



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة غرداية

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم: العلوم الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

بعنوان :

أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل

دراسة حالة بمدينة الموارد المائية بولاية غرداية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

إشراف الأستاذة

حواطي أمال

إعداد الطالبة:

محجوب خولة

لجنة المناقشة

الصفة	الجامعة	الرتبة	الأستاذ
رئيسا	جامعة غرداية	دكتور محاضر	بونوة علي
مشرفا ومقررا	جامعة غرداية	دكتور محاضر	حواطي أمال
مناقشا	جامعة غرداية	دكتور محاضر	شنافي رزيقة

السنة الجامعية: 2018-2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة جهدي وحصاد زرعني إلى كل من يسكن قلبي ويحتل مكانه فيه
أهديه إلى من كانا السبب في وجودي بعد الله سبحانه وتعالى ، ووالدي العزيزين
على قلبي :

أمي التي أنارت لي درب حياتي ، وكانك لي السند والدافع والرفيقة والصديقة
والحبيبة ولا زالت . أبي الذي سهر على تربيته وتعليمي
إلى من عشت معهم تحت سقف واحد وتقاسمت معهم طو الحياة ومرها إخوتي
وأخواتي وإلى خالتي وأخوالي وأعمامي إلى عائلتي الثانية الضبع عمر
إلى كل فرد من أفراد أسرتي الصغيرة والكبيرة
إلى كل من فارقنا إلى دار الحق ، ولن أنساهم حتى الأتيم
إلى كل من وقف بجانبني حتى أتم هذه المذاكرة رغم كل الظروف

خولة

الشكر

من لم يشكر الناس لم يشكر الله عز وجل"

الحمد لله نعمده ونشكره على نعمه وآلائه وفضله علينا أن وفقنا لما فيه الخير
والصلاح وسدد خطايانا ليستقيم عملنا، وما كنا لنصل إلى ما وصلنا لولا عون
وفضله علينا

على الأصل نمشي والأصل يدفعنا إلى أن نرد الفضل لمستحقه وإلى كل من
ساعدني في إنجاز هذا العمل المتواضع

أتقدم بالشكر الخالص إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "حواطي أمال " على
مساعدها لي بتوجيهاتها ونصائحها السديدة التي قدمت لي طوال فترة
إعداد البحث

إلى كل أساتذة شعبة علم الاجتماع

إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة المذكرة.

والحمد لله أولاً ودائماً وأبداً



الملخص :

هدفت الدراسة الى معرفة العلاقة بين القيم التنظيمية وتماسك فريق العمل لدى موظفي مديرية الموارد المائية ب ولاية غرداية ، حيث بلغ حجم العينة 154 موظف موزعين على مختلف مصالح المديرية ، واعتمدنا في دراستنا على المنهج الوصفي اكونه يتلاءم مع موضوع الدراسة، حيث اعتمدنا على هذا المنهج في دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ، فهو يصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كمياً، كما استخدمنا الاستمارة كأداة لجمع البيانات وذلك من خلال مقياسين الاول : القيم التنظيمية والثاني تماسك فريق العمل المقسم على اربعة محاور : المحور الاول هو المسؤولية والمحور الثاني هو العدالة والمحور الثالث هو الشفافية والرابع تماسك فريق العمل ، واعتمدنا في المعالجة على برنامج SPSS ، وكانت النتيجة : ان القيم التنظيمية تؤثر على تماسك فريق العمل لان العمل يتضمن العمل التعاوني ويشترك فيه مجموعة من الاشخاص يحملون قيما مختلفة يبذل فيها الجميع اقصى جهدهم لتحقيق هدف معين.

Reumé:

The aim of this study is to know the relationship between organizational values and the cohesion of the team of staff of the Directorate of Water Resources in Ghardaia, where the sample size reached 154 employees distributed across the various departments of the Directorate.

In the study of the phenomenon as it is in reality, it describes it accurately and quantified, as we used the form as a tool to collect data through two measures: first, organizational values and second cohesion of the team divided into four axes: the first axis is the responsibility and the second axis is a Justice The third axis is the transparency and the fourth cohesion team, and we have adopted in the treatment of the SPSS program, and the result: that organizational values affect the cohesion of the team because the work includes a collaborative working group of people involved in it have different values where everybody is doing their utmost to achieve a particular goal

الصفحة	المحتويات
أ	الإهداء
ب	شكر وعرهان
ج	ملخص الدراسة
و	قائمة المحتويات
ط	قائمة الجداول
ي	قائمة الأشكال
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	مقدمة
	الجانف النظري
	الفصل الأول: الإطار المنهجي للدراسة
05	تمهيد
06	1- أسباب الدراسة
06	2- أهداف الدراسة
07	3- أهمية الدراسة

07	4- اشكالية الدراسة
10	5- فرضيات الدراسة
10	6- الاسئلة الفرعية
10	7- تحديد المفاهيم
13	8- المقاربة السوسولوجية
15	9- الدراسات السابقة
28	10- خلاصة الفصل
	الفصل الثاني : القيم التنظيمية في المؤسسة التنظيمية
38	تمهيد
39	1. مفهوم القيم التنظيمية
39	2. مراحل القيم التنظيمية
44	3. خصائص القيم التنظيمية
47	4. أهمية القيم التنظيمية
48	5. أهداف القيم التنظيمية
49	6- مصادر القيم التنظيمية
53	7. شروط القيم التنظيمية
55	8. تصنيف القيم التنظيمية

64	9. قياس القيم التنظيمية
67	10. أثر القيم التنظيمية على العاملين
69	خلاصة الفصل
	الفصل الثالث : تماسك فريق العمل
71	تمهيد
72	1. مفهوم فريق العمل
72	2. خصائص فريق العمل
73	3. أسباب تشكيل فرق العمل وجماعة العمل والتميز بينهما
78	4. أهمية بناء فريق العمل
79	5. أهداف بناء فريق العمل
80	6. أنواع فريق العمل
83	7. أسس بناء فرق العمل
85	8. مراحل بناء فريق العمل
87	9. مفهوم الفعالية في فريق العمل
90	10. العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل
92	11. مقاييس التماسك في فريق العمل

95	خلاصة الفصل
	الجانب التطبيقي
	الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة
97	تمهيد
98	1. لمحة عامة عن مؤسسة مديرية الموارد المائية
103	2. أدوات وتقنيات جمع البيانات
105	2. المنهج المتبع
106	3. مجتمع البحث
107	4. الدراسة الاستطلاعية
107	5. تحليل خصائص العينة
108	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: عرض وتفسير وتحليل النتائج
125	1. عرض وتحليل معطيات الفرضية الأولى
135	2. الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى
137	3. عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية
146	4. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية

149	5. عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة
157	6. الاستنتاج الجزئي للفرضية الثالثة
160	الاستنتاج العام
162	الخاتمة
164	قائمة المصادر والمراجع
167	قائمة الملاحق

فهرس الجداول :

الصفحة	عناوين الجداول	الرقم
38	تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة	01
59	تلخيص للأبعاد التي جاء بها الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" حول تصنيف القيم التنظيمية.	02
104	يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس	03
105	يوضح توزيع المبحوثين حسب السن	04
106	يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية	05
106	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	06
107	يوضح توزيع المبحوثين حسب الأقدمية	07
108	يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني	09
111	يوضح العلاقة بين مستوى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة على تبادل المعلومات حول سير العمل بين العمال	10
112	يوضح العلاقة بين مستوى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة على تبادل	
113	المعلومات حول سير العمل بين العمال	11
115	يوضح العلاقة بين الإبداع في مجال العمل والانسجام مع فريق العمل	12

116	يوضح العلاقة بين الإبداع في مجال العمل والانسجام مع فريق العمل	13
117	يوضح العلاقة بين الإبداع في مجال العمل والانسجام مع فريق العمل	14
119	يوضح العلاقة بين انجاز الاعمال في الوقت المحدد وتأثيرها على الانسجام في العمل	15
120	يوضح احترام وقت الدخول والخروج من العمل	16
122	يوضح مدى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل	17
127	يوضح العلاقة بين تقييم المشرف أداء الموظفين وفق معايير موضوعية مفهومة للجميع وتأثير ذلك على العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف	18
128	يوضح وضوح آليات الترقية للجميع	19
130	يوضح تأثير وضوح آليات الترقية للجميع واثر ذلك على المفضل في انجاز الأعمال	20
132	يوضح العلاقة بين عمل المسؤول على توضيح إجراءات العمل للجميع على ثقة متبادلة بينك وبين زملائك في العمل	21
133	يوضح تأثير ممارسة المسؤول سياسة الإفصاح عن المعلومات لجميع العاملين	22
138	على طبيعه العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف	
139	يوضح عمل المسؤول على توضيح إجراءات العمل للجميع	23

140	يوضح تناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة وتأثيرها على الانسجام مع فريق العمل	24
141	يوضح إن كان الراتب الشهري مناسب	25
142	يوضح العلاقة بين منح المشرف فرصة إبداء الرأي للجميع قبل اتخاذ القرار و تبادل للمعلومات حول سير العمل بين العمال	26
143	يوضح الحوافز المتحصل عليها	27
144	يوضح العلاقة بين ان الحوافز المتحصل عليها مناسبة وتأثير ذلك على العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف	28
145	يوضح تأثير اتخاذ المشرف لقرارات العمل بأسلوب غير متحيز على الثقة المتبادلة بين الفرد وزملاءه في العمل	29
146	يوضح تأثير اتخاذ المشرف لقرارات العمل بأسلوب غير متحيز على الثقة المتبادلة بين الفرد وزملاءه في العمل	30
147	مدى تأثير شرح المشرف قرارات العمل للعمال في حال طلبهم على الاستعداد لمساندة احد الموظفين في حال وقوع مشكل له	40

قائمة الأشكال

الصفحة	عناوين الأشكال	الرقم
76	الفرق بين الجماعة والفريق	01
77	يمثل الفروقات بين جماعات العمل وفرق العمل	02

مقدمه

مقدمة

تعتبر القيم الوجه الخفي للتجربة الإنسانية وهي بذلك ترسم الملامح الإنسانية لضمير المجتمع ووجدانه وتمكن وظيفتها في تشكيل ضمائر أفراد المجتمع وتطويق سلوكهم فهي إذا تهدف الى تنظيم السلوك والحفاظ على وحدة الهوية الاجتماعية وتماسكها ومن بين هذه القيم نجد القيم التنظيمية التي انتهجتها اغلب تنظيمات العالم بعد ان تعرضت لها مختلف الدراسات والبحوث وأكدت على نجاعتها في تطوير التنظيم والسمو به أعلى المراتب ، ومن بين هذه الدراسات علم الاجتماع فنجدها ركزت على القيم التنظيمية في عدة مجالات وخاصة أثرها على الفرد وعلاقاته مع الأفراد ومدى ترابطه بفهم والتنظيم وقياس سلوكه داخله أما القيم التنظيمية هي المقياس الجوهرى لسلوك الفرد حيث أنها تضبطه ، وهي تحدد أهداف الفرد وغايته وهي الوسيلة لتحقيقها ان الفرد وغايته ليس ثابتة عبر الزمن ولكنها تتغير بشكل نسبي حسب المراحل العمرية للفرد ، وحسب اهتماماته وميولاته الشخصية وحسب المجتمع الذي يعيش فيه ، ومن هنا نجد أن لكل منظمة قيم خاصة بها تختلف في الإدارة من خلال قيم الإدارة العليا أو الوسطى أو التنفيذية .

ومن خلال القيم التي تسود المنظمة يمكن ان نتعرف على القيم التنظيمية التي تعتبر متغيرا سلوكيا يعكس عادات وتقاليد ورموز المنظمة من خلاله تسعى المنظمة لتحقيق أهدافها من خلال الأفراد العاملين بها فالمنظمة بها أفراد وجهاز تنظيمي هؤلاء يعملون بدورهم قيم خاصة قد تشعر بها من خلال التنشئة الاجتماعية في تكوين شخصيتهم وتميزهم عن باقي الأفراد الآخرين فيها يؤثرون على التنظيم ويكتبون منها قيم تنظيمية يتأثرون بها من خلال تفاعلهم مع القوانين والضوابط التي تفرضها التشريعات التنظيمية فالقيم التنظيمية تعتبر أهم أسلوب تنتهجه المنظمات فمن خلاله تسعى إلى رفع مستوى التحفيز والدافعية لدى الموظفين والعمال وضمان رضاهم على المهام الموكلة لهم وهذا يؤدي إلى تماسك أفراد المنظمة والعمل بروح الفريق الذي أضحي ضروريا لمواجهة التحديات فالسعي إلى تماسك فريق العمل من خلال تطبيقها القيم التنظيمية له دور بارز

ومن خلال بحثنا هذا نحاول الوصول إلى توضيح اثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل داخل المؤسسة بربط مؤسسات هدفها من خلال تطبيق الأداة الناجعة بين متغير ومدى تأثير النسق القيمي على تكاسل فريق العمل وكذا تحقيق المؤسسات هدفها من خلال تطبيق الأداة الناجعة كذا للوصول للنتائج المرصية .

فالمؤسسات تنتهج أسلوب القيم على أفرادها كالمسؤولية والعدالة والشفافية والمشاركة في اتخاذ القرار والتي لها اثر على الأفراد وفريق العمل فيؤدي إلى تلاحمه وتطوير أداءه .

وهذا ما دفعنا إلى تسليط ضوء على هذا الموضوع لمعرفة مدى اثر القيم التنظيمية على تماسك فرق العمل لموظفي مديرية الموارد المائية لولاية غرداية وهذا وفق خطة بحث التي قسمناها الى جانب نظري والأخر ميداني.

فبنسبة للجانب النظري يتضمن ثلاثة فصول ، تناولنا في الفصل الأول الذي يعتبر كإطار منهجي للدراسة أسباب اختيار الموضوع الدراسة وأهداف الدراسة وأهمية الدراسة الإشكالية الفرضيات وتحديد المفاهيم والمقاربة السوسولوجية والدراسات السابقة

والفصل الثاني تطرقنا إلى القيم التنظيمية تناولنا مراحل تطور القيم التنظيمية ، خصائص القيم التنظيمية ، أهمية القيم التنظيمية ، أهدافها ، شروط القيم التنظيمية ، مصادر ها وتصنيف القيم التنظيمية وقياس القيم التنظيمية، واثر القيم التنظيمية على العاملين

أما الفصل الثالث الذي تضمن فريق العمل حيث تطرقنا الى تحديد خصائص فريق العمل و أسباب تشكيل فرق العمل والتمييز بينهما وأهمية فريق العمل وأهداف بناء فريق العمل وأنواع فريق العمل وأسس بناء فريق العمل ومراحل بناء فريق العمل ومفهوم الفعالية في فريق العمل والعوامل المؤثرة في بناء فريق العمل ومقاييس التماسك فريق العمل .

وفي الجانب الميداني والمتمثل في الفصل الرابع الذي تناولنا فيه تعريف مجتمع البحث والعينة والمنهج المستعمل والأدوات المستخدمة في تحليل البيانات (الاستمارة ، وبرنامج الحزم الإحصائية .spss

وعرض وتحليل الجداول الخاصة بخصائص العينة ثم انتقلنا إلى عرض وتحليل البيانات الخاصة للفرضيات وقدمنا استنتاج لكل فرضية وفي الأخير تناولنا عرض استنتاج عام وخاتمة .

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

- ✓ تمهيد
- ✓ أسباب اختيار الموضوع
- ✓ أهداف الدراسة
- ✓ أهمية الدراسة
- ✓ الإشكالية
- ✓ الأسئلة الفرعية
- ✓ الفرضيات
- ✓ تحديد المفاهيم
- ✓ المقاربة السوسولوجية
- ✓ الدراسات السابقة
- ✓ خلاصة الفصل

تمهيد

يعتبر طرح الإشكالية وتحديد أبعادها أولى خطوات ،أو المراحل التي ينطلق منها أي باحث في دراسة أي موضوع مهما كان تخصصه العلمي حيث أن طرح الإشكالية يحددها وينبعها إحساس الباحث الذاتي والموضوعي لمشكلة البحث الشيء الذي يجعله مندفعاً للاجتهد للوصول إلى حلول تفسيرات نظرية ميدانية من هذا المنطلق سيتم التطرق في هذا الفصل المنهجي إلى الدراسات السابقة، أسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، أهمية الدراسة، تحديد المفاهيم، المقاربة النظرية السوسولوجية ، صعوبات الدراسة .

1-أسباب اختيار الموضوع:

1-1 الأسباب الموضوعية:

- يحتل أهمية كبيرة في المؤسسات وخاصة في المجالين الاجتماعي والمهني في تحقيق أهداف المنظمة
- ضرورة فهم الواقع المعاش في المؤسسة الجزائرية وما تعانيه من أزمة تصادم بين القيم التنظيمية والقيم الشخصية وتأثير ذلك على سير المؤسسات .
- يعتبر الموضوع إضافة لمكتبة علم اجتماع التنظيم والعمل بالجامعة في هكذا صنف المواضيع.
- محاولة معرفة كيفية تأثير القيم التنظيمية على الأفراد وتعاملهم وتفاعلهم وتكيفهم داخل المؤسسة. محل الدراسة.
- معرفة كيفية انسجام العمال مع قيمهم والقيم التنظيمية المتبعة داخل المؤسسة.
- معرفة أهم القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة محل الدراسة.

2-1 الأسباب الذاتية :

- ميولي الشخصي لدراسة المواضيع ذات الصلة بالموارد البشري.
- الفضول العلمي لموضوع القيم التنظيمية .

2-أهداف الدراسة:

- محاولة التعرف ما إذا كانت مديرية الموارد المائية تعتمد على منظومة قيمية والمعرفية في القيام بوظائفها.
- محاولة التعرف على مدى تأثير القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل.

- محاولة إبراز أهمية وضرورة الانضباط في الوقت والعمل الذي له أثر بارز في التكامل والالتزام داخل المؤسسة.
- محاولة معرفة كيف تؤثر المسؤولية على تماسك فريق العمل.
- محاولة معرفة كيف تؤثر روح العدالة التنظيمية على تماسك فريق العمل.
- محاولة معرفة كيف تؤثر الشفافية على تماسك فريق العمل.

3- أهمية الدراسة :

يستمد هذا البحث أهميته من أهمية القيم في حياة المنظمات على اختلافها الواضح على سير العمل وتحقيقها لأهدافها بشكل متميز، حيث أن لها دور فعال في تحديد سلوك العاملين بالمؤسسة وتعزيز انتمائهم و ولاءهم، كما تساعد على فهم القيم التنظيمية ولها القدرة على تمكين المؤسسة من استغلال المورد البشري لما يخدم مصالحها نظرا لمكانة القيم داخل التنظيم كما أن المؤسسة تسعى لتطوير ذاتها بالقيم والحفاظ على العاملين وتحقيق انتمائهم والتقليل من دوران العمل (ترك المؤسسة).

4- الإشكالية :

يعد السلوك التنظيمي المفسر الأساسي للسلوكيات داخل المنظمات، فالمنظمات تعتبر وحدة تنظيمية اجتماعية تقام من اجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالتنظيم عبارة عن مزيج من القيم والاتجاهات والمعايير التي توجه عمل المنظمات، فالقيم تشكل السلوك وتؤثر في جميع الأعمال التي يتم تنفيذها في المنظمات قيم المديرين (القيم التنظيمية)، فالباحثون يعتبرون المنظمة نظاما قيما قويا ومتماسكا يشترك فيه أغلبية أعضاء المنظمة وتستطيع تحقيق النجاح وذلك من خلال القيم التي يأتي بها الأفراد مشبعون من الخارج أو تكتسب دخل التنظيم من خلال العلاقات، وتعتبر القيم التنظيمية من المعتقدات التي تبني عليها الأعمال في التنظيم فالعدالة التنظيمية تعزز المساواة

في التعامل بين الأفراد والتأثير على سلوكهم الوظيفي والمحافظة على توزيع المكافآت على الموظفين بأسلوب عادل ومتساو، والقيم التنظيمية من أحد أهم القضايا البارزة في الحقل السوسيواداري حيث أن لها دور بارز في تشبع الفرد بالمعايير الأساسية وتشكيل الحوافز والدوافع والموجهات التي تحرك تصرفاتهم وتضبط سلوكياتهم والقيم الناجمة عن ثقافتهم الخاصة من جهة ومدى تأثيرهم بثقافة المنظمة من جهة أخرى.

كما أن بذل الفرد جهدا بمؤسسته في العمل وتحمله المسؤولية والمهام يؤدي إلى ثقة الآخرين، وكما نجد الشفافية التي هي عكس السرية وهي أسلوب تنتهجه المؤسسات في تسيير مهامها، ويكون الفعل أو النشاط الشفاف إذا كانت المعلومات حوله متوافرة وواضحة كما أنها تهدف لتحسين ونشر القيم الفاضلة في المجتمع والتنظيم بصفة خاصة، وتدعو إلى الإصلاح ومحاربة الفساد والسعي لتفعيل كافة القوانين والقرارات الداعمة للشفافية وتعزيز مساحات الحريات للأفراد، فالقيم التنظيمية المشتركة بين العاملين وتفاعلهم فيما بينهم داخل المنظمة قد يشكل نظاما قويا مع داخلها، حيث تختلف القيم بالنسبة للمنظمات حسب قوتها مما يشكل لكل منظمة نظامها القيمي الذي يميزها، ومن أهم المرتكزات التي تقوم بها القيم التنظيمية داخل التنظيم نجد الانضباط، المسؤولية، العدالة، الشفافية والإبداع، فريق العمل والالتزام .

وحسب الباحثان ديف فرانسيس (Dave Francis) وماك وودكوك (Mike Woodcock)، فالقيم التنظيمية تشمل أربعة أبعاد رئيسية وكما يشمل كل بعد ثلاث قيم وهي:¹

- إدارة الإدارة: تشمل قيم القوة الصفوة.

- إدارة المهمة: وتشمل الاقتصاد، الفعالية، الكفاءة .

عجال مسعودة ، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي ، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي ، غير منشور كلية العلوم الانسانية والاجتماعية ، جامعة منتوري ، قسنطينة ، الجزائر ، 2010 ، ص 7.

- إدارة العلاقات: العدل، فرق العمل، القانون، النظام .

- إدارة البيئة :وتشمل الدفاع ،التنافس استغلال الفرص.

حيث أنّهما توصلا إلى أنّ هذه القيم تتبع مراحل الفكر التنظيمي ومحاولة الجمع بين إيجابيات كل مرحلة، فالقيم التنظيمية تلعب دور مهم في تحديد وتوجيه منتجات النشاط الإنتاجي داخل المؤسسة، فالمؤسسة أو المدراء نجدهم يحرصون أو يولون اهتماما في توجيه القيم بما يساعد على التكامل بين الأفراد .

كما تواجه المنظمات الجزائرية المعاصرة الكثير من التحديات ،وذلك من خلال قدرة أرباب العمل أو المدراء لتحقيق التوافق بين أهداف العمل و المؤسسات كذا مدى قدرة تكييف المنظمة مع البيئة الخارجية بما يخدم أهدافها , فالمورد البشري هو مفتاح النجاح في المؤسسات الجزائرية.

تسعى القيم التنظيمية بمركزاتها للتحسين وللنهوض بالمنظمات وعلى أهمية الدور الذي تلعبه هذه القيم من خلال الدور الحيوي الذي يؤديه تماسك فريق العمل في تحقيقها باعتباره العنصر الفعال والتأكيد على ضرورة النتائج الإيجابية التي يمكن أن تحققها القيم داخل الفريق من خلال الاهتمام بها والمحافظة عليها فمثلا :

- العدالة داخل الفريق تعتبر روح الفريق باعتباره الحياة الاجتماعية الجيدة وبالتالي تزيد من دافعية العاملين وإيمانهم بأهمية العمل وضرورة نجاحه .

- وقد تم تركيزنا في البحث على أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل.

إن مجتمع الدراسة الذي نحن بصدد القيام بها هي منطقة غرداية و مجتمع الدراسة "مديرية الموارد المائية بولاية غرداية "

وبناء على ما سبق يمكن صياغة إشكالية الدراسة في التساؤل التالي:

- ما هو أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل؟

5- الأسئلة الفرعية:

- هل تأثر روح المسؤولية على تماسك فريق العمل داخل المؤسسة؟

- هل تأثر العدالة التنظيمية على تماسك فريق العمل؟

- هل تأثر الشفافية على تماسك فريق العمل؟

6- الفرضيات:

- روح المسؤولية تأثر على تماسك فريق العمل داخل المؤسسة.

- العدالة التنظيمية تأثر على تماسك فريق العمل.

- الشفافية تأثر على تماسك فريق العمل.

7- تحديد المفاهيم

القيم هي: «مجموعة من المعايير التي يحكم بها على الأشياء بالحسن أو القبح، وأنها حاجات ودوافع واهتمامات ومعتقدات ترتبط بالفرد»¹.

- ويعرف ماكس شلير أن القيم " مجموعة من الأفعال أو المعاني المقصودة التي توجد في عقول الأفراد و التي يمكن إدراكها من خلال عملية الوعي والتجربة".²

- ويرى وبين بارسونز أن القواعد الاجتماعية الموجهة للسلوك تعتمد على القيم التي تشير إلى المزيد من الخصائص العامة للحياة الاجتماعية و يذكر عمل دوركايم الذي أكد على دور المعتقدات و القيم المجتمعية كنوع من "الغراء" الاجتماعي لخلق التماسك و النظام في المجتمع.³

¹ناصر قاسمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان مطبوعات الجامعة، الجزائر، 2011 ص106.

²مير نعيم، النظرية في علم اجتماع، شبين كوم، 1981، ص233.

³Derek layder .understan ding social theory (second edition) sage piblication.2001.p17،

التنظيم: يعرفه بارسونز: هو عبارة عن وحدات اجتماعية إنسانية تلقاه بصورة مقصودة أو تنشأ من أجل تحقيق أهداف أو قيم مميزة.¹

- كما عرفه برنارد " أنه منظومة النشاطات المنسقة بوعي لفردين أو أكثر.²

القيم التنظيمية: يعرفها الباحثان فرنسيس وماك وودكوك بأنها عبارة "عن معتقدات بخصوص ما هو حسن أو سيء وما هو مهم أو ما هو غير مهم، وتبنى عليها أعمالها في المنظمات".³

- كما تعرف على أنها " مجموعة القيم التي تعبر عن الاعتقادات و الافتراضات و القواعد، و التوقعات المشتركة وتكون نابعة من خصائص المنظمة الداخلية و الأنماط السلوكية المشتركة فيها"⁴.

- و عرفها أنر 1988م Ener بأنها: «المعتقدات التي تسعى إليها المنظمة و تحديد ما يجب في إدارة المنظمة و إنجاز الأعمال و الاختيار بين البدائل و تحقيق أهداف المنظمة»⁵.

- **التعريف الإجرائي للقيم التنظيمية هي:** «عبارة عن الاعتقادات والاتجاهات التي توجه سلوك الأفراد داخل " التنظيم من أجل تحقيق الأهداف والسياسات التي تحدد السلوك المنتهج من قبل الأفراد والعاملين في المنظمة.

- **تماسك:** العلاقة التعبيرية الإيجابية التي تقع بين شخصين أو أكثر.⁵

- **فريق:** هي مجموعة من أعضاء لهم مهارات جماعة مشتركة مكملتها لبعضها البعض يلتزمون

- بغاية و بعض أهداف الأداء التي يعتبرون أنفسهم مسئولون مسؤولة جماعة عن تحقيقها.⁶

¹ عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط2، 2011، ص11.

² جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991، ص140.

³ ديف فرانسيس وماك وودكوك، مرجع سابق، ص 18 .

⁴ خالد يوسف محمد الزعبي، أثار الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد

العزیز، الاقتصاد والإدارة، م ج 22، ع 1، 2008، م، ص18.

⁵ عدنان أبو المصلح معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1 ص139.

⁶ خالد محمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) في علوم التربية، جامعة أم

القرى، المملكة العربية السعودية، 2010، ص4.

العمل: يرى Anthony giddens بأن العمل هو تنفيذ مجموعة من المهمات تتطلب بذل الجهد العقلي أو النفسي أو العضلي بغرض إنتاج السلع أو خدمات معينة لتلبية الاحتياجات البشرية.¹ وفي تعريف آخر هو "الجهد المبذول من جانب الإنسان العامل يشغل من وقته جزءا مقدرا ويواصله العمل على امتداد هذا الوقت، وهو يريد به غاية معلومة وله فيه مقاصد معينة".²

- **فريق العمل:** جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف أو مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين أعضاء الفريق ويعتبر أعضاء الفريق مسؤولين عن تحقيق هذه الأهداف كما أن هناك قدر كبير من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات"، وفي النهاية هو وسيلة لتمكين الأفراد من العمل الجماعي المنسجم كوحدة متجانسة"³.

يرى (شاول) أن فرق العمل ليست أداة تعيين فقط وإنما إنتاجية ، ويعرف فريق العمل بأنه " هو مجموعة من الأفراد الذين هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحده والأمثل لتكامل المعيارى والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل".⁴

- **يعرف فريق العمل** " على انه عبارة عن شخصين أو أكثر يعملان معا وجهها لوه بحيث يشعر كل منهم بأنه عضو من المجموعة تسعى لتحقيق الأهداف التي كلفوا بها ".⁵

- **التعريف الإجرائى لفريق العمل:** هم مجموعة من الأفراد يجمعهم هدف مشترك ،ويتقاسمون الأعمال والمسؤوليات،وهم مختارون بشكل مدروس للقيام بمهام معينة بمصادقية و وضوح لهم

¹ غندر أنشيو، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصبار، مكتب الدراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للتوجيه، بيروت ، ط4، 2005، ص437.

² مصطفى فيلالى،مجتمع العمل، مركز دراسات، الوحدة العربية، ، بيروت ط1، 2006، ص31.

³ - السديري خميس محمد أحمد، مرجع سابق.

⁴ عيسى يعيط ، اثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد ، مذكرة غير منشورة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير ، الإدارة والتسيير الرياضى ، معهد التربية البدنية والرياضية بن يوسف بن خده ، 2008 ، ص 50 .

⁵ عاكف لطفى خصاونة ، ادارة الابداع والابتكار ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2011 ، ص

داخل القيم التي يؤمن بها الناس في المحيط المجتمعي تجعلوهم يمثلون لروح الفريق في زمن معين ومحدد.

