

جامعة الجزائر

بن يوسف بن خدة

معهد التربية البدنية و الرياضة

سيدي محمد الله

مذكرة ضمن متطلبات لنيل شهادة الماجستير  
في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضة  
تخصص الإدارة و التسيير الرياضي

أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد  
دراسة ميدانية: أقسام التربية البدنية بالجنوب الجزائري

تحت إشراف الأستاذ:  
د: بن عكي محمد أكلي

من إعداد الطالب :  
بعيط عيسى

السنة الجامعية: 2009/2008

# الفهرس

## الفهرس

### الإهداء كلمة شكر

أ-ب ..... مقدمة

### مدخل عام للبحث

4	..... أسباب اختيار الموضوع
4	..... أهمية البحث.
5	..... أهداف البحث.
6	..... الإشكالية.
7	..... الفرضية.
8	..... المفاهيم الدالة.
11	..... المنهج المتبع.
12	..... الوسائل و الطرق المتبعة في البحث.
14	..... كيفية اختيار العينة.
15	..... تقنية المعالجة الاحصائية.

### الفصل الأول: جماعة العمل

17	..... تمهيد:
18	..... المبحث الأول: تعريف الجماعة
19	..... المطلب الأول: شروط تكون الجماعة
19	..... المطلب الثاني: خصائص الجماعة
20	..... المطلب الثالث: أنواع الجماعات
26	..... المبحث الثاني: جماعة العمل

26 .....المطلب الأول: ماهية جماعة العمل

28 .....المطلب الثاني:تكون الجماعة

34 .....المطلب الثالث:كيف تتكون الجماعة

### الفصل الثاني: فريق العمل

48 .....تمهيد:

49 .....المبحث الأول: تطور مفهوم فريق العمل

50 .....المطلب الأول: تعاريف حول فريق العمل

52 .....المطلب الثاني: أنواع فرق العمل

59 .....المبحث الثاني: أداء الفريق وتماسكه

59 .....المطلب الأول: دور القيادة في بناء فريق العمل

62 .....المطلب الثاني:أهمية الإدارة المشتركة

65 .....المطلب الثالث: التعامل مع الصراع داخل الفريق

67 .....المبحث الثالث: سمات فرق الفعالة

71 .....المطلب الأول: العوامل المؤثرة على فعالية الفريق:

72 .....المطلب الثاني: سمات فريق العمل عالية الأداء

### الفصل الثالث: ديناميكية الجماعة

78 .....تمهيد:

79 .....المبحث الأول: ديناميكية الجماعة

79 .....المطلب الأول: عناصر تفاعل الجماعة

86 .....المطلب الثاني:مراحل عملية التنشئة التنظيمية

87 .....المطلب الثالث: بعض العمليات التي تحدد دينامية الجماعة

99 .....المبحث الثاني: القيادة

99 .....المطلب الأول: القيادة والمفهوم الإداري

101 .....المطلب الثاني:أنواع القيادة وأساليبها

102	المطلب الثالث: القيادة حسب الهيكل التنظيمي
105	المبحث الثالث:الاتصال
105	المطلب الأول:مفهوم الاتصال
105	المطلب الثاني:عناصر عملية الاتصال

### الفصل الرابع: الجانب التطبيقي

110	1-تعريف مجتمع البحث
114	2-شروط اختيار العينة الحصصية
118	3-بيان اختيار العينة الحصصية
119	4-خصائص العينة الحصصية
168	5-مناقشة نتائج الفرضيات
171	6-الاستنتاجات
172	7-التوصيات والاقتراحات
173	الخاتمة

### قائمة المراجع

### الملاحق

الخاتمة

تزايد تركيز الإدارة الحديثة على فكرة الفريق، فيقترح استشاريو الإدارة إعادة الهيكلة التنظيمية لتسهيل عمل الفريق في التنظيم، وينصح المديرون الأعلى العاملين معهم بتشجيع عمل الفريق في أقسامهم، وأصبح الفريق مقبولاً كوحدة أساسية في الحياة العملية.

وللفريق إمكانية هائلة، فقد وجد عدد متزايد من التنظيمات ان للتغير إلى العمل المبني على الفريق تأثيرات أكثر كثيراً مما يمكن ان يتنبأ به أي فرد، ففي الصناعة يذكر الموجهون ان كلا من مستويات الإنتاج، والأرباح ازدادت، وان مبيعات شركاتهم، واستراتيجيات تسويقها تحسنت عندما تحولت إلى عمل الفريق.

وفي القطاع العام، ذكر ان مهام ازدادت بشمول، وكفاءة اكبر، وحدث اثره للعمل مع زيادة الاحتكاك المباشر مع العملاء، أو عرضي، وتقديم أعضاء الفريق دعماً لبعضهم البعض في التعامل مع الحالات الصعبة، وفي كل أنواع التنظيمات، سواء كانت عامة أو خاصة، ذكرت التقارير ان عمل الفريق تسبب في تحسين معنويات العاملين، وتقليل دوران العمالة.

هذه ادعاءات قوية وفي الحقيقة يوجد من يدعي بأكثر من ذلك أيضاً، مثل ذلك، جادل كانزنباج و ميث (1993) ان التنظيمات مرتفعة الأداء تعتمد على إنتاج فرق عمل قوية، وشبه مستقلة، ويرى منهج الإدارة الأخرى كعقبة للانتاجية، بل ومدمرة، على أساس ان في النهاية كل ما يفعله هو القيادة التنظيم إلى ممارسات عملية استاتيكية (ساكنة) بل إلى الركود، وجادلا ان المنفذ الرئيسي الذي يهدف إلى قيادة تنظيم ديناميكي (حركي) يجب ان ينسى إدارة وضع اليد، وبدلاً من ذلك فانه يحتاج إلى اعداد هياكل، ونظم تسمح لفرق من الناس بتشغيل التنظيم بأنفسهم<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - نيكي هايس تعريب سرور وعلى إبراهيم سرور، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح، الرياض، دار المريخ للنشر، 2005.



إلا ان المؤسسة الجزائرية سواء الاقتصادية أو الرياضية لازالت لا تهتم بالقدر الكافي بهذا النوع من الإدارة أي التسيير بفرق العمل ولهذا رأينا التطرق لهذا النوع من التسيير وايجابياته ومدى تطبيقه في المؤسسة الرياضية الجزائرية في ايامنا هذه وهذا ما فتح لنا ابوابا للبحث في هذا الموضوع.



# مقدمة

## أسباب اختيار الموضوع:

### (1) أسباب ذاتية:

أن الأسباب التي دفعتنا إلى دراسة هذا الموضوع هو تسليط الضوء على أهمية التسيير بفرق العمل على السير الحسن للإدارة الرياضية وذلك عن طريق تحسين وتفعيل العلاقات الاجتماعية بين أفراد الإدارة الواحدة، وجعلهم أكثر انسجام ورفع أدائهم لمواكبة التحديات في ظل العولمة واقتصاد السوق.

### (2) أسباب موضوعية:

أما الأسباب الموضوعية فتكمن في تزايد اهتمام وتركيز الإدارة الحديثة على فكرة العمل بفريق، فقد وجد عدد متزايد من التنظيمات أن للتغيير إلى العمل المبني على الفريق تأثيرات أكبر بكثير مما يمكن التنبؤ به من طرف أي فرد، ففي الصناعة يذكر المتربصون أن كلا من مستويات الإنتاج والأرباح ازدادت وان المبيعات واستراتيجيات التسويق تحسنت عندما انتقلت إلى عمل الفريق، وفي القطاع العام ذكر أن المهام ازدادت بشمول وكفاءة أكبر، وحدث إثراء للعمل مع زيادة الاحتكاك المباشر مع العملاء وتقديم أعضاء الفريق الدعم لبعضهم البعض. ومن هذا الطرح وجب علينا كباحثين إثبات فعالية التسيير بفرق العمل في إدارة أقسام التربية البدنية و الرياضة لولاية الجنوب الجزائري.

### أهمية البحث:

إن لكل باحث منطق في بحثه وكل دراسته تتميز بمنهج معين وهناك دوافع جعلتنا نقوم بدراسة آثار التسيير بفرق العمل إدارة الأفراد في المؤسسات دراسة حالة المركب الرياضي الأغواط نظرا للتجدد والتطور الحاصل للعوامل في عالمنا هذا بما يتماشى مع ظاهرة العولمة واقتصاد السوق وما نجم عنه من شدة في التنافس لذا رأينا ان أهمية بحثنا تكمن في إظهار مدى مساهمة التسيير بفرق العمل وما يوفره من إمكانيات لتماشي ومواكبة هذه التطورات السريعة.

## أهداف البحث:

يمكن تلخيص أهداف البحث فيما يلي:

1. التركيز على أهمية التسيير بفرق العمل كأسلوب جيد في التسيير.
2. إبراز خصائص فرق العمل الناجحة.
3. التعرف على رغبات العمال ضمن فريق العمل والأنشطة التي يمكن ان يوطد علاقتهم ببعضهم البعض وتحفيزهم على تحقيق أهداف المؤسسة.

## الإشكالية:

يجب أن تكون فكرة الفريق في العمل احد الاستعارات الأكثر استخداما في الحياة التنظيمية فتوصف مجموعة المديرين، أو العمال عامة على أنها (فريق)، وبنفس الطريقة عادة نوصف الشركة، أو القسم بأنها "أسرة كبيرة واحدة" كما أن في العادة أن يكشف العامل الجديد الذي يحصل على هذه التوكيدات بسرعة إن ما سبق وصفه بأنه "فريق" هو أي شيء آخر وبدلا من ذلك، فهو مجموعة من الناس الذين يتواجدون لأداء عملهم فقط، ربما مع درجة من الرضاء الوظيفي، وربما دون ذلك أيضا، وتختلف الصورة الذهنية للتماسك، والتنسيق، والأهداف المشتركة التي تتبادر الذهن من استعارة الفريق تماما على الواقع اليومي للحياة العملية.

إن فكرة الفريق استعارة من الرياضة، بالطبع فتحدد "كلمة فريق" صورا بمجموعات من الرياضيين كأعضاء فريق كرة القدم الموزعين على الملعب، وتحمل هذه الصورة فكرة أن أعضاء الفريق المختلفين يلعبوا أدوارا مختلفة، وكلهم يساهمون في إنتاج إجمالي، فأنشطة حارس المرمى تكون مميزة عن أنشطة الهادفين، وكل من اللاعبين يساهم في نجاح فريقه إلا أن كل منهم يعمل عن طريق لعب ادوار مختلفة. ويمكن تعميم هذا على المجموعات في العمل سواء الإداري أو الإنتاجي داخل المؤسسة الاقتصادية أو الرياضية وهذا ما يدعو إلى طرح السؤال التالي:

## الإشكالية:

إلى أي مدى يمكن أن يؤثر التسيير بفرق العمل والجماعات على أداء ونواتج مهارات الأفراد في المؤسسة.

## التساؤلات الفرعية:

- كيف تساهم الجماعات في تحقيق الاندماج، والتوازن الوظيفي وما أثار ذلك على الأداء البشري في المؤسسة.

- ما هي الآثار المترتبة عن تبني نظام العمل بالفريق على انسجام أداء المجموعة في العمل.
- كيف يمكن أن تتأثر مهارات الفريق على أداء الأفراد في المؤسسة.

#### الفرضية العامة:

- تؤثر أساليب التسيير بفرق العمل على بث روح العمل داخل الجماعة، وعلى أداء الجماعة.

#### الفرضيات الجزئية:

- يساهم نظام العمل بالفريق على اتخاذ القرارات الفردية والجماعية
- تتأثر مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي.
- الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس المباشر ويساهم في تطوير عمل الفريق وزيادة الأداء داخل المجموعة.

## تحديد المفاهيم والمصطلحات:

### تعريف جماعة العمل:

يمكننا تعريف الجماعة كونها تشخيص أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة، ويكون هذا الهدف في العادة مترابطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها، مثل إنتاج سلعة، أو تحقيق خدمة معينة وعلى الرغم من انطباق هذه الحالة على الجماعات التي تتكون في مواقع العمل<sup>1</sup>.

إلا أن هذا لا يحول دون تكوين جماعات في بنية العمل بهدف المحافظة على العلاقات الاجتماعية.

**الجماعة:** هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته أو في إطار الخصائص التالية:

- يتم التفاعل من خلال ادوار مختلفة لكنها مرتبطة.

- يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء<sup>2</sup>.

