توصلت إليه الأرقام الاحصائية للدراسة الحالية، حيث تم التأكد من أن القيم التنظيمية تزيد من الدافعية للعمل وتخلق الابداع لدى الأعضاء وتحقق التماسك بينهم، وكل هذا ينطوي تحت سلوكيات الأعضاء.

✓ تطرقت أغلب النظريات إلى قيمة العدالة لأهميتها الكبيرة داخل المجتمعات بكل مستوياتها، وقد أكدت نتائج الدراسة الراهنة على أن للعدالة مكانة كبيرة داخل المؤسسة، وذلك من خلال النتائج التي تحصلنا عليها من الفرضية الأولى.

✓ أقرت بعض النظريات على غرار مدرسة العلاقات الانسانية بأن القيم ترتبط ارتباطا وثيقا بعملية التحفيز، إذ يمكن اعتبار بعض القيم من الحوافز المعنوية، وقد أثبتت نتائج دراستنا الراهنة ذلك حيث تم التأكد من صحة الفرضية الأولى التي مفادها أن العدالة تساهم في زيادة الدافعية للعمل، فهنا تأكيد على أن قيمة العدالة محفز معنوي من شأنه أن يرفع من معنويات الأفراد ويعطيهم دافع قوي لزيادة الأداء.

✓ اهتمام بعض النظريات كان واضحا وبشكل مباشر بموضوع القيم مثل نظرية "كلايد كلوكهون"، والنظريات الحديثة من خلال نظرية "روكيتش" وكذلك نظرية "شوارتز"، وموضوع الدراسة الحالية وكذا النتائج التي تم اثباتها تخص موضوع القيم التنظيمية.

#### 2.4. نقاط تباين نتائج الدراسة مع مختلف النظريات

يمكن استنتاج عدة فوارق بين نتائج الدراسة الحالية ومختلف الأطر النظرية، والمتمثلة فيما يلي:

✓ بعض النظريات لم تخص موضوع القيم بصورة مباشرة، إذ لم يكن التركيز والاهتمام على القيم بل على عناصر أخرى مثل الحاجيات، الحوافز، جوانب مادية...إلخ، وهذا شأن النظرية الكلاسيكية والنيوكلاسيكية المتمثلة خصوصا في مدرسة العلاقات الانسانية.

✓ ركزت الدراسة الحالية على الجانبين النظري والامبريقي، حيث يمثل هذا الأخير آراء المبحوثين التي تم تحليلها ومناقشتها، إذن فهي اسقاط مجموعة من الأفكار والفرضيات على الواقع، في حين مختلف النظريات التي تم عرضها هي مجرد أفكار وتصورات قدمت على شكل نماذج متعددة لشرح الظاهرة، وقد لا تكون مبنية على حقائق.

✓ جميع رواد النظريات السابقة الذكر من الغرب، لذلك فالأفكار التي تحملها هذه الأطر النظرية تم تحصيلها من المجتمعات الغربية، وفي المقابل تم تصميم وتطبيق هذه الدراسة على مؤسسة جزائرية.

✓ تعتقد بعض النظريات على غرار "بارسونز" أن القيم في تغير مستمر، إذ أنها تتغير وتتطور بتغير المجتمع وتطوره، إلا أن الدراسة الراهنة تنظر إلى القيم كعناصر ثابتة قابلة للتلاشي داخل المؤسسة في حالة التخلي عنها، وقد صرحت الأقلية من مفردات الدراسة في بعض المحاور غياب بعض القيم عن المؤسسة.

✓ بعض النظريات تعتقد بسلبية بعض القيم مثل نظرية العالم "كلايد كلوكهون"، الذي أرجع القيم لتفضيل يشعر به الفرد، إلا أن الأرقام الاحصائية للدراسة الراهنة أقرت على أن القيم تساهم في زيادة تماسك فرق العمل، فلو كانت هناك قيم سالبة لانعكس الأمر من التماسك إلى التنافر والتباعد بين الأعضاء.

✓ أكدت نتائج الدراسة أن القيم هي وسيلة تستعمل من أجل بلوغ هدف معين، حيث اعتمدنا على القيم التنظيمية من أجل تحقيق التماسك والتلاحم داخل فرق العمل، وقد اعتمدت الدراسة على المتغيرات الوسيطة (الدافعية، الثقة والابداع) التي ربطت بين الوسائل (القيم التنظيمية) والهدف (تماسك فرق العمل)، لتبقى هذه المتغيرات الوسيطة هي الأخرى وسائل تم استخدامها، وفي المقابل يرى بعض رواد النظريات على غرار النظرية الحديثة أن هناك قيم تمثل وسيلة وأخرى عبارة عن غايات.

### • النتيجة العامة للدراسة:

بناء على عرض وتفسير البيانات ومناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في ضوء خصائص العينة وفي ضوء الفرضيات الثلاث، وكذا في ضوء الدراسات السابقة ومختلف النظريات، حيث تم التحقق من صحة الفرضيات الفرعية لذلك يمكن اثبات الفرضية الرئيسية التي مؤداها "تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي"، وبذلك تمت الاجابة على التساؤل المركزي الذي مفاده "هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي"، ويمكن القول بأن المؤسسة محل الدراسة تملك العديد من القيم التنظيمية التي تقوم بتطبيقها وتعمل على ترسيخها لدى أعضاء فرق العمل.

خاتمة



## خاتمة

لقد أفرزت التغييرات الاقتصادية والاجتماعية، وكذا التحولات السياسية والأمنية التي عرفتها الجزائر نهاية الثمانينات وبداية التسعينيات واقعا صعبا على المجتمع الجزائري عموما وعلى المؤسسات الاقتصادية على وجه الخصوص، الأمر الذي أدى إلى غلق الكثير منها وخصوصة بعضها بسبب ضعف إنتاجيتها وقلة المردودية نتيجة سوء التسيير، مما أثر على الاقتصاد الوطني الذي تراجع بشكل كبير وأدى إلى تدهور المستوى المعيشي للمواطن الجزائري، أما حاليا وبعد انفتاح السوق الجزائرية أمام الاستثمارات الأجنبية، استوجب على المؤسسة الجزائرية أن تكون أكثر انفتاحا على عالمها الخارجي وأكثر مرونة وتكيفاً مع بيئتها، لأن دخولها في شراكة مع الأجانب يجعلها تمتزج بثقافات جديدة، وفي سبيل تحقيق أهدافها المسطرة ستدفع بكل ثقلها وتعمل على مواكبة التطور والوصول إلى الجودة الشاملة، من خلال البحث عن حلول وقائية وعلاجية لسد الفجوات والحد من الانزلاقات.

ولعل اللجوء إلى أسلوب فرق العمل يمكن المؤسسة من تدارك بعض النقائص وتوفير بعض الامتيازات المهمة، إلا أن بعض الصعوبات قد تقف عائقا أمام فعالية الفرق نتيجة تباين ثقافات الأعضاء وقيمهم من جهة، ومن جهة أخرى التضارب بين مصالح واحتياجات المؤسسة والأعضاء، وحتى تتخطى المؤسسة هذه العقبة استلزم الأمر التقريب بين أفكار وآراء الأعضاء، ومحاولة ضمهم في قالب موحد ومتماسك يقوم على التعاون والتضامن فيما بينهم، من خلال توفير جو ملائم ومحفز تستطيع الفرق أن تنشط وتقدم أفضل ما يمكن، وحتى تضمن المؤسسة ذلك وجب على فرق العمل أن تتحلى بثقافة المؤسسة التي تعمل بها وأن تملك قيم المؤسسة، بمعنى أن ترسخ القيم التنظيمية داخل فرق.

وعلى هذا الأساس ارتأت الدراسة الراهنة تسليط الضوء على جانب من واقع مركب تمبيع الغاز الطبيعي بسكيكدة، وهذا بالنظر إلى مكانته وأهميته بين المؤسسات الاقتصادية في الجزائر وفي العالم، وقد خصت هذه الدراسة البحث عن مساهمة القيم التنظيمية في تلاحم وتماسك فرق العمل، وتحديدًا خصت الدراسة فرق العمل الدائمة وهي التي تعمل بأسلوب المناوبة وعددها (24) فريقا تضم 260 عضو في مجموعها، حيث تم أخذ عينة تتكون من 130 عضو اي

نصف عدد الأعضاء، ولكن قبل التوجه إلى ميدان الدراسة كان من الواجب التطرق إلى مختلف المفاهيم النظرية المرتبطة بالموضوع تبسيطا لخطوات الدراسة الميدانية وتسهيلا للانتقال بين مختلف المراحل، وكذا محاولة الاحاطة بالموضوع من زواياها المتعددة، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي لملاءمته وعلى الاستبيان كأداة رئيسية لجمع مختلف البيانات الاحصائية وقياس اتجاهات الأعضاء نحو فرضيات الدراسة الفرعية الثلاث.

وقد أكدت الأرقام والبيانات صحة فرضيات الدراسة من خلال اثبات جميع المؤشرات المعتمد عليها، وهذا دليل على أن المؤسسة محل الدراسة تملك الكثير من القيم التنظيمية وتقوم بتطبيقها، كما أن هذه المؤسسة بتبنيها لأسلوب فرق العمل فهي حتما تبحث على جلب منفعة وفائدة كبيرتين، لذلك فهي تعمل على جعل الفرق أكثر تماسكا وتلاحما.

ففي ضوء النتائج العملية المستقاة من ميدان الدراسة تبين أن قيمة العدالة التنظيمية تساهم في زيادة الدافعية للعمل داخل فرق مركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة، كذلك تؤدي قيمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة داخل فرق العمل، بالإضافة إلى مساهمة قيمة المشاركة التنظيمية في زيادة الإبداع لدى أعضاء مركب تمييع الغاز الطبيعي.

وتأسيسا على ما سبق يمكن التأكيد على أن القيم التنظيمية تساهم في تماسك فرق العمل داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة.

وبالرغم مما توصلت اليه الدراسة الراهنة من نتائج إلا أن موضوع القيم يبقى محل جدل ونقاش بين الباحثين والمفكرين من جهة، ومن جهة أخرى بين بين المؤسسات بما فيها مركب تمييع الغاز الطبيعي بسكيكدة، وبناء على ما سبق نود تبيين هذه الدراسة بمجموعة من الأفق التي قد تساعد المؤسسة محل الدراسة في تأدية المهام والوظائف من خلال ابراز دور وأهمية القيم التنظيمية داخل المؤسسة ومحاولة ترسيخها وانتهاج أساليب تسييرية جديدة تركز على القيم كالإدارة بالقيم، كذلك الاعتماد على فرق العمل بشكل واسع كأداة ناجعة والاهتمام بها، خاصة وأن العمل داخل المركب يستوجب التعاون بين الأفراد والتركيز على المهام وعدم التهاون.

## قائمة المراجع

قائمة المراجع

• القرآن الكريم

1. المراجع العربية

❖ القواميس والمعاجم

1. جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة محمد الجوهري وآخرون، ط2، المجلد الأول، المجلس الأعلى للثقافة، 2007.
2. مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 1989.
3. مجمع اللغة العربية، المعجم الوسيط، المكتبة الإسلامية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2004.

❖ الكتب

4. أحمد رشوان حسين عبد الحميد، القيادة: دراسة في علم الاجتماع النفسي والإداري، الناشر مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2010.
5. أسبوف ، أصول علم الاجتماع، ترجمة سليم توما، دار التقدم، 1988.
6. أفوليو بروس، تنمية القيادة وبناء القوى الحيوية، ترجمة عبد الحكم أحمد الخزامي، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2003.
7. سيزلافي أندرودي وجي ولاس مارك، السلوك التنظيمي والأداء، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد ، معهد الإدارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1999.
8. بن اسماعيل بن ابراهيم بن المغيرة محمد البخاري، صحيح البخاري، موقع الأوقاف المصرية، رقم الحديث 6026، طرفاه 481، 2446-9040.
9. الجيلالي حسان، الجماعات في التنظيم، دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
10. حريم حسين، السلوك التنظيمي للأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.