8-المقاربة السوسولوجية :

8-1البنائية الوظيفية

يعود الفضل للسوسولوجي تالكوت بارسونز في تأسيس البنائية الوظيفية التي تهدف إلى إنشاء سوسولوجية مجردة وشاملة، وبناء نظرية عامة للمجتمع في عمومه، بالنسبة له كل الأفعال الإنسانية يجب أن تفسر في ظل وظيفتها مقابل البنية الاجتماعية، والتي أخذت منها تسميتها "البنائية الوظيفية" و يهدف تحليله إلى الضروريات الوظيفية التي تضمن السير الحسن للوظيفة العامة للمجتمع، وهذه الضرورات وهي تكيف، نحقق، الأهداف، اندماج النسق.¹

ويمكن دراسة القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل اعتمادا على ما وضعه تالكوت بارسونز الذي يرى أن المستوى يجب أن يفي بأربعة متطلبات إذا كان يريد البقاء ويسميتها بالمستلزمات الوظيفية فهي كما يلي :

- وظيفة التكيف: وفيها كل نسق يجب أن يتكيف مع بيئته.
- وظيفة تحقيق الهدف: وفيها كل نسق لابد له أدوات يحرك بها مصادره لتحقيق أهدافه ويصل إلى درجة الإشباع.
- وظيفة الاندماج والتكامل: عليه المحافظة على التوازن والانسجام بين مكوناته.
- وظيفة ثبات المعايير وقوامها: يؤكد أن قيم المجتمع تضمن أنها معروفة من قبل الأعضاء وأنها تمثل حافز لهؤلاء كي يقبلوا هذه القيم²

¹عبد العزيز خواجة، أساسيات في علم الاجتماع، دار الآليات للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص209.

²مسعودة بن عراب، أساليب التسيير ودورها في تفعيل الولاء التنظيمي، مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة غارداية،

الاقتراب السوسولوجي من بين أهم المحاور الهامة لكل بحث سوسولوجي حيث يقترب الإطار النظري للموضوع من نظرية معينة يساعد الباحث في التحكم في موضوع بحثه و التي تساعد توجيهه في البحث السوسولوجي و لقد استندنا في بحثنا هذا على نظريتي البنائية الوظيفية و العلاقات الإنسانية.

8-2 نظرية العلاقات الإنسانية:

من أهم روادها التون مايو (Elton Mayo) 1927، قامت هذه النظرية على فلسفة حركة العلاقات الإنسانية، و وافقت على أسس النظرية الكلاسيكية بالإضافة إلى الجوانب الإنسانية في العمل كما تنبعت إلى وجود التنظيم غير الرسمي من خلال تأثير التنظيم وجماعات بمنطق العاطفة و أوقات الراحة والجو الاجتماعي في العمل، وإشراك العاملين والتقليل من الرقابة، والجمع بين العوامل النفسية والاجتماعية والجسمية والتقنية، ومن مبادئها اعتبارها التنظيم علاقة بين مجموعات مترابطة وليس أفرادا منعزلين، ويتحدد السلوك التنظيمي بناء على سلوك الأفراد.

وتعتبر طريقة للتسيير تهتم بالعامل الإنساني وتهدف إلى إعطاء نظرة مغايرة لعلاقات العمل من خلال اندماج العمال وتكاملهم مع القيادة التنظيمية ومساعدتهم على إنجاز المهام وتحفيزهم المبادرة ولمشاركة بأفكارهم لزيادة فعالية الأداء، وذلك من خلال الاهتمام بالظروف العمل وبيئة العمل المادية والاجتماعية، والاهتمام بخصائص الأشخاص الجسمية والنفسية مثل التعب الملل والعلاقات الاجتماعية في العمل.

إن التركيز على تنمية العلاقات الإنسانية إنما هي عوامل تدفع إلى التعاون العفوي والتلقائي في العمل وفي عملية التسيير نظرا لإلغاء الحواجز ذات العلاقات بالضغط والتسلط والتهديد بالعقوبات وعدم الثقة والرقابة الدقيقة المستمرة.¹

¹ ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 128.

حيث أنّها نظريتان تساعدان في تقديم تحليل لخصائص البناء الاجتماعي في المنظمة على المستويين النظري والميداني، و تفسير العلاقات الوظيفية وكذا الاجتماعية والمتطلبات القيمة و السلوكية المرتبطة لعملية تحليل الأنساق الفرعية باعتبار أن البناء الاجتماعي للمؤسسة نسق تفاعلي من حيث الوظائف المشتركة و كذا المصالح المتبادلة داخلها . و هذا التفاعل يؤدي حتما إلى التكامل و الاستقرار داخل الفريق و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وجود قيم تنظيمية للمؤسسة تساعد على خلق روح الجماعة وتماسك روح العمل.

9 - الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى:

المداني حجاج، "القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي"، دراسة ميدانية على عينة من إداري جامعة عمار ثليجي بالأغواط - مذكرة تخرّج الدراسة رسالة الماجستير في علم اجتماع تخصص التنظيم والعمل - السنة 2014-2015.

الإشكالية: ماهي طبيعة العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي ؟

الأسئلة الفرعية:

-هل فكرة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل مؤسسة الجامعية ؟

-هل تساعد العدالة التنظيمية الإداريين بالمؤسسة الجامعية به على استقرارهم في وظائفهم؟

الفرضيات :

العلاقة بين القيم التنظيمية وعامل الاستقرار الوظيفي للأفراد الإداريين بجامعة عمار ثليجي ذات طبيعة طردية حيث انه كلما كان اتجاه القيم التنظيمية نحو تحقيق أهداف المؤسسة والأفراد

دون تمييز فإن هذا من شأنه أن يحدث توافق بين الأفراد والمؤسسة، وبالتالي ارتفاع رغبة الأفراد للاستقرار في وظائفهم ومساعدتهم على ذلك.

الفرضيات الجزئية :

- قيمة التعاون يمكنها أن تحقق عامل الاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة الجامعية .
- العدالة التنظيمية تساعد الإداريين بالمؤسسة الجامعية على استقرارهم في وظائفهم .
- المنهج المستعمل المنهج الوصفي كما اعتمد الباحث لجمع البيانات الاستمارة وتم اللجوء للعينة الطبقية النسبية وبلغت حجم العينة 385 مفردة .
- وقد تمحورت نتائج الفرضيات كما يلي :¹
- إن اغلب الفئات المهنية يجذبون أسلوب فريق العمل وبنسبة 88.63% ، وهذا ما يكسبهم مهارات أكثر في الإنجاز .
- قدرت الشكاوي من تعامل الرؤساء 75.56% يدع لأمر لإدارة الجامعة إلى مراجعتها ، غير أن
- هذا لا يعني أن المسؤولين دائما غير عادلين ، فبعض الموظفين لا يقبلون إلا حلولا على مقاسهم ، غير مبالين باللوائح والإجراءات .
- إن تفضيل أسلوب فريق العمل والارتياح فيه لا يدفع الموظفين إلى التفكير في مغادرة الجامعة ، فالعمل الجماعي يوفر جانبا إنسانيا يخفف من وطأة ذلك الإكراه الذي تفرضه اللوائح التنظيمية.
- إن اعتراف أغلب الأفراد الإداريين بسيادة التعاون والعدالة التنظيمية دليل على الرضا الوظيفي والاستقرار في العمل .

¹حجاج المداني "القيم التنظيمية وعلاقتها بالاستقرار الوظيفي" ، دراسة ميدانية على عينة من إداريي جامعة عمار ثليجي بالأغواط ، مذكرة ترقية الدراسة رسالة الماجستير في علم اجتماع تخصص التنظيم والعمل - السنة 2014-2015.

- إن اغلب الأفراد لا يفكرون في مغادرة الجامعة ، لأنهم يرون أن الإدارة لا يرضيها تعاون العمال فيما بينهم ، ولكنهم متمسكون بوظائفهم رغم ذلك ، ما دامت العلاقة مع زملاء العمل جيدة ولا تشوبها أية صراعات .
- إن اغلب رضا الأفراد يؤكدون عن وظائفهم بنسبة 66% أغلبهم وبنسبة 95.7% ممن سيعون إلى تطوير أدائهم مما يزيد الرضا أكثر عن الوظيفة والتمسك بها .

تحليل الفرضية الأولى :

- إن تمسك الإداريين بالجامعة بوظائفهم مع تقديم يد العون للزملاء عند الحاجة يجعل منهم أكثر ارتباطا بوظائفهم ولا يفكرون في التخلي عنها.
- تحقيق الرضا الوظيفي، والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق الاستقرار الوظيفي .
- إقرار الباحثين بأن العدالة والتعاون يسودان الجامعة أمر في غاية الأهمية لأن شعور الموظف بحميمية العلاقات مع الزملاء أكثر تمسكا به، وعدم التفكير في مغادرة الجامعة .
- الاستشارة بين الزملاء توحى إلى الثقة المتبادلة بينهم، كما تعتبر مؤشرا عن وجود تعاون، وهذا الجو لا يترك مجالاً للتفكير في مغادرة الجامعة.
- إن التعاون بين الأفراد يسهل من أداء المهام الموكلة إليهم، وهو ما يبرر النسبة المرتفعة للذين يفضلون العمل ضمن فريق واستشارة الزملاء ومد يد العون لهم عند الضرورة.
- إن قيمة التعاون قيمة تنظيمية عالية تتم عن وعي كبير بين الإداريين، هذه القيمة تساهم في التقليل من الصراع التنظيمي كما تجعل الأمور وانجاز المهام يتم في سلاسة، مما يقلل الضغط عن الإداريين، مما ينعكس إيجابا على الخدمات المقدمة للأستاذ والطالب على حد سواء تسهيل العملية البيداغوجية .

تحليل الفرضية الثانية:

- إن المردود المادي الذي يحصل عليه الموظف له تأثير كبير على الاستقرار في وظيفته من عدمه،
- فضلا اغلب الأفراد الإداريين بجامعة الأغواط عما ينالونه من مردود مادي يبعد التفكير في مغادرة الجامعة عن أذهانهم لأن المردود المادي من أهم متطلبات الوظيفة حسب ماكس فيبر

- شعور الموظف بالعدالة التنظيمية عندما يقارن ما يحصل عليه من اجر ومن حوافز مع ما يقوم به من مجهود، أو يقارن ما يحصل عليه زملاؤه في نفس المؤسسة وفي نفس الرتبة أو في مؤسسة أخرى يدفعه إلى الارتياح والرضا والتمسك بوظيفته وعدم التفكير في التخلي عنها أو مغادرة الجامعة إلى مؤسسة أخرى .
- ومن أهم مظاهر الاستقرار في الوظيفة، الارتياح في محيط العمل الالتزام بالدوام وعدم التغيب إلا في الحالات الضرورية، فالتغيب هو أحد نواتج عدم الرضا الوظيفي، وبما أن اغلب الإداريين هم ممن يرون بأن الغيابات متوسطة أو ضعيفة فان ذلك يعكس الجو العام والملائم لأداء المهام والذي يسود جامعة الأغواط، مما يساهم في تحقيق نوع من الاستقرار داخل التنظيم .
- تعتبر العدالة في الترقية والتطبيق السليم للحوافز وشعور الفرد بما تبعث في نفسه الاطمئنان على مساره الوظيفي، وما دام الأمر كذلك فلم التفكير في مغادرة الجامعة.
- التكوين والتربص يؤدي إلى زيادة الأجر والارتقاء من الوظيفة إلى وظيفة أعلى مما يحقق الأمان الوظيفي ،فيضعف جهوده من أجل خدمة الأهداف العامة والتفاني فيها، بدافع الولاء للمؤسسة، لضمان استمراريتها التي يترتب عليها الاستقرار في الوظائف
- الالتزام بتطبيق روح القانون والعدالة يشعر الموظف دوماً بالاطمئنان إذ أن التعامل مع الجميع بعدالة من طرف المسؤولين من أهم مسببات التسرب الوظيفي .

الدراسة الثانية:

نجة قريشي بعنوان: القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم دراسة لاتجاهات الاطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل الكهربائية ENICAB - بسكرة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر - بسكرة 2007.

وقد جاءت دراسة الباحثة بصياغة إشكالية الدراسة في التساؤلات التالية :

- ماهي اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو فعالية التنظيم ؟
- ماهي طبيعة العلاقة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم؟

وقامت الباحثة بصياغة الفرضية العامة كما يلي :

توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة للقيم التنظيمية وفعالية التنظيم.

الفرضيات الجزئية:

- توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة الإدارة وفعالية التنظيم
 - توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة المهمة وفعالية التنظيم.
 - توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة العلاقات و فعالية التنظيم.
 - توجد علاقة طردية بين رؤية الإطارات المسؤولة لقيم إدارة البيئة و فعالية التنظيم .
- أظهرت نتائج الدراسة تحقق الفرضية العامة لهذه الدراسة والتي تقول بوجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو القيم التنظيمية السائدة (بأبعادها الأربعة) و اتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم، أي أنه كلما كانت هناك ممارسة عالية للقيم التنظيمية المدروسة كلما زادت الفعالية التنظيمية.

- اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على توصيف ما هو كائن وتفسيره وتحديد العلاقات بين الوقائع .
- استخدمت الباحثة أداة الاستبيان لجمع البيانات .
- بلغت عينة الدراسة 50 .

وقد استنتجت الباحثة تحقق الفرضية العامة من خلال تحقق الفرضيات الجزئية الأربعة حيث أبرزت النتائج ما يلي:¹

- وجود علاقة طردية موجبة
- بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة الإدارة (القوة، الصنفوة، المكافأة) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم حيث $r=0.53$ أي تحقق الفرضية الجزئية الأولى.
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة المهام (الكفاءة، الفعالية، الاقتصاد) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم حيث $r=0.63$ أي تحقق الفرضية الجزئية الثانية.
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة العلاقات (فرق العمل).
- ، العدل، القانون) واتجاهاتهم نحو فعالية التنظيم حيث $r=0.67$ أي تحقق الفرضية الجزئية الثالثة .
- وجود علاقة طردية موجبة بين اتجاهات الإطارات المسؤولة نحو قيم إدارة البيئة (الدفاع، التنافس، استغلال الفرص) واتجاههم نحو فعالية التنظيم حيث $r=0.65$ أي تحقق الفرضية الجزئية الرابعة.

¹ نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفعالية التنظيم دراسة لاتجاهات الإطارات المسؤولة بمؤسسة صناعة الكوابل

الكهربائية ENICAB - بسكرة مذكرة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية الموارد البشرية جامعة محمد خيضر - بسكرة 2007.

الدراسة الثالثة:

منصور بوبكر مذكرة بعنوان: أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل. دراسة ميدانية بمجموعة ورود لصناعة الروائح الوادي أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر - باتنة 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم برنامج تدريبي و استفاد منه خمس عشر إطارات من المشرفين على فريق العمل و الذين تم اختيارهم بطريقة قصدية .

وقد جاءت الدراسة للإجابة على التساؤل الرئيسي الآتي :

هل للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي أثر ايجابي في فعالية فرق العمل ؟
ويتفرع عن هذا التساؤل التساؤل الفرعيين التاليين :

- هل يحقق البرنامج التدريبي الذي يستفيد منه المشرفون -أفراد العينة- في هذا البحث اكتساب هؤلاء المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي¹؟
- هل توجد مؤشرات انتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون -مجموعة البحث- على مستوى فعالية فرق العمل ؟

ولقد اعتمد الباحث على المنهج التجريبي من خلال تصميم المجموعة الواحدة مع القياس القبلي و العينة البعدي لنتائج مجموعة البحث في استبيان مهارات السلوك الإشرافي و ذلك بهدف

¹منصور بوبكر، أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل. دراسة ميدانية بمجموعة ورود لصناعة الروائح الوادي أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس تنظيم وعمل جامعة الحاج لخضر - باتنة 2013.

التحقق من الفرضية العامة لا يوجد أثر إيجابي للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث في فعالية طرق العمل التي يشرفون عليها.

فرضيات الدراسة :

الفرضية العامة :

- لا يوجد أثر إيجابي للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث في فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها .

والفرضيات الإجرائية المتفرعة منها :

1) لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى المشرفين مجموعة البحث - قبل وبعد الاستفادة من التدريب.

2) نتوقع عدم وجود مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون - مجموعة البحث - على مستوى فعالية فرق العمل.

- اعتمد الباحث في دراسته المنهج التجريبي بغية الاختبار العلمي لمدى الصدق الأمبريقي للفرضيات الموضوعية ، فهو الأنسب من بين المناهج العلمية .

- استخدم الباحث مجموعة من الأدوات لي يتم اختيارها تبعاً لطبيعة المعلومات المطلوبة وفي هذه الدراسة تما الاعتماد على أداتين هما :

✓ استبيان المهارات السلوك الإشرافي .

✓ استبيان فعالية فرق العمل .

- عينة الدراسة تم الاعتماد في 15 إطار في الشركة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية :

أ) أن تصميم البرنامج التدريبي فعال لتنمية مهارات السلوك الإشرافي يكون بناء على دراسة الاحتياجات التدريبية من خلال تحليل وظيفة عمل المشرف بالمؤسسة ميدان الدراسة .

يستجيب المدربون بشكل أفضل للنشاط التدريبي كلما اعتمد المدرب إلى استخدام الأساليب التفاعلية في التدريب مثل استخدام الألعاب التدريبية ، التدريس عن طريق الفلم ، ومجموعات النشاط ، أين تم خلق جو تنافسي بين المجموعات الصغيرة التي شكلت خلال التدريب .

اكتسب المدربون مهارات السلوك الإشرافي بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي المصمم في هذه الدراسة وقد تم تأكيد ذلك من خلال إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين القياسين القبلي والبعدي لمستوى السلوك الإشرافي .

سجل عدم انتقال أثر التدريب على مستوى أبعاد فعالية فرق العمل.

تلاشي آثار التدريب و ذلك في خصم التحديات و القيود التي تفرض على المشرفين مثل ضغط الوقت.

الدراسة الرابعة:

جلال بوكرومة " الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات " مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNADA نموذجاً مذكرة مكملة مقدمة لنيل شهادة ماجستير علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة 2013-2014.

إشكالية: إلى أي مدى يساهم الاتصال في تماسك فريق العمل متعددة الثقافات .

الأسئلة الفرعية :

- 1) ماهي درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعددة الثقافات ؟
- 2) ماهو مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات ؟
- 3) هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات ؟

فرضيات الدراسة :

✓ يتسم الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات في مركب ARCELORMITTAL ANNADA بالفعالية .

✓ تتحلى فرق العمل متعددة الثقافات في مركب Annaba Mittal Arcelorl بدرجة كبيرة من التماسك .

✓ توجد علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى فريق العمل متعدد الثقافات .

✓ توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول فعالية الاتصال في فرق العمل متعدد الثقافات ، تعزى لمتغيرات الجنس ، الجنسية ، المستوى المهني ، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية ، الأقدمية في فرق العمل .

✓ توجد فرق إحصائية دالة بين أفراد العينة حول تماسك فرق العمل متعددة الثقافات ، تعزى لمتغيرات الجنس الجنسية ، المستوى المهني ، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية ، الأقدمية في فرق العمل .

هدفت الدراسة إلى التعرف على ظاهرة حديثة في المؤسسات واعتمد الباحث على المنهج الوصفي الاستكشافي وذلك لإعطاء نظرة واقعية لضرورة تنظيمية قصد تقديم بديل استراتيجي لواقع معاش على حد قولهن.

عينة الدراسة حاول الباحث إدراج الشركات ذات بعد عالمي فاختارا مؤسسات الشراكة على افتراض ان في هذه يكون تركيز على التبادل الثقافي فيها هو الأكثر انتشارا .

ومن أهم النتائج المتوصل إليها توصلت هذه الدراسة إلى خلاصة مفادها ضرورة وضع أسس علمية وتنظيمية لتسيير الاتصال في المحيط متعدد الثقافات ، ولا يكفي ان نضع حلول ترقيعية فحسب بل يجب خلق اتصال خاص بمؤسسات الشراكات يختلف عن الاتصال في المؤسسات الكلاسيكية ذات المرجعية الثقافية الواحدة (ثقافة المجتمع المتواجدة فيه والأفراد الذين يشكلونها) بل اتصال ما بين الثقافات .

الدراسة الخامسة :

أحمد صالح إبراهيم حميد، "دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني" الدراسة عبارة عن رسالة ماجستير في القيادة والإدارة، جامعة الأقصى، غزة 2016.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية - الشق المدني بقطاع غزة إشكالية الدراسة: " ما دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني - الشق المدني؟"
الأسئلة الفرعية

- 1- ما مدى اهتمام الإدارة العليا لاستخدام أسلوب إدارة فرق العمل؟
- 2- ما مدى ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في الوزارة من وجهة نظر العاملين؟
- 3- ما مستوى أداء موظفي الوزارة من وجهة نظر العاملين؟
- 4- ما مستوى عملية اتخاذ القرارات بالوزارة من وجهة نظر العاملين؟
- 5- هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل في تحسين مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة؟
- 6- هل يوجد دور لتطبيق فرق العمل على عملية اتخاذ القرارات بالوزارة؟
- 7- هل توجد فروق في استجابات أفراد العينة تجاه دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تبعا للجنس، المؤهل العلمي للمتغيرات الديمغرافية، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني؟

الفرضيات:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (05.0) $(\geq \alpha)$ بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء
- 2- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) $(\geq \alpha)$ بين أسلوب إدارة فرق العمل وعملية اتخاذ القرارات.
- 3- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (05.0) $(\geq \alpha)$ في متوسطات استجابات الباحثين حول ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي لكونه يتناسب مع موضوع الدراسة، ولتحقيق أهداف الدراسة، تم تصميم استبانة تتكون من 51 فقرة موزعة على أربعة محاور رئيسية بغرض جمع البيانات، وقد تم استخدام أسلوب المسح الشامل، وتم تحليل البيانات المحصلة باستخدام البرنامج الإحصائي SPSS وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها ما يلي :

- 1-اهتمام الإدارة العليا بأسلوب إدارة فرق العمل حصل على متوسط حسابي نسبي (58.68%)
- 2- ممارسة أسلوب فرق العمل بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (47.64%)
- 3- مستوى الأداء الوظيفي بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (63.69%)
- عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالوزارة حصل على متوسط حسابي نسبي (22.60%)5-وجود عالقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين أسلوب إدارة فرق العمل وتحسين مستوى الأداء و اتخاذ القرارات.

6- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات استجابات الباحثين حول دور فرق العمل وتحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات تعزى للمتغيرات الديمغرافية (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، الكادر المهني).

التعليق على النتائج في الدراسات السابقة:

اعتمدنا على هذه الدراسات باعتبارها الأهم والأنسب في نظرنا حيث إننا واجهنا تشابه في تحليل الفرضيات وتجسد ذلك فيما يلي :

- شعور الموظف بالعدالة التنظيمية عندما قورن بما يحصل عليه من حوافز وبذله مجهود كبير في أداء المهمة الموكلة إليه ومدى تمسكه بوظيفته .
- اهتمام الإدارة بتطور أسلوب إدارة فريق العمل من خلال تطبيق القيم التنظيمية داخل المؤسسة .
- مدى التزام الموظف والولاء لمؤسسته احد العوامل التي تشعره بالاستقرار وذلك يظهر في الرضا عن الأجر والارتياح لزملاءه في نفس المؤسسة.

خلاصة الفصل

من خلال عرضنا لمدخل الدراسة الذي يعتبر خطوة أساسية في تحديد هذه الدراسة وفهمها وتوجيهها في مجال محدد حتى تتمكن من التحكم فيها وعدم الخروج من مجالها وأهدافها وتضمن وتحديد إشكالية وطرح تساؤلات الدراسة التي تعتبر صلب الموضوع ، والفرضيات تم تحديد المفاهيم اللازمة في دراسة حيث أنّها هذه مفاهيم ارتبط تحديدها بالجانب النظري للدراسة ، وغيرها من الاجراءات المنهجية حيث يربط هذا المدخل بين الفصول والجانب الميداني .

الفصل الثاني:
القيم التنظيمية

- ✓ تمهيد
- ✓ مفهوم القيم التنظيمية
- ✓ مراحل تطور القيم التنظيمية
- ✓ خصائص القيم التنظيمية
- ✓ أهمية القيم التنظيمية
- ✓ أهداف القيم التنظيمية
- ✓ مصادر القيم التنظيمية
- ✓ شروط القيم التنظيمية
- ✓ تصنيف القيم التنظيمية
- ✓ قياس القيم التنظيمية
- ✓ أثر القيم التنظيمية على العاملين
- ✓ خلاصة الفصل

تمهيد

يولي العديد من العلماء والباحثين ان فهم ومعرفة القيم التنظيمية أمر ضروري وهام من اجل إدارة الموارد البشرية للمنظمة لما لها دور في تشكيل وتوجيه سلوك الأفراد العاملين، كما أنها بمثابة الموجه الأساسي لأعضائه في أدائهم لوظائفهم، وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح طبيعة القيم التنظيمية من حيث مراحل تطورها وأهم خصائصها وأهميتها ومصادرها وكذا ذكر تصنيفها وكيفية قياسها وآثرها على العاملين.

1- مفهوم القيم التنظيمية :

- هي عبارة عن معتقدات بخصوص ماهو حسن اوسئى وماهو مهم او غير مهم فهي تولد الاتجاهات التي تحدد السلوك وبالتالي فان قيم الأفراد الذين يتمتعون بالأدوار القوية في داخل المنظمة تشكل شخصية المنظمة .
- هي عبارة عن تصورات من شأنها ان تقضي الى سلوك تفضيلي ، فهي بمثابة معايير لاختيار بين البدائل السلوكية المتاحة للفرد في الموقف .
- هي العنصر الهام في ميدان الدلالة أي التفضيلات الجماعية المشتركة تعبر عنها شعارات المنظمة كالتطور ، الخدمة ، المؤسسة أولاً .

2- مراحل تطور القيم التنظيمية:

وضع "ديف فرانسيس Dave Francis" و"مايك وودكوك Mike Wood cock" سبع

مراحل رئيسية لتطوير القيم التنظيمية، من خلال تطور الفكر الإداري كالتالي:

1-1 -المرحلة الأولى: وهي المرحلة الأولى من القيم التي سادت التفكير الإداري هي أننا إنسان ينبغي أن يعامل على أساس أنه شبيهها بالآلة، حيث يتم تحفيزه بالمكاسب المادية ومن أهم روادها (فريدريك تايلور، وماكس فيبر)¹.

وقد وظف تايلور نتائج دراساته وبحوثه لعرض الاستفادة من الطاقات البشرية بشكل أكثر فاعلية وقدرة على تطوير الإنتاجية والعمل على حل المشكلات من خلال التركيز على مبدأ التخصيص في العمل، وتدريب الأفراد العاملين واعتماد الحوافز المادية التي تشجع الأداء الإنساني².

1-2 المرحلة الثاني: بدأت هذه المرحلة على إثر دراسات "هاوثورن" في الولايات المتحدة، وهي أن العوامل غير العقلانية مثل الأحاسيس والاتجاهات تؤثر بعمق على السلوك والأداء.

ولذلك تم إدخال التجارب لمحاولة تحسين اتجاهات الفرد نحو العمل، ومن ثمة تدريب المديرين ليصبحوا قادة فرق، وقد أدرك المديرون أن الأحاسيس وقوة الإدارة تلعب دوراً حاسماً في التأثير على الإنتاجية³.

وأفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالموارد البشري، وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية⁴، فهي تنظر إلى العامل على أنه كائن اجتماعي وإنساني له حاجات ورغبات وميول واتجاهات تؤثر في أدائه الإنساني.

وأكدت على التنظيم غير الرسمي من خلال التجارب الميدانية، والروح المعنوية، وتماسك الجماعات والتفاعل الاجتماعي¹.

¹ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص 19.

² - خليل محمد حسن الشماع وخضير كامل حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000، ص45.

³ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص20.

⁴ - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، د ت، ص233.

- **1-3 المرحلة الثالثة:** في هذه المرحلة كان تطور القيم التنظيمية استجابة لظهور الاتحادات المهنية في الخمسينات، وتوصلت الإدارة إلى الاعتقاد بأن المواجهة كان أسوء خيار موجود وبحث عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة وكان الجواب هو الحرية في بيئة العمل².

1-4 المرحلة الرابعة: في هذه المرحلة أصبحت القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل، حيث نشر في 1960 "دوجلاس ماكريجور" كتابه الجانب الإنساني في المنظمة (The Human Side of Enterprise) وهو الكتاب الذي قدر له أن يكون ذا تأثير عميق على التفكير الإداري عبر العالم، وفيه وضح "ماكريجو" أهمية أنظمة القيم الإدارية³، وقسم القيم الإدارية إلى نظريتين حول طبيعة الإنسان، نظرية (X, Y).

ويرى أن النظريات التقليدية في الإدارة تعتمد على نظرية (X) السلبية حول الإنسان، ومن هناك كانت نظرهما للإنسان باعتباره آلة، ويجب ممارسة رقابة وسيطرة عليه وإرغامه على العمل بالعقاب أو تقديم الحوافز المادية⁴.

أما افتراضات النظرية الحديثة حول الإنسان أثناء العمل تعتمد على النظرية (Y) التي ترى أن الإنسان يجب العمل بالفطرة كما يجب اللعب واللهو، وفي ظل الظروف الطبيعية وتوفر الحرية، والمرونة، والاحترام في العمل، فالإنسان الطبيعي لا يتهرب من المسؤولية بل يسعى إليها ويكون

¹ - مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضالبة، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996، ص52.

² - ديف فرانسيس ومابكوودكوك، مرجع سابق، ص ص 21-22.

³ - المرجع نفسه، ص20.

⁴ - حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006، ص ص 64-65.

لديه طموح. والعقاب ليس وسيلة ناجحة لخلق الرغبة في العمل بل يجب الاعتماد على الإقناع والترغيب والمعاملة الحسنة، واعتماد أسلوب التحفيز المادي والمعنوي¹.

1-5 المرحلة الخامسة: هذه المرحلة عبارة عن عصر جديد من القيم الإدارية تسمى "الإدارة بالأهداف"²، فوفقاً لها ينبغي أو يجب الملائمة بين حاجات المنظمة وحاجات الفرد، وترتبط هذه النظرية باسم (أودين لوك 1968) "Loke" وهي تؤكد على أن الدافعية تعتمد على أهداف محددة تثير روح التحدي لدى الفرد أولاً، وتعتمد على مدى إخلاصه لهذه الأهداف وتفانيه في تحقيقها، ويتضمن هذا الأسلوب قيام المرؤوسين والرؤساء معا بتحديد أهداف العمل³.

وتتمثل أبعاد العلاقة المهنية في الشكل التالي:

المنظمة	وظائف	توقعات	تحقيق الأهداف
الفرد	الشخصية	ترتيب الحاجات	تحقيق الأهداف

ويشير الباحثون أن هناك (عقدا نفسيا Contract Psychological) بجانب العقد المكتوب من الجانبين له أثره في العلاقة بينهما، ويتضمن هذا العقد مجموعة من التوقعات.

فالفرد يتوقع المعاملة الإنسانية، ومرافق عمل جيدة، وفرص للنمو المهني، والمنظمة تتوقع الإخلاص من العاملين، والمحافظة على أسرار المهنة، والعمل على تحسين صورة المنظمة في المجتمع وزيادة الجهد الكمي والنوعي في العمل⁴.