**فريق العمل:** هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك ويستخدمون إمكانيات كل منهم مع إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

كما يعرف على انه مجموعة من الأعضاء الذين يتعاونون ويتحاورون بحرية وصرامة لتحقيق الهدف الأسمى والأولية القصوى ألا وهي تحقيق أهداف الفريق على حساب الأهداف الشخصية لكل فرد من أفراد الفريق<sup>4</sup>.

**الاتصال:** يعرف بأنه عملية اجتماعية تتم بين أعضاء الجماعة أو المجتمع لتبادل المعلومات والآراء والأفكار والمعاني لتحقيق هدفا معين<sup>5</sup>.

<sup>1</sup> - رونالد دريجيو لمدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيم بترجمة فارس حلمي، عمان دار الشروق، 1999، ص 357.

<sup>2</sup> - عامر عوض السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2008، ص 109.

<sup>3</sup> - نانسي ستقونسوت، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة بخطوة، ترجمة أمين الأيوبي، بيروت أكاديميا، 2001، ص 133.

<sup>4</sup> - رونالد دريجيو، مرجع سابق، ص 135.

<sup>5</sup> - عبد المجيد محمد، الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، بيروت، عالم الكتب، 1968، ص 39.

كما يعرفه جاك لويلا كما يأتي: الاتصال داخل إطار العمل هو الذي يسمح غالبا بانتقال الأفكار والمعلومات اللازمة لتنفيذها في شكل مستويات السلم الهرمي.

**الأداء:** يمكن تصنيف الأداء كسلوك فني يتمثل في القدرة على الانجاز الفني السليم للمهمة أو المهام المطلوبة وفق المعايير المحددة للجودة والوقت والتكلفة والأداء الاجتماعي ممثلا في القدرة على التفاعل المنسجم مع الآخرين كأعضاء في فريق العمل أو في بيئة العمل عموما.

وقد عرفه Bates بأنه مفهوم متعدد الأبعاد يختلف قياسه وفقا لعوامل متعددة، ومن الضروري تحديد ما إن كانت أهداف القياس هي تقييم نتائج الأداء أو تقييم السلوك. ويعرفه قاموس "اوكسفورد" بأنه تنفيذ شيء مطلوب، وقد يمكن تعريف الأداء بأنه سجل للنتائج وهناك تعريف اشمل يدمج بين السلوك والنتائج حدده Brumbrach سنة 1988، قائلا أن الأداء يعني كل من السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تتبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى الفعل، انه لا يجسد فقط السلوكيات والنتائج، فالسلوكيات تتبع من المؤدي وتحول الأداء من النية إلى الفعل، إلا انه لا يتجسد فقط السلوكيات بل أيضا نتائج الجهد الجسمي والعقلي المبذول في المهام، يقود ذلك إلى استنتاج انه في إدارة الأفراد وفرق العمل يجب اعتبار كلا من المدخلات "السلوك" والمخرجات "النتائج"<sup>1</sup>.

### دينامية الجماعة:

الدينامية تعني الحركة نحو تحقيق هدف معين، أما مصطلح دينامية الجماعة فقد عرف بعدة تعاريف يستخدم مصطلح ديناميكيات الجماعة كمصطلح عام للتعديل على العمليات التي تتم في الجماعات ونتائج هذه العمليات<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> - احمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة دار الكتب، 2002، ص 416.

<sup>2</sup> - جابر نصر الدين لوكيا الهاشمي مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى عين مليلة، 2006، ص 79.

يعرفها رونالد لويس: "بأنها عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة والبحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي يتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة"<sup>1</sup> وتفسر التغيرات التي تحدث بها وكل ما يتعلق بالجوانب الدينامية أو المتغيرة في الجماعة ومن ابتداع التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية.

---

<sup>1</sup> - احمد محمد الزغبي، أسس علم النفس الاجتماعي، اليمن، صنعاء، دار الحكمة اليمنية، 1994، ص 141.

## المنهج المتبع:

قد يستعمل الباحث في دراسته لموضوع ما منهج دون آخر وهذا يكون طبقاً لطبيعة الموضوع والإشكالية المقترحة فهناك من يستعمل منهج واحد وهناك من يستعمل أكثر من منهج واحد نظراً لتعقيد الظاهرة المدروسة.

وانطلاقاً من طبيعة الموضوع الذي نحن بصدد دراسته ومتمثلة في دور التسيير بفرق العمل في الإدارة الرياضية هذه الدراسة المتمحورة حول أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد فقد وجدنا دراسة الظاهرة كما هي ومعالجتها وتشخيصها وسردها للقراء مستعملين بذلك المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد "بمحاولة الوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية لعناصر مشكلة أو ظاهرة قائمة للوصول إلى فهم أفضل وأدق ووضع سياسات والإجراءات المستقبلية الخاصة بها وعادة ما يلجأ الباحث إلى هذا المنهج عند معرفة المسبقة بجوانب وأبعاد ظاهرة موضوع الدراسة ويهدف هذا المنهج إلى توفير بيانات وحقائق عن مشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها".<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - الرفاعي حسين (احمد): منهج البحث العلمي (تطبيقات إدارية اقتصادية)، دار وائل للطباعة والنشر، ط1، 1996، ص 122.

## الوسائل والطرق المستخدمة في البحث:

بمعنى انه نقوم بتكميم الظاهرة ونعطيها الطابع الرقمي لكي تزيد قيمتها العلمية ولكي تسمح لنا بالتقرب من الموقع وبالإحاطة بها باستعمال التحليل المتعدد المتغيرات فهذا باستعمالنا الفرضيات من اجل حصر الظاهرة بطريقة يستطيع الباحث معرفة الخطوات المتبعة والجوانب المتناولة بصفة محددة ومضبوطة، أي معرفة رأي الأفراد داخل فريق العمل وحتى خارجه وكذلك رصد تطوراتهم حول المقاييس التي تطبقها الإدارة وإستراتيجيتهم الفعلية من اجل خلق التوازن داخل الإدارة.

فكون الموضوع الذي نحن بصدد دراسة يندرج ضمن الدراسة الكمية، فان تقنية جمع المعلومات الرئيسية هي الاستمارة، كما استعملنا تقنية الملاحظة التي تعتبر أداة من أدوات جمع المعلومات وتعتبر ذات فعالية كبيرة في إثراء الشرح وتفسير الظاهرة.

وسبب استعمالنا الاستمارة هو درجة الأهمية التي تكتسبها في البحوث بالإضافة إلى الكمية الهائلة من المعلومات المجمعة عن طريقها، كما أن معظم أفراد العينة رفضت استعمال المقابلة خوفا من المواجهة المباشرة وتصريح بالمعلومات بصفة مباشرة، وبالتالي ارتأينا أن تكون الاستمارة هي الوسيلة الأساسية للبحث لأنها تتسم بالسرية وعدم معرفة الشخص بصفة مباشرة والاستمارة هي "الوسيلة الرئيسية للاتصال بين الباحث والمبحوث والتي تحتوي على مجموعة من الأسئلة تخص المشاكل التي يراد من الباحث معالجتها"<sup>1</sup>.

أما فيما يخص الملاحظة فان كل باحث يود معرفة مختلفة جوانب الظاهرة سواء منها الفيزيقية أو طرق التعامل أو ظروف العمل فهو يستعمل الملاحظة فيعرفها إحسان محمد

<sup>1</sup> - Grawitaz (M), Méthodes Des Sciences Sociales, ED. Daloz. 5éme Edition, Paris, 1981, P732.

حسن "بأنها يعتمد على ملاحظة الظواهر تسجيل الحوادث وفق حدوثها، كما أنها تتيح للباحث فرصة مراقبة تصرفات المبحوث عن قرب دون علمهم بعيدا عن التصنع"<sup>1</sup>.

### وسائل البحث:

وقد استعملنا طريقة جمع المعلومات التي تناسب موضوع دراستنا في جمع اكبر عدد من المعلومات الشاملة والهادفة والتي تساعد في فهم الموضوع بصفة سهلة وواضحة وهي:

### استمارة الاستفتاء المستخدم:

والتي احتوت على مجموعة من الأسئلة التمهيدية الخاصة بالأفراد العاملين داخل المنشأة وتضمنت مجموعة من الأسئلة الخاصة بالموضوع ومدى تفهم الأفراد لنظام العمل في الفريق وكانت الأسئلة فيها مقيدة ومفتوحة وأخرى تركنا اختيار فيها لإجابة حرة.

---

<sup>1</sup> - محمد حسن (إحسان): الأسس العملية لمنهج البحث، دار الطليعة للطباعة والنشر، بيروت 1986، ص 28.

## كيفية اختيار العينة:

إن البحوث في العلوم الاجتماعية و الإنسانية تستعمل الطرق الرياضية من أجل الاستدلال على دقة النتائج التي يتحصل عليها الباحث في دراسته في ظاهرة ما و استعمال الطرق الإحصائية يضيف على البحث موضوعية أكثر، فالبحث ليس دائما يهتم بدراسة المجتمع الكلي و إلا أصبح البحث مستحيلا لان المجتمع الكلي يكون بحجم كبير و لكن بالاستعانة على عينات البحث يستطيع الباحث أن يصل إلى الدقة العلمية ، و لهذا يعتبر مرحلة اخذ عينة من مجتمع البحث و تحديدها من أهم المراحل في تطبيق البحث وكلما كان اختيار العينة بحذر كانت النتائج أكثر موضوعية.

و من هذا سنقوم باختيار المجال البشري لعينة البحث الذي ينتمي إليه جميع أساتذة قسم التربية البدنية و الرياضية لولايات الاغواط الجلفة و المسيلة إن اختيار هذه الفئة من العينات التي تساعدنا في دراستنا حول تأثير تسيير لفرق العمل على أداء الأفراد للإدارة الرياضية و عليه وجهنا اختيار عينتنا على طبيعة دراستنا و توزيع أفراد العينة.

ولاية المسيلة 46 أستاذ يمثلون مجتمع البحث أخذنا منهم 21 أستاذ كعينة.

ولاية الجلفة 20 أستاذ يمثلون مجتمع البحث أخذنا منهم 15 أستاذ كعينة.

ولاية الاغواط 19 أستاذ يمثلون مجتمع البحث أخذنا منهم 15 أستاذ كعينة.

## تقنية المعالجة الإحصائية:

فقد استعملنا القواعد المعمول بها في اخذ العينة الإحصائية

$$\frac{\text{الفئة السوسيو مهنية } 100 \times}{\text{مجموعة البحث المدروس.}}$$

هذه الطريقة التي تساعد في اخذ العينة الصحيحة.

أما بالنسبة لطريقة المعالجة الإحصائية فقد اعتمدنا على طريقة فرز النتائج المحصل عليها وفق الطريقة العادية فقمنا بحساب النسبة المئوية لكل الأسئلة حسب المحور واستعملنا في ذلك الطريقة الإحصائية التالية:

$$\frac{\text{عدد الإجابات المختلفة لكل سؤال } 100 \times}{\text{عدد الإجابات الإجمالية}} = F\%$$

$$\frac{(F_e - F_0)^2}{F_e} = K^2$$

الفصل الأول

جماعة العمل

## تمهيد:

بدأت مؤسسات العمل منذ عدة سنوات و في ظل التغيرات الحديثة تلجا شيئا فشيئا إلى اساليب العمل الجماعي و خاصة في اتخاذ قرارات التي تتعلق بالعمل و يعود بعضها إلى الاعتقادات السائدة في ايجابية القرارات التي تتخذها الجماعة مقارنة بالقرارات التي تصدر عن الفرد الواحد في محيط العمل.

و لكن على الرغم من وجود ايجابيات لقرارات التي تتخذها الجماعة فانها ليست دون سلبيات و يبدو من الأهمية بما كان معرفة متى يمكن ان يتفوق العمل الجماعي في الفعالية و الكفاءة على ما يقوم بأدائه الفرد الواحد من عمل منفرد.

## المبحث الأول: تعريف الجماعة

هناك عدة تعريفات حول الجماعة نذكر منها بعضها، يعرفها كرتش و كوتشليد بأنها: "شخصان فأكثر توجد بينهما علاقة سيكولوجية صريحة"<sup>1</sup>.

وتعرف نيوكمب بأنها: شخصان فأكثر يشتركان في المعايير المفصلة بموضوعات معينة وتتشارك أدوارها الاجتماعية تشابكا وثيقا، أي انه لا يكتسب مجموعة من الأفراد صفة جماعية إلا إذا توفر فيهم مجموعة من المعايير المعينة التي تسمح لكل فرد من أفراد الجماعة بالتنبؤ بسلوك كل فرد من أفراد جماعته تنبؤا واضحا إلى اعد الحدود.