11. حسن طاهر شعبان وبشارة لبنى إيليا، اتخاذ القرار القيمي "توفيق للصراعات التنظيمية"، ط1، دار الاصدار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
12. حسين عبد الكريم، بناء فرق العمل وإدارتها، المعهد الوطني للإدارة، دمشق، سوريا، 2004.
13. دادي عدون ناصر، اقتصاد المؤسسة، ط2، دار المحمدية العامة، الجزائر.
14. ديري زاهد محمد، السلوك التنظيمي، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011.
15. زايد أحمد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية التقليدية، دار الكتب المصرية، مصر، 1985.
16. زناتي محمد ربيع، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في المنظمات، ط1، مكتبة المنتبي، مصر، 2013.
17. الزبياري طاهر، النظرية السوسولوجية المعاصرة، ط1، دار البيروتى للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2017.
18. سكوت جون، علم الاجتماع المفاهيم الأساسية، ترجمة محمد عثمان، الشبكة العربية للأبحاث والنشر، ط1، بيروت، لبنان، 2009.
19. سوادى عطية حامد، العملية الإدارية - معارف نظرية ومهارات تطبيقية، المركز الوطني للتوثيق، المملكة المغربية، 2015.
20. صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ط6، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008.
21. الصريفي محمد، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي: التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
22. عبد الجواد أحمد رأفت، مبادئ علم الاجتماع، مكتبة نهضة الشرق، القاهرة، مصر، 1983.
23. عبد الحميد سماح عبد الله، القيم الاجتماعية في الدراما التلفزيونية، ط1، العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2017.
24. عبد اللاهي حسن هنداوي، المدخل إلى العمل مع الجماعات، ط1، المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2015.
25. عبده فلة فاروق ومحمد عبد المجيد السيد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن 2005.
26. عبيدات محمد وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل والتطبيقات، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 1999.
27. العتوم عدنان يوسف، علم نفس الجماعة (نماذج نظرية وتطبيقات عملية)، ط1، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
28. العدلوني محمد أكرم، القيادة في القرن الحادي والعشرين، قرطبة للإنتاج الفني، المملكة العربية السعودية، 2000.

29. عطية أحمد عبد الحليم، القيم في الواقعية الجديدة، دار الثقافة العربية، القاهرة، مصر، 2008.
30. عوض صابر فاطمة وعلى خفاجة ميرفت، أسس ومبادئ البحث العلمي، ط1، مكتبة ومطبعة الاشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، 2002.
31. فرج سمير، الولاء بين علم النفس والقرآن، المتحدة للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، 1989.
32. الفقي إبراهيم، العمل الجماعي، دار أجيال للنشر والتوزيع، ط1، 2009.
33. كاظم خضير، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
34. كاناغا كيم وكوسلر مايكل، كيف تشكل فريق عمل، ترجمة سلام الخطيب، العبيكان للنشر، ط1، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
35. كوري مريم وآخرون، المجموعات (الممارسات والتطبيقات)، ترجمة سيف الدين رزقي، ط1، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2013.
36. كوفي ستيفن، القيادة المرتكزة على مبادئ، مكتبة جرير للترجمة، 2005.
37. لينيسيوني باتريك، العوامل الخمسة لخلل العمل الجماعي، ترجمة محمد عبد الرؤوف العوجي، ط1، كلمات عربية للترجمة والنشر، القاهرة، مصر، 2008.
38. مجلي الخزاعلة عبد الله عقله، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
39. محمد حمدات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
40. محمد خليفة عبد اللطيف، ارتقاء القيم، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، العدد 160، الكويت، 1992.
41. محمد صالح نجلاء، العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية، ط1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
42. محمد عبد ربه رائد، نظرية المنظمة والمؤسسات، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
43. محمد عساف عبد المعطي، السلوك التنظيمي والتنظيم الإداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1994.
44. محمد عساف عبد المعطي، النظرية الإسلامية العلمية في الإدارة (نظرية الإدارة بالقيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
45. مذكور إبراهيم وآخرون، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975.
46. نورث دوغلاس، المؤسسات، ترجمة فريق منبر الحرية/مشروع منبر الحرية مؤسسة أطلس للأبحاث الاقتصادية، المركز العلمي العربي للأبحاث والدراسات الإنسانية، 2006.
47. النوري قيس، السلوك الإداري وخلفياته الاجتماعية، حمادة للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.

48. واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.

### ❖ المجالات والجرائد

49. أحمد سعادة جودت وآخرون، ترتيب تلاميذ الصف السادس الأساسي للقيم حسب مقياس روكيتش في ضوء عدد من المتغيرات، دراسات العلوم التربوية، المجلد 34، العدد الأول، الأردن، 2007.

50. شيخي خديجة وآخرون، آليات دعم وتشجيع المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، الملتقى الوطني حول إشكالية استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة الشهيد حمة لخضر، الوادي، 2017.

51. عبد الرحمان بن عنتر، مراحل تطور المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وآفاقها المستقبلية، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر، بسكرة العدد الثاني، 2002.

52. المادة (08-09-10) من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد الثاني، 12 ربيع الثاني 1438هـ، 11 فيفري 2017.

53. مبارك شيماء، استراتيجية الخوصصة في المؤسسة الجزائرية، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، العدد 26، جامعة قاصدي مرياح، ورقلة، الجزائر، سبتمبر 2016.

54. منقوري منال ابتسام بن ودياب دله عبد السلام ، أخلاق الأعمال والمسؤولية الاجتماعية للمؤسسات؛ حالة الجزائر، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ، العدد 07، 2015.

55. مومن بكوش الجموعي، القيم الاجتماعية مقارنة نفسية اجتماعية، مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية، العدد 08، جامعة الوادي، الجزائر، سبتمبر 2014.

### ❖ الرسائل والأطروحات

56. دربال عبد القادر، خوصصة المؤسسة العمومية الجزائرية على ضوء التجارب الدولية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التجارية، جامعة وهران، 2013.

2. الأجنبية

❖ الكتب

57. A. Bryman and all, the sage handbook of leadership, Sage publications Ltd, Londre, UK, 2011.
58. A. H. Maslow, motivation and personality, Harper & Row Publisher, Inc, 1954.
59. A. Hecht et all, traduit par A. Boutellis et C. Magnaschi, le manuel de gestion pour les mises en mission de terrain onusiennes, International Peace Institute (IPI), New York, USA, 2014.
60. A. K. Korman, the psychology of motivation, prentice-Hall, USA, 1974.
61. A. Kaboli and all, Leadership in Virtual Teams, ORSC & APORC, 2006.
62. A. M. Nazzaro and J. Strazzabosco, group dynamics and team building, 2<sup>nd</sup> edition, word federation of hemophilia, N° 04, USA, 2009.
63. A. Nohavandi, the Art and science of leadership, 5<sup>th</sup> edition, Prentice Hall, New Jersey, USA, 2008.
64. A. Rippin, teamworking, 1<sup>st</sup> published, capstone publishing, 2002.
65. A.V. Carron and all, the psychology of physical activity, McGraw-Hill, New York, 2003.
66. B.C Crosby and J.M. Bryson, leardership for the common good; tacking public problems in a shaed-power world, 2end Edition, Jossey-bass, San Francisco, USA, 2005.
67. C. Argyris and D.A. Shon, organization learning; a theory of action perspective, Adison Wesley publishing company, 1978.
68. C. Chataigné, psychologie des valeurs, 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck supérieur, paris, France, 2014.
69. C. Giraud, Histoire de la sociologie, Dar el Afaq, Algérie, 1997.
70. C. Kkuckhohn, values and value orientation in theory of action, in toward a general theory of action, Oxford university press, Londre, UK, 1951.
71. C. Leclerc, comprendre et construire les groupes, presse université Laval, Canada, 1999.
72. C. Leech, series Editor Kate WILLIAMS, Communication in organizations, Elsevier limited, London, UK, 2005.
73. C. R. Rogers, An becoming a person; A Therapist's View of Psychotherapy, Houghton Mifflin company, Boston, USA, 1961.
74. C.B. Halverson and S. A. Tirmizi, effective multicultural teams (theory and practice), Springer publishing, 2008.
75. C.D. Garvin and all, Handbook of social work with group; group dynamics, Guilford publications, New York, USA, 2004.



76. C.E.J. Hartel and all, Emotions in Organization behavior, Laurence Erlbaum Associates publishers, London, UK, 2005.
77. D. Levi, group dynamics for teams, 2<sup>nd</sup> Sage publications, Thousand Oaks, USA, 2007.
78. D. Soulié, analyse économique et stratégie d'entreprise, Edicef, France, 1992.
79. D. Torrington and all, Human resource management, 6th edition, Pearson education limited, UK, 2005.
80. D.A. Whetten and K.S. Cameron, developing management skills, 8<sup>th</sup> edition, prentice hall, USA. 2011.
81. D.B. Egolf, forming storming norming performing; successful communication in group and teams, writers club press, 2001.
82. D.R. Forsyth, group dynamics, 5<sup>th</sup> edition, Cengage learning, USA, 2006.
83. D.R. Forsyth, group dynamics, 6<sup>th</sup> edition, Cengage learning, USA, 2013.
84. D.R. Forsyth, group dynamics, Brooks/Cole publishing company, 2<sup>nd</sup> Edition, USA, 1990.
85. E. Durkheim, les règles de la méthode sociologique, 7<sup>ème</sup> édition, librairie Félix Alcan, Paris, France, 1919.
86. E. Durkheim, Sociologie et Philosophie, librairie Félix Alcan, Paris, France, 1924.
87. F. J. Benson, working more creatively with group, 3<sup>rd</sup> edition, Routledge publications, UK, 2010.
88. G. A. Yukl, leadership in organization, 8<sup>th</sup> edition, Pearson, London, UK, 2013.
89. G. F. Cavanagh, America Business Values; a global perspective, 6th edition, Prentice Hall, 2010.
90. G. Green, developing teams, 1<sup>st</sup> edition, capstone publishing, 2003.
91. G. Johnson et all, stratégique, 7<sup>ème</sup> édition, Pearson éducation, paris, France, 2005.
92. G. M. Parker and R. P. Kropp, 50 Activities for team building, V1, HRD Press, Amherst, Canada, 1992.
93. G. Pronovost et C. Royer, les valeurs des jeunes, presse de l'université de Québec, Canada, 2004.
94. G. Rioux et R. Chappuis, la cohésion de l'équipe, librairie philosophique J.Vrin, Paris, France 1976.
95. G.F. Gaus, value and justification; the foundation of liberal theory, Cambridge university press, USA, 1990.
96. G.R. Maio, the psychology of human values, Taylor & Francis, UK, 2016.
97. H. Fayol, translate by C. Storrs and L. Urwick, General and Industrial Management, Sir Isaac Pitman &S sons Ltd, Londre, UK, 1949.
98. J. B. Butts, ethics in organizations and leadership, Jones and Bartlett publishers.
99. J. G. Bruhn, the group effect, springer science and business media, LLC, Germany, 2009.

100. J. Igalens et J.P. Gond, manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Dareios & Pearson, paris, France, 2012.
101. J. L.Gibson, Organizations behavior, structure, processes, Fourteenth Edition, Mc Graw-Hill, New York, USA, 2012.
102. J. Laegaard and M. Bindslev, Organizational theory, 1st edition, ventus publishing APS, ISBN, 2006.
103. J. M. George and J. Gareth, understanding and managing organization behavior, DELTA publishing company, Los Alamitos, California, USA, 2006.
104. J. M. Plane, management des organisations ; théories, concepts et performances, 4<sup>ème</sup> édition, DUNOD, Paris, France, 2016.
105. J. Maisonneuve, la dynamique des groupes, 17<sup>ème</sup> édition, presse universitaires de France, Paris, France, 2014.
106. J. Manktelow, team building toolkit, Mind tools Ltd, London, UK, 2009.
107. J. P. Gong et J. Igalens, manager la responsabilité sociale de l'entreprise, Dareios & Pearson, 2012.
108. J. R. Schermerhorn, Introduction to management, 11<sup>th</sup> edition, John Wiley & Sons, Ltd, USA, 2011.
109. J. Snow, Team building module facilitator's Guide, USAID, September 2012.
110. J.A. Malarewicz, gérer les conflits au travail, 2<sup>nd</sup> édition, Pearson éducation, France, 2009.
111. J.F. Benson, Working more creatively with groups, third edition, Routledge, 2010.
112. J.M. George and G.R. Jones, Understanding and managing organizational behavior, delta-publishing company, 2006.
113. J.P. French and B. Raven, The bases of social power. In D. Cartwright (Ed.), Studies in social power Ann Arbor, MI: Institute for Social Research, 1959.
114. K. Nelson and all, teamwork guide, Division of teaching and learning, Southern Cross University, Lismore, Australia, 2013.
115. K.A. Schawanz and B. Barbour, Problem-solving teams; information for parents and educators, National Association of School Psychologists, Bethesda, USA, S3, 2004.
116. K.S. Stolley, the basics of sociology, green wood press, 1<sup>st</sup> published, west port, Connecticut, Londre, UK, 2005.
117. L. Bergery, le management par les valeurs, Lavoisier, Paris, France 2011, P 24.
118. L. Oandasan et autres, le travail en équipe dans les services de santé, fondation canadienne de la recherche sur les services de santé, 2006.
119. L. R. Kohls, the values Americans live by, The Washington International Center, Washington, D.C, 1984.