¹ - حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص ص 20-21.

² - ديف فرانسيس ومايكوودكوك، مرجع سابق، ص 23.

³ - رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي،: فارس حلمي، دار النشر، عمان، الأردن، 1999، ص ص 225-

226

⁴ - علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك، (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، مصر،

2005، ص 18.

ورغم أن الإدارة بالأهداف كان مبدأ سليماً، إلا أنها لا تصلح إلا في البيئات الثابتة، وهذا أدى إلى ظهور البيروقراطية بمعناه السلبي المتمثل في الإجراءات الطويلة الذي ساهم في بروز مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية.

1-6 المرحلة السادسة: أبرز روادها (هيرزبرغ "Herzberg") الذي وضح أن العوامل الدافعية تؤدي إلى تحسين الإنتاج لأنها دوافع ذاتية توفر شعوراً إيجابياً لدى الأفراد، وتعطيهم فرصاً للتطور الشخصي، مما يدفعهم لمزيد من العمل وتحسين الإنتاجي¹.

وبدأ في هذه المرحلة الاهتمام بنوعية ظروف العمل بتحليل الجوانب غير الإنسانية المسببة للضغوط في بيئة العمل من خلال النمو السريع لأنشطة التطوير الذاتي مثل أسلوب تدريب المديرين على طريقة الجماعة التجريبية²، وصار بالإمكان تطبيقاً تغيير الثقافة التنظيمية من خلال التطوير الذاتي³.

وكون الثقافة التنظيمية تؤثر في رسم التوزيعات النهائية لسيرورة الهيكل التنظيمي من خلال القيم والاتجاهات والأعراف والتقاليد، وهذا ما يساعد على ظهور هياكل تنظيمية تصلح للتطبيق في ثقافات معينة⁴.

¹ - جمال الدين العويصات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002، ص 17.

² - ديف فرانسيس، مابكوودكوك، مرجع سابق، ص ص 24-26

³ - محمد الطاهر بوياية، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004، ص 67.

⁴ - مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، "دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ط 1، د ت، ص 32.

7-1 المرحلة السابعة: هي عبارة عن مزيج من القيم التنظيمية مؤلفة من المراحل

السابقة، ولكن أهم القيم الشائعة فيها هي البقاء للأصلح¹.

وأطلق مؤيد سعيد سالم على هذه المرحلة اسم المدخل المعرفي وهو المدخل السادس الذي يلي المدخل الثقافي في تطوير القيم التنظيمية، وفيه أخذت المنظمات تهتم بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع لضمان بقائها واستمرارها في بيئات متغيرة وشديدة التنافس، وأصبح المورد الأساسي للمنظمات هو المعرفة، وأهم أدوات هذه المعرفة الإنتاجية الابتكار والإبداع².

وظهر في هذه المرحلة من تطور الفكر الإداري نموذج إدارة الجودة الكلية (Total Quality Management) ويعد نموذجا مثاليا يركز على الأداء المتخصص، والتخطيط الإستراتيجي وبنى على علاقة الزمالة والتفاعل والعمل بروح الفريق الواحد³.

¹ - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص 27.

² - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص 33.

³ - مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي"، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، غير منشور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010م، ص 45.

الجدول رقم (01): تلخيص لتطور القيم التنظيمية في مراحلها المختلفة

المرحلة	الفكرة	القيمة الثقافية
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الإجماع في الرأي	الأمر السياسية في المنظمات
الخامسة	التنظيم/ التوازن الفردي	الإنجاز ملك (الإنجاز في القمة)
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطور الناس
السابعة	الواقعية	لا تأتي الأشياء الجيدة بسهولة

(هذه المعلومات تقدم أساساً للدراسة العلمية للقيم التنظيمية).

المصدر: ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص 28.

3- خصائص القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أثر كبير على السلوك الإداري في المؤسسة يتمثل في البعد القيمي، ولقد أكسبت هذه الأخير (الإدارة) بعداً اجتماعياً هاماً، ومن أهم خصائص القيم التنظيمية نذكر:

1-2. نسبية: تختلف من فرد لآخر داخل التنظيم، وذلك لاختلافها بين الأفراد العاملين على اختلاف رغباتهم وظروفهم، أي أن لكل فرد عامل مجموعة من الأهداف والرغبات يحاول الوصول إليها، وهذه الأهداف تؤثر على إزمته بالقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة التي ينتمي إليها، فالقيم نسبية في مكانها وزمانها و محتواها مضمونها (اقتصادي، ديني...) ¹، بالإضافة إلى الظروف البيئية التي تسود هذه المؤسسة، حيث أن اختلاف نسبية القيم التنظيمية لدى الأفراد العاملين

¹ بلقاسم يخلف، دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدنية الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشاب الثانوي، مجلة نفسية تربوية، العدد 1، الجزائر، 2003، ص 07.

تتأثر برغباتهم وأهدافهم وبالظروف التنظيمية تخضع بالدرجة الأولى للثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة¹.

2-2. ذات طبيعة عامة (عمومية): بمعنى تكون في الوسط التنظيمي ككل وتمس جميع الموارد المادية منها والمالية، بالإضافة للموارد البشرية التي تعتبر المورد الأساسي والمسار الحقيقي لباقي الموارد².

2-3. تجريدية: أي أن القيم معان مجردة، تتسم بالموضوعية والاستقلالية تنعكس معانيها الحقيقية في سلوك الأفراد العاملين وفي الظروف البيئية التي يعيشونها كما سبق وذكرنا أنها عمومية بمعنى أن لها تأثير كبير على استقرار المناخ التنظيمي في حالة معينة، بالإضافة إلى أنها يتوجب الإلتزام بها من جميع العاملين بنفس الدرجة، أي بمعنى لا يكون هناك عامل يخضع لقيمة تنظيمية معينة ويتغاضى على قيمة أخرى³.

2-4. قيم متدرجة: ومعنى تدرج القيم أنها تنتظم في سلم قيمى ومتفاعل، حيث ترتب القيم عند الفرد ترتيباً هرمياً، تهيمن بعض القيم على بعضها البعض⁴.

2-5. قيم مختلفة ومتنوعة: تختلف بدور والمركز الوظيفي للفرد، كما تختلف باختلاف الجنس والعمل والمعطيات الدينية والأخلاقية⁵.

¹ - بلقاسم سلاطية (وآخرون)، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر لحادم، الجزائر، 2013، ص50.

² - بلقاسم سلاطية (وآخرون)، المرجع السابق، ص50.

³ - ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005م، ص31.

⁴ - نفس المرجع، ص31.

⁵ - أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001م، ص70.

2-6. مكتسبة: يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة وعن طريق التنشئة الاجتماعية، حيث تتفاعل تلك العوامل مع التكوين الفرد ذاته، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم ويفضلونها عن غيرها¹.

2-7. ذات اجتماعية: عبارة عن مصادر تنبع من الفرد ذاته وتحدد أنماط اتجاهاته السلوكية، وتلعب الأسرة والبيئة الاجتماعية دوراً أساسياً في ترسيخ هذه القيم، و تختلف القيم باختلاف الأدوار والمراكز الوظيفية كما تختلف باختلاف الجنس والعمر والمعطيات الدينية والأخلاقية².

2-8. مرنة: تتميز بالمرونة والقابلية للنظر ومواجهة كل التطورات والتغيرات التي يعيشها الإنسان ومطالبه ومع حاجاته ومع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتحدد والتغيير وفق أسسها واتجاهاته ولا تلغي العقل البشري³.

2-9. تلقائية: هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد المجتمع وعقله الجمعي، ومما سبق يتبين الاعتماد على أسلوب القيم التنظيمية يضمن الاستخدام الأمثل ويفجر الطاعة البشرية، ويوجه السلوك نحو تحديد الأهداف المنشودة مما يدي حتماً إلى إحداث تنمية بشرية مستدامة تكون طبقات اجتماعية مهيكله ومنظمة تحمل أخلاق روحية ومهنية ناتجة عن التطبيق المعقلن والتسيير الرشيد للقيم التنظيمية.

4- أهمية القيم التنظيمية:

¹ نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006م، ص53.

² غنية بریش، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشور، جامعة الجزائر2، 2013-2014م، ص46.

³ نصر الدين جابر، مرجع سابق، ص109.

تكمُن أهمية القيم التنظيمية في تحديد السلوك وترشيده وهي بمثابة المعيار الذي يتحكم إليه الفرد في تقييم سلوكه وتكوين وضبط ثقافته داخل المؤسسة. وتتمثل هذه الأهمية فيما يلي:

1-3. اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يساهم في عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية، كما يساعد في المفاضلة بين الأشياء والمواقف المختلفة، فيجعل بعض المواقف والسلوكيات تحظى بالقبول لصحتها وتوقفها مع القواعد التنظيمية والبعض الآخر يحضى بالرفض لخطأ الموقف وتعارضه مع اللوائح والقواعد التنظيمية، فالقيم هنا هي ميزان لمعرفة المستوى الثقافي للمؤسسة.

2-3. إن القيم التنظيمية المعقنة بمثابة المحرك الأساسي للسلوك وكقواعد توجه حسب مقتضاياتها، كما يقول سعيد عبد الرحمان: "هي التي تكمن في خلق السلوك وتعطيه المعنى والنوعية".

3-3. القيم هي بمثابة العامل الأساسي الذي يؤدي إلى وحدة وتماسك الثقافة العامة الناتجة عن وحدة وتماسك الجماعات والمنظمات¹.

4-3. تعتبر القيم بمثابة الطريق المحدد والإطار الرسمي الذي يحدد أهداف المؤسسة وطرق الوصول إليها في المستقبل ورسم السياسات وطرق التسيير التي لا تتعارض مع قيم وسلوكات البيئة الداخلية وكذا الخارجية.

5-3. إن تعدد القيم واختلافها داخل المنظمة الواحدة يؤدي إلى تشتت الأفراد واختلاف اتجاهاتهم وبالتالي يؤدي إلى فشلها.

ولهذا فيجب أن يكون داخل كل منظمة قيم موحدة للجماعات والأفراد، تزيد من تماسكها وقوتها².

¹ - عبد المعطي عساف، السلوك الإداري - التنظيمي - في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999م، ص144.

² - عبد المعطي عساف، مرجع سابق، ص144.

5- أهداف القيم التنظيمية:

تعتمد القيم التنظيمية على مجموعة من الأهداف والغايات لتحسين التسيير الإداري للمؤسسة نذكر منها¹:

- تهدف إلى التسيير الإستراتيجي الأمثل للمؤسسة، والتوفيق بين إمكاناتها المختلفة (المادية، المالية، البشرية).
- تسعى إلى تنمية الأطر الإدارية و تطويرها.
- تسعى لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل جهد وتكلفة ووقت، من خلال الاستفادة من التكنولوجيا بما يتناسب مع نشاط المؤسسة وطبيعتها.
- تهدف إلى تدريب الموارد البشرية، والاهتمام بهم واكسابهم خبرات ومهارات تساعدهم على تحسين أدائهم الوظيفي.
- تسعى إلى تعزيز الاتصال بجميع أشكاله بين المستويات الإدارية.
- تهدف إلى زرع قيم العمل الجدي والإبداع والكفاءة واحترام السلطة.
- تهدف إلى زيادة الكفاءة والفعالية التنظيمية.
- تهدف إلى انخفاض معدلات التغيب، وحوادث العمل وانخفاض الروح المعنوية وتدني مستوى الرضا الوظيفي.
- تسعى إلى تدعيم استعدادات العاملين نحو العمل لإعطاء أكبر قدر من الالتزام والولاء للمنظمة.

¹ - مسعودة فلوس، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، غير منشور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018م، ص ص65، 66.

- تهدف إلى الحد من مقاومات التغيير التي تعرقل نجاحا لمؤسسة ومحاولة (حلال مشكلات والقضايا بطرق سليمة).

6- مصادر القيم التنظيمية:

تم تحديد مصادر القيم التنظيمية في مجالات السلوك التنظيمي بأنواع مختلفة باعتبارها أبعاد تعتمد على الفرد وخبراته الذاتية، وقد حدد العلماء والمفكرين أهم مصادر للقيم التنظيمية فيما يلي:

5-1. المصدر الاجتماعي:

تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالأسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموماً، حيث يمكنها التأثير إيجاباً أو سلباً على المنظمة. "فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، كونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة"¹، لهذا أولت المنظمة الحديثة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة المشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها²، كما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المنظمة باعتبارها مجتمعاً مصغراً من خلال التنشئة على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المنظمة وأهدافها³.

¹ - خيضر كاظم حمود (وآخرون)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002، ص86.

² - سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2004، ص ص97-98.

³ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2009، ص181.

وتمر عملية التنشئة التنظيمية (حسب اندرويد سيزلاقي ومارك جي دلاس) بثلاث مراحل¹:

- المرحلة الأولى: وتبدأ قبل دخول الموظفون إلى المؤسسة، وتتضمن نشاطات مثل الحصول على أكبر قدر من المعلومات حول المؤسسة.
 - المرحلة الثانية: عندما يدخل الموظف فعلاً في المؤسسة، ويحاول أن يصبح مشاركاً وفاعلاً في جماعة العمل.
 - المرحلة الثالثة: وهي مرحلة الاستقرار، حيث لا بد من توفير حل لمشكلة الصراع المحتوم بين الجماعة التي ينتمي إليها الشخص وجماعات العمل الأخرى داخل المؤسسة.
- أمّا "فيلدمان Fildman" فيقسم هذه المراحل من انتقال الفرد من مرحلة كونه عضواً جديداً إلى مرحلة كونه عضواً فعالاً ومؤثراً في جماعة العمل على النحو التالي²:
- مرحلة الحذر والتطلع: في هذه المرحلة يكون العامل جديداً، ويتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته والمؤسسة التي يعمل بها، ونراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة تشكل المكان المناسب، أو الملائم لما يتوفر لديه من قدرات وحاجات وقيم.
 - مرحلة التعلم والتأقلم: يحاول الموظفون الجدد في هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة التي يؤديونها هم أنفسهم باعتبارهم أعضاء في الجماعة، ويكتشفون أيضاً عدداً من المعايير المهمة التي تتحكم في الجماعة وأعضائها وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين علاقات شخصية.
 - مرحلة إتقان الدور: في هذه المرحلة يتقن الأفراد أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم أدائها، ومن ثم يتنقلون إلى مرحلة تكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل³.

¹ - أندرويد سيزلاقي ومارك جي دلاس، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ط1، 1991، ص ص 217-218.

² - رونالد ريجيو، مرجع سابق، ص ص 364-365.

³ - المرجع نفسه، ص 365.

5-2. التعاليم الدينية:

يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، عن عائشة -رضي الله عنها- عن الرسول - صلى الله عليه وسلم- قال: «إن الله يحبُّ إذا عمل أحدكم عملاً أن يتقنه» (رواه الطبراني)، وكذلك حث الرسول - صلى الله عليه وسلم- على عدم الغش، عن أبي هريرة - رضي الله عنه- أن الرسول - صلى الله عليه وسلم- قال: «من غشَّ فليس مني» (رواه مسلم). قال تعالى: «وَقُلِ اعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ» • سورة التوبة الآية 105.¹

5-3. التعليم:

يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الأفراد، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى، وتكوين قيم جديدة لديهم تتناسب والتغيرات الثقافية². فيتم اكتساب القيم والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة نتيجة المرور بعدد من الخيارات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفائته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني³.

5-4. جماعة العمل:

أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيراً على سلوك الأفراد⁴، وكما تؤثر الجماعة على العامل الذي يؤثر في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير هي

¹ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 159-160.

² - مسعودة عجال، مرجع سابق، ص 50.

³ - فوزي محمد حبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 280.

⁴ - أندروديسيزلاجي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص 201.

علاقة متبادلة بين العامل وبقيّة أفراد الجماعة¹. ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل وفريق العمل، والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الأخلاقيات الاجتماعية العامة، وبمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها تفرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش في وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله، أو عدم التعامل معه، وعدم دعوته لجلساتهم مما يجعله اعتيادياً ولذلك فإنّ جماعة العمل تعدّ أحد أهم مصادر ترسيخ القيم لدى الأفراد².

وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد، بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد والإدارة والعاملين، وبين العاملين فيما بينهم، وبين جماعات العمل المختلفة وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة³.

5-5. القيادة:

يعرف "جيمس جريبن James Gribbin" القيادة بأنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين ووقت معين وظروف معينة لاستشارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة". يتضح من التعريف أن القيادة عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الأفراد المرؤوسين وسلوكهم واتجاهاتهم للعمل، بجهد ورغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة، فالقائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الأفراد والامتثال لرغباته، كما أنّ القائد الناجح هو أيضاً

¹ طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 198.

² خيضر كاظم حمود، مرجع سابق، ص 87.

³ عزت أحمد رابع، علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط2، 1965، ص 397.

يتأثر باتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة. ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المنظمة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما¹.

5-6. الإعلام:

تستطيع وسائل الاتصال المختلفة ان تقوم بدور أساسي في تكريس القيم الجديدة مع التحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور وتجارب القيم التي تعوقها، كما تلعب دوراً هاماً في تطور أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة، وتستطيع أن تقدم النماذج التي يجتذى بها وتضع النماذج المختلفة في إطار منظم مرغوب².

7- شروط القيم التنظيمية:

تنجسد القيم التنظيمية في مجموعة من الشروط الأساسية منها³:

- أن تكون مقنعة ومختارة من عدة بدائل حيثي تمت بنيتها والالتزام بها من قبل العاملين على كافة المستويات، وهذا مايقصد به وجوب الأخذ بعين الاعتبار مجموعة من المعايير على رأسها العاملين على اختلاف المستويات الإدارية وذلك لضمان الالتزام وعدم ظهور أين ومن أنواع التضارب أوالصراع.

¹ - حسين حريم، مرجع سابق، ص ص216-217.

² - زكرياء عبد العزيز، القيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002، ص ص40-41.

³ - تركي بن سهل النعيمي، بن ماضي العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم

الإدارية غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015م، ص19.

- أنت كون متناسقة فكريا وسلوكيا مع قيم الأفراد العاملين بالمنظمة بين قيم العمال والقيم التنظيمية، يركز هذا على أهمية التناسق بين قيم الأفراد المكتسبة من ثقافة المجتمع العام، بطبيعة الحال لتسهيل عملية الالتزام وعدم الوقوع في أحد أنواع التضارب بين القيم الخاصة للعمال والقيم العامة للمؤسسة.
- أن تكون محددة العدد واضحة الهدف ويمكن إدراكه وتحديد ما تتضمنه من سلوك، على أن تكون على درجة من الشفافية وبعيدة عن الغموض الذي يشكل في نفوس وعقول العمال نوع من التخوفات من طبيعة هذه القيم، بالإضافة إلى تحديد العدد اللازم لهذه القيم بما يتوافق وأهداف المؤسسة، لأن الشفافية مطلوبة في كل مؤسسة أو إدارة وذلك لتحسين صورتها لدى الأفراد العاملين، وهذا مايساعدها على استقطاب عدد كبير من العمال في حالة الاحتياج.
- أن تكون عملية ثابتة في كل الأحوال والمواقف حتى يسهل ترجمتها إلى واقع، إن كثرة التغيير في القيم لا يكون في صالح المؤسسة لذا يتوجب الإرساء على مجموعة من القيم على أن تكون ثابتة، ومحاولة تحقيقها على أرض الواقع من خلال الأداء وقياسه، والتغيير هنا مطلوب في حال فشل أحد القيم أو صعوبة ترجمتها في الواقع أو انعكاسها على سلوك العاملين، فكثرة التغيير تجعل من العاملين لا يثقون بالمؤسسة ولا بمبادئها ولا قوانينها.
- أن تعزز الأداء الذي يحقق أهداف المنظمة والعاملين، وبما أن القيم التنظيمية لها تأثير فعال على سلوك العاملين وتنعكس في ذلك السلوك وأداء العاملين، إلا أن هنا كتأثير فعال على اتجاهاتهم وسلوكياتهم وهذا ما يؤكد أنها تعمل على تعزيز السلوك والأداء بما يتوافق والعاملين في إطار العامل أهداف المؤسسة.
- أن تكون مدونة حتى تصبح واضحة بالقدر الكافي وملزمة للعاملين بالمنظمة.

وهذا ما هو معروف في أغلب المنظمات في جميع القطاعات، بحيث لا يتمكن العاملون من الالتزام بالقيم إن لم تكن مدونة، بالإضافة إلى أن المسؤولين لا يستطيعون تنفيذ التحفيز أو العقاب على الأفراد إن لم تكن هنا كوثيقة رسمية كإطار مرجعي لهم¹

8- تصنيف القيم التنظيمية

يعتمد الباحثين في تصنيف القيم على أبعاد كثيرة أهمها:

7-1. من حيث بعد المحتوى:

- القيم النظرية: وترتبط بسلوك الشك والبحث عن الحقيقة² بمعرفة القوانين التي تحكم الأشياء واكتشاف حقيقتها، وتتجلى لدى العلماء والمصلحون والفلاسفة، الذين يسعون وراء المبادئ والمثل العليا³.
- القيم الاقتصادية: ترتبط بسلوك التوفير لجميع مصادر الطاقة التي يستخدمها الإنسان مثل الوقت والجهد والمال⁴.

ويقصد بها اهتمام الفرد وميله إلى ما هو نافع وفي سبيل هذا الهدف يتخذ من العالم المحيط وسيلة للحصول على الثروة وزيادتها عن طريق الإنتاج والتسويق واستهلاك البضائع واستثمار الأموال، وتتجلى هذه القيم لدى أشخاص يمتازون بنظرة عملية وهم عادة رجال المال والأعمال⁵.

¹ - مسعودة فلوس، مرجع سابق، ص 56.

² فؤاد البهي السيد وسعد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999، ص 48.

³ - جابر نصر الدين ولوكيا الهاشني، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006، ص 169.

⁴ - فاروق عبده فليو ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط 1، 2005، ص 191-192.

⁵ - فؤاد البهي السيد، سعد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 48.

كما ترتبط أيضاً بالنظرة الشخصية المادية، فعلاقات الأفراد مع بعضهم البعض هدفها المصلحة والحصول على المادة ويقدر ما يتحقق من منفعة تكون العلاقة قوية فيما بينهم¹.

- القيم الروحية (الدينية): وهي القيمة يرتبط بها سلوك الدين والعقيدة والإيمان بالغيب.
- القيم الاجتماعية: وترتبط بسلوك البحث عن الرفاق والأصدقاء والهروب من العزلة والاهتمام بالطاعة الاجتماعية والمسايرة وتدعيم الاجتماعية.
- القيم السياسية: وترتبط بسلوك إدارة الأفراد والسعي إلى مراكز الزعامة والقيادة.
- القيم الجمالية: وهي تذوق الجمال ويرتبط بها مجموعة من الأنماط السلوكية الفنية من رسم وموسيقى وشعر إلى غير ذلك ما يمكن أن يتذوق فيه الإنسان معنى الجمال².

7-2. من حيث بعد المقصد:

- قيم وسائلية: هي تلك القيم التي ينظر إليها الأفراد والجماعات على أنها وسائل لغايات أبعد مثل الترتيبي.
- قيم غائية (هدفية): وهي الأهداف والفضائل التي تضعها الجماعات والأفراد لأنفسها، فالجرب في نظر الرجل العسكري ذات قيمة وسائلية تكسبه الترتيبي في المنصب والشرف والترقيبي في هذا الموقف قيمة غائية هدفية³.

7-3. من حيث بعد الشدة:

- قيم ملزمة: (آمرة ناهية) تكون بمثابة قانون ينظم العلاقات مثل القيم الخاصة بتنظيم العلاقة بين الجنسين.

¹ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار واقل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص111.

² - فؤاد البهي السيد وسعد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص48.

³ - جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص170.

- قيم تفضيلية: تكون حسب ما يفضله الفرد كإكرام الضيف.
- قيم مثالية: وهي القيم التي يشعر الناس باستحالة تحقيقها ومع ذلك فإنها تؤثر في توجيه سلوك الأفراد، مثل القيم التي تتطلب أن يعمل الفرد لندياه كأنه يعيش أبداً ولاخرته كأنه يموت عداً، وهي القيم التي تتطلب الكمال في أمور الدين والدنيا معاً¹.

4-7. من حيث بعد الدوام:

- قيم عابرة: وهي القيم الوقتية العارضة القصيرة الدوام السريعة الزوال، مثل القيم المرتبطة بالموضوعات والنزوات.
- قيم دائمة: وهي القيم التي تبقى زمناً طويلاً مستقرة في نفوس الناس يتناولها جيل عن جيل، كالقيم المرتبطة بالعرف والتقاليد، وهو دوام نسبي.

5-7. من حيث بعد المرونة:

- قيم مرنة: تتميز المنظمات التي تتفاعل مع بيئتها بالمرونة، مثل اهتمام المديرين بالعاملين والعملاء والتنظيمات الناجحة هي القادرة على التغيير في هياكلها وعملياتها وقيمها²، فما كان مناسباً في الماضي قد لا يكون مناسباً في المستقبل³.
- قيم جامدة: وهي قيم تتميز المنظمات التي تعمل في بيئة مستقرة ومنها اهتمام المديرين بأنفسهم أولاً ثم بجماعة العمل التابعة لهم، وتجنب المخاطر ورفض المبادرة⁴.

¹ - فاروق عبده فليو ومحمد عبد الحميد، مرجع سابق، ص ص192-193.

² - مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص113.

³ - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص398-399.

⁴ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص425.

وتوصف المنظمة بأنها ذات نظام جامد لعجزها عن التكيف أمام الضغوط والتغيرات التي تفرضها البيئة، ويمثل النظام المفتوح في المنظمة المرنة والنظام المغلق الجمود¹.

6-7. من حيث تصنيف العالمان: "ديف فرانسيس ومايك وودكوك"

صنف الباحثان القيم التنظيمية إلى أربعة أبعاد رئيسية وكل بعد يشتمل على قيم تنظيمية فرعية، ويقول الباحثان أنه تبين لهما بعد خبرتهما وأبحاثهما أنه إذا أرادت منظمة أن تكون ناجحة فإنه يجب أن تكون قادرة على القيام بالتالي:

أولاً: إدارة الإدارة:

تعني أنه يجب على المنظمة أنه تتعامل مع قضايا ذات صلة بالنفوذ (القوة) ودور الإدارة، كما يجب أن تتأكد من أن دور الإدارة قد تم تحديده بدقة ووضوح وأن المديرين أشخاص مؤهلون للقيام بأدوارهم.

وبما أن المنظمة هي عبارة نظام معقد، فإن هناك وظائف خاصة يجب أن تتكامل من أجل أن تتمكن هذه المنظمة من العمل، والإدارة وحدها تستطيع توجيه وتنسيق العناصر المعقدة فيها، ومن أجل إحراز النجاح يجب أن تحدد المصادر البشرية بدقة وتختار بعناية وتدريب إتقان وتحفز بحق، هذه العملية نطلق عليها إدارة الإدارة. وتشتمل على قيم: القوة، الصفة، المكافأة.

أ- القوة (النفوذ): تعني ملك الإدارة ل:

- المعلومات والسلطة والمركز الوظيفي².
- علاقة شخصية والتي يحاول فيها شخص واحد أن يجعل آخر يقوم بعمل ما، وعليه فالقوة تتضمن أفراد يحاولون تغيير سلوك أفراد آخرين، عندما تمارس جماعة الضغط ليحملة الفرد فإننا

¹ جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003، ص ص35-36.

² ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص39-41.

نصف هذه الحالة على أنها تأثير اجتماعي، وعندما يحاول الفرد التأثير على سلوك جماعة فإننا نتكلم عن القيادة، وعندما تحاول جماعة تغيير سلوك جماعة أخرى نصف هذه الحالة تحت عنوان (المساومة)، والقوة الاجتماعية هي الحالة التي يحاول فيها فرد واحد أن يغير سلوك فرد آخر¹.

- هي قوة التفاعل (فرد أو مجموعة من الأفراد) على المستهدف (فرد أو مجموعة الأفراد) وهي قدرة الفاعل على ترتيب الموقف بحيث يتصرف المستهدف وفق رغبة الفاعل².
 - إذن فالقوة هي قدرة الفرد على التأثير في الآخرين وهي مفهوم يرتبط بالقدرة الكامنة أو المحتملة وليس بالممارسة الفعلية بإظهار القوة³
- ويمكن تصنيف القوة الوظيفية إلى⁴:

- القوة الرسمية: وهي عبارة عن السلطة التي يستمدّها الشخص من مكانته في التنظيم.
- قوة المكافأة: تتمثل ما لدى الشخص من قدرة على مكافأة الأتباع من ترقية ومدح وتكريم... الخ.
- قوة الإكراه: قدرة الشخص على توقيع العقوبات والجزاءات، كالفصل والخصم من المرتب... الخ
- قوة الخبرة: وهي مستمدة من المعرفة الجيدة المتوفرة لدى شخص ما عن نشاط معين، مما يجعل الآخرين يرجعون إليه لاستشارته.
- قوة الشخصية: وهي قوة الشخصية لدى البعض والتي تجعلهم يتمتعون بمركز قوة بين أقرانهم.

¹ - باسم محمد ولي ومحمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ترجمة: ياسمين حداد، مكتبة الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، (د ت)، ص271.

² - أندري سيزلاجي ومارك جي ولاس، مرجع سابق، ص260.

³ - مؤيد سعيد سالم، مرجع سابق، ص137.

⁴ - جمال الدين لعويسات، مرجع سابق، صص115-116.

- ب- **الصفوة:** المنظمة الناجحة تدرك أهمية الحصول على أفضل المرشحين للأعمال الإدارية، وكذا التطوير المستمر لكفاءاتهم، لذا فهي تبني قيمة (النخبة دائما في القمة)¹.
- ج- **المكافأة:** هي اعتراف المنظمة بجهود العاملين فيها وتكون مادية، ومعنوية². وتعتبر المكافأة نظام لإثابة من يعمل بجد ونشاط وكفاءة من خلال نتائج تقييم الأداء، وتعبير الحوافز عن القوى المحركة والموجودة في البيئة المحيطة بالفرد والتي تحثه على تحسين مستوى أدائه في المنظمة³.

ثانياً: إدارة المهمة

- تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بأداء العمل، والعمل بإتقان ودقة وهذا يتطلب التركيز، أهداف واضحة، والعمل بكفاءة. ويشتمل هذا البعد: الفعالية، الكفاءة، الإقتصاد⁴.
- أ- **الفعالية:** تعبر عن مدى النتائج التي تصل إليها المنظمة من خلال نشاطها⁵، ترتبط بالأداء والقدرة على اختيار البديل الصحيح من البدائل المتاحة للإدارة العليا، حتى يتسنى الوصول إلى النقطة النهائية التي تحقق فيها المنظمة المتطلبات المتوقعة.