فالجماعة إذا عبارة عن وحدة اجتماعية تتكون من مجموعة من الأفراد بينهم تفاعل اجتماعي متبادل وتربط بينهم عدة روابط كوحدة الهدف، الشعور بالانتماء، وعلاقات فيزيقية قد تكون جغرافية أو اقتصادية أو إسلامية.

يرى الدكتور علي سليمان أن الجماعة هي: " عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم بشكل منظم وبأسلوب مباشر غالبا، خلال فترة من الزمن، ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم أنهم يكونون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى"<sup>2</sup>.

يمكننا تعريف الجماعة : " كونها شخصين أو أكثر بينهما تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة، ويكون الهدف في العادة مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها، مثل إنتاج سلعة أو تحقيق خدمة معينة وعلى الرغم من انطباق هذه الحالة على الجماعات التي تكون موقع العمل"<sup>3</sup>.

من خلال التعريفات السابقة يتضح لنا أن الجماعة هي عبارة عن مجموعة من الأفراد يتفاعلون فيما بينهم عددهم اثنان أو أكثر يتفاعلون في مجال زمني ومكاني واحد يكون

<sup>1</sup>-مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعيين،1986، ص22.

<sup>2</sup>-علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة، 1971، ص277.

<sup>3</sup>-رونالد ريجو، مدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي ترجمة فارس حليمي، عمان دار الشروق، 1999، ص357.

التفاعل بينهم تفاعلا ديناميكيا تربطهم روابط سيكولوجية واجتماعية وميتافيزيقية يعملون تحت هدف موحد ومعين وهناك شروط لتكون الجماعة يمكن ذكرها فيما يلي:

### المطلب الأول: شروط تكون الجماعة:

تعتبر جوستا لويون من الأوائل الذين قاموا بدراسة نفسية اجتماعية جادة حول ظاهرة الجماعة، وهذا خلال نشرها لكتاب "علم النفس الجماعات في القرن 19" ومن شروط تكن الجماعة:

- طرف مشترك مثل المكان الجغرافي أو الدخل المادي.
- الاشتراك في بعض القيم والمعتقدات.
- القيام بأعمال مثل العمل في المصنع.
- الشعور بالانتماء مثل شعور طلبة الجامعة بأنهم جماعة يضمهم شيء واحد.
- توفر عامل الزمن الذي يسمح بالتفاعل الاجتماعي<sup>1</sup>.

كما نلاحظ أن علم النفس الاجتماعي اهتم أكثر بخصائص الجماعة.

### المطلب الثاني: خصائص الجماعة

يرى الدكتوران جابر نصر الدين لوكيا الهاشمي " انه تتكون الجماعة من:

- عضوية فردين أو أكثر.
- وجود قيم وميول ودوافع مشتركة متفق عليها يؤدي إلى التفاعل بين الأفراد والأعضاء.
- وجود نمط تفاعل منظم له نتائج بالنسبة لأعضاء الجماعة من خلال عمليات فعلية تخضع للملاحظة كالاشتراك والعمل معا لتحقيق أهداف الجماعة.

<sup>1</sup>- جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي ، دار الهدى للنشر والتوزيع، 206، ص70.

- تعيين المعايير و القيم التي تنظم العلاقات والتفاعل وتكفل الضبط الاجتماعي لسلوك الفرد.
- وجود هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة تحقق الإشباع لبعض حاجات أعضاء الجماعة.
- وجود طريقة للاتصال وخاصة اللغة سواء كانت مكتوبة أو منطوقة<sup>1</sup> ."

**كما يرى الدكتور حسين حريم أن خصائص الجماعة تتمثل فيما يلي:**

- تعتبر عدد أفراد الجماعة محدود بشكل نسبي لئلا يتسنى لأعضائها التفاعل والاتصال بين أفرادها.
  - يوجد لأفراد الجماعة أهداف مشتركة.
  - يؤدي الأفراد وظائف مختلفة لتحقيق هذه الأهداف.
  - تتفاعل الأفراد مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف الجماعة.
  - تقوم الجماعة على تطوير أسس ومعايير تنظم وتضبط سلوك الأفراد في الجماعة<sup>2</sup>.
- من خلال هذه الخصائص يمكننا تصنيف الجماعات إلى عدة أنواع وذلك حسب الأسس والمبادئ التي تقوم عليها وكذلك طبيعة العلاقات الديناميكية بين أفرادها. وكذا أسباب تكونها، وكذلك من حيث الأنظمة القانونية والقواعد التي تخضع لها.

### **المطلب الثالث: أنواع الجماعات:**

من الصعب تصنيف الجماعات على حسب أسباب تكونها إلا انه يمكننا تصنيف أنواع منها وهي:

<sup>1</sup>- جابر نصر الدين، لو كيا الهاشمي، نفس المرجع، ص 70.

<sup>2</sup>- حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الافراد في المنظمات، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص182.

- 1- **المجموعة الوظيفية:** تنشأ هذه الجماعة بقرار من السلطة الرسمية في المنظمة والجماعة الوظيفية هي الوحدة التي تكون في مجموعة الهيكل الرسمي في المنظمة.
- 2- **فرق العمل:** ويعود تكوينها من اجل انجاز مهمة محددة، وعند تحقيق هذه المهمة تزول هذه الفروق وتتلاشى.
- 3- **فرق الميول والصدقة:** يتكون هذا النوع من الجماعات نتيجة وجود ميول مشترك بين أفرادها، أو لصدقات نشأت بينهم.
- أي أن أفراد الجماعة يرابطون معا باهتمامات مشتركة من المعتقدات والنشاطات.
- 4- **اللبان:** يتشكل هذا النوع من الجماعات من فرق عمل مؤقتة يتم تشكيلها عادة لدراسة حالة أو حالات معينة إضافة إلى العمل الرسمي الأساسي لكل عضو من أعضائها مثل لجنة المشتريات ولجنة اختيار الموظفين.
- 5- **الجماعات الغير رسمية:** وهي الجماعات التي تنشأ بطريقة عفوية بين الأفراد الذين تربطهم مصلحة مشتركة.
- 6- **جماعات الضغط :** تنشأ هذه الجماعات من اجل تطوير وتحسين أوضاع الأفراد المنتسبين إليها مثل تحسين شروط الاستخدام وظروف العمل<sup>1</sup>.

كما يمكن تصنيف الجماعات من حيث الأنظمة القانونية الخاصة لها:

#### أولاً: من حيث خضوعها للأنظمة والقوانين:

- 1- **جماعات رسمية:** وتعمل في إطار الأنظمة واللوائح والقوانين.
- 2- **جماعات غير رسمية:** وتعمل خارج إطار الأنظمة واللوائح والقوانين.

<sup>1</sup> - كمال المغربي، السلوك التنظيمي ومفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طلبة جامعة عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع 1994-

## ثانيا: تقسيم فيدلر لأنواع الجماعات:

حدد فيدلر ثلاث أنواع للجماعة الإدارية والإنتاجية كالتالي:

- 1-جماعات تفاعل: يعتمد إنتاج احد الأعضاء على إنتاج الآخر(خط الإنتاج).
- 2-جماعات تعاونية: يعمل كل أعضائها بنوع من الاستقلالية(عمال متاجر).
- 3-جماعات مضادة: كجماعات التفاوض.

كما أن هناك عدة تصنيفات للجماعة وذلك من خلال عدة عوامل نذكر منها:

## ثالثا: أنواع الجماعات من حيث تفاوت تأثيرها<sup>1</sup>:

يتأثر الفرد ويؤثر على الجماعة التي ينتمي إليها وتتفاوت هذه التأثيرات باختلاف الجماعة التي ينتمي إليها بحيث أن هناك آثار عميقة تتدخل في تركيب شخصية الفرد، وهناك جماعات لا تؤثر بعمق غير أنها تكسب الفرد بعض الخبرات الجماعية، ويمكن تقسيم الجماعات من حيث مدى تأثيرها في الشخصية إلى نوعين:

أ- الجماعات الأولية: هي الجماعات التي لها دور كبير في تكوين شخصية الأفراد وتتميز بعدة خصائص هي:

- طول البقاء: فالجماعة الأولية أطول بقاء أي أنها تلزم الإنسان فترة طويلة وقد تلزمه طول حياته.
- التفاعل الاجتماعي في الجماعات الأولية: يكسب الصبغة العاطفية أي يتأثر سلوك الفرد تأثرا كبيرا بما يتوقعه من استجابات باقي أفراد جماعته.
- قلة عدد أفراد الجماعة الأولية: بحيث تسمح للفرد بان يكون على علاقة مباشرة بجميع أفراد جماعته.

<sup>1</sup>-جابر نصر الدين، ص 72، بتصرف.

- العلاقة بين أفرادها تكون علاقة مباشرة بين أفرادها (أي وجها لوجه) أي علاقة الفرد بأفراد جماعته علاقة عميقة وثيقة.
- العادات والتقاليد: يجب أن تكون للجماعة الأولوية عادات وتقاليد تتحكم بأفرادها، بحيث تحدد ادوار ومسؤوليات ومكانة كل فرد داخل الجماعة مثل الأسرة وجماعة الأصدقاء.

ب- **الجماعات الثانوية:** هي اقل أهمية من الجماعات الأولية إلا أن لها دور كبير في تكوين شخصية الفرد، ولكنها ليست مسئولة مباشرة عام تتميز به شخصية الفرد من خصائص أساسية، إلا أن العلاقة بين أفرادها لا تكون قوية مباشرة إلا أنها تمنح للفرد فرصة كبيرة لتنمية خبراته الاجتماعية و الثقافية وتتميز بما يلي:

- معظم هذه الجماعات قصيرة البقاء إذ ينتمي إليها الفرد مدة معينة ومحدودة من حياته ثم يتركها إلى غيرها.
- أنها تتكون من عدد كبير من الأفراد وقد لا يعرف بعضهم البعض الآخر ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات السياسية والجماعات المهنية كالنقابات، والجمعيات،...الخ.

#### رابعاً: أنواع الجماعات من حيث طبعه تكونها:

تنقسم إلى جماعات طبيعية وجماعات مكونة:

أ- **الجماعات الطبيعية أو التلقائية:** وهي الجماعات التي تكونت طبيعياً دون أسباب خارجية دفعتها إلى التكون، أي لا توجد ظروف خارجية تدفع إلى ذلك مثل الأسرة وجماعة الأصدقاء، وتكون هذه الجماعة ما هو إلا ظاهرة طبيعية نظراً لميول الفرد بفطرته إلى التجمع والشعور بالأمان في جماعة، لذلك ينتمي الفرد إلى

جماعة تربطه بهم صفات متجانسة مثل الجنس أو اللغة أو الدين أو الموطن الأصلي أو المصلحة المشتركة مثل الجماعات السياسية وجماعات اللعب...الخ.

**ب- الجماعات المكونة :** تتكون هذه الجماعة تحت تأثير عوامل وظروف خارجية كوجود ضغوط أو شخصيات معينة تدعوا إلى ذلك، إما رغم إرادة أفراد الجماعة وإما بطرق مباشرة مثل أقسام الدراسة، والفرق العسكرية...الخ.

**خامسا: أنواع الجماعات من حيث الدوافع والانتماء إلى الجماعة:**

هناك نوعين من الجماعات حيث الدوافع التي تدفع الإنسان بالانتماء للجماعة، وهي:

**أ- جماعة الدوافع الذاتية:** وهي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بدوافع ورغبات شخصية لإشباع احتياجاته، والعلاقة بين أفراد هذه الجماعة تكون شخصية جدا بحيث يكون هذا الانتماء دون إدراك الدوافع الحقيقية التي تدفعهم إلى الانتماء إلى هذه الجماعة وقد تكون الدوافع متوازية مع الأغراض المزعومة للأفراد ومن أمثلت هذه الجماعات: الجماعات التعاونية.

**ب-جماعات الدوافع الاجتماعية:** هي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بدوافع اجتماعية بمعنى أن الدافع الذي يدعو الأفراد للانتماء لها، وهو غرض أو مجموعة من الأغراض الاجتماعية المشتركة بينهم، والتي اعدوا أنفسهم لتحقيقها دون مراعاة الفوائد الشخصية التي تعود على كل فرد ومثال ذلك الجماعات الخيرية والسياسية.

**سادسا:أنواع الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها:**

تنقسم إلى نوعين إجبارية واختيارية:

**أ- الجماعات الإجبارية:** هي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد ولا يكون له دخل في تقرير الانتماء ويصبح مضطرا أو مجبرا ولا مفر له من أن ينتمي إلى هذه

الجماعة، سواء أحب ذلك أم لم يحب، كما انه لا يستطيع تقرير الانسحاب منها ومثال ذلك الأسرة.