120. L. Silverman and A. Propst, Ensuring success; a model for self-managed teams, progress and fuller & propst associates, 1996.
121. L.A. Corliss et R.A. Corliss, group work, John Wiley & Sons, INC, New Jersey, USA, 2009.
122. L.D. Blustone, Max Weber's Theory Of The Family, National University publications, London, UK, 1987.
123. L.K. Trevino and K. A. Nelson, Managing business ethics; Straight talk about how to do it right, 5<sup>th</sup> edition, John Wiley, New York, United States of America, 1999.
124. L. Roulou, theories des organisations : approches classiques, contemporaines et de l'avant-garde, presse de l'université du Québec, Canada, 2007.
125. M. Armstrong, human resource management practice, 13<sup>th</sup> edition, Kogan page, Londres, UK, 2014.
126. M. Augustinova et D. Obelé, psychologie sociale du groupe au travail, 1<sup>ère</sup> édition, de Boeck supérieur sa, Bruxelles, Belgique, 2013.
127. M. Bettache, responsabilité sociale des entreprises ; mirage ou réalité, presses de l'université Laval, 2015.
128. M. Black, the social theory of Talcott Parsons, E. C. Devereux, Parsons's sociological theory, Prentice Hall, INC, USA, 1961.
129. M. Foudriat, sociologie des organisations ; pratique du raisonnement, 2<sup>ème</sup> édition, Pearson Education, France, 2007.
130. M. M. Murphy and S. L. Banas, handling teamwork and respect for others, Chelsea house publishers, 2009.
131. M. R. Gregory, the psychology of human values, 1<sup>st</sup> edition, Routledge, Londres, UK, 2017, P 57.
132. M. Rokeach, understanding human values individual and societal, the free press, New York, USA, 1979.
133. M. Weber, traduit en Français par J. Freund et autres, Economie et Société ; les catégories de la sociologie, librairie Pion, 1971.
134. M.F. Waxin et C. Barmeyer, gestion des ressources humaines internationale, Edition liaison, France, 2008.
135. M.K. Brown and all, managing virtual teams, Wordware Publishing Inc, Texas, USA, 2007.
136. Mc D. Fiona, inside group work, national library of Australia, Australia, 1951.
137. N. Anderson and all, organization psychology, 1<sup>st</sup> publication, Sage publication Ltd, London, UK, 2001.
138. N. Rescher, Introduction to value theory Englewood Cliffs, Prentice Hall, 1969.

139. O. Devillard et D. Rey, Culture d'entreprise un actif stratégique, Dunod, Paris, France, 2008.
140. O. Devillard, dynamiques d'équipes, 3<sup>ème</sup> édition, édition d'organisation, 2005.
141. P. Cauvin, la cohésion d'équipe, 2<sup>ème</sup> édition, ESF éditeur, Paris, France, 2003.
142. P. Pastor and R. Breard, gestion des conflits, 3<sup>ème</sup> édition, édition Liaisons, 2007.
143. P. Simon, économie-Droit, Bréal édition, Paris, France, 2007.
144. P.E. Durand, le management Japonais comparé au management Français, Centre de management franco-japonais de l'Université de Rennes 1, France, Avril 2015.
145. P.H. Ephross and T.V. Vassil, group that work (structure and process), 2<sup>nd</sup> edition, Columbia University Press, New York, USA, 2005.
146. R. French and all, Organizational behaviour, 2<sup>nd</sup> edition, John Wiley & Sons, Ltd, UK, 2011.
147. R. M. Kidder, Shared Values for a Troubled World: Conversations with Men and Women of Conscience, Jossey-Bass publishers, San Francisco, USA, 1994.
148. R. Motshing and D. Ryback, transforming communication in leadership and teamwork, Person center innovation springer international publishing, 2016.
149. R.F. Bales, interaction process analysis, Addison-Wesley Press INC, Cambridge 42, USA, 1951.
150. R.M. Züger, gestion d'entreprise ; notions de base en matière de gestion, 1<sup>ère</sup> édition, Compendio Bildungsmedien AG, Zurich, Suisse, 2005.
151. S. Dolan and T. Lingham, fundamentals of international organization behavior, book educator, 2012.
152. S. Menthon, la responsabilité sociétale des entreprises, Ministère du travail, de l'emploi et de santé, France, 2011.
153. S.L. Dalon and T. Hinghem, fundamentals of international organization behavior, 1<sup>st</sup> edition, Chandos publishing, 2008.
154. S.P. Robbins and T.A. Judge, organizational behavior, 15<sup>th</sup> edition, Pearson education Inc publishing as prentice Hall, USA, 2013.
155. T. Greener, understanding organisations, 1<sup>st</sup> edition, Tony Greener publisher, 2010.
156. T. Parsons, The social system, Collier Macmillan Limited, London, 1951.
157. T. Sanders and H. P. Maat, cohesion and coherence, linguistic Approaches, Elsevier Ltd, Amsterdam, Netherland, 2006.
158. V.G. Kondalkar, organizational behaviour, new age international (P) Ltd publishers, New Delhi, 2007.
159. W. Zachary, Human factors in project management; concept, tools and techniques for inspiring teamwork and motivation, 1<sup>st</sup> edition, John Wiley and Sons, San Francisco, USA, 2007.

160. Z. Senyucel, managing the human resource in the 21<sup>st</sup> century, Ventus publishing, 2009.

❖ المجلات والجرائد

161. A. Farnham, State your values, hold the hot air, Fortune, Vol 127, August 1993.

162. A. Bandura, social cognitive ; an agentic perspective, Asian journal social psychology, Vol 2, USA, 1999.

163. A. Delarue and all, teamworking and organizational performance, a review of survey-based research, international journal of management reviews, Vol 10, Issue 02, 2008.

164. A. Durivage et all, L'appariement personne-organisation au service de la sélection du personnel, Psychologie du travail et des organisations, Vol 22, 2016.

165. A. Golli et D. Yahiaoui, la responsabilité sociale des entreprises ; analyse du modèle de Carroll (1991) et application au cas Tunisien, revue management & avenir, N°23, 2009.

166. A. V. Carron and all, perceptions of cohesion by youth sport participants, the sport psychologist ;human kinetics, Vol 23, 2009.

167. A.V. Carron and all, team cohesion and team success in sport, journal of sports sciences, Vol 20, 2002.

168. A.V. Carron, cohesiveness in sport groups; interpretation and considerations, journal of sport psychology, Vol 04, USA, 1982.

169. B. Apotheloz et all, Maitriser l'information comptable, Volume 2, 4<sup>ème</sup> éditions, presses polytechniques et universitaires romandes, Lausanne, Suisse, 2008.

170. B.J. Kalisch and all, nursing staff teamwork and job satisfaction, journal of nursing management, Vol 18, N° 08, USA, 2010.

171. B. Humphrey and M. Jenkins, organizational values; a dynamic perspective, organizational studies, Vol 34, N°4, UK, April 2013.

172. B. Lott and E. Lott, Group cohesiveness as interpersonal attraction: A review of relationships with antecedent and consequent variables, Psychological Bulletin, N° 64, 1965.

173. B. Mullen and C. Cooper, the relation between group cohesiveness and performance; an integration, psychological bulletin, Vol 115, 1994.

174. B. R. Agle and C. B. Caldwell, understanding research on values in business; a level of analysis framework, Business & society, Vol 38, N° 03, September 1999.

175. B. W. Tuckman and M. Ann C. Jensen, Stages of Small-Group Development Revisited, Group & Organization Studies journal, Vol 2, N° 04, December 1977.

176. B. Z. Posner and W.H. Schmidt, Values and the American Managers; An Update, California management review, Vol XXVI, N° 03, spring, 1984.

177. B. Z. Posner, Values and the American Manager; a three-decade perspective, Journal of Business Ethics, Vol 91, 2010.
178. B.M. Matthews, The Chinese Value Survey: An interpretation of value scales and consideration of some preliminary results, International Education Journal, Vol 01, N° 02, 2000.
179. C. Duhigg, what google learned from its quest to build the perfect team, the new York times magazine, Vol 422, 28 Februry 2016.
180. C. Lesieur, la définition économique de l'entreprise ; quel impact sur les statistiques des entreprises agroalimentaires?, AGRESTE les dossiers, N° 37, septembre 2016.
181. C.A. Enz, the role of value congruity in intraorganizational power, administrative science quarterly, Vol 33, N°02, June 1988.
182. C.A. O'Reilly, People and organizational culture ; a profile comparison approach to assessing person-organization fit, Academy of Management Journal, Vol 34, Issue 03, 1991.
183. C.D. Bray and D.E. Whaley, team cohesion, effort and objective individual performance of high school basketball players, the sport psychologist; human kinetics publishers Inc, Vol 15, 2001.
184. C.M. Muthiane and all, the relationship between team cohesion and performance in basketball league in Keyna, international journal of applied psychology, Vol 04, N° 05, 2015.
185. D. Dobni and all, Organizational Values: The inside View of Service Productivity, Journal of Business Research, Vol 47, 2000.
- 186.
187. D. Lewis and A. Weigert, Trust as a social reality, Social forces, Vol 63, Issue 04, 1985.
188. D. M. Rousseau, Issues of level in organizational research. Multi-level and cross-level perspectives, Research in organizational behavior, Vol 07, 1985.
189. D.M. Cable and T A. Judge, Person–Organization Fit, Job Choice Decisions and Organizational Entry, Organizational Behavior and Human Decision Processes, Vol 67, Issue 03, 1996.
190. E. Seizelet, la société Japonaise et la mutation du système de valeurs, Centre d'études et de recherches internationales (CERI), N° 02, Lyon, France, 1995.
191. E.C. Ravlin and B.M. Meglino, individual values in organizations ;concepts controversies and research, journal of management, Vol 24, N°3, University of South Carolina, USA, 1998.
192. F. Buton et all, la cohésion des groupes sportifs ; évolutions conceptuelles, mesure et relation avec la performance, Science & Motricité, N° 59, 2006.

193. F. Sannino, l'entreprise de l'antiquité à nos jours, la maison de la philosophie N° 100, Toulouse, France, 06/03/2009.
194. F.C. Lunenburg and M.R. Lunenburg, developing high performance teams; long standing principle that work, international journal of organizational behavior in education, Vol 03, N° 01, USA, 2015.
195. F.P. Morgeson, the External Leadership of Self-Managing Teams: Intervening in the Context of Novel and Disruptive Events, Journal of Applied Psychology, Vol 90, N° 3, 2005.
196. F.R. Dias and A.F. Oliveira, Organizational values and trust: Determining factors in organizational civism behavior, Trends in Psychology, Vol 24, Issue 03, 2016.
197. G. W. England and all, Union Leaders and Managers, a Comparison of Value Systems, Industrial Relations Journal, Vol 10, Issue 02, 1971.
198. G. W. England and R. lee, the relationship between managerial values and managerial success in the United States, Japan, India and Australia, Journal of Applied Psychology, Vol 59, Issue 04, 1974.
199. H. Broms and H. Gahmberg, Communication to self in organizations and cultures, Administrative Science Quarterly, Vol 28, 1983.
200. H.C. Kelman, "interests, relationships, identities three central issues for individuals and group in negotiating their social environment", annual review of psychology, Vol 57, 2006.
201. I. Maignan and O. C. Ferrell, nature of corporate responsibilities ; perspectives from American, French and German consumers, Journal of business research, Vol 56, issue 1, 2003.
202. I.L. JANIS, victims of groupthink, political psychology, Vol 12, N°02, USA, 1991.
203. J. McLeod and K. Von Treuer, towards a cohesive theory of cohesion, international journal of business and Social research, Vol 3, N° 12, USA, 2013.
204. J.A. Chatman and K.A. Jehn, Assessing the relationship between industry characteristics and organizational culture; how different can you be?, Academy of Management Journal, Vol 37, Issue 03, 1994.
205. J.A. Chatman, improving interactional organizational research ; a model of person organization fit, academy of management review, Vol 14 N° 3, July 1989.
206. J.L. Wildman and all, Trust development in swift starting action team; a multilevel framework, group & organization management, Vol 37, issue 02, March 2012.
207. J.R. Edwards and D.M. Cable, The Value of Value Congruence, Journal of Applied Psychology, Vol 94, Issue 03, 2009.
208. K. A. Bollen and R. H. Hoyer, Perceived Cohesion: A Conceptual and Empirical Examination, Social Forces, Vol 69, Issue 2, 1 December 1990.