¹ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص41.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص403.

³ - نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004، ص48.

⁴ - ديف فرانسيس، مايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص41-42.

⁵ - حسن شحاته و زينب النجار، معجم للمصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003، ص38.

ب-الكفاءة: ترتبط باستغلال الموارد ودمج عناصر الإنتاج لتحقيق النتائج المطلوبة بأقل ما يمكن من تكلفة وجهد¹. فهي حسن استخدام الموارد البشرية والمادية بشكل يضمن الاستفادة منها².

ت-الإقتصاد: على المنظمة تبني نظام فعال لرقابة التكاليف وعدم صرف أموال لا ضرورة لها، فكثيراً ما تفشل الأعمال الإدارية نتيجة الإسراف والهدر المالي، كما أن كل نشاط تقوم به المنظمة يكلف مبلغاً مالياً، لذلك فعلى المنظمة إدراك أهمية مواجهة الحقيقة³.

ثالثاً: إدارة العلاقات الإنسانية

تعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالحصول على أفضل إسهام من موظفيها، حيث أن كل منظمة هي عبارة عن مجموعة من الموظفين وأن العمل لا يمكن أدائه دون التزام هؤلاء الموظفين، ويتوقع منهم المديرون العمل الجاد، والولاء والمهارة في الأداء والأمانة، وهم يحتاجون أن يعاملوا بلطف وأن لهم قيمتهم، وأن يثقوا في عدالة المنظمة. تسمى هذه العملية بإدارة العلاقات ويشمل هذا البعد قيم العدل، العمل الجماعي (فريق العمل)، القانون والنظام⁴.

أ) العدل: إعطاء حقوق العاملين على أساس المساواة والنزاهة⁵، والإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عنه اللاتمييز والمساواة في المعاملة مما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء

¹ - مسعودة عجال، مرجع سابق، ص56.

² - أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004، ص22.

³ - نجاة قريشي، مرجع سابق، ص50.

⁴ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص ص39-43.

⁵ - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص238.

التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل متحركة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ومن ثمة قد تحقق فعالية التنظيم¹.

(ب) فرق العمل (العمل الجماعي): يتضمن المساعدة المتبادلة بين الأفراد والجماعات داخل المنظمة والتي تحقق مكاسب لكل الأطراف بشكل متساوي².

ويعني بناء فريق عمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة، وتنسيق السلوك الجماعي يعني تفهم أفراد جماعات العمل لسلوك بعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الإنجاز بشكل جماعي أكثر من الإنجاز الفردي³.

(ج) القانون والنظام: يشير إلى القواعد التي يتم تحديدها في المنظمة والتي تعمل على توجيه سلوك الأفراد العاملين نحو تحقيق أهدافها، وتعمل هذه القوانين على تنظيم علاقة العاملين فيما بينهم ومع المؤسسة والجمهور الخارجي، ويتم ترسيخ هذه القوانين عن طريق القيم التي تتبناها المؤسسة لتحقيق أهدافها⁴.

رابعاً: إدارة البيئة

وتعني أنه يجب على المنظمة أن تتعامل مع قضايا ذات صلة بالتنافس، حيث يجب عليها أن تعرف البيئة التي تعمل بها، وأن تبحث عن الكيفية التي تؤثر بها على هذه البيئة لصالحها، والمنظمة الناجحة تحصل على المعلومات اللازمة من بيئتها لاتخاذ القرارات الصائبة لذلك فإن عليها صياغة

¹ - محمد الطاهر بوياية ، مرجع سابق، ص128.

² - محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004، ص309.

³ - ناصر محمد العدلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 1993م، ص379.

⁴ - موسى اللوزي، مرجع سابق، صص240-241.

الإستراتيجية لتحمي مصالحها، ويجب عليها أن تتخذ كل الخطوات الضرورية لتكون منافسة وتستغل الفرص، وتسمى هذه العملية (إدارة البيئة) ويشمل هذا البعد على قيم الدفاع، التنافس، استغلال الفرص.

أ- **الدفاع:** المنظمة الناجحة تقوم بدراسة التهديدات الخارجية ثم تضع خطة دفاعية قوية¹، لمواجهة الأخطار الداخلية والخارجية بتطوير إستراتيجيات مواجهة التحديات والأخطار من خلال²:

- معرفة وتحديد الخطر والتهديد.

- العمل على توفير قاعدة معلومات وبيانات حول البيئة الداخلية والخارجية.

- وضع برامج تدريبية وخطط لمواجهة الطوارئ والأزمات.

ب- **التنافس:** المنظمة الناجحة تتخذ الخطوات الضرورية لتكون تنافسية من باب البقاء للأصلح³، وهناك المنافسة

الداخلية في التنظيم وتكون فردية تتم بين أفراد التنظيم أو تكون جماعية بين الوحدات الإدارية المختلفة، أما المنافسة الخارجية تكون بين المنظمة ومنظمات أخرى تؤدي نفس المهام والخدمات⁴.

ت- **استغلال الفرص:** المنظمة لا يمكنها أن تتجاهل الأمور الفجائية وعليها أن تبحث عن فرص من الخارج ويجب انتهازها بسرعة ولا تعطي للآخرين مجالاً لينتزعوا منها أفضل الفرص وعليها أن تلزم نفسها باستغلالها⁵.

¹ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص 39-44.

² - موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 241-242.

³ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص 44.

⁴ - ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق ذكره، ص 45.

⁵ - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ص 114-115.

ويمكن تلخيص الأبعاد التي جاء بها الباحثان من خلال الجدول الموالي

الجدول رقم (02): تلخيص للأبعاد التي جاء بها الباحثان "ديف فرانسيس" و"ماك وودكوك" حول تصنيف القيم التنظيمية.

القضايا لجوهرية	القضايا الفرعية	القيم
إدارة الإدارة	القوة	المديرون يجب أن يديروا
	الصفوة	النخبة دائما في القمة
	المكافأة	الأداء ملك
إدارة المهمة	الفعالية	عمل الأشياء الصحيحة
	الكفاءة	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
	الإقتصاد	لا شيء مجانا
إدارة العلاقات	العدل	العدل لا بد أن يسود
	العمل الجماعي	العمل معا بانسجام
	القانون والنظام	من يهتم يكسب
إدارة البيئة	الدفاع	اعرف عدوك
	التنافس	البقاء للأصلح
	استغلال الفرص	من يجرؤ يكسب

المصدر: ديف فرانسيس ومايك وودكوك، مرجع سابق، ص4

9- قياس القيم التنظيمية

نجد أن هناك الكثير من الوسائل والتقنيات لقياس القيم:

8-1. اختبار دراسة القيم التنظيمية:

أعدده الباحثان "جوردن البوت" و"فليب فرنون" ويستند إلى الإطار النظري وضعه سيرانجر وقياس أنماط القيم (النظري إقتصادي، الاجتماعي، سياسي والديني)، ويهدف اختبار القيم إلى

بيان إلى أي مدى يميل الشخص إلى قيمة أو أكثر من هذه القيم، فالأفراد يختلفون في درجة انجذابهم إلى إحدى هذه القيم¹

مثال:

"قد نجد شخصا تتركز معظم قيمه في الدينية وبالتالي تغلب على سلوكه القيمة الدينية، وقد نجد شخصا آخر تتركز معظم قيمه في الجانب السياسي وبالتالي تغلب القيم السياسية على سلوكه، بينما يجتمع ثالث أكثر من قيمة.

ويتخذ الاختبار في قياس تفضيل الشخص لنمط من القيم على الأنماط الأخرى، طريقة الاختيار الجبري فيزود الشخص بعبارتين أو أكثر ليختار العبارة التي يفضلها، ويتكون الاختبار من 30 عبارة في القسم الأول و15 عبارة في القسم الثاني، ويزاوج بين كل قيمة والقيم الخمس الأخرى عدد متساوي من المرات، ويتراوح ثبات الاختبار إلى 0.39 و 0.85، ويميز الاختبار بين أصحاب المهن المختلف².

ويعتبر هذا الاختبار أداة لقياس القيم الهامة التي تؤثر على سلوك الإنسان مثل القيم الإقتصادية، والسياسية، والجمالية والدينية والاجتماعية.

8-2. مقياس القيم التنظيمية لكل من الباحثين "ديف فرانسيس ومايك وودكوك":

"هذا المقياس هو عبارة عن استبانة تتضمن مجموعة من القيم التي توصل إليها الباحثان من خلال إجرائهما للعديد من الدراسات في عدة دول مثل: السويد، المكسيك، إسبانيا، الهند، نيوزيلندا، وماليزيا، ولقد اتضح لهما وجود تشابه كبير للقيم التنظيمية عبر مختلف الثقافات ويمكن أن تطبق هذه الاستبانة على شخص واحد، كما يمكن استخدامها كمسح لوجهات نظر عدد من

¹ - مسعودة عجال، مرجع سابق، ص60.

² - محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص ص 114 - 115.

الأفراد داخل المنظمة، ومما تجدر الإشارة إليه هو أن استبانة القيم التنظيمية تستخدم فقط مع الموظفين الإداريين والمشرفين والمسؤولين، وتشمل هذه الاستبانة أبعاد القيم التنظيمية الأربع (القضايا الجوهرية) وكل بعد من هذه الأبعاد يتضمن ثلاث قيم (القضايا الفرعية) وهذه الأبعاد هي¹:

- إدارة الإدارة: وتشمل قيم القوة، الصفة، المكافأة.
- إدارة المهمة: تشمل قيم الكفاءة، الفعالية، الإقتصاد.
- إدارة العلاقات: وتشمل قيم العدل، فرق العمل، النظام والقانون.
- إدارة البيئة: وتشمل قيم التنافس، الدفاع، استغلال الفرص.

تضم الاستبانة (60) عبارة تتم الإجابة عنها كالتالي:

- صحيحة كلياً (40 نقطة).
- صحيحة إلى حد كبير (03 نقاط).
- ليست صحيحة وليست خاطئة (نقطتان).
- غير صحيحة إلى حد كبير (نقطة واحدة).
- غير صحيحة كلياً (صفر).

وبالتالي يتضح أن هذا المقياس يساعد في معرفة القيم التنظيمية التي يتبناها العمال والتي تعمل على توجيه سلوكهم ضمن الظروف التنظيمية المختلفة².

¹ - ديف فرنسيس، ماك وودكوك، مرجع سابق، ص 31، 32.

² - بلقاسم سلاطنية (وآخرون)، مرجع سابق، ص 84.

10- أثر القيم التنظيمية على العاملين

تؤثر القيم التنظيمية على أنشطة المديرين والمنفذين الذين يشاركون في صنع القرارات التي تحقق في ترشيد القرار وعقلنة التسيير وتحقيق الأهداف، ومن الأمور الحيوية داخل المنظمة أن يدرك المدراء القيم العليا الخاصة بموظفيهم، حيث أن معرفة تلك القيم التنظيمية هي أمر في الحياة العملية للموظفين، فهناك قيم يسعى كل فرد عامل إليها، ليتواءم من بيئته الداخلية، لأنه يتأثر بالقائد ومن هو أعلى منه كالمدير الذي يتمتع بقوة الشخصية التي تؤثر في قيمهم سواء بالسلب أو بالإيجاب¹.

فالقيم التنظيمية تشمل كل من التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وتهدف إلى ترسيخ عدة فوائد كمبادئ أخلاقيات التنظيم والتقليل من درجة الخطأ وتوجيه سلوك العامل وتحفزه، هذا ما يعطيه التزام وظيفي وولاء داخل التنظيم.

ويشير البعض إلى وجود تأثير متبادل بين القيم والقواعد السلوكية إذ تؤثر القيم في خلق قواعد سلوكية تتماشى مع تلك القيم، فالعرف والقواعد الحضارية وما يحرمه المجتمع كلها قواعد تحكم سلوكنا وتوجب احترام الأفراد لها كقيم اجتماعية.

إن تأثير القيم التنظيمية في السلوك يتوقف على قوة حاجات أي أن الحاجة هي التي تقود السلوك داخل المنظمة، وارتباطهما (السلوك والحاجات) يتوقف على الظروف الخارجية وقوتها. فالفرد يتأثر في تقويمه للأشياء بأوضاع معينة ومعايير خاصة تملئها عليه الظروف المحيطة لبيئته الدينية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية، وهذه هي التي تحدد السلوك والتصرفات، ويمكن تحديد المتطلبات التالية للوصول للقيم التي تؤثر في صنع القرار الصحيح من خلال مايلي:

¹ - خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003، ص 34-35.

- تحديد الأهداف: حيث يؤثر الحكم على القيم عند اختيار وتوزيع الأولويات على العمل إنجازها.
- تحليل البيانات: تؤثر القيم التي يحملها الفرد على نوع المعلومات التي يجمعها وثقة في مصادرها وإدراكه لمعانيها وتفسيراتها.
- وضع البدائل: يتدخل الحكم القيمي عند التفكير في البدائل، فلا يفكر في بدائل تتناقض وتتعارض مع القيم التي يؤمن بها وقيم المنظمة وأهدافها.
- تنفيذ القرار: تؤثر القيم التي يحملها المرؤوسين على اختيار الوسائل الملائمة لتنفيذ القرار الذي يخدم المؤسسة.
- التقييم والمتابعة: بعد تنفيذ القرار نحصل على النتائج تبين أثره بالحكم القيمي وتقييم درجة فعاليتها وقياس الأخطاء أو الفروق.

خلاصة الفصل:

مما سبق نخلص إلى أن القيم التنظيمية أساس تقدم المنظمة في شتى المجالات، ويعبر مدى الحرص عليها على اهتمام القائمين والرؤساء في تلك المنظمة على البناء المكون لهذه المنظمة، والتي تمثل مصلحة العاملين الذين يشتغلون فيها، فهي روح المنظمة التي إن غابت قابلها ضعف يفضي إلى فشل في تحقيق أهداف تلك المنظمة، ومن يعملون ضمن نسقها الوظيفي، وعلى هذا الأساس فإن القيم التنظيمية إذ أصبحت تتداول كتقاليد أو أعراف ضمن المنظمات .

الفصل الثالث:

تماسك فريق العمل

- ✓ تمهيد
- ✓ مفهوم فريق العمل
- ✓ خصائص فريق العمل
- ✓ أسباب تشكيل فرق العمل وجماعة العمل
- والتمييز بينهما
- ✓ أهمية بناء فريق العمل
- ✓ أنواع فرق العمل
- ✓ أسس بناء فريق العمل
- ✓ مراحل بناء فريق العمل
- ✓ مفهوم الفعالية في فريق العمل
- ✓ العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل
- ✓ مقاييس التماسك في فرق العمل

تمهيد

ترتبط عملية التطوير المؤسسي بالأساليب الخاصة بتحسين الفاعلية التنظيمية وترتكز عملية التطوير على أهمية تطبيق مبادئ العلاقات الإنسانية في العمل وعلى أهمية مساعدة الفرد على تنمية وتحسين مكانته داخل وخارج المؤسسة.

يعتبر العمل في الفريق بشكل جماعي تحقيق أهداف تم وضعها من قبل هؤلاء الأفراد، ويتميز بوجود المهارة العالية لتحقيق النجاح، وهو يقوم على التركيز والوضوح في العمل، مع تجنب العمل بطريقة فردية، فهو يؤدي إلى تحقيق التطور وحل جميع المشكلات والعقبات، ويكون ذلك من خلال تحديد واختبار المشكلة، وضع الخطط الصحيحة لدراسة وعلاجها بطريقة جماعية.

ويحاول خبراء في علم الاجتماع الترويج للأفكار وتفترض أن جميع الأفراد قادرين على تحمل المسؤولية، وأنه في ظل المنافسة فإن الأفراد يمكنهم أن يقدموا للمنظمة إضافات جديدة وكبيرة، وتأتي أهمية التغيير من التحديات العديدة والمتنوعة التي تواجه المؤسسات والمنظمات الحديثة من التطور التكنولوجي والانفجار المعرفي والتغيرات الاجتماعية،

وبناءً عليه يهدف هذا الفصل إلى توضيح المفاهيم المتعلقة تماسك بفريق العمل .

1- مفهوم فريق العمل :

عرفها البعض بأنها : " مجموعة من الأفراد يتميزون بوجود مهارات متكاملة فيما بينهم ، وأفراد الفريق يجمعهم أهداف مشتركة وغرض واحد ، بالإضافة إلى وجود مدخل مشترك للعمل " .

وبالعكس يعرف فريق العمل بأنها : " جماعات يتم إنشاؤها داخل الهيكل التنظيمي لتحقيق هدف او مهمة محددة تتطلب التنسيق والتفاعل والتكامل بين اعضاء الفريق ، ويعتبر اعضاء الفريق مسئولين عن تحقيق هذه الاهداف ، كما ان هناك قدرا كبيرا من التمكين للفريق في اتخاذ القرارات " .

2- خصائص فريق العمل:

ومن منظور خصائص وسمات أعضاء الفريق التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق ما يلي¹:

- المشاركة: أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون: وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة: وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية: وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر: وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.

¹ - السديري خميس محمد أحمد، المرجع نفسه، ص24.

- الالتزام: وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
 - التسيير: وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
 - الانفتاح: وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.
- ومما سبق يمكن أن نلخص أهم صفات فريق العمل الفعال على أنها تتمحور حول عدد من الأمور هي:

- اللارسمية.
- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون الاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضير في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار والاتصالات المفتوحة.

1- أسباب تشكيل فرق العمل وجماعة العمل والتميز بينهما

1-2. أسباب تشكيل جماعات العمل بصفة عامة¹:

- لإنجاز مهام التنظيم: يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة.
- لحل المشاكل: وتأخذ الجماعات هنا شكل لجان وعادة يكون التشكيل مؤقت.

¹ - زوليحة بومدين، أسلوب العمل بالفرق وأثره على الالتزام التنظيمي "دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية"، رسالة ماجستير، في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2014، ص53.

- أسباب اجتماعية ونفسية: يتم تكوين الجماعات لإشباع الحاجة إلى التقدير والانتماء والحماية من أخطار العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية.

2-2. أسباب تشكيل فرق العمل:

- التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية.
- إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل طوعي وغير مفروض عليه.
- إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.
- إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية، وكذا الشمولية وتعدد الآراء.
- خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.
- تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.
- توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.
- لتحقيق التنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطاً بأكثر من جهة.
- حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه.
- حينما تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية¹.

2-3. التمييز بين فرق العمل وجماعات العمل:

قد يستعمل لفظ الجماعة **Work group** وفرق العمل **Work Teams** كمفهومين مترادفين ولكنهما من الناحية العلمية والسلوكية مفهومان مختلفان، جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الإشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص، أما عمل الفرق فإنه يختلف بأن الهدف يكون

¹ - خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص 264، 265.

إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساسياً في العملية الإدارية¹.

- يعتمد أداء الفريق على كل من الإنجاز الجماعي والإنجاز الشخصي، بين ما أداء المجموعة يعتمد فقط على الأداء الفردي. فأعضاء الفريق يعملون سوياً لكي يستفيدوا من مجموع مهاراتهم، ويتمكنون من بلوغ أهدافهم.
- أفراد المجموعة يمكن أن تتم مكافأتهم بسبب مساهماتهم الفردية. ولكن الفريق عادة ما تكون المسؤولية بداخله متبادلة، فكل فرد داخل الفريق يجب أن يبذل قصارى جهده لإنجاح الفريق وبلوغه لأهدافه وتتم مكافأته على هذا الأساس.
- يشترك أعضاء الفريق في ملكية الغرض الذي يسعون من أجله، بين ما يقاس تقدم المجموعة على أساس مدى تقدمهم نحو أهدافهم الشخصية، فالفريق يركز على هدف جماعي.
- يميل الفريق لأن يكون أكثر استقلالية من المجموعة، وعادة ما يكون هنا كمرقب ل مباشر عمل المجموعة ولكن أغلب الفرق اليوم يديرون عملهم بأنفسهم، وأي مراقب قد تتم الاستعانة به لمزيد من التدريب وليس لمباشرة العمل بالشكل الفعلي.
- الفريق يجب أن يكون عدد أعضائه قليلاً، والمجموعات قد تكون كبيرة، ولكن الاتساق الضروري لنجاح فريق ما لا يتأتى مع عدد كبير من الأشخاص.
- يتعامل الفريق مع عدد قليل من المهام، فيشارك كل أعضائها لمهاترين في أداء هذه المهام على عكس المجموعات التي تتعامل مع العديد من أصناف المهام، ونظراً لأن داخل المجموعة قدراً كبيراً من التخصصات عالية المستوى، فلا يستطيع أفراد المجموعة معرفة مدى مساهمات العمل الفعلية التي تقدم من خلالها للمجهود النهائي للمجموعة، وعادة ما يعمل الفريق

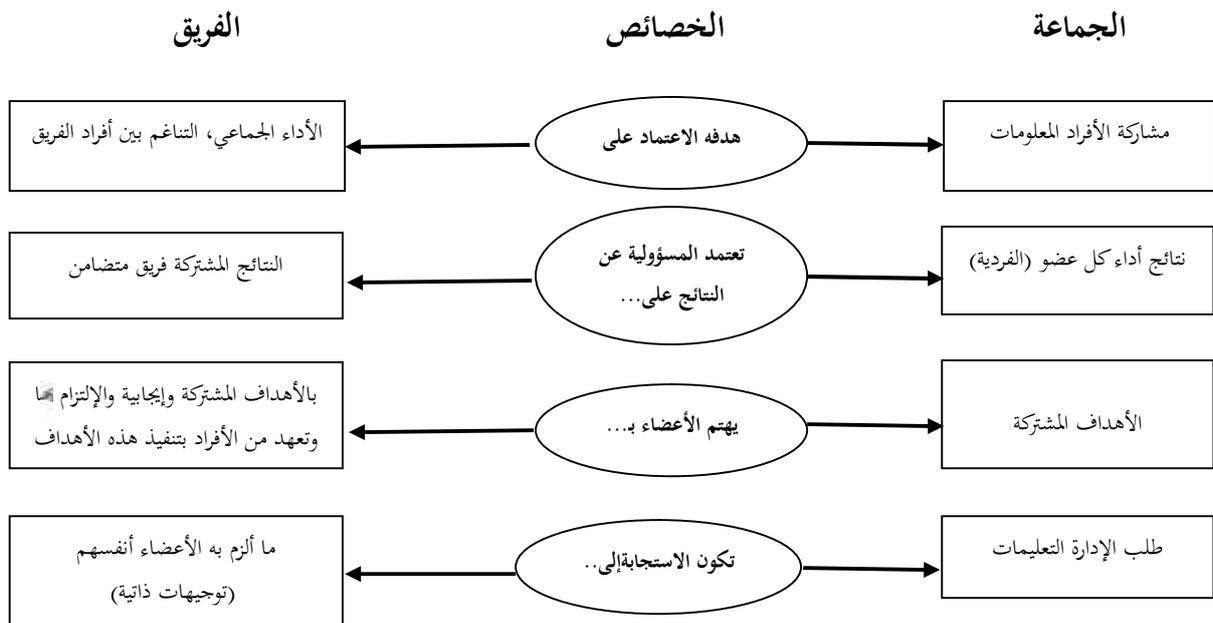
¹ - محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009، ص160.

دون قائد، ولكن المجموعات دائماً لديها قائد سواء أتم تعيينه بشكل رسمي أم نشأ بشكل غير رسمي من بين صفوف الأفراد¹.

ونجد أيضاً أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق فيم اوضحه كل من "جيرالد جرينج" و"روبرتارون" في مايلي

يعتبر الفريق نوع خاص من جماعات العمل، ينشأ الاحتياج داخل المنظمة لجماعات عمل ذات طبيعة معينة، ويتم تكوينها من أفراد مكملين لبعضهم من حيث المهارات ولتحقيق غرض محدد يعتبرون أنفسهم مسؤولين عنه شخصياً، هنا يمكن أن تطلق على هذه الجماعة اسم الفريق، ولمزيد من توضيح الفرق بين الجماعة والفريق نسوق الشكل التالي²:

الشكل رقم (02): الفرق بين الجماعة والفريق



المصدر: من إعداد الطالبة اعتماداً على معلومات سابقة

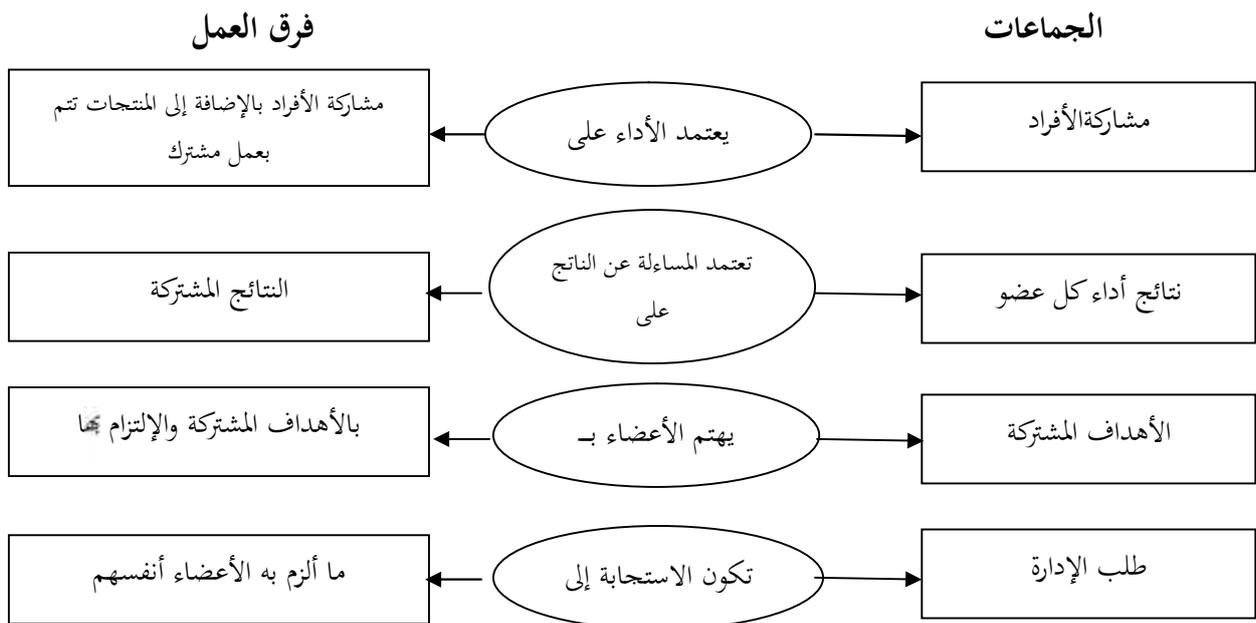
¹ - زوليحة بومدين، مرجع سابق، ص 57.

² - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013، ص 256-257.

يوضح الشكل السابق ما يلي:

- الأداء في جماعة العمل يعتمد على الفرد، بينما في فريق العمل يعتمد ليس فقط على الفرد بل وأيضاً على حصيلة التناغم والتعاون والتنسيق بين أفراد فريق العمل فتأتي الحصيلة أقوى وأكثر.
- تعتمد المسؤولية عن النواتج الختامية للعمل في جماعة العمل على الفرد المسؤول وهو غالباً مشرف أو رئيس قسم أو مدير إدارة، بينما نرى في فريق العمل أن جميع أفراد الفريق يشعرون تضامنياً بمسؤولية جماعية تجاه نواتج العمل الختامية.
- يهتم أفراد الجماعة بالأهداف المشتركة، ويزيد عن ذلك فرق العمل يهتم أفرادها ليس فقط بالأهداف المشتركة بل يتعهدون أمام أنفسهم بأن ينفذوا الهدف، ويعتبرون ذلك جزءاً من مسؤوليتهم في العمل وهم متحمسون له.
- إلى التعليمات والأوامر الصادرة من الإدارة، بينما لا يحتاج أفراد الفريق إلى مثل هذه التعليمات الخارجية، فالتعليمات صادرة من داخلهم ومن ذاتهم مما يعطي الأمر الإحساس بالمسؤولية الشخصية.

الشكل رقم (03): يمثل الفروقات بين جماعات العمل وفريق العمل



ويتضح مما سبق أن العمل الجماعي والعمل الفرقي برغم إمكانية التمييز بينهما إلا أنهما متشابهان في كل المقومات ومنها الأهداف المشتركة وضرورة والتعاون ووجود القيادة¹.

في الأخير حسب ما أورد "القيوتي" أنه من المفيد أن يتم تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد على ذلك:²

- اختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارات التحليل وتقديم المقترحات، ومهارات الإتصال والاستماع.

- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية، لأن ذلك يوفر فرصة ل طرح أفكار جديدة.

- الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.

- توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة.

- إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز.

- تنمية أواصر الثقة والانفتاح بين الأعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضى من العمل ضمن إطار الجماعة.

2- أهمية بناء فريق العمل:

تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية و أسلوب حديث يساعد على تفهم و إدراك و تقبل الأفراد الآخرين في العمل و معرفة أبعاد سلوك ، كل فرد وما يتم به من دوافع وجهود و اتجاهات و قدرات و إبداع، وهذا التفهم يساعد على المرونة التعامل وكيفية التعامل و هذا بدوره ينعكس

¹ - مدحت أبو نصر، مرجع سابق، ص 34.

² - محمد قاسم القوي، مرجع سابق، ص ص 161، 162.

على تنسيق الجهود بين الأعضاء و تسهيل وتيسير حل الخلافات أو سوء الفهم. كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والاتفاق و الثقة و التأييد و الولاء .وهذا بدوره يقود إلى تحقيق الأهداف و النتائج.

وتتمثل الفوائد التي تجنى من بناء الفريق في النقاط التالية:¹

✓ **تحقيق التعاون:** يؤدي تشكيل الفريق إلى دعم مفاهيم و أسس العملية الإدارية من خلال تحقيق التعاون بين الأفراد، الأمر الذي يؤدي إلى الإبداع و استغلال القدرات و المهارات المتوفرة لأعضاء الفريق و الذي بدوره يسهل العملية الإدارية التنظيمية.

✓ **نقل المعلومات:** يؤدي تحقيق التعاون بين أعضاء الفريق و الإدارات المختلفة إلى نقل المعلومات اللازمة بحرية تامة ودون إعاقة حيث تتدفق المعلومات من أعلى إلى أسفل ومن أسفل إلى أعلى وفي كل الاتجاهات.

✓ **الاستخدام الأمثل للموارد البشرية:** يؤدي تشكيل فريق عمل متجانس إلى إطلاق الطاقات و الإبداعات و الانتماءات للفريق، مما يحقق فائدة كبيرة في حل المشاكل التي تواجه المنظمة.

✓ **اتخاذ لقرارات:** وهنا يتم اتخاذ القرارات في حل التأكد التام نتيجة لغزارة المعلومات و إعداد بدائل عديدة، ثم اختيار البديل الأمثل الذي يحقق الأهداف المرغوب فيها.