ب- **الجماعات الاختيارية:** هي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بمحض إرادته ويكون بقاءه فيها أو انسحابه منها رهن رغبته، بحيث إن الفرد يتحكم في انتمائه أو انسحابه منها وله كامل الحرية في ذلك ومثال ذلك جماعة اللعب، الجماعة التعاونية... الخ.

سابع: **أنواع الجماعات من حيث نشأتها:**

هناك جماعات الواقع وجماعات الفرض:

أ- **جماعات الواقع:** وهي مختلف الجماعات التي ينشأ فيها الفرد دون تدخل منه، وتعتبر هذه الجماعات من مقتضيات الحياة الإنسانية حيث لا تمارس يشعر الفرد بالنفور من عضوية لها، بل أن عضويته فيها مهما كانت مظاهر نشأتها تذوب داخل نسيج من العلاقات الاجتماعية ومثال ذلك جماعة الأسرة والجماعة الدينية.

ب- **جماعات الفرض:** وهي التي ينتمي إليها الفرد برغبة ملحة إلى الاجتماع بغيره كما أن دوافع الانتماء ليست نابعة من مجرد دوافع بيولوجية، أو دوافع حب البقاء بل ترجع إلى قوى اجتماعية تبرزها طبيعة الوجود الإنساني نفسه، فالانتماء إلى هذه الجماعات تحدده تفاعلات عديدة مرتبطة بشخصية الفرد وأساليب حياته، ودرجة نشأته الاجتماعية التي وصل إليها .

ومن أهم الأهداف التي يهدف الفرد إلى تحقيقها في جماعات الفرض هي:

\* ممارسة نشاط تروحي لا يتيسر له ممارسته دون الاشتراك في جماعة.

\* الحصول على فرص أفضل لإقامة الصداقات.

\* أن يتحقق عن طريق الجماعة المساعدة المتبادلة والحماية لمجموع الأعضاء.

## المبحث الثاني: جماعة العمل .

لا شك أن الأفراد يقومون بأداء أعمالهم في جماعات تنشأ بينهم علاقات عمل و تكون بينهم روابط وصلات اجتماعية و تشخيصية فتكون منهم نظم غير رسمي.

عامة العمل عبارة عن تنظيم غير رسمي يتنبأ نتيجة لتنظيم رسمي وذلك لأن الأخير يجمع العاملين في مكان واحد لأداء أعمال معينة و الوصول إلى أهداف محددة وهو يمثل الأسر أكثر و العلاقات والقنوات الرسمية للاتصال بين العاملين و القواعد التي تحكم تصرفهم و علاقاتهم.

و التنظيم غير الرسمي هو مجموعة من العلاقات تنشأ و تستمر بسبب وجود العاملين في مكان واحد للعمل و مشاركتهم في الأهداف و المشكلات المتشابهة.

### المطلب الأول: ماهية جماعة العمل<sup>1</sup>:

"جماعة العمل: هي مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة التفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته، وفي إطار الخصائص التالية:  
\*يتم التفاعل من خلال ادوار مختلفة لكنها مترابطة.  
\*تباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء".

### اولا: خصائص جماعة العمل<sup>2</sup>:

"\*محدودية الحجم للتماسك ولسهولة التفاعل.  
\*وجود هدف مشترك متفق عليه.  
\*ترابطهم عوامل مشتركة(تخصص، اهتمامات).

<sup>1</sup>- عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، الأردن، دار أسامة الطبعة(01)2008، ص109.

<sup>2</sup>- عامر عوض، المرجع السابق، ص110.

- \* كيان مستقل.
- \* التفاعل وجها لوجه.
- \* اعتراف متبادل بأهمية الدور.
- \* القيادة وبروز شخصية معينة.
- \* إطار معين من السلوك يفرض من قبل الجماعة".

### ثانيا: أمثلة لمجموعة الجماعات التنظيمية في العمل<sup>1</sup>:

- \* الإدارات، اللجان، الأقسام، الوحدات.
- \* الجماعات الدينية والخيرية.
- \* جماعات مهن وحرف.
- \* فرق رياضية.

### ثالثا: أهمية جماعة العمل بالنسبة للفرد<sup>2</sup>:

- "\* إشباع حاجاته ككائن اجتماعي.
- \* مصدر معلومات للفرد.
- \* مقارنة الانجاز من الآخرين.
- \* الحصول على المساعدة من أصحاب الخبرة.
- \* توفر العائد النفسي (الاعتراف بالأهمية والدور).
- \* توفر العائد المادي.
- \* تحقيق الفرد لأهداف يصعب عليه تحقيقها بمفرده".

---

<sup>1</sup>- عامر عوض، المرجع السابق، ص110.

<sup>2</sup>- عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص111.

## رابعاً: ايجابيات جماعات العمل<sup>1</sup>:

إن التنظيم غير الرسمي إذا اكتمل اكتسب صفة الاستمرارية فإنه تخدم عدة أغراض منها:

\* يوفر للعاملين فرصة التآلف والتعارف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون والمساعدة.

\* يشبع للأفراد بعض حاجاتهم النفسية مثل احترام النفس وتقدير الآخرين وتأكيد الذات.

\* يمد أعضائه بفرص التنافس والتي تؤدي في بعض الأحيان إلى رقي الأداء.

\* يساعد على تحقيق أعباء العمل وحل المشكلات التي يتعرض لها الموظف أثناء أدائه.

\* يعتبر مجالاً لتبادل المعلومات المتعلقة بالعمل وموضوعات أخرى غير العمل.

## المطلب الثاني: تكون الجماعة

يحدد ادجر شاين أربعة أطوار لتكون الجماعة هي:

### 1-تشكيل الجماعة Crp.Foration :

-حرص الفرد على الانتماء بدوافع شخصية(سيطرة الأنا).

-الاعتماد هنا يكون أساساً على العقائد.

### 2-بناء الجماعة Crop.Building :

-جرد عاطفة الانتماء.

-الالتحام والاحترام يكونان بدرجة عالية.

-التماسك القوى أمام التحديات الخارجية.

<sup>1</sup> - عامر عوض، مرجع سبق ذكره، ص113.

### 3- العمل الجماعي Team work Crop :

- الإدراك وفهم السلوك يكون بدرجة عالية.
- العمل الجماعي لتحقيق الأهداف
- التفاعل بين الأعضاء يكون بدرجة عالية
- الاستفادة من الاختلافات و العوائق

### 4-مرحلة نضج الجماعة :

- التعرف على أسباب ونقاط القوة والنجاح و الحفاظ عليها
  - تحديد الأهداف ومعرفة سبل تحقيقها والعمل على ذلك
  - تحديد حجم الجماعة وتأثيره على التماسك الرضا والإنتاجية
  - صغر حجم الجماعة يزيد من درجة التماسك و التفاعل
  - صغر حجم الجماعة يزيد من درجة الرضا لدى الأعضاء
- وتتميز الجماعات الصغيرة بالتالي :

- وجود الوقت لإجراء الرأي والنقاش تتميز بقلّة الاختلاف والتضارب في المصالح
- سهولة إتخاذ القرارات السليمة
- الضمان الأكبر لتحقيق وتطبيق القرارات والالتزام الأمثل بها

### أولاً: أركان جماعة العمل

هناك عدة أركان يمكن أن تقوم عليها جماعة العمل باعتبارها تنظيم غير رسمي نذكر أهمها في ما يلي:

## 1-العلاقة بين الأعضاء :

تتمثل في المعاملات اليومية بين أعضاء الجماعة والتي تشمل أمور العمل بما في ذلك الجوانب الشخصية للعاملين حيث أن العلاقات بين العاملين هي التي تحدد مدى تماسك الجماعة وجاذبيتها لأعضائها

## 2-الأدوار :

هي التي تحدد مهام كل فرد وتتم توزيعها بين أعضاء الجماعة بحيث يمكن أن يكون الدور على حسب دور الفرد في التنظيم الرسمي كما يمكن أن يختلف عنه. فهناك فرد تسند إليه مهمة حل المشكلات، وهناك من تسند له مهمة تولي الأنشطة الترفيهية والثقافية ويتوقف توزيع الأدوار على عدة عوامل منها مركز الفرد في الجماعة وعمره، وخبرته، وقدراته، وميوله وخصائصه الشخصية، ومدى ارتباطه بالجماعة وحبها لها.

## 3-القيم:

هناك عدة قيم اجتماعية تسيّر الجماعة، يعمل الأعضاء من خلالها وتحت تأثيرها. فقد تتبع الجماعة قيم الأمانة والإخلاص في العمل والتنافس والإنتاج على مستويات راقية للأداء. و يمكن أن تلمس هي الأعضاء لجماعتهم و مدى تمسكهم بها وذلك خلال تمسكهم بقيمتها و إيمانهم بها.

## 4-قواعد السلوك:

هناك عدة سلوكيات تسيّر الجماعة في العمل نذكر منها مثلا:

التعاون بين الأعضاء في العمل أي مساعدتهم لبعضهم البعض كما أن هناك النصح و إرشاد بعضهم بعض للصواب إذا اخطأ أحدهم كما هناك سلوك التشاور بين الأعضاء أثناء اتخاذ القرار، وهذه السلوكات تملّي الجماعة على أعضاءها التقيد بها.

#### 5-المشاعر:

هناك بعض الأحاسيس و المشاعر التي تنشأ بين أفراد الجماعة في العمل و تواجههم المستمر في مكان واحد و هو المحيط العمل و هي نفس الأحاسيس و المشاعر التي يمكن أن نجدها في المجتمع مثل: الحب، الكره، التواضع، الكبر، الإقبال، الأعراض، النزاع الصلح.

"فإذا اكتمل عقد الجماعة اكتسب التنظيم غير الرسمي صفة الاستمرار فانه يمكن ان عدة أغراض هامة، منها انه يوفر للعاملين فرصة التعارف و التآلف الذي يؤدي بدوره إلى التعاون و المساعدة"<sup>1</sup>.

#### ثانيا:أنواع جماعات العمل:

يمكن أن نصنف صنفين من جماعات العمل وذلك من خلال خضوعها لأنظمة و القوانين وهما:

- 1- جماعات رسمية: وهي التي تكون تعمل داخل الأنظمة واللوائح و القوانين.
- 2- جماعات غير رسمية: وهي التي تعمل خارج الأنظمة و اللوائح و القوانين.

وكما أن هناك تقسيم آخر قام قيدير.

حيث حدد العالم قيدير 3 أنواع من الجماعات الإدارية و الإنتاجية و سماها كالاتي:

#### 1-جماعات التفاعل: Interacting Group:

<sup>1</sup> - عامر عوض مرجع سابق، ص 13.

يعتمد إنتاج أحد أعضائها على إنتاج الآخرين (خط الإنتاج).

## 2-جماعات تعاونية: Co acting Group

يعمل كل أعضائها بنوع من الاستقلالية (عمال المتاجر).

## 3-جماعات مضادة: Counteracting Group :

كجماعات التفاوض.

### ثالثاً:أسباب تكون جماعة العمل:

إن نشوء الجماعات غير الرسمية في المنظمات لم يكن بطريقة عشوائية و إنما هناك دافع و إدراكات مختلفة لدى الأفراد العاملين تدفعهم إلى الانخراط في هذه الجماعات من بين هذه الأسباب<sup>1</sup>:

### 1-إشباع بعض الحاجات الاجتماعية و النفسية و الفردية:

من المعروف أن الأفراد لديهم حاجات مختلفة سواء كانت فسيولوجية أو اجتماعية أو نفسية و تعتبر هذه الحاجات هي المحرك و الدافع الأساسي للأفراد في تكوين جماعات العمل منها.

-الحاجة إلى الانتماء: العديد من الأفراد يفضلون العمل الذي يتوقف نجاحه على العمل الجماعي بدلاً من الجهد الفردي و لذلك يحاول الانتماء إلى الجماعة و يطور علاقته الاجتماعية التي توثق العلاقة بين الأفراد.

-الحاجة إلى الأمن: من خلال الانتماء إلى الجماعة بحيث يمكن للأفراد التعبير عن آرائهم و أفكارهم معتمدين على حماية الجماعة.

<sup>1</sup> - عبد المعطي محمد عسيف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة 1994 ، ص 136-137. (بتصرف)

-**الحاجة إلى التقدير:** توفر الجماعة للفرد رغبة التقدير داخل الجماعة بين أعضائها وخارجها من خلال الشهرة المكتسبة و التي ترفع من قيمة الفرد.