209. K. Aquino, An Exploratory Study of Organizational Values in Jails, International Journal of Value-Based Management, Vol 08, 1995.
210. K. Gibbins and L. Walker, multiple interpretation of Rokeach value survey, the journal of social psychology, Vol 133 (6), Australia, 1993.
211. K. Hultman, evaluating organizational values, organizational development journal, Vol 23, N°3, 2005.
212. K. Tuulik and all, Rokeach's instrumental and terminal values as descriptors of modern organization values, international journal of organizational leadership, Vol 5, 2016.
213. K.A. Getz, Trans-ideological Business Values in International Codes of Conduct, International Journal of Value-Based Management, Vol 08, 1995.
214. K.W. Back, influence through communication, journal of Abnormal and social psychology, Vol 46, 1951.
215. L. Festinger, informal social communication, psychological review, Vol 57, N° 05, USA, 1950.
216. L.R. Kahle, Using the List of Values (LOV) to Understand Consumers, Journal of Services Marketing, Vol 02, N° 04, 1988.
217. L. Rosh and all, too close for comfort? Distinguishing between team intimacy and team cohesion, Human Resource Management Review, Vol 22, 2012.
218. L.T. Phan and all, Measuring Group Dynamics; An Exploratory Trial, Canadian review of counseling, Vol 38, Issue 04, 2004.
219. M. Fakhari, Relationship of Organizational culture, Teamwork and Job satisfaction in interprofessional teams, International Academic Journal of Science and Engineering, Vol 03, N° 03, 2016.
220. M. Frentrup and L. Theuvsen, transparency in supply chains in trust a limiting factor?, Georg-August-University Goettingen, 99th EAAE Seminar 'Trust and Risk in Business Networks, Bonn, Germany, February 2006.
221. M. Hakanen and all, trust in building high performing teams ;conceptual approach, electronic journal of business ethics and organization studies (EJBO), Vol 20, N°02, 2015.
222. M.J. Rohane, a rose by any name? The values construct personality and psychology review, Vol 04, N ° 3, university of New South Wales, Australia, 2000.
223. M. Stevenson and D. Buch, the relationship between the development of university football team and cohesion over a season, avante, Vol 05, 1999.
224. M.Z. Munshid and R. B. Mahmood, The Relationship between Group Cohesiveness and Performance: An Empirical Study of Cooperatives Movement in Malaysia, International Journal of Cooperative Studies, Vol 01, N° 01, 2012.



225. M.A. Compion and G.J. Medsker, relation between work group characteristics and effectiveness implications for designing effective work group, personnel psychology INC, Vol 46, 1993.
226. M.H. Holmes, Modeling Team-Development Lifecycle in Public Administration Courses, Journal of Public Affairs Education JPAAE, Vol 16, N° 01.
227. M.K. Connor and S. Wulf, the power of cross-functional teams, velocity magazine, Vol 06, N° 3, 2004.
228. N. Gross and W.E. Martin, on group cohesiveness, American journal of sociology, Vol 57, N°06, Chicago, USA, 1952.
229. N. Jerome, Application of the Maslow's hierarchy of need theory; impacts and implications on organizational culture, human resource and employee's performance, International Journal of Business and Management Invention, Vol 02, Issue 03, 2013.
230. P. McDonald and J. Gandz, Identification of values relevant to business research, Human Resource Management, Vol 30, Issue 02, 1991.
231. P. Meirieu, créer la cohésion d'un groupe, La lettre éduquer à la non-violence et à la paix, N° 22, 2012.
232. R. Cropazano and M.S. Mitchell, social exchange theory; an interdisciplinary review, Journal of Management, Vol 31, N° 06, December 2005.
233. R. T. Keller, Cross-functional project groups in research and new product development: Diversity, communications, job stress, and outcomes, Academy of Management Journal, Vol 44, Issue 03, 2001.
234. R. Zoltan and R. Vancea, Work group development models- the evolution from simple group to effective team, ECOFORUM Journal, Vol 05, Issue 01 (08), 2016.
235. R.E. Johnson and E. M. Jackson, Appeal of organizational values is in the eye of the beholder; The Moderating role of employee identity, Journal of Occupational and Organizational Psychology, Vol 82, 2009.
236. R.F. Baumeiste and all, balance theory; Bad is stronger than good, Review of General Psychology, Vol 05, 2001.
237. R.T. Kinner and all, A short list of universal moral values, Issues and Insights review, Vol 45, 2000.
238. S. De Clercq and all, In Search of a Comprehensive Value Model for Assessing Supplementary Person-Organization Fit, The Journal of Psychology, Vol 142, Issue 03, 2008.
239. S.H. Shwartz and W. Bilsky, Toward a theory of the universal content and structure of values; Extensions and cross-cultural replications, Journal of Personality and Social Psychology, Vol 58, 1990.

240. S.H. Schwartz and W. Bilsky, values and personality, European journal of personality, Vol 08, Jhon Wiley & sons, LTD, 1994.
241. S.H. Schwartz, les valeurs de base de la personne ; théorie, mesures et applications, revue française de sociologie, Vol 47, Paris, France, 2006.
242. S.H. Schwartz, universals in the content and structure of values; theoretical advances and empirical tests in 20 countries, Advances in experimental social psychology Academic Press, Vol. 25, 1992.
243. S.J. Zaccaro and M. C. Mccoy, the effects of task and interpersonal cohesiveness on performance of a disjunctive group task, journal of applied psychology (Wiley), Vol 18, issue 10, August 1988.
244. S.C. Goh and C. Kuziemsky, Teamwork, organizational learning, patient safety and job outcomes, International Journal of Health Care Quality Assurance Vol 26, No 05, 2013.
245. S.M. Fiore and all, conflict, trust and cohesion; examing affective and attitudinal factors in science team, research on management group and team, Emerald group publishing limited, U Vol 17, K, 2015.
246. S.M. Moreira and all, Team cohesion (adaptation of the US research tool “ Multidimensional sport cohesion instrument”, for the business and sporting context in Brazil, Gest, Pro, São carlos 23, N° 4, 2016.
247. T. Wils et all, Développement et validation d’un modèle de structuration des valeurs au travail, RI/IR, Vol. 62, N° 2, 2007.
248. W.D. Guth and R. Tagiuri, Personal values and corporate strategy, Harvard Business Review, Vol 43, Issue 05, 1965.
249. X. Jiang and J. Yang, Understanding the Work Values of Chinese Employees, Scientific Research review, Vol 02, N 06, China, 2011.
250. X. Jiang, How to motivate people working in teams, international journal of business and management, Vol 05, N 10, October 2010.

#### ❖ الرسائل والأطروحات

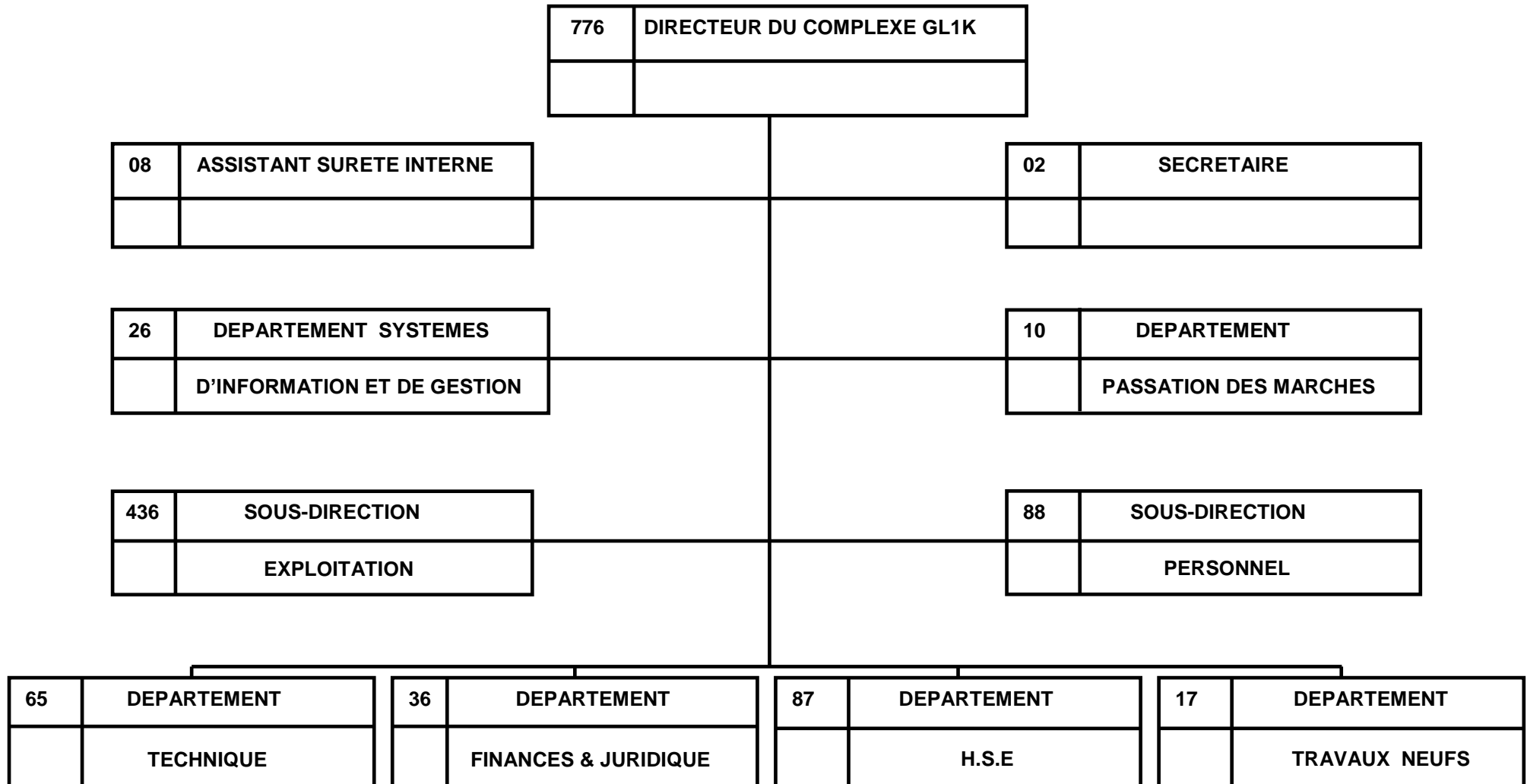
251. G. M. Onomo, cohésion et performance des équipes de football (amateur de l’agglomération lyonnaise), thèse de doctorat, université de Lyon, France, 2014.
252. N.P. Jenster, leadership impact on motivation, cohesiveness and effectiveness in virtual teams, a thesis submitted in partial fulfillment of the requirements of doctor of business administration, Grenoble école de management, 2009.
253. R. Michaud, La validité prédictive incrémentielle de L’Appariement personne-organisation pour les activités de sélection, thèse Doctorat en relations industrielles de l’Université Laval offert en extension à l’Université du Québec en Outaouais, 2014.