✓ **الجودة:** وهنا يحرص الفريق على تحقيق الجودة في مخرجات عملهم سواء في القرارات أم في إعطاء الحلول أم في آليات العمل².

3- أهداف بناء فريق العمل:

يعتبر بناء فرق العمل أسلوباً تلجأ إليه التنظيمية لتلبية لاحتياجات معينة و علاجاً لمشاكل تواجه المنظمة، ولا يتم هذا البناء إلا بعد دراسة تحليلية وبعد ظهور دلائل معينة منه زيادة الشكاوي والتذمر بين العاملين، وتراجع أداء في جودة المنتجات. فأمام هذه المظاهر و غيرها تضطر المنظمات

1

-أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات كلية العلوم² الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2007م ص89.

إلى اللجوء إلى هذا الأسلوب لمواجهة التحديات رغبة منها في تحقيق العديد من الأهداف التي تتمثل في:

- ✓ العمل على خلق مناخ تنظيمي مناسب وبيئة صحية؛
- ✓ الشعور بالمسؤولية المشتركة و الرقابة الذاتية؛
- ✓ مواكبة التغيرات في البيئة المحيطة؛
- ✓ ممارسة عملية التفويض بطريقة أكثر فعالية؛
- ✓ الالتزام بتحقيق الأهداف؛
- ✓ التخطيط المشترك لمواجهة المشاكل قبل حصولها؛
- ✓ اتخاذ قرارات أكثر فعالية ورشيده؛
- ✓ اعتماد نظم اتصالات جيدة؛
- ✓ تطوير مهارات وقدرات الأفراد¹

4- أنواع فرق العمل:

تعدد أنواع فرق العمل وتصنيفاتها تبعاً لأهدافها التي ترغب في تحقيقها، وعندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل وبناء فريق عمل فإن مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفريق، وتأثير فرق العمل بعوامل منها:

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل.
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون دائم أو مؤقت.
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

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

¹-أمانة قهواجي، مرجع سابق، ص 90.

5-1. فرق العمل المدارة ذاتياً: وهو مجموعة من الأفراد لديهم مهارات وتخصصات متنوعة ويتميز الفريق بدرجة كبيرة من التمكين فتتعلم هذه الفرق، وتشارك في الوظائف غالباً ما يؤديها المديرون، وتكون اجتماعاتها أسبوعية، وتتمتع بالحرية في اتخاذ القرارات في المجالات التالية:¹

- تدريب العاملين على المهارات.
- اختيار الأعضاء الجدد.
- تحديد مستويات الأداء.
- تحديد الموازنات المطلوبة.
- وضع جداول العمل.
- حل المشكلات التي تواجهها أثناء التنفيذ.
- الرقابة على الجودة وتقييم الأداء

5-2. فرق عمل الإدارة العليا: يعتبر هذا النوع من الفرق الدائمة والتي تشكل من مديري الإدارة العليا، يعتبرون حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية.

5-3. فرق العمل متعددة الوظائف: وهو مجموعة من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات يتم سحبهم من الدوائر المختلفة بهدف تطوير منتج أو حل مشكلة، أو تقدير الفرص ويعملون تحت إشراف مدير واحد، ويمنح الفريق المسؤولية عن أعماله، ومن ثم توحد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغير سريع كشركات الاتصالات، والكمبيوتر، وذلك لتحقيق السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق، واحتياجات العملاء.

¹محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014، ص ص122-

4-5. فرق دوائر الجودة: إن فرق دوائر الجودة يطلق عليها أيضاً مسمى دوائر مراقبة الجودة، وهي عبارة عن مجموعة من العاملين تشكل من الوحدة الإنتاجية أو الوظيفية نفسها بناءً على موافقة الإدارة، ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات، ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.

5-5. فرق العمل الوظيفية: وهو الذي يتألف أعضاؤه من نفس الوظيفية أو القسم، ويكون القائد معيناً بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محددة وواضحة، وينشأ هذا النوع غالباً في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات.

5-6. فرق العمل الموجهة ذاتياً: هي عبارة عن مجموعة من الأفراد الذين لديهم القدرة على إدارة وتوجيه نشاطاتهم وأعمالهم نحو تحقيق الأهداف المطلوبة بالاعتماد الذاتي ويتشكل الأعضاء من وحدة وظيفية واحدة ويكونون مسؤولين عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعلمية والإنسانية والمواد اللازمة لتحقيق النجاح.

ويتولى الفريق تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء ثم يتم تدريبهم على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء بالهمة، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية¹.

ويتحقق من خلال البناء السليم لهذا النوع من الفرق العديد من المزايا نذكر منها:

- تحسين مستوى الخدمة المقدمة للعملاء.
- الارتقاء بمستوى الجودة في المنتجات.
- إمكانية تخفيض عناصر التكاليف المختلفة.

¹ - محمد يوسف القاضي، مرجع السابق، ص123.

- توفير قدر عال من المرونة في بيئة العمل.

5-7. فرق العمل الافتراضية: لقد ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في

مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصالات وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات
نهاية القرن الماضي وبداية القرن

الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود، وتقوم العلاقة بين
أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات، ومن مزايا هذه الفرق¹:

- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.

- إقلال تأثير المركز الاجتماعي والمكان الاجتماعي.

- إمكانية مشاركة المعلومات بين أعضاء الفريق، وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل
الاتصال المختلفة.

- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.

5-أسس بناء فريق العمل:

لبناء فريق عمل فعال ينبغي مراعاة مجموعة من الأسس التي تعد بمثابة الأساس الذي يستند
عليه الفريق ويضمن له النجاح والاستمرارية، وأهم هذه الأسس²:

- وضع غايات واضحة وأهداف متفق عليها: إن تحديد الأهداف وتوضيحها والاتفاق عليها
منذ البداية يعد عاملا هاما وحيويا في عمل الفريق.

¹ - محمد يوسف القاضي، مرجع السابق، ص125.

² - أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات، كلية العلوم
الإقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2007، ص66.

- الانفتاح والمقابلة: إن بناء فريق فعال يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضاءه، لأن نوعية العلاقات والمصارحة منذ البداية تساعد على نجاح مهمة الفريق، وذلك لتنسيق المشاعر والعمل على بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة، ويتم ذلك من خلال تحديد وتعريف القضايا، والاستماع لكل الأفراد دون الدفاع أو رفض أي موقف وتحديد وتعريف الاختلافات وإلقاء الضوء عليها.
- التأييد والثقة: إن التأييد والثقة تعتبر مقياس ذات قيمة هامة في العلاقات الإنسانية والتي تساعد الفريق على العمل بنجاح وفعالية.
- التعاون وحل النزاعات أو الخلافات: يمثل التعاون دوراً كبيراً في بناء الفريق الفعال كما يساعد على تعزيز الثقة والتأييد، ويتمثل التعاون في اختيار القضايا المطمئنة، جمع الفريق لمناقشة القضايا ذات الخلافات، توضيح القواعد والتوقعات، تحديد النتائج المرغوبة، تشجيع الحوار المفتوح ووضع بعين الاعتبار كل نقاط الخلافات وأسبابها وكذلك تسجيل نقاط الاتفاق وكيفية التعاون مع الأوضاع الصعبة.
- الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة: إن الإجراءات الواضحة والأنظمة المناسبة تساعد فريق العمل على أداء مهمته بكفاءة ونجاح، كما تساعد على وضوح الهدف وتسهيل مهمة الفريق.
- دعم الإدارة العليا: ضرورة دعم الإدارة العليا لعمل الفريق وتقديم كل ما يحتاجه الفريق أثناء عمله.
- القيادة الإدارية المرغوبة: يلعب قائد الفريق دوراً مهماً في توجيه نشاط وسلوك الفريق لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرته على المشاركة وتفويض السلطات واستعداداته ودوافعه ومهاراته لأداء المهام.
- المراجعة المنتظمة: وتتم مراجعة أداء ونشاط الفريق عن طريق استخدام الملاحظة والمتابعة الدقيقة وما شابه ذلك، والهدف منها هو التأكد من فعالية أداء الفريق.

- **علاقات الجماعة الداخلية السليمة:** إن هذا الأساس يتمثل في فهم جماعة العمل لسيكولوجية العلاقات الشخصية والمتمثلة في الأنماط والاتجاهات والعلاقات الاجتماعية التي تطرأ في الاجتماعات وما تتطلبه من تفهم وتأييد وتعاون وبناء ثقة لدعم فريق العمل.
- **تطوير وتنمية الفرد:** إن تطوير وتنمية الفرد تعمل على إتاحة الفرصة للفرد لتنمية قدراته ومهاراته وتساعد على تفهم أبعاد السلوك للأفراد والجماعات لتسهيل مهمة التأييد والثقة والتعاون، والتي هي أساس في نجاح وفعالية بناء فريق العمل.
- **التقييم النهائي:** ومن خلاله يمكن التعرف عما إذا كان الفريق قد توصل إلى الهدف أو يحتاج إلى خطوات ضرورية أخرى، وهل يمكن تقييم الفعاليات والتأثيرات على الآخرين؟ وهل يمكن تحليل الحاجات مرة أخرى؟¹.

6- مراحل بناء فريق العمل:

تمر عملية بناء الفريق بخمسة مراحل أساسية²:

1-7. مرحلة التكوين: هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعية، حيث يتحول الفرد من كونه فردا إلى عضو، ومن كونه وحيدا إلى كونه متفاعلا، ومن كونه مستقلا إلى مشارك، وهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد العلاقات الملائمة مع أعضاء الفريق، ويكتشف فيها البيئة النفسية والاجتماعية للفريق.

2-7. مرحلة الصراع: هي أصعب المراحل في بناء الفريق، حيث يبحث فيها كل عضو عن مكانه ومكانته، وتبدو فيها الأهداف صعبة أو غير قابلة للإنجاز، وقد ينفذ فيها صبر الأعضاء، فيجادلون، ويثورون، ويعترضون، ويقاومون، وينشأ النزاع بينهم، وقد يترك بعضهم الفريق، وقد

¹ - أمينة قهوجي، مرجع نفسه، ص67.

² - إبراهيم الغنام، مراحل بناء فريق العمل، بوابات كنانة أونلاين، متاح على الموقع:

http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7470 تاريخ الإطلاع: 2019/04/14، 15:12

ينحشر الفريق في هذه المرحلة ولا يحقق أي إنجازات. يسود في هذه المرحلة شعور بتضارب وجهات النظر، والمقاومة والرفض، والحيرة، وعدم القدرة على التفكير السليم، وقد يشعرون بالارتياح عند وجود طاقة أمل في النجاح، وييدي الأعضاء في هذه المرحلة سلوكا يتسم بالجدال والمناقشة والتحدي، والتنافس والصراع، واستخدام وسائل الدفاع السيكولوجية من إسقاط، وتبرير، وانسحاب، وهجوم، وأحلام يقظة، كما يبدؤون في التشكيك في الأهداف و المهام، ويميل بعضهم إلى الثورة و فقدان السيطرة على الأعصاب، والدفاع الشديد عن وجهة النظر الشخصية.

يمكن مساعدة الفريق في هذه المرحلة بالتوضيح و تقديم المعلومات، والتحفيز وتأكيد قدراتهم على أداء المهمة، وتوضيح أمثلة لمهام مماثلة و كيف تم إنجازها، وكذلك استخدام أساليب حل النزاع من توفيق، تحاشي، تنازل، تكيف، تعاون و مشاركة.

3-7. مرحلة وضع القواعد: بعد انقضاء مرحلة الصراع، تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم بعضا، و للأدوار التي سيلعبونها، وللفريق ككل. تتميز هذه المرحلة بانخفاض حدة النزاع، و بدء التعاون، ثم تزايد تدريجيا. وهي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية و هي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب ألا تطول هذه المرحلة أو يتوقف فيها الفريق، ولكن يبدأ التعاون الفعلي و الاتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك. وفي هذه المرحلة يتم وضع القواعد للعلاقات و المعاملات بين أعضاء الفريق، ليصبح الهدف هو الرباط أو العقد غير المكتوب الذي يجمع الفريق.

4-7. مرحلة الأداء: هنا يبدأ الأعضاء في القيام بأدوارهم، ويمارسون تخصصاتهم المهنية أو الوظيفية، كل في مجاله، ويمارسون علاقات التعاون و الترابط، و يتعرف كل عضو على دوره وتوقعات الآخرين، ويتفهم كل عضو نواحي القوة و الضعف لديه ولدى الآخرين، ويفكر أعضاء الفريق في طرق الإنجاز و زيادة الفاعلية، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب وناصح، ويساعد الأعضاء على تقييم أداءهم.

7-5. مرحلة الإنهاء: تحدث في حالة الفريق الذي يتكون لأداء مهمة معينة ينتهي دوره بانتهائها، مثل إدخال تغيير معين، أو الإعداد أو تنفيذ مشروع ما. وقد نجح الفريق في مهمته أو يفشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، و الدروس المستفادة، وكيفية عرض النتائج على الآخرين، و التقييم الكلي للتجربة¹.

7- مفهوم الفعالية في فريق العمل:

تتميز فرق العمال الفعالة بالعديد من الصفات التي تميزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تخفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشرك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة².

ولعل أفضل الدراسات التي عاجلت فكرة الفعالية التنظيمية وبالأخص في فرق العمل ما أورده كل من Herman &Renz اللذين حددا تسعة افتراضات أساسية في طريق تحقيق مستويات عالية من الفعالية في فرق العمل وفي لتنظيمات ككل، وأجزها بتصرف فيما يلي³:

- فعالية فرق العمل في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة، فالمحدد لفاعلية أي فريق هو مقارنة أو مقارنة أدائه بغيره من الممارسات المتميزة أو من الفرق المتفردة في أدائها.

¹ - إبراهيم الغنام، المرجع السابق.

² - جلال بوكرومة، الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA نموذجاً"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014، ص 147.

³ - نفسه المرجع، 147.

- مفهوم الفاعلية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفاعلية من خلال مؤشر أداء وحيد فتحقيق الأهداف أو قيمة مضافة لا تعني بالضرورة فاعلية عالية.
- القيادة في الفريق هي من يصنع الفارق في الفاعلية، فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عل موجب بين فاعلية القيادة وفاعلية الفريق.
- الفاعلية هي نتاج البناء الاجتماعي المحيط بالفريق أو بالمنظمة، فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن فريق إلى آخر ومن فرد إلى آخر.
- الفريق الفعال لا بد وأنه ينتهج ممارسات إدارية وتنظيمية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح، فقد يتبنى الفريق ممارسات إدارية سليمة ولكن لا يستطيع تحقيق الفاعلية.
- يمكن الوصول إلى الفاعلية العالية من خلال اختيار النوعي لأعضاء الفريق.
- يمكن اعتماد درجة استجابة الفرق للمشكلات في الحكم على فاعليتها.
- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع الفرق وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفاعلية، حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى فاعلية لكل منها.
- من المهم دراسة الفاعلية في الفرق باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة، فقد تعتمد وتتأثر فاعلية فريق ما بشكل كبير بالفاعلية للفرق الأخرى التي تتقاسم نفس المحيط التنافسي ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها. فانطلاقاً من افتراضات **Herman &Renz** ولتحديد مؤشرات الفاعلية لأي فريق عمل، لا بد من الوقوف على مجموعة من القدرات الأساسية لإدارة الأداء فيها بصورة فاعلة، ولعل أولى هذه القدرات تتمثل في القدرات الإستراتيجية، وتتضمن قدرة الفريق على المحافظة في أدائه على التركيز على التغيرات في البيئة التنظيمية والتفاعلية له، ومن ثم تحويل وتوحيد أنشطته للاستجابة لتلك التغيرات، ويمكن تحقيق ذلك من خلال الوعي بالتغيرات وقياس الأداء المستمر¹.

¹ - جلال بوكرومة، مرجع السابق، ص148.

وتبرز القدرة القيادية كثاني القدرات المهمة في تحديد فاعلية الفريق، وتمثل هذه القدرة في تحديد وجهته، ومن ثم اصطفاً أنشطته وتوجيه موارده (البشرية والمادية) بغية الوصول إلى تلك الوجهة، ويمكن ترجمة ذلك في وجود رؤية وأهداف مقنعة لجميع أعضاء الفريق، ومن ثم تبني برامج نوعية محفزة لتحقيق تلك الرؤية وإزالة المعوقات والمشكلات التي تعترض سير الفريق نحو وجهته، ثالث القدرات تتمثل في القدرة الإدارية، وتُعدّ بضمان الكفاءة والفاعلية في توظيف الموارد المختلفة في الفريق من خلال تنسيق وتنمية تلك الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل، في حين تأتي القدرة الفنية رابعاً في مسار التحول نحو الفاعلية، وتشير إلى القدرة على تصميم وتقديم خدمات ذات كفاءة وفاعلية عالية، وأخيراً يتطلب وجود الفاعلية التنظيمية قدرة على التحديث والتطوير، والمتمثلة في قدرة الفريق على التغيير والابتكار من خلال انتهاج أساليب تواصل مستمرة بين أعضائه ومع محيطه التنظيمي والتفاعلي.

ويرى في نفس السياق Beaudin أنه يمكننا القول بفاعلية الفريق إذا تميز بما يلي¹:

- أهداف واضحة محددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المنافسة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.

¹ -Henry CLETY, *Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes « Equipes de travail »*, thèse de Doctorat en Psychologie, université Charles-de-GauleLille 3, France, 2009, p.39.

- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

8- العوامل المؤثرة في بناء فريق العمل:

تهدف المنظمات الحديثة إلى بناء فرق عمل لتحقيق الفاعلية في الأداء، وعملية تشكيل الفرق هذه ليست بالأمر السهل، كون القائمين على إدارة الموارد البشرية يواجهون مجموعة من التحديات التي يفرزها واقع البيئة التشغيلية، ويمكن تلخيص العوامل المؤثرة في بناء فرق عمل فعالة في النقاط التالية¹:

نوع الثقافة التنظيمية السائدة: ونعني بذلك توفر ثقافة تنظيمية مساندة تتميز بالصدقة والمساعدة فيما بين العاملين، وتوفير الثقة والمساواة؛ ويكون التركيز على الجانب الإنساني في هذه البيئة، كما أن وجود ثقافة إبداعية تتميز بتوفير بيئة العمل المساعدة على الإبداع، ويتصف أفرادها بمواجهة التحديات، وفي حالة العكس، أي وجود ثقافة سلبية يفتقد فيها الأفراد إلى الأمن النفسي والعلاقات البناءة حيث يسود مناخ مشحون بالصراع والتوتر، كل هذا يجعل من عملية بناء فرق عمل فعالة أمراً صعباً.

- إن توفر ثقافة تنظيمية إيجابية ومتجددة، بلا شك سيساعد على بناء فرق عمل ناجحة، ولكن هذا يظل مرهوناً بمدى قناعة القادة والمدراء، وإيمانهم بجدوى أسلوب فرق العمل على اعتبار أن ثقافة التنظيم هي في حقيقة الأمر الثقافة التي يصنعها القادة أو يؤمنون بها.

¹ - منصور بوبكر، أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم والعمل، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013، ص 149.

- الهيكل التنظيمي: إن وجود هيكل جد معقد وذو تسلسل هرمي كبير، وعدم توافق هيكل الفريق مع هذا الهيكل التنظيمي قد يجعل نشاط فريق العمل في غاية من التعقيد.
- وجود نظام اتصال غير فعال، لا يمكن من نقل وتبادل المعلومات بشكل سريع، أو الاعتماد على نمط النظام البيروقراطي الجامد، الذي يركز على الاتصال الكتابي ويهمل الاتصال الشفوي وغير اللفظي الذي يعتبر فعالاً فيما يخص ديناميكية جماعة العمل وبناء علاقات متينة بين أعضاء الفريق.
- وجود نظام حوافز غير عادل ويعتمد على الحوافز الفردية فقط، من شأنه أن يخلق مشكلات تتعلق بالاتجاهات السلبية نحو الفريق الأمر الذي يبعث على تراجع مشاعر الولاء للفريق وظهور الميول التخريبية في حالات الشعور بالغبن من طرف بعض الأعضاء.
- مستوى المهارات الفنية والإنسانية والفكرية لأعضاء الفريق، فافتقار العاملين ضمن فريق ما إلى المهارات اللازمة، أو التفاوت الكبير في مستوى إتقان هذه المهارات بين هؤلاء العاملين، قد يشكل عائقاً للانسجام داخل فريق العمل، مما ينعكس على مستوى الأداء العام لهذا الفريق.
- يشكل المكان المناسب واللائق دعماً كبيراً لفريق العمل، سواء من حيث أبعاده الارغونومية أو الفيزيائية، ولعل الأنسب لفريق العمل من الناحية التفاعلية هو وجود مكان واحد للفريق (ورشة صناعية، مصلحة إدارية بمكاتب متجاورة... الخ) في حين أن البعد المكاني بين العاملين يجعل عملية تبادل المعلومات والبيانات مزعجة جداً كما يضعف التعاون بين أفراد الفريق الواحد¹.

¹ - منصور بوبكر، مرجع سابق، ص151.

9- مقاييس التماسك في فرق العمل

لقد لجأ الباحثون إلى تحديد عدد من المقاييس يمكن من خلالها الوصول إلى قياس التماسك منها¹:

1-10. أحاديث الأفراد: يعتبر الحديث المتبادل بين الأفراد مقياسا هاما يبين مدى قوة التماسك فيما بينهم، فإن كان حديثا يسوده التفاهم والمناقشات الهادفة، دل ذلك على قوة التماسك أما إذا كان مضمون الأحاديث خلاف دائم أو نقاش لا يسوده التفاهم العام دل ذلك على ضعف التماسك وتخلخله، بالإضافة إلى أن الحديث عن الفريق بدل التحدث عن الذوات يعتبر مقياسا للتماسك كذلك، كما قد سجل كل من Waiten&Lippite ذلك في كتابهما "الجو الاجتماعي"²، حيث قاما بقياس عدد المرات التي استخدم فيها أعضاء فريق كلمة "نحن" مقابل كلمة "أنا" وكذلك العبارات الدالة على الرضا والارتياح أو الضيق، فاستخلصا أن الفرق التي يغلب فيها "النحن" لها درجات عالية من التماسك مقارنة بالفرق التي يغلب فيها "الأنا".

2-10. مقياس الصداقة: قام كل من Festinger &Shakhtar&Pac عام 1960 بدراسة حول موضوع الصداقة بين الأفراد من جماعة لأخرى داخل المدينة الجامعية، حيث طلب منهم تحديد أصدقائهم، ومن تم تحديد نسبة من اختاروهم في وحدتهم السكنية بالنسبة للعدد الكلي في المدينة الجامعية بأكملها، وتم تحديد النسبة المئوية بين اختيارات الأصدقاء من بين أفراد الجماعة إلى عدد الاختيارات من أصدقاء خارج الجماعة، بحيث إذا أعطى الفرد (100) فرصة لاختيار أصدقاء له واختار (80) شخصا من داخل الجماعة، ثم (60) شخصا من خارج الجماعة فتكون النسبة 80% وهكذا، حيث كلما كان الاختيار داخل الجماعة كبيرا دل هذا على التماسك، في حين كلما كان اختيار الأصدقاء من خارج الجماعة دل ذلك على ضعفه وهكذا.

¹ - بركات حمزة حسن، علم النفس وديناميات الجماعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008، ص72.

² -Caroline GUIBET LAFAYE, Cohésion sociale et lien social, CNRC (centre Maurice Halbwachs), Paris, 25 Février 2011, p.63.

10-3. درجة تماسك الأفراد بالقيم والمعايير: إن لكل فريق قيما ومعايير تنظيمية وسلوكية يعمل على الحفاظ عليها وتدعيمها، فبمقدار تماسك الأفراد بتلك القيم والمعايير يكون التماسك قويا، فكلما كانت هناك مسايرة لمعايير الفريق وقيمه من قبل الأعضاء، وعدم خرقها كان أكثر تماسكاً.

10-4. عوامل تماسك فريق العمل: لتماسك فريق العمل يجب أن تتوفر مجموعة من الأمور هي¹:

- الدفع المشترك لتحقيق المهمة.
- الثقة زملاء الفريق والتعاون.
- تدعيم سلوك التعاون في الفريق.
- التنافس ضمن إطار التعاون.
- التجانس بين أعضاء الفريق.
- القبول المتبادل.

10-5. قوة الجماعات في مواجهة الأزمات: إن أي فريق ينهار في مواجهة الأزمات يمكن الحكم عليه بأنه فريق عديم التماسك، حيث تزداد درجة التماسك بمقدار تماسك أعضائه في تحدي المواقف الحرجة والأزمات الطارئة التي يمكن أن نفرق بين نوعين منها: الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية، وعلى العموم فإن الفريق المتماسك يزداد قوة في مواجهة الأزمات التي قد تعمل على تقوية تماسك الأفراد، وتفضل درجة التماسك في مواجهة الأزمات مقياسا لمدى التماسك، ثم إن مواجهة الأزمة لا يستلزم التغلب عليها، بل المهم هو روح التضامن بين أعضاء، حيث قام French عام 1953 بدراسة حول بعض الفرق والأندية الرياضية وقارنها بجماعات

¹ - يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فريق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2014م، ص64.

غير منظمة فوجد أن الفرق المنظمة أكثر تماسكا وأقل عرضة للتفكك عندما تتعرض لموقف خطير يهدد كيانها.

10-6. مساهمة الأعضاء في اتخاذ القرار: وذلك يكون بزيادة مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وإخراجها إلى حيز التنفيذ، فكلما ازداد التزام أفراد الفريق بتنفيذها، كلما سعى الأفراد للتمسك بمعايير الفريق المحيطة بهم، أو التنظيم الذي ينتمون إليه، فمساهمة الأفراد الأعضاء مساهمة فعلية في أي عمل يزيد من تماسك الفريق والتالي تماسك الفريق والتنظيم

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل جمع أكبر قدر من المعلومات النظرية حول مفهوم فريق العمل الذي يعد كما سبق وأشرنا من أهم أساليب العمل التي تضيف نوع من الديناميكية على المنظمات التي تتبنى هذا التوجه ، لذلك اعتبر بعض رواد الإدارة فرق العمل من أهم أبعاد الثقافة التنظيمية القوية ، رأينا أن لهذا الأسلوب أوجه عديدة و متعددة ، وهذا ما يفسر مرونتها وتكيفها مع جميع متطلبات المنظمة على اختلاف أنماطها، والتي تسعى إلى تحقيق الجودة والمنافسة المشروعة والرب.

الفصل الثاني:
القيم التنظيمية

✓ تمهيد

✓ لمححة عامة عن مؤسسة مديرية الموارد المائية

✓ أدوات وتقنيات جمع البيانات

✓ مجتمع البحث

✓ الدراسة الاستطلاعية

✓ تحليل خصائص العينة

تمهيد

بعد انتهائنا من الخلفية النظرية السوسولوجية التي اعتمدنا عليها في انجازنا لهذا البحث والتي تعد أساسا لأي بحث علمي، انتقلنا إلى الجانب الميداني، وفيه تطرقنا إلى عرض الإجراءات المنهجية للدراسة، والتي تتعلق بمجتمع البحث والعينة وأيضا تعريف بمجالات الدراسة التي شملت المجال المكاني والزمني والبشري.

كما احتوى هذا الفصل على جداول متعلقة بتحليل البيانات الشخصية للعينة، وبالنسبة للجداول المتعلقة بتحليل الفرضيات فقد قسمت إلى محاور، كل محور يضم عدد من الجداول (البسيطة والمركبة) كل منها يساعد في تفسير الفرضية المتعلقة به، وفي الأخير قمنا بعرض الاستنتاجات الجزئية ثم الاستنتاج العام.

1- لمحة عامة عن مؤسسة مديرية الموارد المائية

البداية الأولى لمديرية الري من جويلية 1970 في الجزائر و بعد تطويرها قرر تقسيمها الولايات في شهر أوت و سبتمبر 1970 (مديريات الري الولائية حتى وصل عددها إلى 47 مديرية الموارد المائية بعدما كانت بـ 15 مديرية و منها مديرية الموارد المائية بولاية غارداية التي هي محل الدراسة ومن خلال تقديم لمحة عامة عن المديرية فنتطرق الى اهم تعريف المديرية واهميتها واهدافها .

1-1 تعريف المديرية :

مديرية الموارد المائية هي من الناحية القانونية مؤسسة عمومية ذات طابع إداري (خدمي) تتمتع باستقلالية القانونية (شخص معنوي) و لها ممتلكات مخصصة تهدف الى تسيير مصالح عمومية تتصل في توفير المنشآت و الهياكل الخاصة بالمياه و استغلالها منها حفر الآبار بناء الخزانات، وضع قنوات المياه الصالحة للشرب و تطهير و المياه الصناعية و السقي (الري الفلاحي). أما من الناحية المالية و المحاسبية فهي تعتمد على نظام الإداري أي قواعد المحاسبة العمومية التي تتميز بـ :

- ✓ التفريق بين الأمر بالصرف و المحاسبة العمومي المتصل في أمين الخزينة الولائية كمحاسب معتمد من طرف وزارة المالية.
- ✓ المراقبة المالية المسبقة على النفقات الممارسة من طرف المراقب المالي للولاية.

1-2 نبذة عن المؤسسة

مديرية الموارد المائية لولاية غارداية هي مؤسسة عمومية ذات الطابع إداري الذي يحكمها من حيث التنظيم الداخلي كما هو موضح في المرسوم التنفيذي رقم 187/02 المؤرخ في 26مايو 2002 الذي يحدد هذا القرار الاختصاص الاقليمي و مهام الاقسام الفرعية الخاصة بالري.

و تتكون المديرية حاليا من أربع مصالح هو موضح في المادة 03 من القرار الوزاري المشترك الذي يضبط عدد مصالح مديريات الموارد المائية.

1-3 مصالح مديرية الموارد المائية

تتكون مديرية الموارد المائية من أربع مصالح و هي :

- مصلحة حشد الموارد المائية و التزويد بالمياه الصالحة للشرب

- مصلحة الري فلاحي

- مصلحة التطهير

- مصلحة إدارة الوسائل

و كل مصلحة بمهامها :

-مصلحة حشد الموارد المائية و التزويد بالمياه الصالحة للشرب :

تتكفل بما يلي :

■ المشاركة في الدراسات و إعداد برنامج العمل الرامي لحشد الموارد المائية السطحية و الجوفية

و التزويد بالماء الصالح للشرب.

- ضمان التحكيم التابعة لإنجاز المشاريع و السهر على احترام قواعد و مقياس الإنجاز.
- السهر على حسن إستغلال، تسيير وصيانة منشآت حشد الموارد المائية.
- إنشاء بنك المعلومات حول معرفة الموارد المائية على مستوى الولاية وحشدها و إستعمالها و المحافظة عليها.