-**الحاجة إلى تأكيد الذات:** الدخول في الجماعات يتيح للفرد فرصة لتطوير و تحسين ممارسته من خلال تبادل الأفكار و الأداء و المعلومات دمع الأعضاء الآخرين.

## 2- المساعدة و المساندة الجماعية:

إن انتماء الفرد إلى الجماعة يساعد على تعديل درجة التوتر و القلق بسبب المشاكل التي يواجهها وذلك من خلال المساندة و التعاون بين أعضاء الجماعة و بذلك تكون الجماعة دعما معنويا للفرد.

## 3- الحصول على المعلومات:

تعتبر جماعة العمل وسيلة رئيسية لإشباع الفرد و رغباته في الحصول على المعلومات ومعرفة ما يدور حوله وما ينجر من أعمال حيث أن المصادر الرسمية للمعلومات لا يقوم بإشباع حاجات الفرد من المعلومات.

4-**أسباب ثانوية:** هناك عدة أسباب ثانوية تساهم في تكوين جماعات العمل داخل المؤسسات مثل السن الجنس و غيرها وهي تساعد على تشكيل جماعات نسائية و الجماعات النسائية داخل محيط العمل، كما إن هناك أسباب قانونية حيث تعمل هذه القوانين على إجبار الأفراد على الانخراط في جماعات نقابيين.

## الطلب الثالث: كيف تتكون الجماعة: <sup>1</sup>

أتهم علماء الاجتماع وما زالوا مهتمين بالتعرف على كيفية تكوين الجماعة ولا تستطيع التنبؤ بكيفية تكوين الجماعات بالضبط ولكن هناك نموذجين يمثلان تفكيراً منتظماً شرح كيفية تكوين الجماعات وهما : نموذج المراحل الخمس، ونموذج تأكيد التوازن ونشرها فيما يلي:

**أولاً: نموذج المراحل الخمس:** كما ينمو الوليد خلال الشهور المبكرة من ولادته فقد أظهرت الجماعات نمطاً خاصاً من النمو والنضج ويصف هذا النموذج خمس مراحل متميزة من النمو التي تمر بها الجماعة كما سنشرحها فيما يلي:

**1- مرحلة بدأ التكوين:** يتعرف أفراد الجماعة على بعضهم البعض خلال هذه المرحلة ، كما أنهم يصنعون القواعد المقبولة منهم عن طريق التعرف على أنواع السلوك الوظيفي المقبولة من أعضاء الجماعة مثلاً تحديد مستوى الإنتاجية المتوقع منهم، وكذلك تحديد الأدوار التي يجب أن يلعبها كل عضو من أعضاء الجماعة ومن المتوقع أن يكون هناك مستوى من عدم الوضوح وعدم التأكد حول التصرف المقبول من الجماعة وحول القواعد التي تحكم الفرد من عضوية الجماعة وفور اعتقاد الأفراد أنهم أصبحوا أعضاء في الجماعة فإن هذه المرحلة قد انتهت.

**2- مرحلة الاضطراب والاختلاف:** كما هو من الاسم فإن هذه المرحلة تتميز بوجود قدر من الاختلافات بين أعضاء الجماعة وفي هذه المرحلة يرفض بعض الأعضاء سيطرة قائد الجماعة ويظهر بينهم الخوف والشك وإذا استمرت تلك الاختلافات

<sup>1</sup> بيير الدجرتيبرج ، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، إدارة السلوك في المنظمة، الرياض دار المريخ، 2004، ص 290

انسحب الأعضاء فقد تحل الجماعة أما إذا انتهى النزاع وقبلت القيادة فإن هذه المرحلة تكون قد انتهت .

**3-مرحلة تكوين المعايير:** وفيها تصح الجماعة أكثر تماسكا وتطابقا وتصبح العضوية اثر تأثيرا وفي هذه المرحلة يشيع بين الأفراد علاقات أكثر قوة ودفئا ويتضح في هذه المرحلة اهتمام الأعضاء بإيجاد الحلول لمشاكلها وبداية ظهور بعض الحلول فعلا ويزداد في هذه المرحلة الشعور بالصدقة والمسؤولية عن مشاكل الجماعة أيضا وتنتهي هذه المرحلة عندما يقبل الأعضاء مجموعة من التوقعات المشتركة كطرق للأداء المقبولة بالجماعة

**4-مرحلة الأداء:** يتم خلال هذه المرحلة حل المشاكل المرتبطة بالعلاقات بين الأعضاء وبقيادة الجماعة مستعدة للعمل , حيث أن الجماعة قد نضجت بالكامل فغنها توجه كل طاقتها لأداء وظائفها المتوقعة, ويساعد على قبول الأعضاء لقيادتهم والعلاقات الطيبة بينهم على تحقيق أفضل مستويات الأداء .

**5-مرحلة التحلل:** ربما انتهى وجود الجماعة لأنها حققت أهدافها ولم يعد هناك سبب لوجودها مثل ذلك الجماعة المؤقتة المشكلة لتنمية موارد لتمويل مشروع خيري, ووهنا ينتهي وجود الجماعة مرة واحدة وفي بعض الحالات قد تنتهي الجماعة على مراحل متتالية مثل انتهائها نتيجة لتناقص أعضائها أو انعدام تأثير معايير في أعضائها.

حتى نوضح هذه المراحل تخيل انك انضمت إلى بعض الزملاء العمل في لجنة الموازنة المشكلة حديثا وفي اجتماع فإن كل عضوي يبدأ من اكتشاف زملائه وعلى سبيل المثال فإنك تبدأ في ملاحظة من يدم أفضل الأفكار والتعرف على صاحب الاقتراحات التي تحضي بأكثر قدر مقبول , من الذي يبدو أنه مناسب لتولي زمام القيادة .... الخ ( هذه مرحلة التكوين ) وعندما يكافح الأعضاء للأثير على الجماعة فربما نلاحظ معركة

على قيادة اللجنة ( هذه مرحلة الاضطراب والتنازع) وبانتهاء هذه المرحلة يظهر قائد مقبول للجماعة كما يصبح أفراد الجماعة أكثر تعاوناً كما يدعم بعضهم البعض أثناء العمل كما تنمو بينهم علاقات اجتماعية أخرى مثل تناول وجبات الطعام معا ( هذه مرحلة تكوين المعايير).

ومن الممكن الآن لأعضاء لجنة الموازنة العمل معا وأن يعطوا العمل أفضل ما لديهم ( هذه مرحلة الأداء) وعندما ينتهي إعداد الموازنة وتحصل على موافقة الإدارة فإن عمل اللجنة يكون قد أنهى وتحل اللجنة بذهاب كل عضو إلى وظيفتين ولا يوج بالطبع مزيد من اجتماعات اللجنة ( وهذه مرحلة التحلل).

ومن الواجب أن نتذكر أن نتذكر انه من الممكن إن توجد الحجاب في أي مراحل في وقت معين وأن الوقت الذي يقضي أفراد الجماعة في مرحلة من مراحل تكوينها يختلف من جماعة إلى أخرى وفي الحقيقة فإن بعض الجماعات تفشل قبل أن يحصل أفرادها على فرص العمل معا وربما لا تكون الحدود بين المراحل المذكورة واضحة أيضا وربما انتهجت بعض المراحل في بعضها البعض خاصة عندما يجبر التاريخ المحدد للانتهاء من العمل الأعضاء وعلى التحرك بسرعة وبدأ النشاط لذلك فمن الأفضل أن تفكر في هذا النموذج كإطار عام بشرح كيفية تكوين الجماعة وقد يتم الكثير من هذه المراحل بسرعة لكن لتكوين الجماعة تجعل أنه من الوارد إن تحدد الجماعة بهذه المراحل واحدة تلو الأخرى بترتيب يمكن التنبؤ بدقة:

## جدول نموذج المراحل الخمس لتكوين الجماعة.

الخطوة الأولى بدء التكوين	مرحلة الاضطراب والاختلاف	مرحلة تكوين المعايير	مرحلة الأداء	مرحلة التحلل
يبدأ الأفراد بالتعرف على بعضهم البعض ومحاولة إنشاء قواعد تضبط الجماعة	يبدأ بعض الأعضاء القائد ويبدون الشك نحو بعضهم	يبدأ الأعضاء في العمل معا لتنمية علاقة قوية والشعور بالصدقة	يعمل أعضاء الجماعة لانتهاء من المطلوب منهم وتحقيق أهداف الجماعة	ربما تتفك الجماعة بعد تحقيق أهدافها أو انسحاب الأعضاء

## ثانيا: نموذج تأكيد التوازن

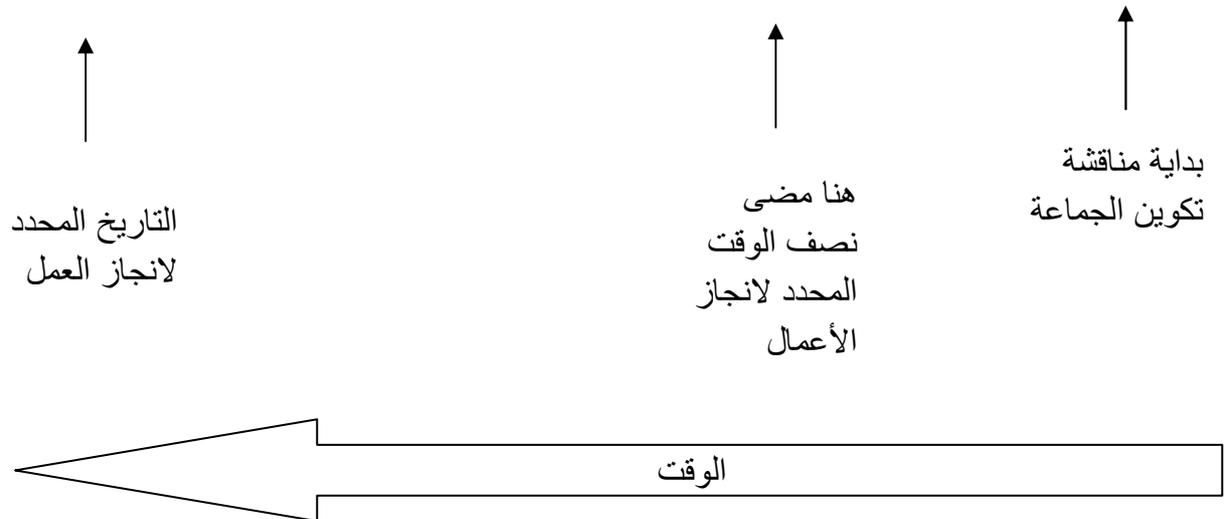
لا يوافق علماء الاجتماع على أن تكوين الجماعة يمر بمراحل الخمس المذكورة في النموذج السابق وفي الحقيقة فإن بعضهم يحاول مراحل متتالية تصدق في جميع حالات تكوين الجماعات ولكن هناك اتساق، واضح في كيفية تكوين وتغير الجماعات وتحديد هذه النماذج نظرية تأكيد التعادل ويتعرف هذا المجال لتفسير تكوين الجماعات بان أعضاء الجماعة الذين يواجهون تاريخا محددًا لانتهاء من العمل يتبعون مدخلا مختلفا في النصف الأول من مقابلاتهم عن المدخل الذين يتبعون في النصف الثاني من تلك المقابلات.

فخلال النصف الأول أو الطور الأول من المقابلات يحدد الأعضاء المطلوب منهم ، ذلك المطلوب المتوقع أن لا يتغير حتى يأتي الطور التالي وحتى إذا كان لدى الأعضاء أفكارا جديدة فلا يمكنهم استخدامها في هذه المرحلة ومن المثير أنه متى وصلت الجماعة إلى منتصف حياتها بصرف النظر عما إذا كانتا مدة بقاء الجماعة عددا قليلا من الساعات أو عدة أشهر ، فإن شيئا مثيرا يحدث وكما يتوقف المنبه فجأة ، فإن الجماعة تواجه

" أزمة منتصف الحياة " يحدث هذا في الوقت الذي يعرف قيد الأعضاء الجماعة أن عليهم أن يغيروا طريقة أدائهم للعمل إذا كان لهم أن يحققوا أهدافهم وهنا يبدأ الطور الثاني من أطوار تكوين الجماعة أو وجودها، وذلك عندما يتخلى أفرادها عن الطرق القديمة ويتبنوا أفكار جديدة وتقوم الجماعة بهذا الواجب الجديد حتى ينتهي الطور الثاني من أطوار نمو الجماعة عندها تتغير الجماعة وتوقف أداء الأنشطة التي تحتاجها إنجاز أعمالها

### جدول نموذج تأكيد التوازن:

وقت التعادل		وقت التغيير	
تقوم الجماعة بعمل الخطط	تقوم الجماعة بالتغيير	إجراء التغيير في شكل النهائي	إنهاء إنجاز العمل



وطبقا لهذا النموذج فان الجماعة تمر بطورين ينتهي الأول في منتصف الوقت المحدد لإنجاز الجماعة لأهدافها بدءا من وقت التقائهم معا.