## قائمة الملاحق

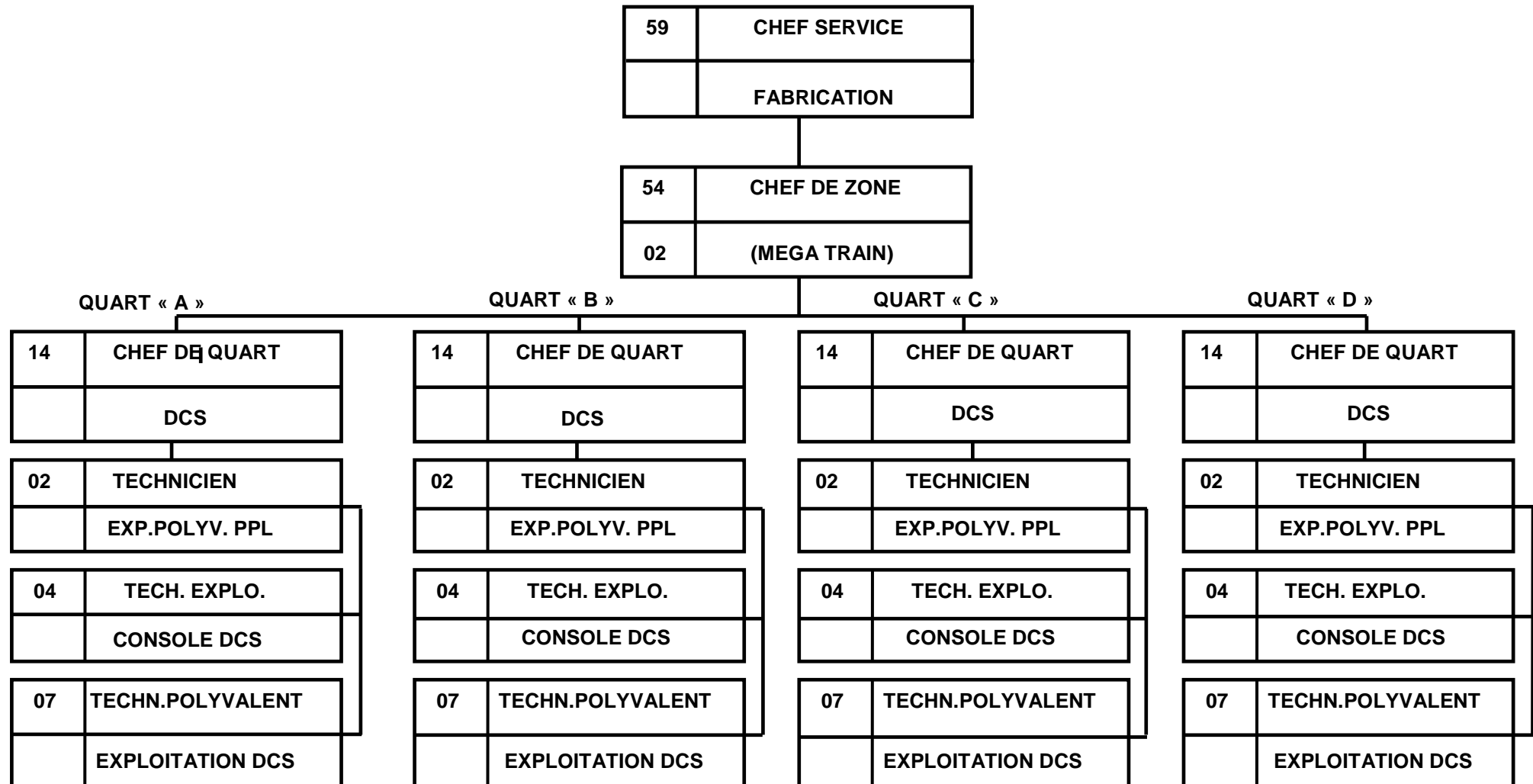
الملحق رقم (01)

الهيكل التنظيمي لمركب تمييع الغاز الطبيعي

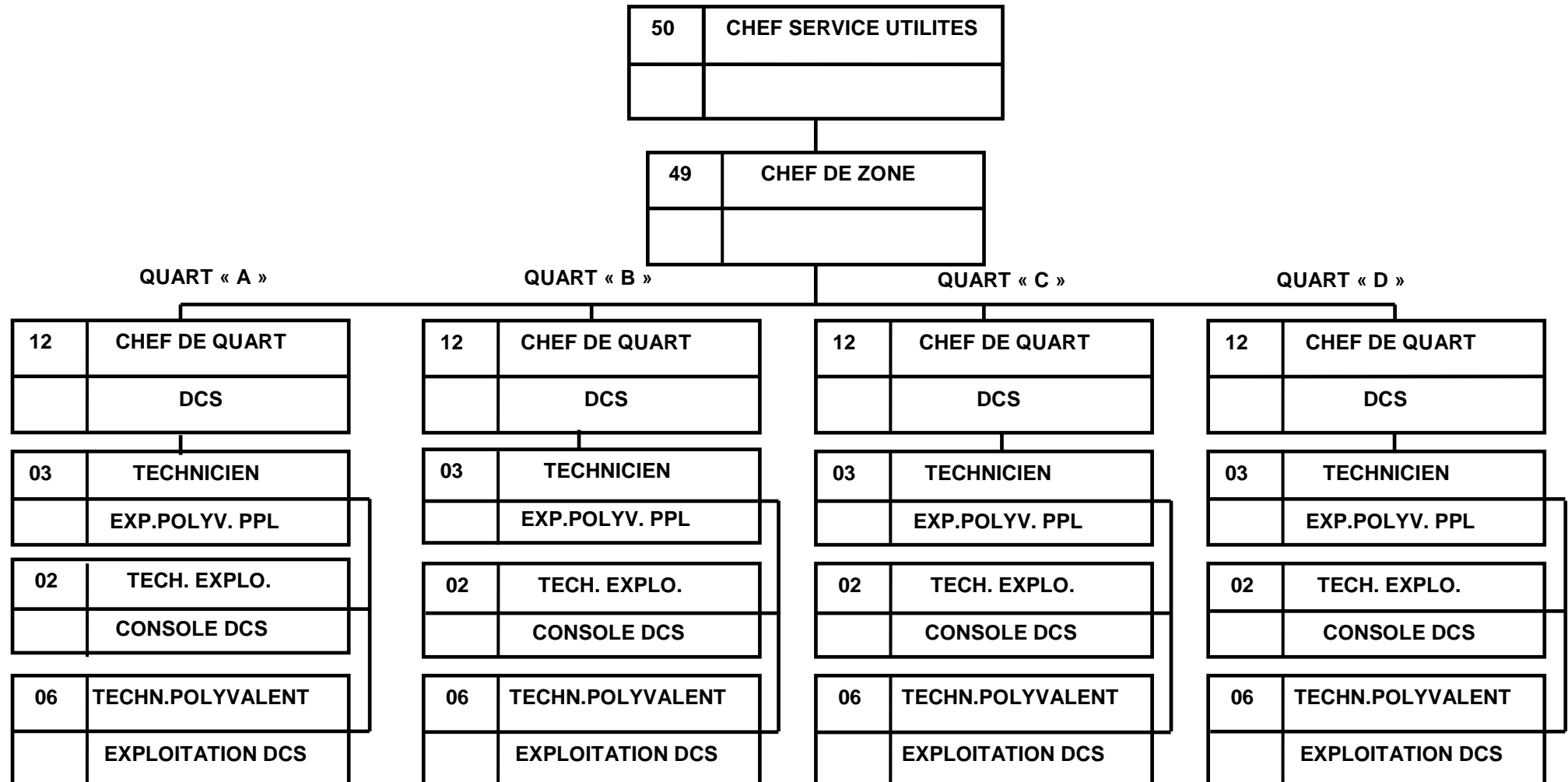
**ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1K**



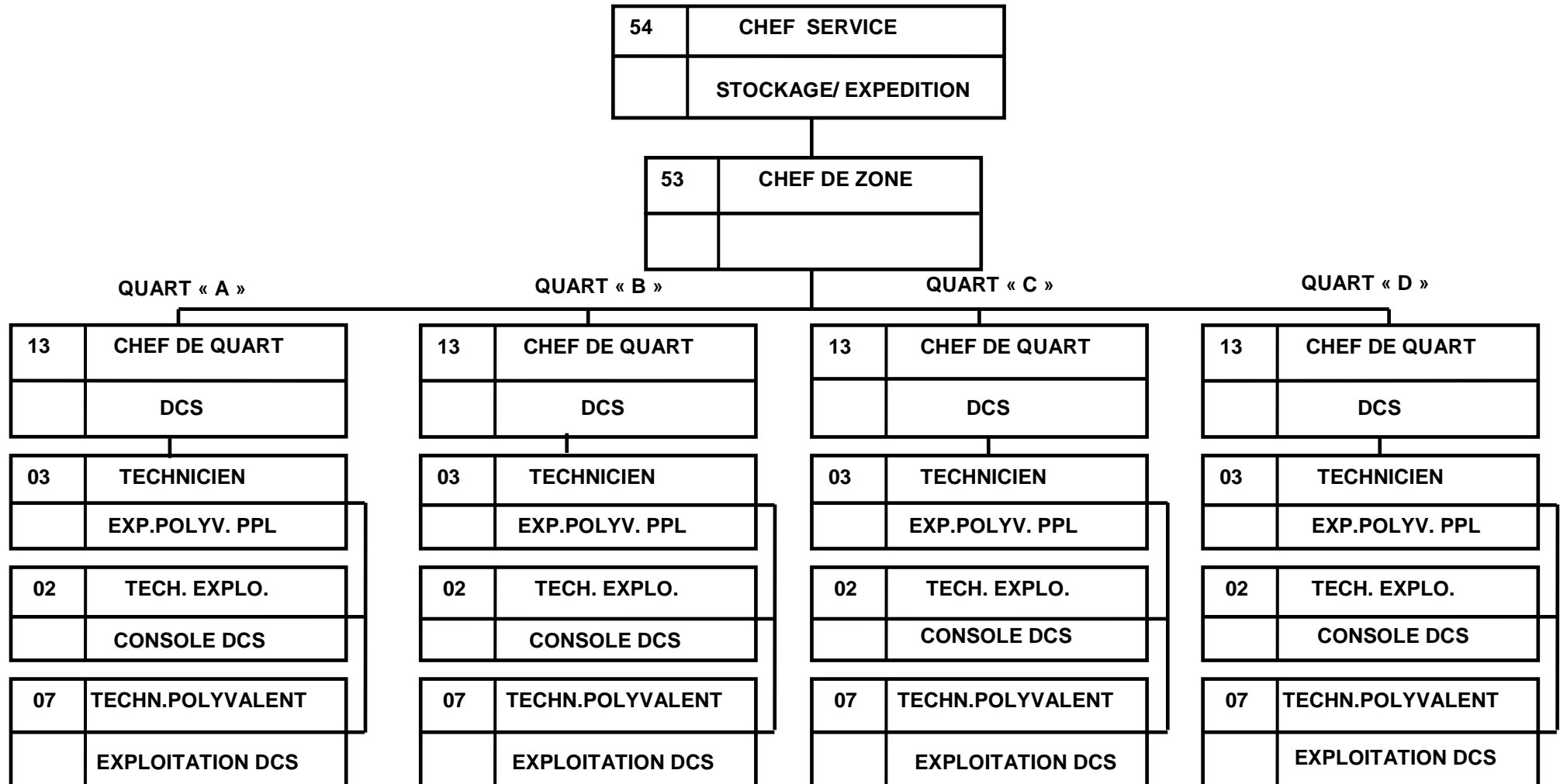
## ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1K



### ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1K

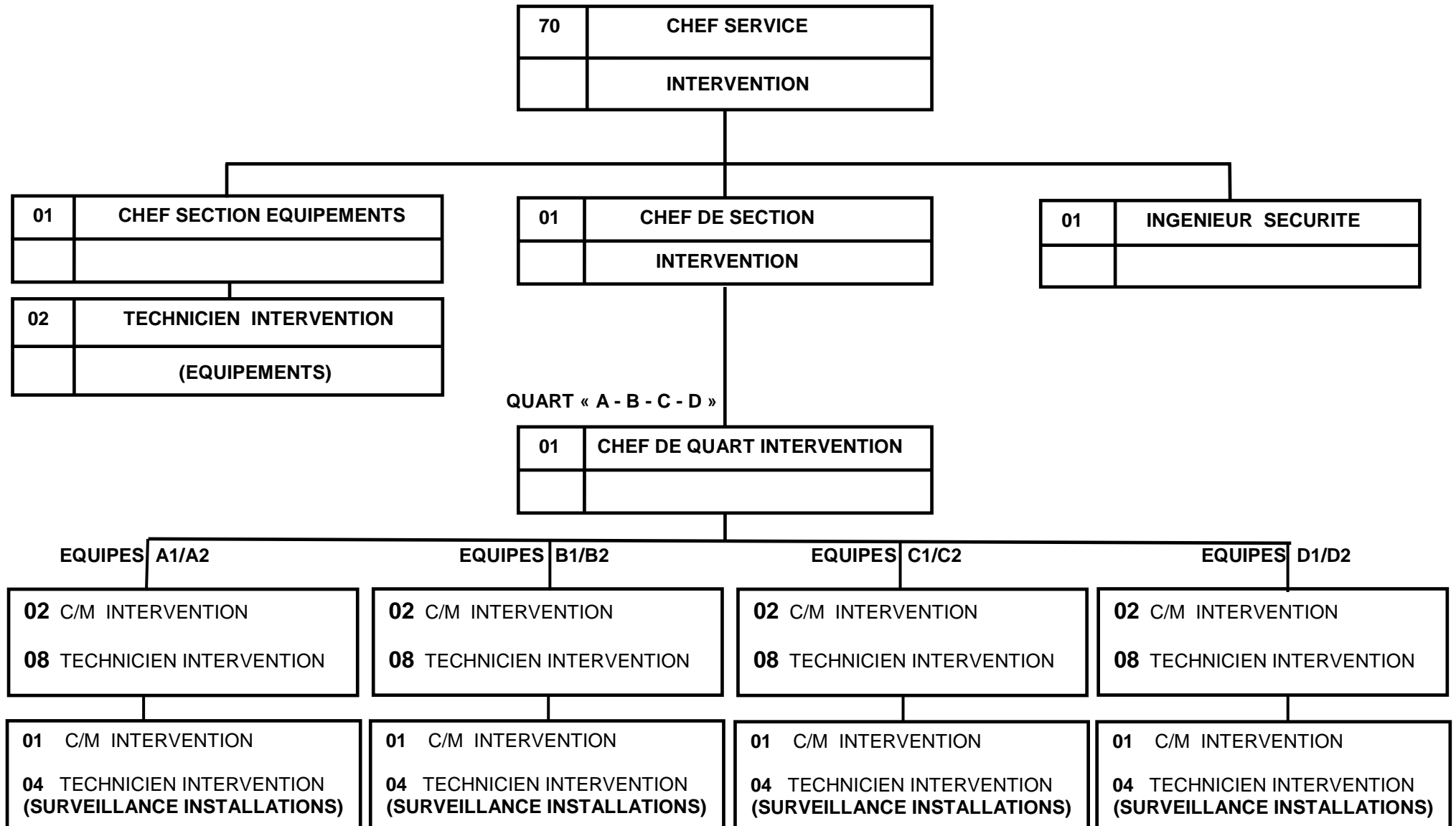


## ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1K

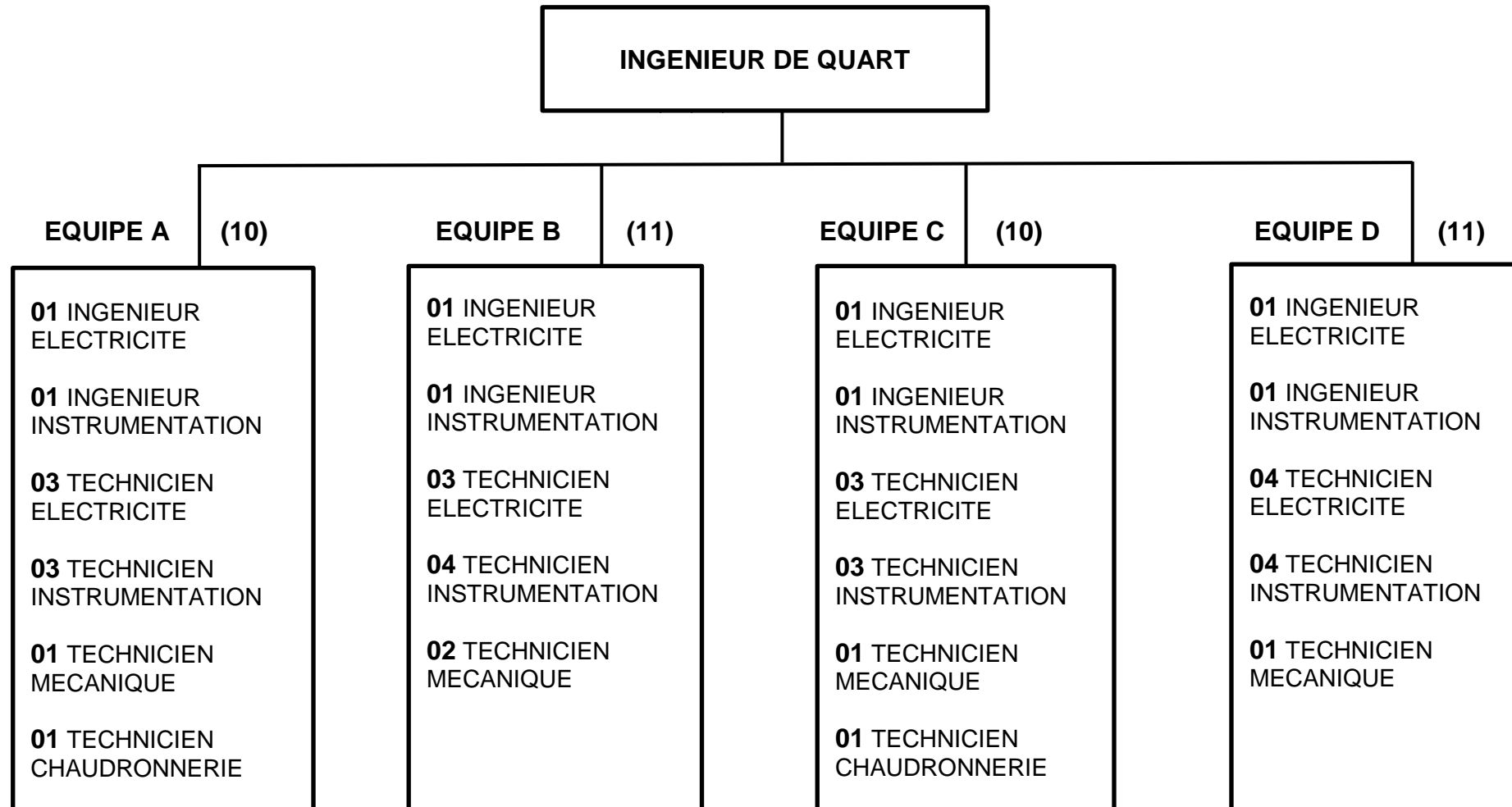




## ORGANIGRAMME DU COMPLEXE GL1K



## les équipes de la Maintenance



الملحق رقم (02)

الاستبانة

## وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد لمين دباغين سطيف-2

كلية العلوم الاجتماعية والانسانية

قسم علم الاجتماع

### استبانة حول

القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة

دراسة ميدانية بمؤسسة سوناپراك مركب تميميع الغاز الطبيعي "GL1.K" بسكيكدة  
"تمودجا"

في اطار التحضير لنيل شهادة الدكتوراه LMD، تخصص علم اجتماع تنظيم وعمل

اشراف الأستاذة الدكتورة

زرارقة فيروز

اعداد الباحثة

عبيد طاوس

ملاحظة

- يجيب المبحوث دون ذكر الاسم واللقب.
- المعلومات التي تدلون بها تبقى سرية لا تستخدم إلا لأغراض علمية.
- شاكرين لكم حسن التعاون معنا لخدمة للبحث العلمي.

السنة الجامعية 2018/2019

أولاً: الخصائص الديمغرافية لعينة البحث

1. السن: 20-29 سنة  30-39 سنة  40-50 سنة  50 سنة فأكثر
2. المستوى التعليمي: ابتدائي  متوسط  ثانوي  جامعي   
مستوى تعليمي آخر.....
3. الحالة العائلية: أعزب  متزوج  مطلق  أرمل
4. الأقدمية في المؤسسة: أقل من 05 سنوات  05-10 سنوات
- 11-15 سنة  16 سنة فأكثر
5. المستوى الوظيفي: إطار  عون تحكم  عون تنفيذ

ثانياً: بيانات تتعلق بالعدالة التنظيمية وزيادة الدافعية لدى فرق العمل

6. القيم السائدة في المؤسسة تنظم العلاقة بين:  
القادة  أعضاء الفريق  الجميع
7. هل يشعر أعضاء الفريق بالإنصاف في المعاملة من قبل المؤسسة:  
بدرجة كبيرة جداً  بدرجة كبيرة  بدرجة متوسطة   
بدرجة صغيرة  بدرجة صغيرة جداً
8. هل العلاقات التي تسود الفريق جيدة؟  
نعم  لا

9. هل الأسس التي تستند عليها المؤسسة في الترقية تجعلك تؤمن بأهداف المؤسسة وتسعى

لا

نعم

لتجسيدها؟

10. في حالة حصولك على حق الترقية هل ذلك يجعلك راضي عن عملك؟

بدرجة متوسطة

بدرجة كبيرة

بدرجة كبيرة جدا

بدرجة صغيرة جدا

بدرجة صغيرة

11. هل يطبق نظام الترقية بشفافية؟

أبدا

أحيانا

دائما

لا

نعم

12. هل تعتمد المؤسسة على وضع برامج للتكوين؟

ميداني (تطبيقي)

نظري

في حالة الاجابة بنعم ما نوعها:

خارج المؤسسة

داخل المؤسسة

من اقتراح العمال

من اقتراح الإدارة

وفي حالة الاجابة ب لا لماذا؟.....

.....

13. من خلال عملك في هذه المؤسسة هل تحصلت مسبقا على التكوين؟

لا

نعم

14. في رأيك هل تعتقد أن التكوين يزيد من مستوى التعلم التنظيمي لدى فرق العمل؟

بدرجة متوسطة

بدرجة كبيرة

بدرجة كبيرة جدا

بدرجة صغيرة جدا

بدرجة صغيرة

15. هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يقلل من أخطائك المهنية ؟

نعم  لا

16. هل ترى أن تجديد معلوماتك باستمرار يزيد من شعورك بالرضا عن العمل؟

نعم  لا

17. هل هناك مساواة في توزيع المهام والاعمال؟

نعم  لا

18. يتميز أسلوب قائد فريقك في المؤسسة بـ:

الصرامة وفرض القوانين  المرونة  
 الانضباط  التعاون

أخرى تذكر .....

19. هل يتعامل القائد مع أعضاء الفريق على أساس:

الكفاءة  المساواة  الجهوية  العلاقات الشخصية

أخرى تذكر .....

20. هل تحظى بحوافز جراء ما تقدمه من واجبات؟

نعم  لا

في حالة الاجابة بنعم هذه الحوافز تتمثل في:

المنح  المكافآت النقدية  الشكر والثناء

أخرى تذكر .....

.....

21. يزيد مستوى أدائك في العمل من خلال:

- غياب الصراعات       الحوافز       حب المهنة

أخرى تذكر.....

22. رتب الاختيارات من 1 إلى 3 التي تجعل فرق العمل متماسكة أكثر؟

- العدالة  
 المشاركة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات  
 الالتزام

23. هل تعتقد أن تطبيق قيمة العدالة داخل المؤسسة تقوي لديك الرغبة والدافعية للعمل؟

- نعم       لا

24. هل تعتقد أن تطبيق قيمة العدالة داخل المؤسسة تجعل فريق العمل متماسك؟

- نعم       لا

ثالثا: بيانات تتعلق بالالتزام التنظيمي وبناء منظور الثقة بين الأطراف

25. هل تحظى كعامل بالتقدير والاحترام من قبل قائمك؟

- نعم       لا

في حالة الإجابة بلا لماذا؟.....

.....



26. هل تحظى كعامل بالتقدير والاحترام من قبل زملائك في العمل؟

لا

نعم

في حالة الاجابة بلا لماذا؟.....

.....

27. هل سيرورة العمل من قبل الأعضاء تأخذ منحى:

الاهمال واللامبالاة

القيام بالواجبات

الجد في العمل

أخرى تذكر.....

28. الالتزام بالقوانين واحترامها يمس:

الجميع

أعضاء الفريق

القادة

29. هل تتوافق أهدافك مع أهداف المؤسسة؟

بدرجة متوسطة

بدرجة كبيرة

بدرجة كبيرة جدا

بدرجة صغيرة جدا

بدرجة صغيرة

30. هل إلزام القائد أعضاء الفريق باحترام الدوام وتوقيت العمل يؤدي إلى:

عدم احترام التعليمات

الالتزام بالتوقيت

تنمية الثقة

الانضباط والالتزام

أخرى تذكر.....

31. في رأيك هل ترى أنه كلما ساد الالتزام من طرف أعضاء الفريق كلما زادت ثقة القائد بهم؟

نعم  لا

32. هل تشعر بانتمائك الى المؤسسة أو بالأخص الى فريق عملك؟

دائما  أحيانا  أبدا

33. إذا أتاحت لك فرصة العمل في مؤسسة أخرى هل ترغب في ترك المؤسسة التي تعمل بها

حاليا؟  نعم  لا

34. هل يؤدي ولاء وبقاء العمال بالمؤسسة الى خلق جو من الثقة بين الإدارة والأفراد؟

نعم  لا

35. رتب من 1 إلى 7 حسب الأولوية

تساهم الثقة في بلورة التماسك والتلاحم بين الأعضاء من خلال:

التزام الأعضاء

تحمل المسؤولية

تبادل المعلومات

خلق علاقات جيدة

غياب الشكاوى والصراعات

الاحترام والتعاون فيما بينهم

غياب مستويات المقارنة والتحيز بينهم

رابعاً: بيانات تتعلق بالمشاركة التنظيمية وزيادة مستوى الابداع لدى فرق العمل

36. هل تستفيد مما تعلمته ومما اكتسبته من خبرات ضمن فريقك لتحقيق نوع من التميز في أدائك للعمل؟

نعم  لا

37. هل تشارك في اتخاذ القرارات؟

دائماً  أحيانا  أبدا

38. يساهم تمرکز القرار لدى القادة على:

التهاون في العمل  توتر العلاقات  عدم الالتزام بالتعليمات  
 تقبل القرارات  الصرامة والانسجام  غياب التعاون

أخرى تذكر.....