- مصلحة الري فلاحي : تتكفل بما يلي :

- المشاركة في إعداد برامج تطهير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.
- ضمان متابعة و تنفيذ برامج تطهير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.
- السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس إستغلال هياكل السقي و صرف المياه.
- جميع العناصر الخاصة بمنح تخصيص إستغلال منشآت السقي و صرف المياه.

-مصلحة التطهير :

تتكفل بما يلي :

- المشاركة في الدراسات و برجة مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات.
- السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير و احترام قواعد و مقاييس تسيير المرفق و مقاييس تسيير و استغلال المنشآت المرتبطة بها.
- السهر بالتعاون مع مصالح المعنية بالحماية و الحفاظ على الموارد المائية.
- تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة.

-مصلحة الإدارة الوسائل :

تتكفل بما يلي :

- المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز و التسيير و تنفيذها .

■ تسيير الأملاك و المحافظة عليها.

■ إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية و التكوين المستخدمين.

■ الإطلاع و المتابعة شؤون المنازعات

-مصلحة الري فلاحي : تتكفل بما يلي :

■ المشاركة في إعداد برامج تطهير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.

■ ضمان متابعة و تنفيذ برامج تطهير الري الفلاحي الصغير و المتوسط.

■ السهر على تطبيق التنظيم و مقاييس إستغلال هياكل السقي و صرف المياه.

■ جميع العناصر الخاصة بمنح تخصيص إستغلال منشآت السقي و صرف المياه.

-مصلحة التطهير : تتكفل بما يلي :

■ المشاركة في الدراسات و برجة مشاريع التطهير و الحماية ضد الفيضانات.

■ السهر على حسن تسيير المرفق العام المرتبط بالتطهير و احترام قواعد و مقاييس تسيير

المرفق و مقاييس تسيير و استغلال المنشآت المرتبطة بها.

■ السهر بالتعاون مع مصالح المعنية بالحماية و الحفاظ على الموارد المائية.

■ تكوين نظام إعلامي يتعلق بالتطهير و حماية البيئة.

-مصلحة الإدارة الوسائل :

تتكفل بما يلي :

■ المشاركة في إعداد ميزانية التجهيز و التسيير و تنفيذها .

■ تسيير الأملاك و المحافظة عليها.

■ إعداد و تنفيذ مخططات تسيير الموارد البشرية و التكوين المستخدمين.

■ الإطلاع و المتابعة شؤون المنازعات

1-4 الهيكل التنظيمي للمؤسسة

بموجب المرسوم التنفيذي رقم 187/02 المؤرخ في 26مايو 2002 الذي يحدد هذا

القرار الاختصاص الاقليمي و مهام الاقسام الفرعية الخاصة بالري.

يوجد تسعة أقسام فرعية :

1. القسم الفرعي للموارد المائية بغرداية

2. القسم الفرعي للموارد المائية بمتليلي

3. القسم الفرعي للموارد المائية ببريان

4. القسم الفرعي للموارد المائية بالمنيعه

5. القسم الفرعي للموارد المائية بالقرارة

6. القسم الفرعي للموارد المائية بنورة

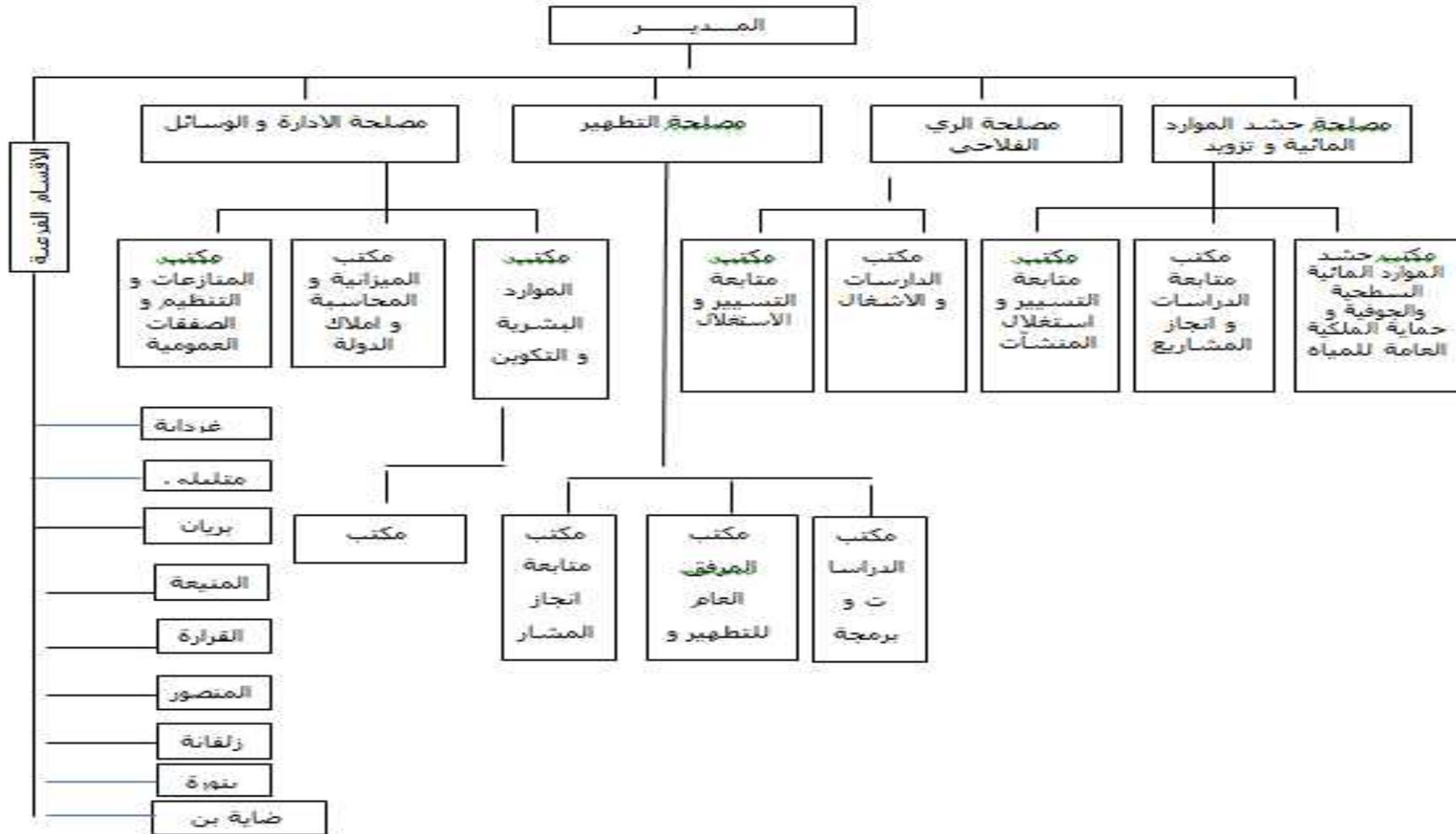
7. القسم الفرعي للموارد المائية بزلفانة

8. القسم الفرعي للموارد المائية بضاية بن ضحوة

9. القسم الفرعي للموارد المائية بالمنصورة

و تحتوي المديرية و أقسامها الفرعية على 154 موظف

الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لمديرية الموارد المائية



2- أدوات وتقنيات جمع البيانات :

عملية جمع البيانات من اهم الخطوات التي يقوم بها الباحث لدراسة ظاهرة معينة وتعد عند الكثيرين أولى المراحل الميدانية من خطوات إعداد البحوث ، حيث يقوم الباحث فيها بجمع البيانات المتعلقة ببحثه . وقد استعنا في دراستنا هذه بتقنية الاستمارة لتسهيل جمع البيانات .

1-1 الاستمارة :

احد الوسائل التي يعتمد عليها الباحث في تجميع البيانات والمعلومات من مصادرها . ويعتمد الاستبيان على استنطاق الناس المستهدفين بالبحث من اجل الحصول على اجاباتهم عن الموضوع والتي يتوقع الباحث أنها مفيدة لبحثه وتساعد بالتحالي على اختيار فرضيات.¹

والاستمارة: هي عبارة عن مجموعة من الأسئلة تصمم بعناية ودقة : من تسلسل الأسئلة وتدرجها ووضوح صياغتها حيث إننا في البداية تطرقنا فيها إلى البيانات الشخصية ثم البيانات المتعلقة بالفرضيات ووزعت الى محاور: المسؤولية ، الشفافية ، العدالة ، تماسك فريق العمل

وقد تضمنت استمارة البحث 44 سؤالاً ، وقد قمت بتوزيعها على المبحوثين بتاريخ 2019/04/28 ، واسترجاعها بعد أسبوعين حيث توجب عليا التنقل إلى فروع المديرية المتواجدة في دوائر الولاية .

1-2 الملاحظة :

رغم بساطتها الظاهرية ، إلا ان تقنية الملاحظة كتقنية منهجية تمثل صعوبة معينة، إذ تعتبر من أهم التقنيات في البحث العلمي من اجل الحصول على معطيات كيفية ، تعطي أكثر من

¹دعبد الغني. منهجية البحث في علم الاجتماع.، إشكاليات ، التقنيات ، المقاربات ، دار الطليعة .بيروت .2007.ص

عمق لنتائج أي دراسة فمن الصعب أن نتصور دراسة جادة للسلوك الاجتماعي لا تلعب فيه الملاحظة دورا هاما.¹

وقد استخدمنا الملاحظة بالمشاركة: وتستعمل هذه الأداة من طرف الباحثين الاجتماعيين وعلماء الانثربولوجيا في بحوثهم الميدانية والتي تتطلب منهم مشاهدة الظروف الاجتماعية والمادية والحضارية للمبحوثين ، والمشاركة في نشاطاتهم اليومية ، وهذه الطريقة تمكن الباحث من فهم الأفراد والجماعات بشكل عميق بالإضافة الى انها تساعد على ملاحظة معالم البيئة والحياة الاجتماعية ، وفي نفس الوقت الاحتكاك بالمبحوثين.²

3- المنهج المتبع :

المنهج عند "موريس أنجرس " مجموعة منظمة من العمليات تسعى لبلوغ هدف³ وفي إطار البحث العلمي عامة وميدان علم الاجتماع خاصة يسعى الباحث الى التحقق العلمي من حقائق الظاهرة الاجتماعية بوسائل جمع المعلومات للحصول على البيانات في الميدان الذي يجري فيه الدراسة ، وبما ان " قيمة البحث العلمي مرتبطة ارتباطا وثيقا بالأسلوب الذي يتبعه الباحث لبلوغ الاهداف المتوخاة من بحثه ، فان صحة الطريقة المنتهجة للوصول الى الحقيقة العلمية ، هي التي تضفي على الدراسة أو البحث طابع الجدبة ، و إعطاء تفسيرات مصادقة ، ومعبرة عن الواقع.⁴

وقد قمنا باستعمال المنهج الوصفي وارتئينا انه مناسب للموضوع فهو يهدف الى معرفة مدى أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل لموظفي مديرية الموارد المائية بغرداية .

¹ موريس أنجرس . منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية . تدريبات عملية . ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، طبعة ثانية منقحة ، دار القصة للنشر ، الجزائر 2006 ، ص 321

² عبد الغني عماد ، المرجع السابق ، ص 70.

³ موريس أنجرس مرجع سابق ذكره ، ص 98.

⁴ عمار بوحوش . دليل الباحث في المنهجية والرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1999 ، ص 22.

المنهج الكمي: وهو يعتبر من أكثر المناهج استعمالاً في البحوث الاجتماعية وذلك لملاءمته مع الظاهرة المدروسة والتقنية المستعملة " الاستمارة " ، فالمنهج الكمي في علم الاجتماع " يؤكد الاحكام المعيارية ، وكما أن التوجيهات النظرية تخضع هنا لمراجعات الواقع الذي يخضع للقياس"¹. ويعرف كذلك بأنه " يقوم على تكميم وقياس الظاهرة الاجتماعية وتبني إزائها الأساليب الإحصائية"².

ولإثباتاً ونفي العلاقة بين المتغيرات قمنا بتحويل البيانات الخام إلى جداول بسيطة وأخرى مركبة ، وذلك باستخدام التحليل الكمي عن طريق البرنامج الإحصائي "spss" أو ما يسمى بالحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية

4-مجتمع البحث :

يعرف مجتمع البحث على انه " المجموعة الكلية أو المجموعة الكاملة من الناس ، أو الأحداث أو الأشياء"³، وفي دراستنا هذه تم تحديد موظفي مديرية الموارد المائية بغرداية والذي قدر عددهم ب154 .

من بين الخطوات الرئيسية في البحث العلمي السوسولوجي ، وهي عبارة عن مجموعة من المفردات تؤخذ من مجتمع البحث وهي تسهل عملية البحث وتوفر الجهد وتختصر الوقت إذ يتعذر الاستعانة بكل مجتمع البحث ، وقد قمن بالمسح الشامل لمجتمع البحث .

¹المختار محمد اباهيم ،مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الاجرائية ، دار الفكر العربي ،القاهرة ،2018،ص 51.

⁷أحمد عباد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية نالجزائر ط1 ،2009، ص52.

³فايز جمعة النجار ، أساليب البحث العلمي - منظور تطبيقي ، -دار حامد ،عمان ،2008، ص85.

5- الدراسة الاستطلاعية :

قبل القيام بتوزيع الاستمارات ارتئينا الى معرفة كيفية عمل موظفي المديرية ومعرفة الامور التي تساعد والامور التي تعرقل عملهم كموظفين بالاضافة الى تحديد محاور الاستمارة وضبط البنود التي تحتويها وتحديد فرضيات البحث وتمت الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة بين 2019/04/10 الى 2019/04/21 ، وبعد الحصول على الموافقة المبدئية لاجراء البحث وبعد التزود بالمعلومات التي تخص المديرية وطرق تنظيم العمل بمقمننا بتوزيع 15 استمارة على عينة من الموظفين التي تم تحديدها عشوائيا من مجتمع الدراسة المتكون من 154 موظف وهدفنا منها تجريب الاداة ومدى صلاحيتها لقياس متغيري الدراسة.

6- تحليل خصائص العينة

تحليل خصائص العينة على حسب الجنس :

جدول رقم 3: يوضح توزيع المبحوثين حسب الجنس

النسبة	التكرار	جنس المبحوثين
68.18%	105	ذكر
31.82%	49	انثى
100%	154	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول أن النسبة الاكبر كانت للذكور بنسبة 68.2% مقابل نسبة الاناث بنسبة 31.2% من مجمل أفراد العينة المدروسة.

من خلال القراءة الاحصائية يتبين لنا أن نسبة الذكور أعلى من نسبة الإناث ، و هذاراجع الى طبيعة نشاط هذه المديرية الذي يتطلب فئة الذكور أكثر من الإناث ، نظرا لكثرة

تعاملها مع الاشغال الخارجية ، و هذا بتأدية خدمات و مهام اصلاح شبكات المياه ومراقبة المشاريع مما يتطلب الجهد العضلي الذي يعد من خصائص البنية المورفولوجيا للرجال. إضافة إلى ذلك ميل فئة الذكور للعمل في المؤسسات ذات الطابع الاقتصادي، التي تتميز بالأجور المرتفعة، وهذا راجع لتحملهم الأعباء و التكاليف المالية العائلية.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب الحالة العائلية

الحالة العائلية للمبحوثين	التكرار	النسبة
اعزب	53	34.42%
متزوج	99	64.28%
ارمل	2	1.30%
المجموع	154	100%

نلاحظ من خلال الجدول أن الغالبية القصوى من أفراد العينة هي من فئة المتزوجين بنسبة 64.28% ثم تليها نسبة العزاب التي قدرت بالنسبة 34.42% و في الاخير نسبة الارامل 1.30%.

من خلال القراءة الاحصائية يتضح لنا ان أكبر نسبة هي فئة المتزوجين هذا ما يعكس إستقرار العمال ماديا وقدرتهم على الزواج خاصة كما أن أكبر فئة هي فئة الشباب في هذه المؤسسة،

جدول رقم 7: يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

الخبرة	التكرار	النسبة
اقل من 5 سنوات	44	28.57%
من 5 الى 10 سنوات	76	49.36%
من 10 الى 15 سنة	34	22.07%
المجموع	154	100%

يتضح من خلال الجدول أن النسبة الأكبر هي 49.36% من المبحوثين تتراوح أقداميتهم ما بين 5-10 سنوات في حين نجد نسبة الأفراد الذين تتراوح أقداميتهم أقل من 5 سنوات هي 28.57% بينما نجد أن نسبة أفراد الذين تتراوح أقداميتهم 10-15 سنة تقدر ب نسبة 22.07% من افراد العينة .

من خلال القراءة الإحصائية نلاحظ أن أغلب أفراد العينة مدتهم أقل من 10 سنوات راجع إلى أن هؤلاء أغلبهم فئة شبابية نسبة أكبر في المؤسسة إضافة إلى السياسة المنتهجة في مجال التوظيف والتي تعمل من اجل دمج الشباب في حياة المهنية وكما أن العمل يتيح للشباب فرصة لبناء حياتهم في تحقيق لاستقرار وهذا ما يعكس على أداء الجيد في العمل .

جدول رقم 8: يوضح توزيع المبحوثين حسب المستوى المهني

النسبة	التكرار	المستوى المهني
38.3%2	59	عون تنفيذ
25.3%2	39	عون تحكم
36%36.	56	إطار
100%	154	المجموع

يلاحظ من خلال بيانات الجدول أن غالب عمال هذه المؤسسة هم اعوان تنفيذ أي بنسبة 38.32% منهم، تليها نسبة 36.36% تمثل نسبة الاطارات ، وبنسبة 25.32% لأعوان التحكم.

الفئة الغالبة هي اعوان التنفيذ وهذا راجع لطبيعة المؤسسة وطبيعة مهامها، بما ان المؤسسة مهامها اشغال خارجية، فإنها تحتاج إلى عمال تحكم وتنفيذ بدرجة كبيرة مقارنة بفئة الإطارات

الفصل الخامس:

عرض وتحليل وتفسير النتائج

✓ عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى:

✓ عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية

✓ عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة

✓ الاستنتاج العام

عرض وتحليل معطيات الفرضية الاولى:

جدول رقم 9: يوضح المحافظة على ممتلكات المؤسسة

النسبة	التكرار	المحافظة على ممتلكات المؤسسة
%83.12	128	نعم
%16.23	25	لا
%0.65	01	احيانا
%100	154	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح الافراد الذين يحافظون على ممتلكات المؤسسة نسبة %83.12 تليها نسبة %16.23 ممن لا يحافظون ثم تأتي نسبة %0.65 من الذين صرحوا بأحيانا ممن يحافظون على املاك المؤسسة.

من خلال المعطيات السابقة يتضح ان الحفاظ على ممتلكات المؤسسة يولد الانسجام داخل فريق العمل انطلاقا من روح المسؤولية الجماعية التي تفرض احترام وتقدير الزملاء من خلال الحفاظ على الممتلكات الجماعية لان الإنسان يسعى بشكل عفوي وتلقائي إلى المحافظة على الأغراض والأماكن التي يمتلكها بشكلٍ شخصي، لذا فإن من حق المؤسسة على كل موظف بها الاهتمام بنظافة المرافق والأماكن العامة، والحفاظ عليها، وعدم إلحاق أي أضرار بها، والحرص على أن تبقى خالية من الأوراق، والأعشاب الضارة، والأوساخ، وغيرها من مخلفات الفرد.

جدول رقم 10: يوضح العلاقة بين مستوى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة على

تبادل المعلومات حول سير العمل بين العمال

المجموع		لا		نعم		تبادل المعلومات حول سير العمل بين العمال مستوى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	72	%15.3	11	%84.7	61	عالي
%100	82	%22	18	%78	64	متوسط
%100	154	%18.8	29	%81.2	125	المجموع

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن 81.2% أن من أفراد العينة يرون أن هناك تبادل المعلومات تدعم ب 84.70% يتقيدون بالنظام الداخلي في حين نجد أن 18.8% يرون انه لا يوجد تبادل معلومات يدعم ب22% لا يتقيدون بالنظام الداخلي .

من خلال المعطيات سابقة الذكر يتبين انه كلما كان مستوى التقيد بالنظام الداخلي للمؤسسة عالي كلما ساهم ذلك في تبادل المعلومات بين العمال اكثر لان النظام يمثل مختلف العناصر المتكاملة، والمتفاعلة، والمتراطة فيما بينها، بحيث تشكل في مجموعها عضواً واحداً يستطيع القيام بمهمة أو مجموعة من المهام المختلفة. لذلك نلاحظ أن قدرات أي نظام تتوقف على العناصر التي يتكون منها بشكل منفرد من حيث قوتها، وكفاءتها، وقدرتها على التواصل مع العناصر أخرى وتبادل المعلومات وأداء وظائفها ومهامها.

بالشكل المطلوب، بالإضافة إلى مدى الترابط بين هذه العناصر لخدمة النظام بشكل عام فقيم الفرد الشخصية تُؤثر تأثيراً كبيراً في حياة الأفراد الخاصة والعملية، بوصفها أحد المكونات الأساسية

للشخصية، ويشمل تأثيرها سلوك الأفراد، واتجاهاتهم، وعلاقاتهم، فالفرد يخضع لنظام المؤسسة الصارم اذا كان لديه مستوى الرضا عن العمل والولاءه وشعوره بالانتماء مرتفع. نستنتج أن هناك علاقة طردية بين التقيد بالنظام وتبادل المعلومات، حيث كلما زاد التقيد في النظام زاد تبادل المعلومات

جدول رقم 11: يوضح احترام اليات وإجراءات الانضباط داخل المؤسسة من قبل العمال

النسبة	التكرار	احترام اليات واجراءات الانضباط داخل المؤسسة
94.2%	145	نعم
5.8%	9	لا
100%	154	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول انه هنالك احترام لآليات وإجراءات الانضباط داخل المؤسسة من قبل العمال بنسبة 94.2% وفي المقابل نجد ان 5.8% من افراد العينة لا يحترمون اجراءات الانضباط.

من خلال المعطيات السابقة تبين اهمية اجراءات الانضباط باعتبارها مجموعة من النظم والعناصر التي تتفاعل معاً لتحقيق أهداف معينة، كما يمكن تعريفه بأنه مجموعة من الأعمال التي تتكوّن من العنصر البشري، والآلات التي تجتمع معاً، بحيث تكون مرتبطةً مع بعضها البعض بعلاقات محددة وقوانين شاملة. بينما مشكلة الانضباط ، ويعني السيطرة على الذات أو التصرفات بهدف الارتقاء والتحسين الشخصي.

الاحتياجات الأساسية وتوفير إمكانيات الرفاهية، وقد حدد العلماء عدة مستويات للإبداع، منها الفردي الذي يعتمد على الخصائص الفطرية للإنسان كالذكاء بأنواعه والمواهب المختلفة، والإبداع الجماعي القائم على التعاون بين عدة أفراد لتطبيق الأفكار على أرض الواقع وتغيير الأشياء إلى الأفضل، وغيرها من أنواع الإبداع المرتبطة بطريقة حياة الإنسان الحديث، لذلك فالمحافظة على والاهتمام على زيادة الإبداع في العمل يعكس روح التقدير والانسجام بين فريق العمل لان الانسجام بين فريق العمل يعتبر عاملا رئيسيا في نجاح أي مؤسسة، فهو يشجع كل فرد داخل الفريق لمشاركة افكاره بأمانة وثقة مع زملاءه، ما يساعد على احراز أعلى النتائج والخروج بافضل الحلول وتقع المسؤولية الكبرى في تأسيس هذه الروح الايجابية من التعاون بين اعضاء الفريق على عاتق القيادات الادارية، رغم صعوبة ذلك، وللوصول الى الانسجام العالي لا يكفي المحافظة على الممتلكات فقد بل يجب عدم توزيع المهام بصورة تتلاءم مع امكانيات وقدرات كل عضو من اعضاء الفريق سيتسبب في معاناة جميع اعضاءه وخروج النتائج دون المستوى المطلوب، لذا يجب على المسؤولين منذ البداية إجراء مقابلات مع كل فرد على حدة للتعرف على مواضيع تميزه واسناد المهمة المناسبة له .

نستنتج ان هناك علاقة تأثيرية بين الابداع في العمل والانسجام بين فريق العمل داخل المؤسسة

جدول رقم 12: يوضح العلاقة بين تقييم مستوى انجازك للعمل و المفضل في انجاز الاعمال

المجموع		مع الفريق		العمل فرديا		المفضل في انجاز الاعمال تقييم مستوى انجازك للعمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	60	%96.7	58	%3.3	2	ممتاز
%100	85	%89.4	76	%10.6	9	جيد
%100	9	%100	9	-	-	ضعيف
%100	154	%92.9	143	%7.1	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 92.9% من افراد العينة يفضلون العمل مع فريق تدعم 100% العمل ضعيف من أفراد العينة حيث نجد نسبة 96.7% تعمل بشكل ممتاز ونسبة 89.4% بشكل جيد في حين أن 7.1% من افراد العينة يفضلون العمل بشكل فردي يدعم 10% بشكل جيد .

من خلال القراءة الاحصائية يتبين ان العمل الذي يقوم به الفرد ضمن مجموعة من الأشخاص هو ما يرفع الفعالية، حيث يقوم كل واحد منهم بإنجاز جانب ما منه لزيادة الكفاءة والإنتاجية. فالفريق يمد الفرد بالمعلومات وتعلمه الخبرات ومهارات جديدة كما انه الفريق يتسم بروح المساعدة والمساندة إنجاز أعمال متعددة وأكثر تعقيدا، فالأخذ بأكثر من رأي أفضل من الأخذ

برأي واحد فقط. و سهولة التواصل والنقاش المفتوح والتعاون الاستفادة من كافة نقاط القوة التي يمتلكها جميع أعضاء الفريق. توسيع آفاق التطور الشخصي، وفريق العمل يمد الفرد بالمعلومات وتعلم الخبرات ومهارات جديدة ويساعدونه في اداء مهامه فالعمل ضمن الفريق العمل يعمل على دعم الأفراد.

جدول رقم 14: يوضح العلاقة بين القدرة على تحمل المسؤولية الموكلة اليك على مشاركة الزملاء في اتخاذ قرارات الخاصة بالعمل

المجموع		لا		نعم		مشاركة الزملاء في اتخاذ قرارات خاصة بالعمل القدرة على تحمل المسؤولية الموكلة اليك
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	81	%14.8	12	%85.2	69	عالية
%100	71	%40.8	29	%59.2	42	متوسطة
%100	2	-	-	%100	2	منخفضة
%100	154	%26.6	41	%73.4	113	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح ان الاتجاه العام للجدول ان نسبة 73.4% ممن يستطيعون مشاركة الزملاء في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل تدعمها نسبة 85.2% ممن لهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية على بالعمل تليها نسبة 59.2% ممن لهم قدرة متوسطة على تحمل المسؤولية على بالعمل أما الذين لا يجذبون مشاركة الزملاء في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل بنجد نسبتهم 26.6%

القدرة على % تدعمها نسبة 40.8 % ممن لهم مقدرة متوسطة على تحمل المسؤولية على العمل

تليها نسبة 14.8% ممن لهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية على العمل.

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ انما اذا كان الفرد لا يتحمل المسؤولية يتجه للأفراد الاخرين وهذا راجع الى طبيعة العلاقات السائدة في جو العمل والتفاهم بينهم ولا يمكن لطبيعة الاعمال المترابطة فيما بينهم او هم من الفئة التي لا تكتفي بالرأي الواحد .

ان الافراد الذين لهم قدرة تحمل المسؤولية بدرجة متوسطة لا يشاركون الاخرين في اتخاذ القرار وهذا راجع الى شخصية الفرد القوية او الخبرة او طبيعة المنصب تجعلهم يكتفون برأيهم الشخصي فقط. لانه بالانسجام لا يكون الصراع والشكاوي دوما لان كل ما كان انجاز العمل في وقته كان الانسجام وزادت ثقة الاخرين فيه. كما ان تحمل المسؤولية يعطيك فرصة للتخطيط والتطوير والمشاركة في اتخاذ القرار مما يعزز الثقة لدا الفرد

جدول رقم 15: يوضح العلاقة بين انجاز الاعمال في الوقت المحدد وتأثيرها على

الانسجام في العمل

المجموع		لا		نعم		الانسجام في العمل انجاز الاعمال في الوقت المحدد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	135	%11.9	16	%88.2	119	نعم
%100	5	%100	5	-	-	لا
%100	14	%57.1	8	%42.9	6	احيانا
%100	154	%18.8	29	%81.2	125	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الان نسبة 81.2% من الافراد الذين ينسجمون في العمل تدعمها نسبة 88.2% ممن يصرحون بانجازهم الاعمال في الوقت المحدد تليها نسبة 42.9% احيانا ما ينجزون الاعمال في الوقت المحدد، في حين أن نسبة 18.8% صرحوا بعدم الانسجام في العمل تدعمها نسبة 57.1% من الافراد الذين احيانا ما ينجزون الاعمال في الوقت المحدد .

من خلال المعطيات السابقة يتبين أثر الانجاز في الوقت المحدد باعتباره يعكس الالتزام بالنظام المقرر وهو ما ينعكس ايجابا على تبادل المعلومات و التعاون بين زملاء العمل في الاستفادة الفعالة من نقاط قوة كل عضو في الفريق مع جميع الأعضاء، ويحقق وجود التواصل الفعال بين زملاء العمل لتحقيق الغاية المرجوة التي يسعى الجميع إليها، كما يفضل العمل كفريق في العمل لضمان نجاح المجموعة بأكملها، والوصول إلى الأهداف المشتركة، واختيار الحلول التي تصب في مصلحة

المجموعة، ويكون انجاز العمل في الوقت المحدد مبني على الثقة بين افراد الفريق وتكون هذه الأخيرة نتيجة الكثير من العمل المتواصل بين الافراد المتجسد من خلال النجاح مرة والفشل مرة اخرى وهنا يكون الانسجام نتيجة هذه الثقة المشيع بها الفريق ،فالفرد يبذل جهده في اتمام مهامه في وقتها هادفا لمساعدة الفريق يجعله ملتزم ومسؤول عن وحدة الفريق وتماسكها.

وهنا يكون الانسجام في الفريق مبني على هذه الثقة والعلاقات الجيدة بين اعضاءه من خلال حل النزاعات في حال حدوثها وتقديم الدعم له.

جدول رقم 16 : يوضح احترام وقت الدخول والخروج من العمل

النسبة	التكرار	احترام وقت الدخول والخروج من العمل
%81.80	83	نعم
%18.20	14	لا
%37	57	احيانا
%100	154	المجموع

من خلال نتائج الجدول ان نسبة 81.80 % من المبحوثين الذين يحترمون الدخول والخروج ، تليها نسبة 37 % ممن احيانا ما يحترمون وقت الدخول والخروج ، أما الذين لا يحترمون نسبتهم 18.20%.