والنصف الأول هو وقت التعادل تقوم الجماعة من خلاله بوضع الخطة ولكنها لا تحقق القليل من المطلوب وخلال النصف الثاني تحدث الجماعة التغيير الذي يقود إلى تحقيق

الجماعة لأهدافها في التاريخ المحدد وفكرة هذا النموذج واضحة مباشرة , ذلك أن الجماعة تنمي اتجاهها يساعد في الاحتفاظ بحركتها ( ذلك يعتبر وضع تعادل) حتى تصل إلى منتصف الوقت , وهنا يدرك أفراد الجماعة أن نهاية الوقت تقترب ويدفعهم هذا إلى مواجهة قضايا حاسمة ثم يبدأون في إحداث التغيير, وهنا يبدأ طور التأكيد , مرحلة جديدة من التعادل , وينتهي هذا الطور عندما تصل الجماعة إلى التاريخ المحدد لانتهائها من عملها .

ولتوضيح نموذج تأكيد التعادل فكر فيما يمكن أن يحدث داخل مجموعة تسعى لإنجاح أحد المرشحين السياسيين في أحد الانتخابات العامة , فعندما يتقابل أفراد الجماعة في شهر فبراير فإن على أفراد الجماعة أن يتعرفوا على بعضهم , و يضعوا إستراتيجية لحملتهم الانتخابية , و هنا يقررون ما الذي سيفعلونه خلال الأشهر العشر القادمة حتى يتم اختيار مرشحهم و حصوله على المنصب ثم يتحركوا نحو العمل , و في شهر ماي أو شهر جوان حدث شيء ما لقد أصبح واضحا أن هناك بعض المشاكل و أن الخطة الأساسية لا بد أن تعدل , و هنا يستعد القائمون على الحملة ما قاموا به , و يقومون بخطوات فعالة لتغييره و يستمر هذا التغيير حتى نهاية أكتوبر و في بداية نوفمبر يجتمع أفراد اللجنة الانتخابية لإعطاء دفعة نهائية لمرشحهم .

و يعتبر مدخل تأكيد التوازن جديد نسبيا و لكن الدراسات أوضحت أنه قد أدى دورا جيدا في توضيح كيفية تكوين جماعة , و نعتقد أنه باستطاعتنا أن نفهمه إذا قرناه بخبرتنا في مجال تكوين جماعات مثل جماعات لإنجاز المشروعات .

العوامل المؤثرة على سلوك الجماعة : هناك عدة عوامل تؤثر على سلوك منها :

\_عوامل متعلقة بالفرد , إدراكه و فهمه , درجة إشباع حاجته , ضغوط التنظيمات غير الرسمية المنتمي إليها تعليمية .

- \_عوامل متعلقة بالجماعة سلوك الجماعة ، قيودها و غرضها .
- \_عوامل متعلقة بالمنظمة و بيئتها الداخلية : سياسات ، أنظمة ، قوانين ، فلسفة الإدارة ، ظروف العمل ، النفسية المتاحة ، الإمكانيات ، النمط القيادي .
- \_البيئة الخارجية للمنظمة و كل عناصرها أعراض تقاليد ، معتقدات دينية ، ثقافية ، اقتصادية ، سياسية .... الخ.

### ثالثا: تماسك الجماعة

عندما نتحدث عن التماسك فإننا نتحدث عن تلك الظاهرة التي تؤدي إلى تماسك الجماعة ، و التي تمكن الجماعة من البقاء و الاستمرار و تعريفه (يعني درجة انجذاب أعضاء الجماعة لبعضهم البعض) .

و الجماعة يقصد بها أي جماعة في المجتمع ، جمعية خيرية ، حزب سياسي ، جمعية وظيفية ، أي جماعة صغيرة أو كبيرة .

و تماسك الجماعة هو ناتج كل القوى المؤثرة في أعضاء الجماعة لاستمرارهم في عضوية الجماعة .

و الجماعة مكونة من مجموعة من الأفراد و يتصف كل فرد في جماعته بأنه عضو فيها و عضوية الفرد في الجماعة تؤثر فيها عوامل هذه العوامل ناشئة من داخل الجماعة أو خارجها ، و هي تؤدي إلى تماسك الجماعة أو العكس .

و التماسك نتيجة و ليس سببا ، و حينما تدرس ظاهرة تماسك الجماعة تجد ان هذه الجماعة لها صفات و هذه الصفات يمكن لمسها .

## رابعاً: صفات الجماعة المتماسكة<sup>1</sup>:

1- إن أعضاء الجماعة يعاون من قيمة الجماعة أي من قيمة العمل الجماعي وفي الجماعة يكون التماسك بشكل كبير فنجد العضو فيها يتحدث عن الجماعة ويعمل على خدمتها أكثر مما يعمل في خدمة نفسه ن وهنا نجد الفرد يستخدم لفظ نحن في مقابل قيمته أنا فكأنه بهذا تؤكد قيمته الأهداف المشتركة للجماعة قي مقابل الأهداف الفردية لكل عضو من أعضاء الجماعة

2- تتميز الجماعة المتماسكة بأن أعضائها متضامنون بعضهم مع البعض الآخر وعملية التضامن التي تحدث في الجماعة المتماسكة تشعر كل فرد أنه هو المسؤول عن عمل الجماعة ، ويجب عليه أن يعمل في خدمة الجماعة ينبغي أن الفرد لا يؤدي ما عليه فقط ولكنه شاعر بأن هذا العمل داخل نطاق العمل الجماعة وأنهم مسئولون جميعاً عن هذا الإنجاز للوصول إلى الأهداف.

3- إحساس الفرد بجذب الجماعة المستمر والقوي له لكي يبقى عضواً في الجماعة فالموظف الذي يطلب نقله من الإدارة مظهر من مظاهر عمد التناسب للجماعة التي يريد تركها .

4- تتميز الجماعة بروح معنوية مرتفعة و الإقدام من أعضائها على تأدية واجبها بشغف أو بروح متوثبة .

5- زيادة عنصر المبادرة لدى الأفراد المكونين للجماعة في اقتراح الوسائل التي تمكنهم من حل مشكلاتهم و تحقيق أهدافهم ، فقديسهم الفرد عن طريق ما هو مطلوب منه دائماً المبادرة التي تتجاوز حد المطلوب، أي يبادر هو نفسه بالاقتراح و التجديد و

<sup>1</sup> عامر عوض ، مرجع سابق ، ص 119 .

الابتكار و حل المشاكل، فزيادة روح المبادرة في الجماعة يدل على أن هذه الجماعة مرتفعة التماسك .

6- تتميز الجماعة مرتفعة التماسك بوجود تنسيق بين أنشطة أفراد الجماعة بدرجة عالية من الفعالية للوصول إلى أهداف الجماعة .

7- يتميز أعضاء الجماعة المتماسكة باعتزاز و فخر .كل منهم بالانتماء إلى هذه الجماعة بالذات، فمثلا إذا كان هناك عضو في مؤسسة أعضاؤها متماسكون بدرجة عالية سيشعر كل فرد من أعضائها بالفخر لانتمائه لهذا النادي.

8- تتصف الجماعة المتماسكة بالتأكيد كل عضو فيها لولائه نحو الجماعة و نحو أهداف الجماعة ،فعضو الجماعة لا يخون أهداف الجماعة المرتفعة التماسك و لا يسعى إلى تفكيك هذه الجماعة، بل العكس يؤكد بالقول و بالفعل و بالتفكير أهمية أهدافها و بدوره كعضو و يتمتع بالولاء الكامل لهذه الجماعة.

9- تتصور الجماعة المتماسكة بأنها في مركز تفوقى على الجماعات الأخرى المتماسكة، و هذا مجرد شعور أو إحساس من الجماعة بأنها متفوقة

#### خامسا: مميزات الجماعة المتماسكة:

-تقارب المستوى الثقافي الاجتماعي للأعضاء.

-الاحتفاظ بالأعضاء لمدة طويلة.

-بناء معاييرها على أسس موضوعية.

-قدرة على ممارسة التأثير و الضغوط على الخارجيين.

-شعور بين أعضاء بأهمية الحاجة الاعتمادية.

-انخفاض حدة الصراع.

-وجود روح التنافس مع الجماعات الأخرى.

سادسا: الفوائد من الجماعة المتماسكة:<sup>1</sup>

1- الجماعة المتماسكة تقدم لكل عضو من أعضائها مساندة قوية و فعالة كلما قابل العضو عارضا مثيرا ومكلفا.

2-تقدم الجماعة لأعضائها شعور ذاتيا يرضي كل فرد من أفراد الجماعة عن عضويته في الجماعة، و هذا الرضا يشبع لديه الاحتياجات المختلفة، الشخصية و الاجتماعية و الوظيفية .

3- زيادة التوافق بين اتجاهات أعضاء الجماعة و هذه النقطة بالذات في غاية الأهمية ، فالجماعة المتماسكة لها أفكار و أهداف متحدة يسعى الجميع بإخلاص لتحقيقها .

4- زيادة حجم التعامل بين أفراد الجماعة و زيادة الاتصالات المختلفة بين هؤلاء الأفراد .

5- الجماعة المتماسكة تساعد على التخلص بسرعة من أعضائها المعوقين لعملها ، فإذا كانت هناك جماعة تسير نحو هدف معين معلوم من الجميع و موافق عليه منهم ، ثم ظهر أحدهم ليعرقل وصولهم لهذا الهدف فستتخلص منه هذه الجماعة لأنه معوق لعملها.

6- الجماعة المرتفعة التماسك تزيد من تحرك الجماعة نحو الأهداف المشتركة و التحرك غير الحركة ، فإذا كانت هناك جماعة وظيفية تؤدي ما عليها في الوقت

<sup>1</sup> -عامر عوض ، مرجع سابق، ص 117.

المطلوب و الكفاءة المطلوبة و طلب منها عمل المزيد من العمال فستعتمد على مدى تماسك هذه الجماعة فإذا كانت متماسكة أدت عملها و أكثر .

7- تنمية روح التعاون الحر بين أعضاء الجماعة و التعاون قد يكون قويا و قد يكون نابعا من نفس الشخص و هذا ما نسميه بالتعاون الحر أو المطلق ، أي ليس فيه جبر أو التزام و التعاون الحر بالضغط لا يكون له أثر إنجازي فعال و يصبح مجرد تأديية واجب .

8- زيادة شعور الأعضاء الجماعة بضرورة تحقيق إنتاجية أكبر مما هي عليه الآن .

9- زيادة شعور أعضاء الجماعة بضرورة تحقيق إنتاجية أكبر مما هي عليه الآن .

10- تشبع الجماعة المتماسكة حاجة العضو إلى الانتماء فالجماعة المتماسكة تشع هذه الرغبة في كل عضو من أعضائها .

#### سابعا: سلبيات زيادة تماسك الجماعة :

غالبا ما تكون زيادة التماسك و حتى التفكير الجماعي في صالح أهداف المنظمة و في قليل من الحالات قد يؤدي إلى سلبيات منها :

- التفكير الجماعي يغذي مبدأ استحالة حدوث أخطاء في القرارات و البدائل.

- التماسك الشديد قد يؤدي إلى الموافقة و عدم إبداء الرأي ثم عدم القناعة .

- إن وجود معارض تمارس عليه ضغوط.

- انعدام الاختلافات و الحرمان من الاستفادة من الرأي الآخر.

- رفض أي انتقادات خارجية .

## ثامنا: أنماط السلوك الاجتماعي :

تشع الجماعة معايير للعمل ، الإنتاج أو السلوك (مقبول ، مرفوض ، مرغوب فيه ، غير

مرغوب فيه) و يشترط في هذه المعايير :

- قبولها و وضوحها.

- الاتفاق على أهميتها بالإجماع.

- الوعي بها و الالتزام بمقتضاها .

- قدرة الجماعة على غرض الالتزام بها عن طريق المكافأة و العقاب .

و غالبا ما تتحقق هذه الشروط في الجماعات الصغيرة .

هذه المعايير في غالب الأمر تكون في صالح المنظمة ، و اتفاق الجماعة على هذه

المعايير قد يكون في غير صالح المنظمة و قد يقف ضد تحقيق أهدافها خاصة في حال :

- ما إذا رغبت المنظمة في تغيير هذه المعايير .