39. تقترن عملية احداث التغيير بمدى اشراك أعضاء الفريق في عملية اتخاذ القرارات.

دائماً  أحيانا  أبدا

40. هل تجد صعوبة في الاتصال والتفاعل مع زملائك في العمل؟

دائماً  أحيانا  أبدا

في حالة مواجهتك لصعوبة الاتصال، اذكر الأسباب؟.....

.....

.....

41. يمكن حل المشكلات أثناء تأدية المهام داخل الفريق عن طريق؟

التعاون مع أعضاء الفريق  الاستعانة بالقائد  العمل الفردي

42. هل يشارك قائد الفريق الأعضاء في حل المشكلات التي يواجهها الفريق؟

دائما  أحيانا  أبدا

43. هل هناك نزاع وتوتر داخل الفريق؟

نعم  لا

- إذا كانت الاجابة بنعم هل ذلك يرجع إلى:

غياب الاتصال  سوء الفهم  المنافسة

المحاباة والتفاضل  غياب المنظومة القيمية (القيم)

أخرى تذكر.....

44. هل تعاون الأعضاء مع بعضهم البعض يجعلهم متحمسين ومتماسكين أكثر للعمل؟

دائما  أحيانا  أبدا

45. ما هي المواقف التي تجعلك تشعر بالإحباط وعدم القدرة على أداء المهام الموكلة إليك؟

مشكلات بيئة العمل  مشكلات مع القائد وأعضاء الفريق

عدم القدرة على التحكم في وسائل الانتاج  خطورة العمل وصعوبته

غياب الامتيازات وعدم ملائمة الأجر مقابل الجهود المبذولة

46. هل اشراك أعضاء الفريق في حل المشكلات يزيد من توسيع دائرة الاتصالات بينهم؟

دائما  أحيانا  أبدا

47. هل تعتقد أن مشاركة أعضاء الفريق في وضع وتسطير الأهداف يؤدي الى التطوير

التنظيمي واكتساب مهارات التفكير الابداعي والابتكاري؟

درجة كبيرة جدا  درجة كبيرة  درجة متوسطة  
 درجة صغيرة  درجة صغيرة جدا

48. في رأيك هل تعتقد أن مشاركة الأعضاء تسهم في زيادة الابداع لدى الفرق؟

درجة كبيرة جدا  درجة كبيرة  درجة متوسطة  
 درجة صغيرة  درجة صغيرة جدا

\* يمكنكم إضافة ما ترونه ضروري من معلومات حول الموضوع ولم تحويها هذه الاستمارة:

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

وفي الأخير نشكركم على حسن تعاونكم معنا

الملحق رقم (03)

سياسة الجودة التي يتبعها المركب

# Politique QHSE



## Complexe GL1K

Reconnu pour son expertise avérée dans le domaine de la liquéfaction du gaz naturel, le complexe GL1K bénéficie également depuis quelques années de la mise en exploitation d'un nouveau Méga Train qui contribue à renforcer son potentiel par l'apport d'une technologie de pointe.

Le complexe GL1K a pour mission de fournir des produits d'excellence afin de satisfaire les besoins et les attentes de ses clients tout en respectant la réglementation nationale et internationale.

Aujourd'hui, face à la dynamique économique internationale qui représente un environnement concurrentiel offensif, nous choisissons de faire valoir et d'entretenir ce patrimoine en mettant en œuvre un « **Système de Management Intégré QHSE** » en conformité avec les normes internationales **ISO 9001**, **ISO 14001** et **OHSAS 18001**.

Pour y parvenir, et en cohérence avec notre environnement interne et externe, nous nous fixons les objectifs stratégiques suivants :

- ✚ Développer l'écoute des clients et des parties intéressées.
- ✚ Développer les compétences des collaborateurs à travers un plan de formation adapté.
- ✚ Allouer les ressources nécessaires au fonctionnement des processus.
- ✚ Assurer la mise en œuvre des dispositions nécessaires pour préserver la santé et la sécurité des collaborateurs.
- ✚ Assurer la mise en œuvre des dispositions nécessaires pour la protection et la préservation de l'environnement.

La satisfaction de nos clients, la préservation de la santé et la sécurité de nos collaborateurs ainsi que la préservation de l'environnement sont le cœur de notre politique QHSE. Notre ambition est d'améliorer constamment nos performances.

Nous invitons tous les collaborateurs du Complexe GL1K à contribuer efficacement à cette démarche d'amélioration continue, partie intégrante de notre Système de Management QHSE.

Le Directeur du Complexe GL1K

N.BALASKA



Skikda, le 21/06/2018

Révision : 0

الملحق رقم (04)

شروط الالتحاق بمسابقة "مصرف بوبكر"





# Lancement de l'Édition 2015 du Concours annuel MASRAF Boubekeur pour la réduction des coûts

Conditions et Modalités de Participation



Les candidats doivent transmettre leurs propositions par courrier électronique  
à l'adresse suivante :

**[crdc@sonatrach.dz](mailto:crdc@sonatrach.dz)**

Date limite : **31 mars 2015**

## **Lancement de l'Édition 2015 du Concours annuel MASRAF Boubekeur pour la réduction des coûts**

La présente circulaire définit les conditions et les modalités de participation ainsi que la forme de présentation des propositions, dans le cadre de l'**Édition 2015**, du Concours annuel MASRAF Boubekeur pour la réduction des coûts.

### **1- Contenu de la proposition**

La proposition doit **contenir impérativement** les pièces suivantes :

- Le canevas de participation dûment renseigné.
- La proposition (10 pages maximum) contenant les chapitres suivants :
  - Description de la proposition ;
  - Conditions de faisabilité et de mise en œuvre ;
  - Notice de calcul indiquant les gains annuels attendus ;
  - Référence des sources d'information.
- Un résumé d'une (01) page de la proposition.
- Un curriculum vitae succinct.

### **2- Critères d'appréciation des propositions par la Commission d'évaluation et de sélection des idées pour la réduction des coûts**

Les propositions seront appréciées selon les critères suivants :

- Faisabilité.
- Gains escomptés.
- Coût de mise en œuvre.
- Innovation.

### **3- Propriété**

Les idées proposées dans le cadre du Concours annuel MASRAF Boubekeur pour la réduction des coûts deviennent propriété de Sonatrach.

### **4- Prix.**

Le barème des primes est le suivant :

- **Prix Or : 600 000 DA**
- **Prix Argent : 500 000 DA**
- **Prix Bronze : 400 000 DA**
- **03 Prix d'encouragement de : 200 000 DA chacun**

## **5- Adresse d'envoi de la proposition**

La proposition de réduction des coûts doit être envoyée par courrier électronique à l'adresse suivante : [crdc@sonatrach.dz](mailto:crdc@sonatrach.dz)

## **6- Délai de réception**

Le dernier délai de réception des propositions est le **31 mars 2015**.

## **7- Dispositions générales**

- Le Concours MASRAF Boubekeur pour la réduction des coûts est ouvert à l'ensemble du personnel de Sonatrach : Ingénieurs, Cadres et Techniciens ;
- La participation au Concours est libre et directe et n'est pas soumise à l'accord préalable de la hiérarchie ;
- Cependant, pour des raisons dont elle demeure seule juge, la commission dispose de la faculté de requérir, à titre consultatif l'avis de la hiérarchie de chaque candidat sur l'idée proposée par ce dernier. Il reste entendu que cet avis ne lie en aucun cas la commission et ne constitue nullement une étape dans le processus de sélection des meilleures idées ;
- Le candidat au Concours ne pourra présenter qu'une seule proposition par édition ;
- Une présentation des idées pré sélectionnées est prévue devant les membres de la Commission d'évaluation et de sélection des idées pour la réduction des coûts ;

الملحق رقم (02)

الاستبانة



## GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM

---

**De:** GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MOSBAH FAYCAL  
**Envoyé:** jeudi 3 janvier 2019 08:42  
**À:** GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM  
**Objet:** TR: Tr : Compresseur BOG GNL  
**Pièces jointes:** RE: Compresseur BOG GNL

---

**De :** GL1K/G/GP  
**Envoyé :** lundi 10 juillet 2017 10:11  
**À :** GL1K/G/GP/DJEFFAL SOFIANE; GL1K/G/GP/BOUTELBA SAMIR; GL1K/G/GP/PL/ZIBOUCHE MAHIEDINNE;  
GL1K/G/GP/MOSBAH FAYCAL; GL1K/G/GP/PL/BOULABAIEZ ADEL  
**Objet :** TR: Tr : Compresseur BOG GNL

[En P.J les félicitations de D/LQS](#)

---

**De :** GL1K/G  
**Envoyé :** lundi 10 juillet 2017 09:47  
**À :** GL1K/G/MT; GL1K/G/MT/GAHAM WALID; GL1K/G/GP; GL1K/G/INST  
**Objet :** TR: Tr : Compresseur BOG GNL

[En P.J les félicitations de D/LQS](#)

---

**De :** GL1K  
**Envoyé :** dimanche 9 juillet 2017 19:01  
**À :** GL1K/D\*E; GL1K/T; GL1K/G  
**Objet :** Tr : Compresseur BOG GNL

Ça fera sûrement faire plaisir à nos spécialistes mécaniciens, instrumentistes, chaudronniers, inspecteurs etc.. qui ont réussi là où les spécialistes ont failli.

Le génie ne s'arrête pas à l'exemple de ce qui se poursuit, par exemple la réussite de l'intervention sur les compresseurs de BOG GPL.

Envoyé depuis mon appareil Samsung

----- Message d'origine -----

**De :** Berrahou Farid <Farid.Berrahou@Sonatrach.dz>  
**Date :** 09/07/2017 18:50 (GMT+01:00)  
**À :** nbalaska@avl.sonatrach.dz  
**Cc :** GL3Z pi <GL3Zpi@avl.sonatrach.dz>, Khiter Abdelkader <Abdelkader.Khiter@Sonatrach.dz>, Lahmar Boualem <Boualem.Lahmar@Sonatrach.dz>  
**Objet :** RE: Compresseur BOG GNL



## GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM

---

**De:** LQS Pi  
**Envoyé:** dimanche 9 juillet 2017 19:42  
**À:** GL1K  
**Cc:** GL3Z pj; LQS/TEC; LQS/EXP  
**Objet:** RE: Compresseur BOG GNL

Toutes mes félicitations à l'équipe et cela prouve encore une fois que le génie algérien existe et il faut juste le considérer.

**Directeur de la Division**  
**Liquéfaction & Séparation des Gaz pi**  
**F. BERRAHOU**

---

**De :** nbalaska@avl.sonatrach.dz [mailto:nbalaska@avl.sonatrach.dz]  
**Envoyé :** dimanche 9 juillet 2017 11:14  
**À :** Berrahou Farid  
**Objet :** TR: Compresseur BOG GNL

Bonjour,

Pour votre information.

Il y a eu d'abord la réussite par nos inspecteurs et chaudronniers quant à la remise en état des échangeurs à plaques où les spécialistes de Tranter ont échoué, voilà encore que nos mécaniciens ont relevé ce défi où le spécialiste de Siemens a échoué son intervention sur ses propres équipements.

Salutations

D/GL1K

---

**De :** GL1K/G  
**Envoyé :** dimanche 9 juillet 2017 11:00  
**À :** GL1K  
**Objet :** TR: Compresseur BOG GNL

### **Intervention du spécialiste Siemens du 18.06.2017 au 22.08.2017 mobilisé via SOMIZ dans le cadre du Contrat Cadre en vigueur :**

E/S des deux DGS du compresseur HP avec une garniture coté NDE neuve et coté DE usagée mais en bon état.

Après la remise en service du compresseur, le problème de DGS coté NDE a persisté : le compresseur déclenche après 3 minutes « fin temporisation » par pression très basse au niveau de l'évent primaire près trois tentatives.