نلاحظ من القراءة الاحصائية ان المهام تتطلب الدخول والخروج من العمل في الوقت المناسب تفاديا لتعطل مصالح الزبائن إضافة الا ان المؤسسة تلزم الافراد بالانضباط في الوقت، فاحترام الموظف وقت العمل راجع لظروف العمل المناسبة او المهارات الفردية تتناسب مع طبيعة العمل والشعور بالانتماء للمؤسسة وكذا قرب المؤسسة من مقر السكن يجعل الفرد يعطي اهمية للوقت

لانه يرى انه ملزم للالتحاق بالعمل في الوقت المحدد وكذلك شعوره بالمسؤولية اتجاه المهام الموكلة له.

الجدول رقم 17: يوضح مدى رغبة الفرد في الاستمرار في العمل

النسبة	التكرار	الرغبة في الاستمرار في عملك
81.80%	126	نعم
18.20%	28	لا
100%	154	المجموع

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 80.81% من الافراد الذين يرغبون في الاستمرار في العمل ، تليها نسبة 18.20% ممن صرحوا انهم لا يرغبون في الاستمرار بالعمل .

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان الرغبة في الاستمرار في العمل داخل المؤسسة راجع للثقة المتبادلة بين فريق العمل والتي بسببها لا يرغب الفرد التخلي عن عمله فالثقة امر اساسي في المؤسسة ، كما ان الموظفين الذين مستمسكين بعملهم ويرغبون في الاستمرار استطاعوا تحقيق ذاتهم من خلال الترقية والزيادة في الاجر وتحقيق الاهداف المرجوة التي تحفزهم المتمثلة في تناسب ظروف العمل والمناخ الملائم والشفافية في المعاملة وكذا الاساليب التحفيزية التي تنتهجها المؤسسة لرفع الدافعية لدى افرادها من خلال التكوين والتربصات داخل الوطن وخارجه والعلاوات والمشاركة في اتخاذ القرار، والعلاقات الجيدة بين افراد الفريق والرئيس لها اثر بالغ على نفسية الفرد فهي تعزز الثقة لديه.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الأولى:

نلاحظ كم خلال معطيات الجدول رقم 09 الذي يوضح الافراد الذين يحافظون على

من لا يحافظون ثم تأتي نسبة % تليها نسبة 16.23% ممتلكات المؤسسة نسبة 83.12

من الذين صرحوا بأحيانا ممن يحافظون على املاك المؤسسة. %0.65

أن من أفراد العينة يروون أن هناك تبادل 81.2% من خلال الجدول رقم 10 يتضح لنا أن

يروون انه 18.8% يتقيدون بالنظام الداخلي في حين نجد أن %المعلومات تدعم ب 84.70

لا يتقيدون بالنظام الداخلي. % لا يوجد تبادل معلومات يدعم ب 22

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 11 نجد انه هنالك احترام لآليات وإجراءات الانضباط

من افراد العينة لا 5.8% وفي المقابل نجد ان 94.2% داخل المؤسسة من قبل العمال بنسبة

يحترمون اجراءات الانضباط.

من خلال نتائج الجدول رقم 12 يتبين ان نسبة 70.13% من الافراد الذين

صرحوا انسجامهم عالي مع فري العمل تدعمها نسبة 69.06 % ممن صرحوا بإبداعهم في مجال

العمل تليها نسبة 80.00% من الذين صرحوا بلا يبدعون في مجال عملهم. في حين نجد ان

نسبة 25.97 % من الذين كان انسجامهم داخل الفريق متوسط تدعمها نسبة 27.34% من

الذين يبدعون في مجال عملهم، مقابل نسبة 13.33% من الذين لا يبدعون في عملهم ، وأما

الذين يصرخون ان انسجامهم سيء مع فريق العمل بنسبة 03.90% تدعمها نسبة 06.67%

ممن لا يبدعون في مجال العمل ونسبة 03.60% ممن يبدعون في مجال العمل.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 13 نجد ان نسبة 92.9% من افراد العينة يفضلون العمل مع فريق تدعم 100% العمل ضعيف من أفراد العينة حيث نجد نسبة 96.7% تعمل بشكل ممتاز ونسبة 89.4% بشكل جيد في حين أن 7.1% من افراد العينة يفضلون العمل بشكل فردي يدعم 10% بشكل جيد .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 14 نجد ان نسبة 73.4% ممن يستطيعون مشاركة الزملاء في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل تدعمها نسبة 85.2% ممن لهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية على بالعمل تليها نسبة 59.2% ممن لهم قدرة متوسطة على تحمل المسؤولية على بالعمل أما الذين لا يحبذون مشاركة الزملاء في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل نجد نسبتهم 26.6% لهم القدرة على% تدعمها نسبة 40.8% ممن لهمقدرة متوسطة على تحمل المسؤولية على بالعمل تليها نسبة 14.8% ممن لهم قدرة عالية على تحمل المسؤولية على بالعمل.

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 15 ان نسبة 81.2% من الافراد الذين ينسجمون في العمل تدعمها نسبة 89.2% ممن يصرحون بانجازهم الاعمال في الوقت المحدد تليها نسبة 42.9% احيانا ما ينجزون الاعمال في الوقت المحدد، في حين أن نسبة 18.8% صرحوا بعدم الانسجام في العمل تدعمها نسبة 57.1% من الافراد الذين احيانا ما ينجزون الاعمال في الوقت المحدد.

من خلال نتائج الجدول رقم 16 ان نسبة 81.80% من المبحوثين الذين يحترمون الدخول والخروج ، تليها نسبة 37% ممن احيانا ما يحترمون وقت الدخول والخروج ، أما الذين لا يحترمون نسبتهم 18.20%.

من خلال الجدول رقم 17 نلاحظ ان نسبة 80..81% من الافراد الذين يرغبون في الاستمرار في العمل ، تليها نسبة 18.20% ممن صرحوا أنهم لا يرغبون في الاستمرار بالعمل

ومن خلال النتائج نستنتج تحمل المسؤولية يكون بأدية العمل المطلوب على اكمل وجه في الوقت المحدد وهو ليس بالأمر الهين الذي يأتي نتيجة صدفة بل نتيجة استعداد وشعور وممارسة لقيمة المسؤولية ، فالمسؤولية تساعد على بث روح الفريق الذي تؤدي الى تحقيق الهدف المنشود والتخفيف من الاعباء والابداع والابتكار. فشعور الفرد بالمسؤولية اتجاه فريقه يزيد من تماسك الفريق وبالتالي نجد ان " للمسؤولية اثر على تماسك فريق العمل " .

عرض وتحليل معطيات الفرضية الثانية:

جدول رقم 18: يوضح العلاقة بين تأثير وصول قرارات الرئيس لكافة العمال على العلاقة

بين الموظفين

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		العلاقة بين الموظفين وصول قرارات الرئيس لكافة العمال على السواء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	61	%0.00	0	%42.62	26	%57.38	35	نعم
%100	93	%7.53	7	%58.06	54	%34.41	32	لا
%100	154	%4.55	7	%51.95	80	%43.51	67	المجموع

من خلال الجدول ان نسبة 51.95% من الموظفين علاقتهم حسنة مع زملائهم تدعمها نسبة 58.06% ممن يصرحون ان قرارات الرئيس لاتصل الى كافة العمال على السواء ، تليها نسبة 42.62% ممن يصرحون ان قرارات الرئيس تصل لكافة العمال على السواء ن في حين ان نسبة 43.51% من الذين لهم علاقة جيدة تدعمها 57.38% ممن يصرحون ان وصول قرارات

الرئيس لكافة العمال على السواء ، كما نجد ان نسبة 4.55% تدعمها نسبة 7.53% ممن يصرحون عدم وصول قرارات الرئيس لكافة العمال على السواء.

من خلال ما سبق تأثير قرارات وصول القرارات من الرئيس كافة الموظفين على العلاقة بين الموظفين، فهذا من شأنه ان يعزز الاحترام المتبادل بينهم من خلال الابتعاد عن التحيز وتحقيق العدالة والمساواة بين الموظفين مهما اختلفت رتبهم عبر الاتصال دون احتكار او تمييز، فالاتصال بجميع وسائله وفنونه ومهاراته يمثل اهم محرك او معطل لتفعيل الفريق ، فالرئيس ملزم على المساواة في اوصول القرارات للموظفين دون استثناء والتعامل مع كل فرد على انه عضو مهم داخل الفريق قبل ان يكون موظف لديه من خلال طريقة التحدث معه وتجنب الاسهاب او الايجاز الشديد من خلال استعمال لغة مفهومة او انتقاء

عبارات واضحة وذلك بتقديم شرح مناسب للقرارات والاجراءات للأفرادالذين يتأثرون بها فالتبرير المقبول والمنطقي الذي تقدمه بشأن قراراتها يؤدي ادراك أعلى للعدالة من جانب العاملين ،يعني التعامل بين الافراد من قبل الرئيس أثناء اصدار القرارات لهم ، لان العدالة والمساواة بينهم يبعد هم الضغينة والصراع فالعدالة في اصدار اقرارات تعزز روح الفريق وتؤدي الى شعورهم بالأمان مما يزيد من تحفيزهم وارتفاع مستوى ادائهم.

جدول رقم 19: يوضح العلاقة بين تقييم المشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية

مفهومة للجميع وتأثير ذلك على العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								تقييم المشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية مفهومة للجميع
%100	71	%0	0	%67.6	48	%32.4	23	نعم
%100	83	%21.7	18	%67.5	56	%10.8	9	لا
%100	154	%11.7	18	%67.5	104	%20.8	32	المجموع

من خلال معطيات الجدول نلاحظ ان نسبة 67.5% يصرحون ان العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف حسنة تدعمها نسبة 67.6% ممن يصرحون ان هناك تقييم اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع تليها نسبة 67.5% ممن يصرحون بلا يوجد تقييم للمشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع في حين نجد ان نسبة 20.8% ممن يصرحون ان العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف جيدة تدعمها نسبة 32.4% ممن يصرحون ان هناك تقييم اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع تليها نسبة 10.8% ممن يصرحون بلا يوجد تقييم للمشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع كما نجد ان نسبة 11.7% ممن يصرحون ان العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف تدعمها نسبة 21.7% يصرحون بلا يوجد تقييم للمشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع

من خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان تأثير تقييم المشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية مفهومة للجميع من خلال اعتباره متفهوما ومتعاوناً مع عماله لان المهارة تتوفر عند كل عامل في جزئية محددة تميزه عن باقي الافراد ويمتاز بها العامل في مجال عمله فالمساواة في تقييم اداء الموظفين وتشعرهم بالأمان والعدالة بين الافراد وتجعل الافراد يحملون المسؤولية اتجاه مهامهم الموكلة لديهم ، فتقييم المشرف لأداء الموظفين يكون بالتحقق من درجة اتمام الموكلة لدى الفرد وتقدير الجهود التي يبذلها الموظف بشكل منصف وعادل ، فعلى المشرف ان يقوم بعملية التقييم بطريقة تمتاز بالشمولية والعمومية بدون استثناء، فشمولية التقييم تشعر الجميع انه محاسب على نشاطه وانه محاسب عن عمله والمهام الموكلة اليه اتجاه فريقه والتنظيم.

جدول رقم 20: يوضح وضوح اليات الترقية للجميع

اليات الترقية واضحة للجميع	التكرار	النسبة
نعم	68	44.2%
لا	86	55.8%
المجموع	154	100%

نلاحظ من خلال الجدول الذي يوضح اليات الترقية الواضحة للجميع حيث يصرحون أن آليات الترقية غير واضحة بنسبة 55.8% و ممن يصرحون بأن نسبة آليات الترقية واضحة بنسبة 44.2% .

من خلال المعطيات نجد ان المديرية تتعامل بشفافية في الترقية والتي تكون وفق قواعد واضحة على اساس الاقدمية والكفاءة أحد أهم عوامل الرضاء الوظيفي التي تدفع الموظف لاداء أفضل، حيث يمثل نظام الترقيات أحد محفزات الاداء في المنظمات، فالترقية اهم المحفزات التي

تنتجها المؤسسة للرفع من اداء الموظفين وتحقيق الهدف المنشود ، فآليات الترقية واضحة بكل شفافية .فهي معيار بموجبه تتم ترقية الفرد ليس على اساس المدة التي قضاها في مرتبه بل على اساس مدى قدرته وكفاءته احيانا فشمول اجراءاتها بالمفاضلة او المسابقة بين جميع الموظفين في المديرية المستحقين للترقية بمن فيهم موظفو الفروع بالدوائر التابعة للولاية وألا يستبعد أي منهم إلا بقرار منه بعدم رغبته في الترقية.

جدول رقم 21: يوضح تأثير وضوح اليات الترقية للجميع واثر ذلك على المفضل في انجاز الاعمال

المجموع		العمل مع الفريق		العمل فرديا		المفضل في انجاز الاعمال اليات الترقية واضحة للجميع
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	68	%95.6	65	%4.4	3	نعم
%100	86	%90.7	78	%9.3	8	لا
%100	154	%92.9	143	%7.1	11	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 92.9 % من الافراد يفضلون العمل ضمن الفريق تدعمها نسبة 95.6 % ممن يصرحون ان آليات الترقية واضحة ، تليها نسبة 90.7 % ممن يصرحون ان آليات الترقية غير واضحة كما نجد ان نسبة 7.1% من الافراد يفضلون العمل فرديا تدعمها نسبة 9.3% ممن يصرحون ان آليات الترقية واضحة تليها نسبة 4.4 % ممن يصرحون ان آليات الترقية غير واضحة .

من خلال المعطيات السابقة يتضح تأثير وضوح اليات للجميع واثر ذلك على انجاز العمل جماعيا بعد تحفيزهم عبر الترقية المتاحة بناء على الكفاءة والانجاز في العمل فهي تحقق طموحات الفرد وتشعره بالامان في المستقبل عن طريق استمراره في التنظيم و تنمي مهارات وخبرات الافراد حيث انهم يتوقعون هذه المكتسبات سوف تساعدهم على الحصول على مركز او وظيفة اعلى داخل التنظيم مما يساعد على تحقيق تطلعات ورغبات العاملين

جدول رقم 22: يوضح العلاقة بين عمل المسؤول على توضيح اجراءات العمل للجميع على

ثقة متبادلة بينك وبين زملائك في العمل

المجموع		لا		نعم		ثقة متبادلة بينك وبين زملائك في العمل التمييز بين الموظفين في المسؤوليات و الاوامر
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	109	%29.4	32	%70.6	77	نعم
%100	45	%33.3	15	%66.7	30	لا
%100	154	%30.5	47	%69.5	107	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 69.5% تمثل ان هناك الثقة المتبادلة بين الموظف وزملاءه في العمل تدعمها نسبة 70.6% ممن صرحوا ان هناك تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر تليها نسبة 66.7% ممن صرحوا انه لا يوجد تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر ، في حين نجد ان نسبة 30.5% تمثل انه لا توجد الثقة المتبادلة بين الموظف وزملاءه في العمل تدعمها نسبة 33.3% ممن صرحوا انه لا يوجد تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر تليها نسبة 29.4% صرحوا ان هناك تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر.

من خلال القراءة الاحصائية نجد ان هناك تمييز في المؤسسة والذي يشجع ويحفز الموظفين على العمل مما يجعله عبء الزملاءه حتى يسيرون على دربه ، فالمديرية تنتهج هذا الاسلوب لرفع الاداء ولجعل المنافسة داخل مصالحها وبين الموظفين . فالمؤسسة تحمل أفعالهم وادوارهم بالنزاهة المهنية فسياسة التسلط والظلم يخلق تمييزا بين الموظفين حتى في حقوقهم تؤدي الى الاحباط والتدمر والغيرة والغيابات والانقسام ، فالتمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر داخل المديرية كون حسب المهام الموكلة لدى الفرد ، فالمدير الذي يريد اكتتاب الموظف او عدد من الموظفين ان تحدد ما يتعاقد معهم عليه من اجرة وعمل وغير ذلك مما يمكن ان يكون موضوع خلاف بينهما وبينهم ، والمؤسسة تستعمل التمييز بين الذكر والانثى في المؤسسة من خلال توكيل الاعمال الشاقية خارج المديرية المتمثلة في مراقبة الاعمال المقاولاتية.

كما ان من المستحسن لارباب العمل ان يعاملوا موظفيهم بالمساواة والاحترام ، فان ذلك ادعى الى خلق روح المودة قد تكون على العمل بالكثير من الفائدة.

جدول رقم 23: يوضح تأثير ممارسة المسؤول سياسة الافصاح عن المعلومات لجميع

العاملين على طبيعة العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		العلاقة السائدة بين ممارسة المسؤول الموظفين والمشرف سياسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	78	%11.54	9	%58.97	46	%29.49	23	نعم
%100	76	%11.84	9	%76.32	58	%11.84	9	لا
%100	154	%11.69	18	%67.53	104	%20.78	32	المجموع

نلاحظ من خلال المعطيات الخاصة بالجدول ان نسبة 67.5% ممن يصرحون ان العلاقة

الحسنة بين الموظفين والمشرف تدعمها نسبة 76.32% ممن صرحوا ان لا توجد ممارسة الافصاح

عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف تليها نسبة 58.97% ممن صرحوا انه توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف في حين نجد ان بنسبة 20.8% من الافراد الذين صرحوا ان العلاقة الحسنة بين الموظفين والمشرف جيدة تدعمها نسبة 29.49% من الذين صرحوا انه توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف تليها نسبة 11.84% ممن صرحوا ان لا توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف كما نجد ان بنسبة 11.69%. ممن يصرحون ان العلاقة سيئة بين الموظفين والمشرف تدعمها نسبة 11.84% ممنصرحوا ان لا توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف تليها نسبة 11.54% من الذين صرحوا انه توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف

نلاحظ من خلال المعطيات السابقة ان على الادارة ان تعلن عن اليات المسائلة للجميع من اجل اضعاف الشفافية على جو العمل للاستفادة من تماسك فريق العمل بغية تضامنهم مع بعضهم البعض عبر مساعدة الزميل لزميله من خلال العمل الجماعي في فريق موحد فهو يشعر أعضاء الفريق الواحد بالإنتماء والالتزام العميق لبعضهم البعض وللهدف المشترك العام الذي يعملون لأجله في الفريق، وبالتالي سوف تزداد ثقة الشخص بنفسه لأنه يشعر بأن عمله ذو قيمة، حيث أن أفكاره وعمله الجاد يأتي بنتائج جيدة، ويحسن الإنتاجية، كذلك عمل أعضاء الفريق الآخرين، فكل عضو لديه شيء خاص ومميز لتقديمه، مما يرفع من معنويات الفريق بناءً على الثقة والإيمان ببعضهم. فعندما يمر أحد الزملاء بمشكلة ما في العمل، ويصعب عليه إيجاد حل لها لوحده، أو يمكن أن تتراكم الأعمال لديه، ويصعب عليه إنجازها في وقتها المحدد، فإن مساعدة زميل آخر له في حل مشكلته أثناء وقت فراغه مثلاً تعدّ أمراً إيجابياً، فالتعاون بين الزملاء يساعد على تجاوز العقبات، ويزيد من سرعة إنجاز العمل.

جدول رقم 24 : يوضح عمل المسؤول على توضيح اجراءات العمل للجميع

النسبة	التكرار	عمل المسؤول على توضيح اجراءات العمل للجميع
37%	57	نعم
30.5%	47	لا
32.5%	50	احيانا
100%	154	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح بنسبة 37% تصرح بنعم بان عمل المسؤول على توضيح اجراءات العمل للجميع تليها نسبة 32.5% ممن يصرحون ان عمل المسؤول احيانا ما بتوضيح اجراءات العمل للجميع تليها بنسبة 30.5% تصرح بلا اي ان المسؤول لا يقوم بتوضيح اجراءات العمل للجميع.

خلال القراءة الاحصائية نلاحظ ان توضيح إجراءات العمل هي طرق محددة سلفا لكيفية القيام بالأعمال و وضع خطط موضوعة للموظفين لأجل اتباعها عند القيام بالأعمال المتكررة، وبطريقة مرغوبة من تناول تلك الاجراءات وهي سلسلة الاعمال والخطوات والمراحل التي يجب اتباعها لتنفيذ عمل ما فلا بد من توضيح الاجراءات واساليب العمل الواجب اتباعها للوصول للأهداف المرسومة وهي طرق محددة سلفا لأداء الاعمال من اجل الاسراع في انجاز الاعمال وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور والتقليل من المجهود الفكري للموظفين والابتعاد عن الفوضى في القيام بالأعمال وتبسيط الاجراءات باستعمال الأجهزة والوسائل الحديثة. محددة سلفا لأداء الاعمال من اجل الاسراع في انجاز الاعمال وتحسين الخدمات المقدمة للجمهور والتقليل من المجهود الفكري للموظفين والابتعاد عن الفوضى في القيام بالأعمال وتبسيط الاجراءات باستعمال الأجهزة والوسائل الحديثة اللازمة.

الاستنتاج الجزئي للفرضية الثانية:

من خلال الجدول رقم 18 ان نسبة 51.95% من الموظفين علاقتهم حسنة مع زملاءهم تدعمها نسبة 58.06% ممن يصرحون ان قرارات الرئيس لاتصل الى كافة العمال على السواء ، تليها نسبة 42.62% ممن يصرحون ان قرارات الرئيس تصل لكافة العمال على السواء ن في حين ان نسبة 43.51% من الذين لهم علاقة جيدة تدعمها 57.38% ممن يصرحون ان وصول قرارات الرئيس لكافة العمال على السواء ، كما نجد ان نسبة 4.55% تدعمها نسبة 7.53% ممن يصرحون عدم وصول قرارات الرئيس لكافة العمال على السواء.

من خلال معطيات الجدول رقم 19 نلاحظ ان نسبة 67.5% يصرحون ان العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف حسنة تدعمها نسبة 67.6% ممن يصرحون ان هناك تقييم اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع تليها نسبة 67.5% ممن يصرحون بلا يوجد تقييم للمشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع في حين نجد ان نسبة 20.8% ممن يصرحون ان العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف جيدة تدعمها نسبة 32.4% ممن يصرحون ان هناك تقييم اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع تليها نسبة 10.8% ممن يصرحون بلا يوجد تقييم للمشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع كما نجد ان نسبة 11.7% ممن يصرحون ان العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف تدعمها نسبة 21.7% ممن يصرحون بلا يوجد تقييم للمشرف اداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة للجميع

نلاحظ من خلال الجدول رقم 20 الذي يوضح آليات الترقية الواضحة للجميع حيث يصرحون بغير واضحة بنسبة 55.8% و ممن يصرحون واضحة بنسبة 44.2%

نلاحظ من خلال الجدول 21 ان نسبة 92.9% من الأفراد يفضلون العمل ضمن الفريق تدعمها نسبة 95.6% ممن يصرحون ان آليات الترقية واضحة ، تليها نسبة 90.7% ممن يصرحون ان آليات الترقية غير واضحة كما نجد ان نسبة 7.1% من الافراد يفضلون المعل فرديا

تدعمها نسبة 9.3% ممن يصرحون ان آليات الترقية واضحة تليها نسبة 4.4% ممن يصرحون ان آليات الترقية غير واضحة .

نلاحظ من خلال الجدول 22 ان نسبة 69.5% تمثل ان هناك الثقة المتبادلة بين الموظف وزملاءه في العمل تدعمها نسبة 70.6% ممن صرحوا ان هناك تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر تليها نسبة 66.7% ممن صرحوا انه لا يوجد تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر ، في حين نجد ان نسبة 30.5% تمثل انه لا توجد الثقة المتبادلة بين الموظف وزملاءه في العمل ، تدعمها نسبة 33.3% ممن صرحوا انه لا يوجد تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر تليها نسبة 29.4% صرحوا ان هناك تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والاوامر.

نلاحظ من خلال المعطيات الخاصة بالجدول رقم 23 ان نسبة 67.5% ممن يصرحون ان العلاقة الحسنة بين الموظفين والمشرف تدعمها نسبة 76.32% ممن صرحوا ان لا توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف تليها نسبة 58.97% ممن صرحوا انه توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف في حين نجد ان بنسبة 20.8% من الافراد الذين صرحوا ان العلاقة الحسنة بين الموظفين والمشرف جيدة تدعمها نسبة 29.49% من الذين صرحوا انه توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف تليها نسبة 11.84% ممن صرحوا ان لا توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف كما نجد ان بنسبة 11.69%. ممن يصرحون ان العلاقة سيئة بين الموظفين والمشرف تدعمها نسبة 11.84% ممن صرحوا ان لا توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف تليها نسبة 11.54% من الذين صرحوا انه توجد ممارسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين من طرف المشرف

نلاحظ من خلال الجدول رقم 24 الذي يوضح بنسبة 37% تصرح بنعم بان عمل المسؤول على توضيح اجراءات العمل للجميع تليها نسبة 32.5% ممن يصرحون ان عمل المسؤول احيانا

ما بتوضيح اجراءات العمل للجميع تليها بنسبة 30.5% تصرح بلا اي ان المسؤول لا يقوم بتوضيح اجراءات العمل للجميع.

ممن خلال النتائج نجد بان الاجراءات التي يقوم بها المؤسسة اتجاههم تتم بطريقة عادلة ومتساوية تعزز الشعور لدى الفرد وتزيد من تمسكه بمنصبه فنظام المساواة يؤدي الى اطمئنان الفرد وشعوره بالامان والانتماء داخل فريقه وبالتالي نستنتج ان "للشفافية اثر على تماسك فريق العمل"

عرض وتحليل معطيات الفرضية الثالثة

جدول رقم 25: يوضح تناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة وتأثيرها على الانسجام مع فريق العمل

المجموع		سيئة		حسنة		جيدة		كيف هو الانسجام مع فريق العمل تناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	77	%3.9	3	%28.6	22	%67.5	52	نعم
%100	77	%3.9	3	%23.4	18	%23.4	56	لا
%100	154	%3.9	6	%26	40	%70.1	108	المجموع

نلاحظ من خلل معطيات الجدول ان نسبة 70.1% ممن يصرحون ان الانسجام جيد مع فريق العمل تدعمها نسبة 67.5% يصرحون يتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد تليها نسبة 23.4% ممن يصرحون انه لا يتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد كما نجد ان نسبة 26% يصرحون ان الانسجام حسن مع فريق العمل تدعمها نسبة 28.6% ممن يصرحون يتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد تليها 23.4% ممن يصرحون بعدم تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد كما نجد نسبة 3.9% ممن يصرحون ان الانسجام سيء مع فريق العمل تدعمها نسبة 3.9% في كل ممن يرون ان ساعات العمل تتناسب مع ظروف الفرد الخاصة ونفيها..

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية ان عدد ساعات العمل يجب ان يكون مناسباً لظروف العامل النفسية والاجتماعية بذلك يكون المشرف متفهماً لظروف العمال ولا يحملهم فوق طاقتهم ولا يميز بينهم في العمل عدد ساعاته حتى لا يخلق التمييز بينهم ويؤثر ذلك على الانسجام الكلي لفريق العمل. فالفريق المتناسك يستطيع تحديد ساعات العمل وانجز مهامه بوقت قصير لذا يلجأ الافراد للعمل ضمن الفريق .

جدول رقم 26: يوضح ان كان الراتب الشهري مناسب

الراتب الشهري مناسب	التكرار	النسبة
نعم	40	26%
لا	114	74%
المجموع	154	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 74% تمثل الافراد الذين صرحوا ان الراتب الشهري مناسب لهم تليها نسبة 26% من الافراد الذين صرحوا ان الراتب الشهري لا يناسبهم. من خلال المعطيات السابقة يتضح عدم الرضا عن الراتب المتحصل عليه لذلك من خلال جلسة نقاشية بين الموظف ومسؤوله المباشر يقوم فيها الموظف بإقناع المسؤول بطلب الزيادة من خلال توضيح الأهداف التي دعت له لطلب الزيادة، وعد اقتناع الفرد بالأجر المناسب الذي تمنحه المديرية راجع لاعتقاده ان الجهد الذي يبذله من تأدية المهام أكبر من الاجر الممنوح له خاصة الافراد الذين لهم مهام خارج المؤسسة كمرقبة المشاريع والتنقل بين المؤسسات القريبة والبعيدة ، كما نجد ان العوامل الطبيعية التي تمر بها المؤسسة لها اثر على الفرد ففصل الصيف مثلا يؤثر على ادائه وكذا بعد اماكن المشاريع عن المنطقة فهي بمكان غير آمن تجعله يطالب بالرفع في اجره .

جدول رقم 27 : يوضح العلاقة بين منح المشرف فرصة ابداء الرأي للجميع قبل اتخاذ

القرار و تبادل للمعلومات حول سير العمل بين العمال

الجموع		لا		نعم		تبادل المعلومات حول العمل عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل يتعامل معك بكل اهتمام وتقدير
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	81	%9.9	8	%90.1	73	نعم
%100	73	%28.8	21	%71.2	52	لا
%100	154	%18.8	29	%81.2	125	الجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول ان نسبة 81.2% من الافراد الذين صرحوا ان هناك تبادل للمعلومات حول العمل تدعمها نسبة 90.1 % ممن صرحوا ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل يتعامل معهم باحترام وتقدير تليها نسبة 72.2% ممن صرحوا ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل لا يتعامل معهم باحترام وتقدير، كما نجد ان نسبة 18.8 من الافراد يصرحون انه لا يوجد هناك تبادل للمعلومات حول العمل تدعمها نسبة 28.8% ممن يصرحون ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل لا يتعامل معهم باحترام وتقدير تليها نسبة 9.9% ممن يصرحون ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل يتعامل معهم باحترام وتقدير.

نلاحظ من خلال القراءة الاحصائية نجد ان الموظفين صرحوا ان هناك احترام وتقدير في المعاملة بمن طرف المشرف ، فالمسؤولين داخل المديرية يتعاملون مع الموظفين بطريقة سلسة وتسييرهم في اتخاذ القرار ومشاركتهم مما يعزز الثقة لدى الفرد وشعوره بالانتماء للمؤسسة فطريقة اتخاذ القرار المنتهجة في المديرية والاساليب الراقية وكذا اسعمال حوافز مادية ومعنوية ترفع من معنويات الموظف التي تشعره انه مسؤول على مهامه الموكلة له ، فالرئيس معني بتوضيح القرارات وتقبله

والصبر على الثقافة الخارجية المشبع بها الموظفون فهم لهم حياتهم الخاصة لذا عليه انتهاج سبل تجعلهم يعززون علاقاته ببعضه داخل فريق العمل ليضمن بقاءهم والقضاء على السلوكات السلبية التي قد تواجه المشرف.