- إذا ما رغبت المنظمة في التطوير و التغيير بشكل عام .

- ولادة ما يسمى بشعور ضد الإدارة .

## تاسعا:العوامل المؤثرة في سلوك الجماعة<sup>1</sup> :

- أهداف الأفراد و مدى اتفاقها أو تعارضها مع أهداف العمل .
- القيم و المبادئ التي توجد عند الأفراد ، و درجة اتساقها مع قيم المنظمة و مبادئها.
- طبيعة العمل الذي يؤديه الأفراد و مدى توافقه مع ميولهم و قدراتهم .
- الوسائل التكنولوجية المستخدمة في العمل و درجة حدائتها أو تقادمها .
- التدريب الفني و الإنساني الذي يتلقى الفرد .
- الأساليب التي يتبعها الرؤساء و المشرفين في التعامل مع المرؤوسين .
- السياسات الخاصة بالمنظمة .
- الخدمات التي تقدمها الإدارة أو المنظمة للأفراد .
- نواتج الإنضباط و التأديب و إجراءات التطبيق .

---

<sup>1</sup> محمد شفيق ، العلوم السلوكية ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 2000 ، ص 179 .

### تمهيد:

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة و كيفية تأديتها لمهامها، و تحقيقها لأهداف استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، و الخروج من الطابع الفردي و الاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي و كذلك يعد مدخلا حديثا و متطورا في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، و نلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية و ذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد و الجماعة و بالتالي المؤسسة بصفة عامة.

### تمهيد:

يعد مفهوم فريق العمل من المفاهيم المهمة في حركة المنظمات المعاصرة و كيفية تأديتها لمهامها، و تحقيقها لأهداف استنادا إلى تحقيق مفهوم المسؤولية الجماعية، و الخروج من الطابع الفردي و الاجتماعي في السلوك إلى الطابع الجماعي و كذلك يعد مدخلا حديثا و متطورا في اكتساب المنظمات الإدارية الحالية خصائص الفعالية من خلال الانتقال من رتابة النشاط إلى كفاءة وجودة المخرجات، و نلاحظ أن الاهتمام بهذا النوع من التسيير أصبح ضرورة لا غنى عنها في حياتنا العملية و ذلك لما يوفره من فوائد كثيرة على الفرد و الجماعة و بالتالي المؤسسة بصفة عامة.

## المبحث الأول: تطور مفهوم فريق العمل

تطور هذا المفهوم بعد حدوث الثورة الصناعية و ذلك نتيجة للتحول الصناعي و الإنتاجي حيث حلت الآلة مكان الورقة، و بذلك أصبح الإنتاج و الجودة و السرعة هدفا استراتيجيا للمنظمات.

وقد بدأ الاهتمام الحقيقي بفريق العمل منذ بداية هذا القرن بحركة العلاقات الإنسانية ودراسات (مايو) في احد المصانع حيث شخصت هذه الدراسة أن حجم العمل الذي يؤديه الفرد لا يتحدد فقط من خلال كفاءة و إنما من خلال إرادة العمل الجماعي وان هناك علاقة بين العوامل الإنسانية مثل احترام الذات و التقدير و التوجيه من جهة و الإنتاجية من جهة أخرى. وبذلك عززت هذه الدراسة الهوية الجماعية و تماسكها و وضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعال<sup>1</sup>.

تزايد الاهتمام بمواضيع فريق العمل من خلال دراسة المنظمات و الأفراد و الجماعات كما جاء في دراسات (ليفين) حول ديناميكية الجماعة و تطويرها لها ليصبح مفهوم فاعلية الفريق بالإضافة إلى تبني مؤسسة (تاي ستوك) البريطانية توجهها يقضي بان زيادة أداء الإنتاجية يتطلب تنظيم العاملين بفريق العمل<sup>2</sup> ثم بعد ذلك ظهرت مدرسة تنمية المنظمات، وهي امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية حيث ركز أنصارها على ضرورة فهم السلوك الإنساني و تبني مفهوم الفريق و ديناميكياته، حيث اقترح كل من (مي قريفور) و (ليكرت) أن خير وسيلة لدراسة المنظمات لا يؤديون أعمالهم كأفراد، ولكن كأعضاء في مجموعات أو فريق ، و حدد بعض خصائص المجموعات و الفريق الفعالة التي تؤدي وظائفها بشكل فعال ، وأكد (أرفيرس) بان التفاعل السلوكي بين العاملين في المنظمة يتطلب تفعيل دورهم كأعضاء في فريق عمل (فرنش و آخرون).

<sup>1</sup> Dyer willam , G . (1995) Team Building : Current Issues and. New Alternatives . Third edition , Massachusets . Addison Wesley, publishing Company, p 104

<sup>2</sup> Harrington- Mackin(1994), The team Building Tool Kit : Tips Tactics, and Rules for Effective workplace Teams, New York. Amacom, American Management Association, p 314.

وفي عقد السبعينات ظهرت مفاهيم الجودة الشاملة الأمر الذي أدى إلى تنامي الاهتمام بفريق العمل، وظهر مفهوم حلقات الجودة الشاملة وهو شكل من أشكال الفريق لحل المشاكل، والتركيز على الأهداف<sup>1</sup>.

تم بدا الاهتمام في عقد التسعينات بهندسة النظم أو ما يسمى بالهتدرة، وهو إعادة التفكير بشكل أساسي ، وإعادة التصميم بشكل جذري في الأعمال للوصول إلى تحسينات حاسمة في مقاييس الأداء مثل التكلفة والجودة، والخدمة السريعة، والفعالية. وهذا يتطلب تشكيل فريق العمل لما تتمتع به من مرونة عالية، وتفاعل مستمر لإعادة هندسة النظم من اجل السرعة ، وتقليل التكلفة ، والوصول إلى الجودة.

### المطلب الأول: تعاريف حول فريق العمل

#### اولاً: بعض التعريف

**تعريف1:** يرى (شاوول) أن فريق العمل ليست أداة تعيين فقط وإنما إنتاجية، وتعرف فريق العمل: " هي مجموعة من الأفراد الذي هم مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحد والأمتل للتكامل المعياري عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات وإعادة تنظيم مكان العمل.

**تعريف2:** ويصف (بيير) فريق العمل بأنها أنظمة وذلك من خلال رؤيته إلى أن فريق العمل هي: " مجموعة من الناس الذين يشكلون نظاما من الكيانات المرتبطة، والتي يتقاسم أعضائها هدف مشترك ، حيث أن جميع الفريق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها، وأنها تتميز بواسطة مداخلها ومخرجاتها وتركيبها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة متطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات.

<sup>1</sup> Edward. E. Lawler (1985) *Caulity Crireles afater the Fad*. Harvard Business Review (j. f) p. 67.

### تعريف 3:

إن فكرة الفريق استعارة من الرياضة فكلمة فريق تعني مجموعة من الرياضيين المنتشرين على أرضية الملعب بحيث يقوم كل لاعب بالقيام بدور مختلف تماما عن دور اللاعب الآخر لكن كلهم يهدفون إلى تحقيق هدف واحد هو الفوز بالمباراة يتحمل كل لاعب مسؤوليات مختلفة فان الفريق الرياضي يمثل صورة قوية للكثير من الناس، حيث ان تغذية الرياضيين تكون من المجتمع.

ولكن في بعض التنظيمات تحدث الفريق الحقيقية بالفعل و نعني به مجموعة من الناس تركز على مهمة، و تنسق و يساهم كل منهم بمواهبه و مقدرته و طاقته الشخصية الخاصة في العمل الذي يقوم به و بذلك يتحقق النجاح و الانسجام داخل الفريق<sup>1</sup>.

### تعريف 4:

إن السمة الأكثر تميزا في فريق عمل ماهية أن يكون تحقيق أهداف الفريق الأولية القصوى عند أعضائه، فقد يكون الأعضاء يلزمون أنفسهم بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال أنشطتهم، ولكن الأكثر أهمية في أعمالهم هو نجاح المجموعة في تحقيق الهدف الذي حدده الأعضاء معا فهم يساندون بعضهم البعض و يتعاونون بحرية و تحاورون بصراحة ووضوح<sup>2</sup>.

### تعريف 5:

فريق العمل هو مجموعة أشخاص لهم هدف مشترك و يستخدمون إمكانيات المجموعة لتحقيق الأهداف<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - فيكي هاسيس ، مرجع سبق ذكره، ص 51-52 (بتصرف)

<sup>2</sup> - عامر عوض مرجع سبق ذكره ص 135.

<sup>3</sup> - نانسي سقو فسوت ، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطوة خطوة ترجمة أمين الأبيوي بيروت لبنان الأكاديمية 2001، ص 133.

## المطلب الثاني: أنواع فرق العمل

يوجد العديد من أنواع المجموعات التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة و هذه بعض النماذج الأكثر انتشارا:

1/ اللجان: و التي هي عادة ما تكون بحثية أو استشارية وعادة ما تخضع لرئاسة الشخص أو الجهة التي شكلت هذه اللجان.

2/ المجموعات ذات المهام المحددة: و التي تعد في الغالب مجموعة مشكلة مؤقتا لحل المشكلات أو للتعامل مع لمسائل التي تتداخل فيها الوظائف أو السلطات.

و أي واحدة من هذه المجموعات تعمل بشكل متفرغ أو بشكل غير في أثناء فترة انعقاده.

3/ دوائر الجودة: و تضم مجموعات من الموظفين و المشرفين للبحث عن طرق لزيادة فعالية مجموعات العمل عن طريق إنتاجية أعلى و جودة أرقى.

4/ مجموعات المشروعات: و التي تتكون بالعمل في مشروع محدد مثل إصدار منتج جديد أو تشييد مصنع أو مبنى جديد أو إنشاء برنامج كمبيوتر، قد يكون وجود مجموعات المشروعات مؤقتا مثل المجموعات ذات المهام المحددة، يحث تتحل المجموعة بانتهائها من تنفيذ مهمتها.

## أولاً: صفات فريق العمل

بعض الصفات التي تميز الفريق الفعال و الفريق غير الفعال هي كالتالي:

الصفات	الفريق الفعال	الفريق غير الفعال
المعلومات	-تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة) ومن الأعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الإدارية الواحدة -يشترك فيها جميع أعضاء الفريق	-تتدفق أساساً من الأعلى (الإدارة) إلى الأسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة -محبوبة، وممنوعة -تستخدم لامتلاك النفوذ
الرسالة	واضحة وصريحة	مشوبة وغير كاملة
علاقات الأعضاء	-الثقة -الاحترام -التعاون -الدعم	-الشك والانقسام -المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة -التنافس -انعدام الدعم
الخلافاً	-يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك -حول الموضوعات وليس الأشخاص	-غير مرغوب فيه -هدام بالنسبة للصفات والأشخاص
جو العمل	-واضح -غير قائم على التهديد -غير تنافسي -قائم على المشاركة	-مفكك -يعتمد على التجويف -يسوده الحذر -ينقسم إلى مجموعات مغلقة
اتخاذ القرارات	-بالإجماع -يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات	-بأغلبية التصويت أو إجباري -التأكيد على النفوذ -التخطيط والتناظر

## الفصل الثاني: فريق العمل

	-يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات	
الابتكار	-المزيد من الخيارات -موجه نحو إيجاد الحلول	-تتحكم فيه مراكز القوة -الاعتماد على الجهد والنشاط
السلطة	-يشترك فيها الجميع -يتوقف على الكفاءة -وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام في مصادر القوة	-محبوبة -يمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم
الحفز	-الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق -إشباع حاجات الانتماء - إتاحة فرصة اكبر للانجاز من خلال الفريق - تجاهل الأهداف الشخصية	-التحرك وفقا لأهداف مفروضة إجباريا - الضغط والإجبار -تقدير الانجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق
المكافآت	-ترتكز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء	-تقوم على أسس غير واضحة وعلى تقييمات ذاتية -كثيرا ما تكون تعسفية

عادة ما تستخدم كلمة فريق بصورة عامة للغاية، ويمكن ان تأخذ الفريق العديد من الأشكال المختلفة، هذه الأشكال المختلفة تمثل أنواع الفريق تذكر منها<sup>1</sup>:

### 1/ فريق إنتاج أو خدمة :

مادة ما تكون هذا النوع من الفريق من مجموعة من العاملين الذين يعملون مع بعضهم البعض لوقت كامل و لعدة سنوات، و تكون هذه الفريق إدارة ذاتية بصورة كبيرة فالنسبة إلى بقية التنظيمات الأخرى، حيث أنهم ينظمون عملهم و يقومون بتأدية بأنفسهم و عادة ما يرجع الأمر إلى مدري الفريق و ذلك من خلال مشاركة جميع الأعضاء و الذي بدوره يكون ربطا بين الفريق و بقية التنظيم.