Anomalies enregistrées durant cette intervention :

- Mauvaise position axial du rotor durant le montage des DGS : afin d'assurer un montage adéquat le rotor devrait être fixé avec l'outil spécifique dans sa position axiale correcte avant le démontage des DGS ;
- Légère fuite statique après la disposition de l'azote par contre en principe aucune fuite ne doit être présente. Selon le spécialiste cette légère fuite est négligeable et elle disparaîtra durant le démarrage du compresseur ;
- Disposition de l'azote pour tester le compresseur à travers le corps du compresseur, par contre en principe l'azote doit être propre afin de protéger les DGS ;

- Le spécialiste a quitté le complexe avant l'expiration de la DGS malgré que le test a été non concluant et a recommandé le remplacement des labyrinthes

### **Intervention du service G/MT et G/INST du 03.07.2017 au 07.07.2017 :**

N'ayant pas été convaincu que le problème résidait au niveau des labyrinthes, nous avons décidé de tenter la réparation de la DGS par les moyens dont dispose le complexe. Un test a été donc effectué et la source de la fuite a été localisée : soit à travers le joint statique interne de la DGS coté garniture secondaire. D'où la décision de permuter une DGS du compresseur B vers le compresseur C. Avant la permutation de la DGS un test des DGS du compresseur B a été réalisé où nous avons trouvé que la DGS coté DE du compresseur HP est en bon état. Nous avons procédé par la suite à la permutation après l'échange standard du kit de joint externe. A noter aussi que nous avons changé l'étanchéité labyrinthes malgré que cette pièce a été trouvée en bon état et les jeux étaient dans les tolérances. Le test statique a été concluant après la disposition de l'azote et l'achèvement des travaux mécaniques ont lieu le 07/07/2017.

**le test est concluant et avec un seul démarrage ce qui confirme le bon diagnostic**

**Nous avons donc réussi à rendre disponible le compresseur qui était à l'arrêt depuis Décembre 2016, date de l'établissement de l'O.D.S pour mobilisation de SIEMENS via SOMIZ**

### **NB :**

Notre personnel a montré qu'il est capable de procéder à l'échange standard des DGS, néanmoins une formation sur les DGS est nécessaire pour intervenir sur les DGS elles mêmes : les éclater et les réparer plutôt que le remplacement d'une garniture cartouche assemblée.

---

**De :** GL1K

**Envoyé :** dimanche 9 juillet 2017 09:11

**À :** GL1K/G; GL1K/T

**Cc :** GL1K/D\*E

**Objet :** Compresseur BOG GNL

Mes félicitations à l'ensemble des mécaniciens qui a réussi encore une fois de relever le défi, à l'instar des chaudronniers et inspecteurs et réussit des interventions où bon nombre de spécialistes a faillit.

C'est encourageant.

Je suis très fier de ces exploits.

Je reste gourmand mais confiant pour que nos mécaniciens et instrumentistes réussissent à disponibiliser les compresseurs de BOG GPL.



## GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM

---

**De:** GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MOSBAH FAYCAL  
**Envoyé:** jeudi 3 janvier 2019 08:44  
**À:** GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM  
**Objet:** TR: C.I 5001PA  
**Pièces jointes:** Présentation CI 5001 (2).pptx

---

**De :** GL1K/G/GP  
**Envoyé :** dimanche 15 avril 2018 09:18  
**À :** GL1K/G/GP/DJEFFAL SOFIANE; GL1K/G/GP/PL/ZIBOUCHE MAHIEDINNE; GL1K/G/GP/MOSBAH FAYCAL;  
GL1K/G/GP/BOUTELBA SAMIR  
**Objet :** TR: C.I 5001PA

Yes we can

---

**De :** GL1K/G  
**Envoyé :** dimanche 15 avril 2018 08:50  
**À :** GL1K/G/MT; GL1K/G/MT/GAHAM WALID; GL1K/G/MT/FENINEKH SAMIH  
**Cc :** GL1K/G/GP; GL1K/G/MI/MEBAREK OUDINA MOHAMED; GL1K/G/INST  
**Objet :** TR: C.I 5001PA

Trouver ci-dessous les félicitations de D/GL1K pour avoir réussi une C.I d'une turbine 5001PA avec le moyens, à **100%**, du complexe. cette réussite nous ouvre les portes pour aller de devant et lever d'autres défis après celui de DGS Siemens et cette C.I.

---

**De :** GL1K  
**Envoyé :** samedi 14 avril 2018 10:12  
**À :** GL1K/G  
**Objet :** TR: C.I 5001PA

Mes félicitations les plus sincères à l'ensemble du personnel ayant contribué de près ou de loin à cette réussite.

---

**De :** GL1K/G  
**Envoyé :** samedi 14 avril 2018 08:46  
**À :** GL1K  
**Objet :** C.I 5001PA

Prière de trouver la présentation demandée concernant la C.I réalisée par les moyens propres du complexe





## GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM

---

**De:** GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM  
**Envoyé:** jeudi 3 janvier 2019 09:08  
**À:** GL1K/G/GP/STATISTIQUES/MACHOUCHE FAHEM  
**Objet:** RE: Entrée en Production GNL

---

**De :** GL1K/G/GP  
**Envoyé :** mardi 24 avril 2018 08:50  
**À :** GL1K/G/GP/DJEFFAL SOFIANE; GL1K/G/GP/PL/ZIBOUCHE MAHIEDINNE; GL1K/G/GP/BOUDELBA SAMIR;  
GL1K/G/GP/MOSBAH FAYCAL  
**Objet :** TR: Entrée en Production GNL

fyi

---

**De :** GL1K/G  
**Envoyé :** lundi 23 avril 2018 18:03  
**À :** GL1K/G/MES; GL1K/G/MI; GL1K/G/GP; GL1K/G/MT; GL1K/G/INST; GL1K/G/GE  
**Cc :** GL1K/D\*E; GL1K; GL1K/P; GL1K/I; GL1K/W; GL1K/T/INS; GL1K/A  
**Objet :** TR: Entrée en Production GNL

Salem,

Nous sommes rentrés à nouveau en production et je tiens également à vous faire part des félicitations de notre Direction.

De ma part aussi, je tiens à féliciter tous ceux qui ont contribué à la réussite de cet arrêt :

Les services du département Maintenance

Le Département Sécurité

Le département moyens généraux ( restauration et transport notamment les chauffeurs pour le procurement)

Le département Approvisionnement, notamment la gestion des stocks pour leur disponibilité et leur flexibilité

Le département Technique

Le département Production

Le département W pour sa coopération et par conséquent ENTREPOSE

Aussi , je tiens à remercier tous ceux qui nous ont encouragé pendant toute la période de l'arrêt

Cet arrêt nous a confirmé que notre Filiale SOMIK est toujours capable de lever le défi ,malgré les manquements enregistrés, et l'équipe de l'arrêt est à féliciter et à leur tête Mr Boudrouma Tarek , le leader de l'arrêt du côté de SOMIK

Mes félicitations à MM. Mebarek Oudina Mohamed et M. Staili Riad qui ont fait preuve d'engagement pour la réussite de l'arrêt

Mes excuses pour ceux que j'ai oubliés de citer

Ce qui reste est d'établir un bilan arrêt en faisant ressortir

les points forts,

Les point faibles

Les points à améliorer

Et ce pour pouvoir préparer convenablement l'arrêt prochain, du type M.I, prévu pour le dernier trimestre de l'année 2019

---

**De :** GL1K

**Envoyé :** samedi 21 avril 2018 10:31

**À :** AVL Pi; LQS Pi; LQS/TEC; LQS/EXP; JUR; FIN; HSE; DRIK; GL1K/A; GL1K/D\*E; GL1K/F; GL1K/G; GL1K/I; GL1K/M; GL1K/P; GL1K/R; GL1K/S; GL1K/SIG; GL1K/SPM; GL1K/T/INS; GL1K/W; GL1K/D\*S; GL1K/COORDONNATEUR COMPLEXE

**Objet :** Entrée en Production GNL

Bonjour à tous,

Aujourd'hui, 05h35 Entrée en Production GNL après 06 semaines d'arrêt, prévues 07 semaines, désormais ce sera la nouvelle durée d'arrêt pour la CI (comprenant l'AN200).

Cette concrétisation n'est pas venue seule, mais résulte du fruit de grands efforts conjugués par tout un ensemble, aussi bien les structures ayant agité de très près (P, G, T, I, M, A), celle qui ont œuvré pour cet aboutissement (SPM, F, R, S, ASI, W) voire aussi les efforts consentis par nos structures centrales, TEC, EXP, FIN, JUR, etc. , à travers Contrats, Conventions et Conseils sans oublier l'assistance des Complexes aussi bien de la plateforme d'Oran que de Skikda, y compris la DRIK, et bien évidemment D/LQS et M. le Vice-président pour leur confiance et facilitations. Et c'est dans ce sens que je remercie tous ceux qui ont contribué de près ou de loin, cette fois en intégrant nos filiales GTP, SOMIK, ALGESCO, nos Prestataires VINCOTTE, ENAC, HONEYWELL, etc. , et qui nous ont permis aujourd'hui de Produire après un arrêt que je considère comme très réussi aussi bien en matière de délai (gain d'une semaine), de qualité de travail, de couts (par moyens propres en grande partie) et de sécurité (0 accidents, 0 incidents).

Merci

## ملخص:

حاولت الدراسة الحالية البحث عن العلاقة الموجودة بين القيم التنظيمية وعلاقتها بتماسك فرق العمل في المؤسسة الجزائرية، حيث تسعى للربط بين المتغيرين وكذا الكشف عن تأثير النسق القيمي على تكامل وتلاحم أعضاء الفريق، وذلك بالتحري حول تطبيق بعض القيم داخل المؤسسة.

وقد تمحورت الدراسة خصوصا حول كيفية جعل فرق العمل الأداة الناجعة لتحقيق نتائج مرضية والوصول إلى الأهداف المسطرة للمؤسسة، ولعل سر هذا النجاح يكمن في فعالية الفريق ككل نتيجة حالة الاستقرار والتماسك اللذان يعيشهما، ومن المعلوم أن أي مؤسسة تتبنى مجموعة من القيم قد تفرض على الأفراد والمجموعات من بينها العدالة، الالتزام والمشاركة، والتي قد تؤثر على الأفراد وعلى فرق العمل، فتكون سببا في تلاحم الأعضاء وفعالية أدائهم، وكذا تماسك الفريق وبلوغ حالة الاستقرار.

وفي محاولة للإجابة عن السؤال المركزي الذي تمحور حول: هل تساهم القيم التنظيمية في تماسك فرق العمل؟ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي، لدراسة المجتمع المتمثل في أعضاء فرق العمل لمركب تمييع الغاز الطبيعي سكيكدة، أين اختيرت عينة طبقية عشوائية قدرت بـ 130 عامل شملتهم الدراسة، وضمنها أتاحت فرصة جمع البيانات بالاعتماد على تقنيات ممثلة في الاستبيان، الملاحظة وكذا الوثائق والسجلات مع إجراء تحليلات إحصائية.

وبعد المناقشة والتحليل توصلت الدراسة إلى نتيجة مفادها وجود علاقة بين القيم التنظيمية و تماسك فرق العمل داخل مركب تمييع الغاز الطبيعي، من خلال مساهمة العدالة التنظيمية في زيادة الدافعية للعمل، كذلك مساهمة الالتزام التنظيمي في تنمية الثقة بين الأطراف ودور المشاركة التنظيمية في زيادة الإبداع لدى أعضاء فرق العمل.

## Abstract:

The present study attempt to investigate the relationship between the organizational values and the cohesion of the work teams in the algerian company, it seeks to link the two variables, as well as to reveal the effect of the value structure on the integration and the cohesion of the team members.

The study focuses on how to make teams an effective tool for obtaining satisfactory results, and achieving business goals. The secret of this success may lie in the effectiveness of the team as a whole, following the state of stability and cohesion in which they live. It is understood that institution that embraces a set of values may be imposed on individuals and groups, including justice, commitment and participation; which may affect individuals and teams, which are the cause of cohesion and effectiveness of members, as well as cohesion and stability.

In an attempt to answer the central question: Do organizational values contribute to the cohesion of the team? Using the descriptive approach to study the community represented by the members of the Skikda Natural Liquefaction company, where a stratified random sample of 130 workers were selected for the study, which collected data using the tools represented in the documents : questionnaire, observation, documents and records, statistical analysis.

After discussion and analysis, the study concluded that there is a link between organizational values and the cohesion of the work teams within the natural gas Liquefaction complex, thanks to the contribution of organizational justice for increasing motivation at the workplace, work and the contribution of building trust between the different parties, and the role of organizational participation in the growing creativity of team members.