جدول رقم 28: يوضح الحوافز المتحصل عليها

الحوافز المتحصل عليها مناسبة	التكرار	النسبة
نعم	34	22.1%
لا	120	77.9%
المجموع	154	100%

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة 77.9% ممن صرحوا ان الحوافز المتحصل عليها مناسبة تليها نسبة 22.1% يرون ان الحوافز غير مناسبة . من خلال الأرقام السابقة يتبين ان الحوافز لا بد ان تبلغ حدها الأدنى للإشباع عند الموظف حتى يتجدد التزامه بالعمل الجاد لانه يعتبر بمثابة إثارة لسلوك الفرد بهدف إشباع حاجات مُعينة، كما نلاحظ نظام الحوافز المنتهج داخل المؤسسة غير فعال فهو لا يلبي حاجيات الافراد ، لدى على المديرية ضرورة تحسين نظام الحوافز بشكل عام والحوافز المعنوية بشكل خاص فكلما كانت هناك حوافز خلقت الدافعية والمثابرة والمشاركة في اتخاذ القرار ومنه يزيد الفرد من ادائه وتمسكه وتحمله المسؤولية والولاء للمنظمة.

جدول رقم 29: يوضح العلاقة بين ان الحوافز المتحصل عليها مناسبة وتأثير ذلك على

العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف

المجموع		لا		نعم		مشاركة الزملاء في اتخاذ قرارات الخاصة بالعم الحوافز المتحصل عليها مناسبة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	34	%8.8	3	%91.2	31	نعم
%100	120	%31.7	38	%68.3	82	لا
%100	154	%26.6	41	%73.4	113	المجموع

نلاحظ من خلال معطيات الجدول الذي يوضح اثر الحوافز المتحصل عليها على مشاركة

الزملاء في اتخاذ القرار الخاصة بالعمل بنسبة %73.4 وعدم مشاركة الزملاء بنسبة %26.6

من خلال القراءة الإحصائية نجد أن اثر للحوافز على الزملاء في اتخاذ القرار لأنها أسلوب تستخدمه المؤسسة ما للتأثير في سلوك الأفراد العاملين لديها فمن خلال الإبداع والمثابرة والابتكار يستطيع الفرد الحصول على حوافز مادية ومعنوية تمكنه من حرية المشاركة في اتخاذ القرار وامتلاكه مكانة داخل التنظيم.

الجدول رقم 30 : يوضح تأثير اتخاذ المشرف لقرارات العمل بأسلوب غير متحيز على

الثقة المتبادلة بين الفرد وزملاءه في العمل

المجموع		لا		نعم		ثقة متبادلة بينك وبين زملائك في العمل اتخاذ المشرف لقرارات العمل بأسلوب غير متحيز
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%100	80	%20	16	%80	64	نعم
%100	74	%41.9	31	%58.1	43	لا
%100	154	%30.5	47	%69.5	107	المجموع

من جلال الجدول نلاحظ ان نسبة 69.5 % ممن يصرحون ان هناك ثقة بينهم وبين الزملاء في العمل تدعمها نسبة 80% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ القرارات بأسلوب غير متحيز تليها نسبة 58.1 % ممن يصرحون ان المشرف يتخذ قرارات بأسلوب متحيز ، في حين نجد ان نسبة 30.5 % ممن يصرحون انه لا توجد ثقة بينهم وبين الزملاء في العمل تدعمها نسبة 41.9% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ قرارات بأسلوب متحيز تليها نسبة 20% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ القرارات بأسلوب غير متحيز.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نلاحظ أن اتخاذ المشرف لقرارات خاصة بالعمل بأسلوب غير متحيز يعزز الثقة بين افراد الفريق حيث ان سلاله العاملين والعدالة والمساواة بين افراد الفريق تمنح الفرد ثقة في العمل مما تشعر الفرد انه غير مهم داخل الفريق .

الجدول رقم 31: يوضح تأثير اتخاذ المشرف لقرارات العمل بأسلوب متحيز على التحاق الموظف الجديد هل يحظى بتلقي المساندة

المجموع		لا		نعم		عند التحاق موظف جديد هل يلقي المساندة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						اتخاذ المشرف لقرارات العمل بأسلوب غير متحيز
						نعم
						لا
						المجموع
%100	80	%11.3	9	%88.8	71	
%100	74	%10.8	8	%89.2	66	
%100	154	%11	17	%89	137	

من خلال الجدول نلاحظ ان نسبة 89% من الذين صرحوا بان الموظف الجديد يحظى بالمساندة تدعمها نسبة 89.2% ممن صرحوا ان المشرف لا يتخذ قرارات العمل بأسلوب متحيز تليها نسبة 88.8% ممن صرحوا ان المشرف يتخذ قرارات العمل بأسلوب متحيز، في حين ان النسبة 11% ممن صرحوا ان الموظف الجديد لا يتلقى المساندة تدعمها نسبة 11.3% من الذين صرحوا ان المشرف يتخذ قرارات العمل بأسلوب غير متحيز تليها نسبة 10.8% ممن صرحوا ان المشرف لا يتخذ قرارات العمل بأسلوب متحيز

من خلال القراءة الاحصائية للجدول نلاحظ ان القرارات التي يصدرها المشرف للعمل بأسلوب غير متحيز يسهل على الافراد عملية الاتصال بينهم وبين المشرف مما يولد سلاسة في التعامل وتسهيل المهام وبوضوحها كما انها تساعد الموظف الجديد في بث روح الانتماء للتنظيم وتمكينه من فهم سيرورة العمل ورفع معنوياته التي تشعره براحة بالعمل مما يؤدي الى تمسكه بعمله

الجدول رقم 32 : مدى تأثير شرح المشرف قرارات العمل للعمال في حال طلبهم على الاستعداد لمساندة احد الموظفين في حال وقوع مشكل له

الجموع		لا		نعم		الاستعداد لمساندة احد الموظفين في حال وقوع مشكل له
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
						شرح المشرف قرارات العمل للعمال في حال طلبهم
						نعم
%100	91	%4.4	4	%95.6	87	
						لا
%100	63	%14.3	9	%85.7	54	
						الجموع
%100	154	%8.4	13	%91.6	141	

نلاحظ من خلال الجدول ان نسبة الموظفين في حال الوقوع في المشاكل 91.6% تدعمها نسبة 95.6% ممن يصرحون ان المشرف يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم تليها نسبة 85.7% ممن صرحوا ان المشرف لا يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم ، كما نجد ان نسبة 8.4% من الأفراد الذين صرحوا أنهم غير مستعدين لمساندة احد الموظفين في حال وقوعه في المشاكل تدعمها نسبة 14.3% ممن صرحوا ان المشرف لا يشرح قرارات العمل

للعمال في حال طلبهم تليها نسبة 4.4% ممن يصرحون ان المشرف يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم .

فمن خلال القراءة الإحصائية نجد أن المشرف ملزم بشرح قرارات العمل للعمال في حالة طلبهم فذلك راجع بضمان السير الحسن للعمل ولتشغيل المهام المرجوة فهذه العلاقة يؤدي إلى ترابط بينهم وإحتكاك قد يؤثر على العلاقات الاجتماعية فيما بينهما وترجع فيهم روح المساندة حتى خارج العمل

استنتاج الفرضية الثالثة:

لاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 25 ان بنسبة 70.1% ممن يصرحون ان الانسجام جيد مع فريق العمل تدعمها نسبة 67.5% يصرحون يتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد تليها نسبة 23.4% ممن يصرحون انه لا يتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد كما نجد ان نسبة 26% يصرحون ان الانسجام حسن مع فريق العمل تدعمها نسبة 28.6% ممن يصرحون يتناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد تليها 23.4% ممن يصرحون بعدم تناسب ساعات العمل مع الظروف الخاصة للفرد كما نجد نسبة 3.9% ممن يصرحون ان الانسجام سيء مع فريق العمل تدعمها نسبة 3.9% في كل ممن يرون ان ساعات العمل تتناسب مع ظروف الفرد الخاصة ونفيها.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 26 ان نسبة 74% تمثل الافراد الذين صرحوا ان الراتب الشهري مناسب لهم تليها نسبة 26% من الافراد الذين صرحوا ان الراتب الشهري لا يناسبهم. نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 27 ان نسبة 81.2% من الافراد الذين صرحوا ان هناك تبادل المعلومات حول العمل تدعمها نسبة 90.1% ممن صرحوا ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل يتعامل معهم باحترام وتقدير تليها نسبة 72.2% ممن صرحوا ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل لا يتعامل معهم باحترام وتقدير، كما نجد ان نسبة 18.8 من الافراد يصرحون انه لا يوجد هناك تبادل المعلومات حول العمل تدعمها نسبة 28.8% ممن يصرحون ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل لا يتعامل معهم باحترام وتقدير تليها نسبة 9.9% ممن يصرحون ان عند اتخاذ المشرف لقرار خاص بالعمل يتعامل معهم باحترام وتقدير.

نلاحظ من خلال الجدول رقم 28 ان نسبة 77.9% ممن صرحوا ان الحوافز المتحصل عليها مناسبة تليها نسبة 22.1% يرون ان الحوافز غير مناسبة .

نلاحظ من خلال معطيات الجدول رقم 29 الذي يوضح اثر الحوافز المتحصل عليها على مشاركة الزملاء في اتخاذ القرار الخاصة بالعمل بنسبة 73.4% وعدم مشاركة الزملاء بنسبة 26.6%.

من خلال الجدول رقم 30 نلاحظ ان نسبة 69.5% ممن يصرحون ان هناك ثقة بينهم وبين الزملاء في العمل تدعمها نسبة 80% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ القرارات بأسلوب غير متحيز تليها نسبة 58.1% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ قرارات بأسلوب متحيز ، في حين نجد ان نسبة 30.5% ممن يصرحون انه لا توجد ثقة بينهم وبين الزملاء في العمل تدعمها نسبة 41.9% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ قرارات بأسلوب متحيز تليها نسبة 20% ممن يصرحون ان المشرف يتخذ القرارات بأسلوب غير متحيز.

من خلال الجدول نلاحظ رقم 31 ان نسبة 89% من الذين صرحوا بان الموظف الجديد يحظى بالمساندة تدعمها نسبة 89.2% ممن صرحوا ان المشرف لا يتخذ قرارات العمل بأسلوب متحيز تليها نسبة 88.8% ممن صرحوا ان المشرف يتخذ قرارات العمل بأسلوب متحيز ، في حين ان النسبة 11% ممن صرحوا ان الموظف الجديد لا يتلقى المساندة تدعمها نسبة 11.3% من الذين صرحوا ان المشرف يتخذ قرارات العمل بأسلوب غير متحيز تليها نسبة 10.8% ممن صرحوا ان المشرف لا يتخذ قرارات العمل بأسلوب متحيز

من خلال الجدول رقم 32 نلاحظ ان نسبة 91.6% من الافراد على استعداد لمساندة احد الموظفين في حال الوقوع في المشاكل تدعمها نسبة 95.6% ممن يصرحون ان المشرف يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم تليها نسبة 85.7% ممن صرحوا ان المشرف لا يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم ، كما نجد ان نسبة 8.4% من الافراد الذين صرحوا أنهم غير مستعدين لمساندة احد الموظفين في حال وقوعه في المشاكل تدعمها نسبة

14.3% ممن صرحوا ان المشرف لا يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم تليها نسبة
4.4% ممن يصرحون ان المشرف يشرح قرارات العمل للعمال في حال طلبهم .

نستنتج من خلال ما سبق ان المؤسسة تنتهج الاساليب التي تعزز الفرد وتجعله يشعر
بقيمته داخلها وكذا اشراكه في اتخاذ القرارات وحسن المعاملة ومنحه استقلالية في تأدية مهامه
يشعره بالانتماء لفريقه وكذا رفع روحه المعنوية مما يؤدي به الى التمسك بفريقه ومن نستنتج ان
"للعدالة اثر على تماسك فريق العمل"

الاستنتاج العام:

نلاحظ من خلال النتائج الجزئية للفرضيات الثلاث المحللة عبر الجداول الاحصائية والتي توصلت اليها أن القيم التنظيمية (المتثلة في المسؤولية ، الشفافية ، والعدالة) تؤثر على سلوك الافراد وفعالهم ، بالإضافة الى انها تتجدد وتتطور بتأثرها بالعوامل الداخلية والخارجية ، كما ان لكل منظمة مجموعة من القيم التي تميزها عن غيرها ، هذا راجع لطبيعة نشاطها واليد لعاملة التي تعتمد عليها . فمن خلال النتائج النظرية والذهاب للاجابة على التساؤل الرئيسي للدراسة: **ما هو**

اثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل بمديرية الموارد المائية ؟

بالإضافة الى تحقيق الأهداف المرجوة والمنشودة من الدراسة متمثلة في الكشف عن العوامل القيمة التي تؤثر على أنواع الفعل داخل المؤسسة وهذا للوقوف على كل قيمة المسؤولية ، الشفافية والعدالة لتعزيز وتوجيه الأفراد وتماسكهم ، ومنه نستنتج ان القيم التنظيمية تؤثر على تماسك فريق العمل لان العمل ضمن الفريق يتضمن العمل التعاوني و يشترك فيه مجموعة من الأشخاص يحملون قيما مختلفة و يبذل الجميع فيه أقصى جهدهم لتحقيق هدفٍ معينٍ .



:

في نهاية دراستنا هذه اتضح لنا أن القيم التنظيمية تؤثر بشكل كبير على تماسك فرق العمل ، وهذا لتحكمنا القوي بشخصية الفرد وان الالتزام بالقيم التنظيمية دليل على انه مشبع بالقيم ، ويحترم بشكل كبير التشريعات التنظيمية الصادرة من المؤسسة التي يعمل بها وعلى هذا الأساس نجد إن القيم التنظيمية أضحت متداولة كتقاليد واعتراف ضمن المنظمات وكما أنها أصبحت تمثل الأساس في تقدم وازدهار هذه التنظيمات .

ونجد أن القيم التنظيمية تؤثر على أداء العاملين، وظهرت في سلوكياتهم وأفعالهم كما أنها تتجدد وتتطور من خلال العديد من العوامل ، حيث أن الأفراد في التنظيم يحملون قيما مختلفة يسعون بها لتحقيق هدف ما من خلال إبراز مهاراتهم، وكذا العمل ضمن الفريق يجعل الأفراد متناسقين وفي تكامل مما يولد الإبداع وكذا الاشتراك في اتخاذ القرارات ينمي الانسجام مع الفريق ولروح المسؤولية اثر على تماسك فريق العمل داخل المؤسسة من خلال تبادل المعلومات حول سير العمل بين الموظفين ، وتعتبر الشفافية بين المدراء والموظفين لها تأثير على شعور الفريق بالانتماء والولاء مما يجعله يتحمل مسؤولية المهمة الموكلة إليه والمؤسسة كذلك .

وكما أننا اعتمدنا في بحثنا هذا على مجموعة المؤشرات من خلالها ببناء استمارة ، وبالاعتماد وعلى المنهج الوصفي والسوسيولوجي ، واستعنا ببرنامج SPSS تم جمع البيانات وتفرغها وبناء جداول وتحليلها وعرض مختلف النتائج المتوصل إليها .

وفي الأخير نأمل أن تكون دراستنا لموضوع أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل ، ونأمل أننا أضفنا لمسة تثري هذا الموضوع وذلك من خلال طرح مدى الترابط بين الانسجام وتماسك أعضاء فريق فيما بينهم .

وكذلك انتشار القيم التنظيمية في المؤسسات الجزائرية ومؤشراها روح المسؤولية والشفافية هي بمثابة روح وجوه الحياة داخل التنظيمات ، ونجد أن قيم المشاركة في اتخاذ القرارات تعتبر المحرك الأساسي لروح الفريق والانتماء للمؤسسة .

قائمة المراجع والملحق

المراجع باللغة العربية :

1. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان مطبوعات الجامعة، ب ب، ب، ط،
2. مير نعيم، النظرية في علم اجتماع، شبين كوم، 1981.
3. عبد الله محمد عبد الرحمن، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، ط2، 2003-2011.
4. جعفر أبو القاسم، السلوك التنظيمي والأداء، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، 1991.
5. خالد يوسف محمد الزعي، أثار الالتزام بالقيم الثقافية والتنظيمية على مستوى الأداء الوظيفي، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، الاقتصاد والإدارة، م ج 22، ع 1، 2008.
6. عبد الله عقله مجلى الخزاولة، الصراع بين القيم الاجتماعية والقيم التنظيمية في الإدارة التربوية، دار حامد، الأردن، ط1، 2009م.
7. عدنان أبو المصلح، معجم علم الاجتماع، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ط1.
8. درأنشيوي، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصبار، مكتب الدراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للتوجيه، بيروت، ط4، 2005.
9. مصطفى فيلاي، مجتمع العمل، مركز دراسات، الوحدة العربية، بيروت ط1، 2006.
10. عبد العزيز خواجه، أساسيات في علم الاجتماع، دار الآليات للنشر والتوزيع، الجزائر، 2012.
11. ناصر قاسيمي، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
12. خليل محمد حسن الشماع وخضير كامل حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط1، 2000.
13. موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، دار وائل، عمان، الأردن، ط2، د ت.
14. مهدي حسن زويلف وعلي محمد عمر العضائيلة، إدارة المنظمة "نظريات وسلوك"، دار مجدلاوي، عمان، الأردن، 1996.

قائمة المصادر المراجع

15. حسين حريم، السلوك التنظيمي في المنظمات، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997،
16. رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي،: فارس حلمي، دار النشر، عمان، الأردن، 1999،
17. علي عسكر، الأسس النفسية والاجتماعية للسلوك، (السلوك التنظيمي المعاصر)، دار الكتاب الحديث، مصر، 2005.
18. جمال الدين العويسات، السلوك التنظيمي والتطوير الإداري، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2002،
19. مؤيد سعيد السالم، تنظيم المنظمات، "دراسة في الفكر التنظيمي خلال مئة عام"، دار عالم الكتاب الحديث، عمان، الأردن، ط1، دت،
20. ماجد زكي الجلاد، تعلم القيم وتعليمها، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط2، 2005م.
21. أحمد عبد اللطيف وحيد، علم النفس الاجتماعي، دار المسيرة، للنشر والتوزيع ، عمان، الأردن، 2001م.
22. نصر الدين جابر، الهاشمي لوكيا، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006م.
23. عبد المعطي عساف، السلوك الإداري - التنظيمي - في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، الأردن، 1999م، ص144..
24. خيضر كاظم حمود (وآخرون)، السلوك التنظيمي، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2002.
25. سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر والطباعة، عمان، الأردن، ط2، 2004.
26. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط5، 2009.
27. فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005.

قائمة المصادر المراجع

28. طارق كمال، علم النفس المهني الصناعي، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
29. زكرياء عبد العزيز، القيم الاجتماعية للشباب المراهقين، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، 2002.
30. حسين حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2006.
31. فؤاد البهي السيد وسعد عبد الرحمان، علم النفس الاجتماعي رؤية معاصرة، دار الفكر العربي، القاهرة، 1999.
32. جابر نصر الدين ولوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2006.
33. فاروق عبده فليه ومحمد عبد الحميد، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط1، 2005.
34. - محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
35. مصطفى محمود أبو بكر، إدارة الموارد البشرية، (مدخل لتحقيق الميزة التنافسية)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
36. مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
37. جمال الدين لعويسات، مبادئ الإدارة، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2003.
38. باسم محمد ولي ومحمد جاسم محمد، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي، ترجمة: ياسمين حداد، مكتبة الثقافة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، (د ت)،.
39. حسن شحاته و زينب النجار، معجم للمصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، 2003.
40. أحمد ماهر، الإدارة (المبادئ والمهارات)، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2004.
41. محمد سعيد سلطان، السلوك التنظيمي، دار الجامعة الحديثة، الإسكندرية، مصر، 2004.

قائمة المصادر المراجع

42. ناصر محمد العديلي، إدارة السلوك التنظيمي، مرامر للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، ط1، 1993م.
43. خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
44. محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي "دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي ي منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، ط1، 2009.
45. أحمد ماهر، السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2013.
46. محمد يوسف القاضي، السلوك التنظيمي، الأكاديميون للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2014.
47. بركات حمزة حسن، علم النفس وديناميات الجماعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008.
48. عبد الغني. منهجية البحث في علم الاجتماع .، إشكاليات ، التقنيات ، المقاربات ، دار الطليعة بيروت . 2007.
49. عمار بوحوش . دليل الباحث في المنهجية والرسائل الجامعية ، المؤسسة الوطنية للكتاب ، الجزائر ، 1999 ،
50. المختار محمد اباهيم ،مراحل البحث الاجتماعي وخطواته الاجرائية ، دار الفكر العربي ،القاهرة ، 2018.4،
51. أحمد عباد ، مدخل لمنهجية البحث الاجتماعي ،ديوان المطبوعات الجامعية نالجزائر ط1 ، 2009.
52. فايز جمعة النجار ، أساليب البحث العلمي – منظور تطبيقي ، -دار حامد ،عمان ، 2008.
53. موريس سانجرس .منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية .تدريباتعملية.ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون ، طبعة ثانية منقحة ،دار القصبه للنشر ، الجزائر 2006،
54. جلال بوكرومة، الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات مؤسسة الشراكة الأجنبية **ARCELORMITTAL ANNABA** نموذجاً"، رسالة ماجستير في علم الاجتماع

قائمة المصادر المراجع

- تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2014
55. إبراهيم الغنام، مراحل بناء فريق العمل، بوابات كنانة أونلاين، متاح على الموقع: <http://ayadina.kenanaonline.com/posts/7470> تاريخ الإطلاع: 15:12، 2019/04/14
56. زوليحة بومدين، أسلوب العمل بالفرق وأثره على الإلتزام التنظيمي "دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية، رسالة ماجستير، في علم اجتماع التنظيم والعمل، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة عمار ثليجي، الأغواط، الجزائر، 2014
57. خالد بن عبد الله الحنيطة، القيم التنظيمية وعلاقتها بكفاءة الأداء، مذكرة ماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية، 2003
58. نجاة قريشي، القيم التنظيمية وعلاقتها بفاعلية التنظيم، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، في علم الاجتماع، تخصص تنمية الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2004.
59. خالد محمد الوزان، المناخ التنظيمي وعلاقته بالالتزام التنظيمي، رسالة ماجستير، (غير منشورة) في علوم التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية، 2010.
60. مسعودة بن عراب، أساليب التسيير ودورها في تفعيل الولاء التنظيمي، مقدمة لنيل شهادة الماستر، جامعة غارداية، 2012-2013.
61. .
62. محمد الطاهر بوياية ، دراسة الفعالية من خلال بعض المؤشرات الثقافية التنظيمية، أطروحة دكتوراه في علم النفس والعمل وتسيير الموارد البشرية (غير منشورة)، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2004.
63. مسعودة عجال، القيم التنظيمية وعلاقتها بجودة التعليم العالي "، رسالة ماجستير في علم النفس العمل والسلوك التنظيمي، غير منشور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2010م.

قائمة المصادر المراجع

64. مسعودة فلوس، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، غير منشور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018م
65. بلقاسم يخلف، دراسة العلاقة بين مدى التعرض لمظاهر المدينة الحديثة وقيم التسامح والتسلط عند الشاب الثانوي، مجلة نفسية تربوية، العدد 1، الجزائر، 2003.
66. بلقاسم سلاطية (وآخرون)، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسولوجي، الدار الجزائرية للنشر والتوزيع، بئر لحادم، الجزائر، 2013،
67. غنية بريش، القيم التنظيمية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية وعلاقتها بالتغيير التنظيمي، رسالة الماجستير في علم الاجتماع التنظيم والعمل غير منشور، الكلية جامعة الجزائر2، 2013-2014م.
68. مسعودة فلوس، القيم التنظيمية ودورها في توجيه الفعل التنظيمي للعاملين، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع الإدارة والعمل، غير منشور كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2017-2018م.
69. أندروديسيزلاجي ومارك جي ولاس، السلوك التنظيمي و الأداء، تر: جعفر أبو القاسم، الإدارة العامة للبحوث، المملكة العربية السعودية، ط1،
70. 1991.
71. عزت أحمد رابح، علم النفس الصناعي، المواءمة المهنية، الهندسة البشرية، العلاقات الإنسانية، الدار القومية للطباعة والنشر، القاهرة، مصر، ط2، 1965.
72. تركي بن سهل النعيمي، بن ماضي العتيبي، القيم التنظيمية وعلاقتها بالأداء الوظيفي، رسالة ماجستير في العلوم الإدارية الكلية غير منشورة، جامعة نايف العربية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2015م.
73. أمينة قهواجي، ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة، رسالة ماجستير في تسيير المنظمات كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة بومرداس، الجزائر، 2007م.

74. منصور بوبكر، أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل، أطروحة دكتوراه في علم النفس تنظيم والعمل، غير منشورة، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2013.

75. يوسف علي عيسى أبو جربوع، واقع بناء فريق العمل ودورها في تنمية الإبداع الإداري من وجهة نظر العاملين في وزارة الإقتصاد الوطني، رسالة ماجستير في القيادة والإدارة أكاديمية الإدارة والسياسة للدراسات العليا، غزة، فلسطين، 2014

المراجع الاجنبية

76. Derek layder .**understanding social theory (second edition)** sage piblication.2001.

77. Henry CLETY, **Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes « Equipes de travail »**, thèse de Doctorat en Psychologie, université Charles-de-GaulleLille 3, France, 2009

78. Caroline GUIBET LAFAYE, **Cohésion sociale et lien social**, CNRC (centre Maurice Halbwachs), Paris, 25 Février 2011

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة غرداية

معهد العلوم الانسانية والاجتماعية

قسم: علم لاجتماع

الثانية ماستر علم الاجتماع تنظيم و عمل

أثر القيم التنظيمية على تماسك فريق العمل

دراسة ميدانية بمديرية الموارد المائية بولاية غرداية

في إطار التحضير لنيل شهادة الماستر نتقدم لكم بهذه الاستمارة التي تتميز بطابع علمي

محض لذلك نرجو منكم الإجابة بموضوعية على الأسئلة وذلك بوضع علامة (X) في الخانة

المناسبة والتعبير كتابيا على النقاط الخالية

هذه الاستمارة لا تتضمن لا اسماؤكم ولا هوياتكم فهي أساسا بغية خدمة وتطوير البحث

العلمي.

تعاونك دعم لنا وخدمة لتطوير العلم

شكرا جزيلاً لك

قائمة الملاحق

البيانات الشخصية:

الجنس: ذكر اثنى

السن: 30-20 40-30 50-40 60-50

الحالة العائلية: اعزب متزوج مطلق ارمل

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

الخبرة: اقل من 5 سنوات من 5 الى 10 سنوات من 10 الى 15 سنة

من 15 فأكثر

المستوى المهني: عون تنفيذ عون تحكم إطار

المحور الاول: المسؤولية

7. هل تحافظ على ممتلكات المؤسسة؟

نعم لا احيانا

في حالة الاجابة بنعم لماذا:.....

8. ما مستوى تقييدك بالنظام الداخلي للمؤسسة؟

عالي متوسط ضعيف

9. هل تحترم آليات واجراءات الانضباط داخل المؤسسة؟

نعم لا

قائمة الملاحق

10. هل تبدع في مجال عملك في حالة اتاحة الفرصة لك؟

نعم لا

في حالة نعم كيفذلك:.....

11. كيف تقيم مستوى انجازك للعمل؟

ممتاز جيد ضعيف

12. كيف ترى قدرتك على تحمل المسؤولية الموكلة اليك في العمل؟

قدرة عالية متوسطة منخفضة

13. هل تنجز الاعمال الموكلة لك في وقتها المحدد؟

نعم لا أحيانا

14. هل تحترم اوقات الدخول والخروج من العمل ؟

نعم لا احيانا

15. قيم درجة الحرية والمثابرة في عملك ؟

جيدة متوسطة ضعيفة

16. هل تشارك في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل ؟

نعم لا

17. هل ترغب في الاستمرار في عملك؟

نعم لا

قائمة الملاحق

المحور الثاني: الشفافية

18. هل تصل قرارات الرئيس الى كافة الموظفين على السواء؟

نعم لا

19. هل يقيم المشرف أداء الموظفين وفق معايير موضوعية ومفهومة بنفس الدرجة؟

نعم لا

إذا كان نعم ، كيف ذلك:.....

20. هل آليات الترقية واضحة للجميع؟

نعم لا

21. هل هنالك تمييز بين الموظفين في المسؤوليات والأوامر؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم .لماذا؟.....

22. هل تعلن الادارة عن آليات المساءلة للجميع؟

نعم لا

23. هل يعمل المسؤول على توضيح اجراءات العمل للجميع؟

نعم لا احيانا

24. هل يشرك المسؤول الجميع في تحديد اجراءات العمل؟

نعم لا

قائمة الملاحق

25. هل يمارس المسؤول سياسة الافصاح عن المعلومات لجميع العاملين كل حسب

حاجياته ؟

نعم لا

المحور الثالث: العدالة

26. هل تتناسب ساعات العمل مع ظروفك الخاصة؟

نعم لا

27. هل الراتب الشهري الذي تحصل عليه مناسب؟

نعم لا

28. هل يمنح المشرف فرصة ابداء الراي لجميع الموظفين قبل اتخاذ قرارات خاصة

بالعمل؟

نعم لا

29. عند اتخاذ المشرف لقرار متعلق بسير عملك هل يتعامل معك بكل اهتمام وتقدير

؟

نعم لا

30. هل الحوافز التي تحصل عليها مناسبة؟

نعم لا

31. هل يتخذ المشرف قرارات العمل بأسلوب غير متحيز؟

نعم لا

قائمة الملاحق

32. هل يشرح المشرف القرارات للعمال في حالة طلبهم ذلك؟

نعم لا

المحور الرابع : تماسك فريق العمل

33. هل هناك ثقة متبادلة بينك وبين زملائك في العمل؟

نعم لا

34. هل هنالك تبادل للمعلومات حول سير العمل بينكم كعمال؟

نعم لا

في حالة نعم كيف

ذلك:.....

35. هل تساعد زميلك في العمل في حالة حاجته لذلك؟

نعم لا

36. كيف هي العلاقة السائدة بين الموظفين والمشرف؟

جيدة حسنة سيئة

37. كيف هي العلاقة السائدة بين الموظفين فيما بينهم؟

جيدة حسنة سيئة

38. هل تلقي التحية على زملائك في العمل؟

نعم لا

قائمة الملاحق

39. هل تقدم الاستشارة في حال سألك أحد الموظفين؟

نعم لا

في حالة الاجابة بنعم لماذا:.....

40. هل انت مستعد لمساندة احدالموظفين في حال وقع له مشكل خارج العمل؟

نعم لا

41. في انجازك للأعمال ايهما تفضله اكثر؟

العمل فرديا العمل مع الفريق

إذا كان مع الفريق لماذا؟

42. في حال التحاق موظف جديد هل يجد المساعدة من قبل الزملاء الاكثر خبرة؟

نعم لا

43. هل تشارك الزملاء في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل؟

نعم لا

44. كيف هو انسجامك مع فريق العمل داخل المؤسسة؟

.....