<sup>1</sup>- نيكي هابس، مرجع سابق، ص 26-27-28- بتصرف.

ومثال ذلك فريق الخدم الموظف في الطائرة، فريق تجميع خط الإنتاج، فريق التشغيل فوق المشتريات حيث يكون عملهم روتينيا و يحافظ على الاتفاق المستمر للإنتاج أو الخدمات.

### 2/ فريق الإجراء / و التفاوض:

يتكون هذا النوع من الفريق من مجموعة من الأفراد عالي المهارة بحيث يكون دور كل منهم واضح و معرف تعريفيا جيدا، تميل هذه الفريق على التركيز التام على المهمة الموكلة للفريق، مع تمتع كل فرد من الأعضاء الفريق بمهارات محددة تساهم فبأداء المهمة بنجاح ومن خلال هذه المهمة تظهر مدى فعالية الفريق.

هذا ما أظهرته الدراسة التي قام بها هيلمريش حول فريق الطيران الدولية حيث أوضحت هذه الدراسة الحاجة إلى أن يكون للفريق قيادة واضحة، وكذلك إدارة دولية مساعدة أو مسهلة فتظهر لتنفيذ المهام التي تؤديها هذه الفريق.

و في بعض الأحيان لا يكون متنبأ بها، فمن الحيوي ان يكون كل عضو في الفريق قادرا على المساهمة المستخلصة من خبرته بصورة واقعية في المهمة ككل بهذه الطريقة يمكن الارتجال في المواقف غير المعتادة، ويكون دور الإدارة في هذه الفريق عن البناء الفعلي لرسالة المهمة التي يؤديها الفريق، و بمجرد إتمام ذلك يتول الفريق العمل و في الفريق نفسه لا تكون القيادة عن توجيه الأنشطة الفردية وبدلا من ذلك تهتم أساسا بالتنسيق و التوقيت.

و مثال هذه الفريق فريق الجراحين، فريق الألعاب الرياضية، فريق الطيارين، وفريق القتال في الجيش.

### ثانيا: فريق المشروعات و التطوير

تكون فريق تطوير المنتج، وفريق الأبحاث، وفريق المشروعات، وفريق ثلاثا من الفريق تميل هذه الفريق إلى العمل لمدى زمني أطول كثيرا، و يمكن أن يستغرق إتمام مشروع تطوير معين، مثل تصميم نوع جديد من السيارات أو الحاسبات السنوية في بعض الأحيان.

وغالبا ما تعمل هذه الفريق مع بعضها لبعض على مشروع واحد، و يفضى الفريق بعد انتهاء من المهمة ليؤدي كل عضو في الفريق عملا آخر كما أنه يمكن أن تكون هذه الفريق دائمة و مستمرة و لها دور عام في التنظيم مثل أبحاث تطوير المنتج و أيا كان نوع فترة دوام عمل الفريق فان هذه الفريق تميل إلى أن تتكون من تقنيين، أو أناس مهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة.

### ثالثا: فترة النصيحة و الشمول:

يهتم هذا النوع من الفريق بتوفير النصح التنظيمي و اتخاذ القرارات رغم ذلك ليس من الضروري لهذه الفريق أن تكون عالية المستويات في التنظيم كما و أهم دراسة اهتمت بهذا النوع من الفريق هي تلك الدراسة التي قام بها الباحثان موسوس و متاهيلسكي حول مصنع للألمنيوم سبق له تقديم فريق حل مشاكل في قاعدة إنتاجية و بمقارنة الإنتاجية قبل و أثناء و بعد عمل الفريق كانا حريصين على مراقبة التأثيرات المختلفة الأخرى مثل التحسينات التقنية أو التذبذبات في حجم قوة العمل.

وحتى عند أخذ هذه العوامل في الحسبان كان واضحا أن تقديمهم فريق حل المشاكل قد أنتج زيادة كبيرة مستمرة في الإنتاجية.

و لمعظم فريق النصيحة و الشمول مدى مفيد جدا، و لا يحصلون على كم كبير من وقت العمل، فلأعضائها أدوار أخرى في التنظيم و عادة لا يكون لمثل هذه الفريق على

## الفصل الثاني: فريق العمل

المستويات التنظيم المنخفضة كل الاستغلال الكامل رغم أن هذا يعتمد بدرجة كبيرة جدا على التزام التنظيم بعمل الفريق.

هناك دراسة تناولها سوفد سترون ودي و فوتول في بحثهم في أنواع الفريق المختلفة في أربعة عوامل خاصة و هي مدى التميز المرتفع لأعضاء الفريق عن بقية التنظيم، ومدى التكامل بين أعضاء الفريق و أعضاء التنظيم ككل و كيف كانت دورة العمل للفريق، و الأنواع التقليدية للمخرجات حيث لخصها في الجدول التالي<sup>1</sup>:

نوع الفريق	التميز	التكامل	دور العمل	المخرجات التقليدية
نصيحة (شمول، مثال ذلك اللجان والمجالس)	منخفض	منخفض	متغيرة أم مختصرة أو طويلة	قرارات، واختيارات توصيات
إنتاج/ وخدمات (مثال ذلك فريق الحكومة، التصنيع وفريق الصيانة)	منخفض	مرتفع	عمليات متكررة أو مستمرة	التطبيع، التشغيل، التجزئة، وخدمات العملاء وفريق الإصلاح المعدات
مشروعات/تطوير (مثال ذلك مجموعات الأبحاث فريق الخطط مجموعات العمل وقوى العمل)	مرتفع	منخفض	متغير عادة ما يكون مدى حياة الفريق دورة واحدة	الخطط، التقارير، والدراسات، والنماذج الأولية، والعروض والتصميمات
الإجراء/ والتفاوض (مثال ذلك الفريق الرياضية والمجموعات الموسيقية، فريق الجراحة وفريق التفاوض)	مرتفع	مرتفع	إحداث أداء مختصرة، وعادة متكررة تحت ظروف مختلفة	المنافسات والمباريات، والمعارض، العروض الموسيقية والعمليات الجراحية والإرساليات

<sup>1</sup>- نيكي هابيس مرجع سابق، ص 29.

### رابعاً: سمات فريق العمل:

تعد سمات فريق العمل القوة الفعالة والمؤثرة على ديناميكية وحركة الفريق من خلال ما تحدثه من تأثير على قيم وسلوك وتفاعل الفريق في عملياتها الرئيسية حيث يرى بيير<sup>1</sup> أن استجابة الفريق للعمل تكون عبارة عن سمات وسلوكيات الفريق منذ المهمة إلى اكتمالها، ومنذ تشكيل الفريق إلى أداء الفريق مثل هذا الاستجابة سوف تصف أداء الفريق وتحدد ما إذا كان الفريق قادراً عندما يحكم عليه من حيث المعايير هذه المعايير أو السمات هي التي تؤثر على قدرة الفريق ومدى فاعليته، وهي التي يمكن استخدامها للتمييز بين الفريق الفعالة والفريق غير الفعالة.

حيث أن هذه السمات تمثل احد المنعطفات الرئيسية في عملية تشكيل فريق العمل حيث يجب أن تولى بأهمية خاصة عندما تشكل الفريق نظراً لما تتمتع به هذه الأبعاد والسمات من كونها تمثل معايير متعدد لقياس الأداء والإنتاجية وفاعلية فريق العمل والجودة في العمل.

<sup>1</sup> Byer. N. and Weston. R. (2004) *Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Eng.* Vol. 218 p 1433.

### المبحث الثاني: أداء الفريق وتماسكه:

إن تماسك الفريق مرتبط بأدائه، وتماسك الفريق يمكن أن يرى على أنه القوة أو المحفزة للفريق، وفي الجماعات المتماسكة تظهر جليا هوية الجماعة والعلاقات الشخصية الجيدة، وتصبح القيم أساسا للتعامل بين الأفراد في الفريق، إن أعضاء مثل هذه المجموعات لديهم خبرة كافية بمخاوف العمل ولديهم القدرة العالية على التقييم أكثر من الأعضاء الموجودين في الفريق الأخرى الأقل تماسكا، كما يتمتعون بدرجة عالية من الرضا الوظيفي ونسب أقل من التوتر والغياب والدوران الوظيفي، إن الفريق المتماسكة تطور مستويات أعلى من التعاون من خلال أعضائها أنفسهم وتميل لأن تكون مفضلة أكثر لتكون فعالة.

### المطلب الأول: دور القيادة في بناء فريق العمل

تغيرت ادوار القادة على نحو سريع خلال السنوات الماضية، ويأتي هذا التغيير كنتيجة للمشاركة، وتدريب الأفراد وفريق العمل كما يرجع ذلك التغيير أيضا لكون الأسلوب القديم لم يعد ملائما، ويرى (هولب)<sup>1</sup> إن القادة الجيدين يعرفون كيف يكونون جزءا من الفريق، ويدركون أن أعضاء الفريق سيسهمون على الأرجح بفعالية أكبر ويعززون العمل الجماعي، وإذا ما مارس قائد الفريق دورا أقل هيمنة خلال العملية فإن القيادة تصبح من داخل الفريق.

وبناء على نظرية الشبكة الإدارية التي طورها (بليك وموتون)<sup>2</sup>

<sup>1</sup> هولب، لورنس، ادارة فرق العمل، بيت الافكار الدولية ، امريكا، 1999.ص357

<sup>2</sup> **Source:** Blake, R., and Mouton, J "THE ManagERIAL GRID" Organizational Behavior; Core Concepts, 158 (2000).p 340.

## الفصل الثاني: فريق العمل

كما ذكر فان فشل معظم التنظيمات الإدارية يرجع إلى نمط القيادة السيئ الذي لا يقوم على فهم صحيح للدوافع الإنسانية ولغياب الإستراتيجية أو عدم دقتها، وقد حددا بعدين أساسيين على صورة شبكة تبنى عليها أنماط القيادة الإدارية المختلفة كما في الشكل (1) والبعدان هما:

- الاهتمام بالناس.
- الاهتمام بالإنتاجية.



ومن هذه الشبكة يمكن تمييز خمسة أنماط رئيسية للقيادة، هي:

1. القيادة المتسلطة (9.1).
2. القيادة الإنسانية (النادي) (1.9).
3. القيادة الضعيفة (1.1).
4. القيادة المعتدلة (رجل التنظيم) (5.5).
5. قيادة الفريق (9.9).

فالقائد المتسلط غايته الأساسية تحقيق أعلى مستوى من الربح من خلال الإنتاجية العالية، أما القائد الإنسانية (النادي) فهدفه تحقيق المتطلبات الإنسانية للموظفين والحصول على شعبية لنفسه من خلال محافظته على راحة الآخرين وعلى حساب الإنتاج، والقائد الضعيف يكون اهتمامه قليلا بالفرد وبالإنتاج في نفس الوقت، وعلى العكس منه القائد المعتدل الذي يوازن بين احتياجات التنظيم والأفراد العاملين، أما أفضل أنواع القيادة فهو قائد الفريق والذي يؤكد على تحقيق المهام ويهتم بالمرؤوسين في نفس الوقت من خلال الأخذ بأرائهم ومشاركتهم في صنع القرار، وهذا النمط من القيادة كما يرى موتون وبيليك أفضل نمط قيادي لتحقيق نتائج ممتازة في التنظيم.

وقد يرى القادة القدامى أنهم يحتاجون للسيطرة على العمليات التي يتحملون مسؤوليتها مما يضعف الأداء بشكل عام للموظفين، في حين يعطي القادة الجدد موظفيهم مسؤوليات وصلاحيات أكبر في مجال عملهم مما يعزز أداء الموظفين، وأوضح (هولب)<sup>1</sup> أن للمدير أدوارا إذا قام بها أصبحت لديه مجموعة عمل

<sup>1</sup> هولب ، مرجع سابق، ص 325.

عالية الأداء، وهي:

- تنسيق ادوار الفريق بتوفير الدعم والتوجيه والمساعدة.
- التوجيه حول مشكلة أو اختيار فرصة والتوجيه نحو اختيار مشاريع تخدم أهداف الفريق.
- توفير الموارد والمستلزمات لانجاز الأعمال اليومية للفريق.
- الإرشاد حول حل المشكلات واستخدام الأدوات والأساليب لانجاز المهمات الخاصة بالفريق.
- تقديم التقدير الرسمي وغير الرسمي لأعضاء الفريق.

### المطلب الثاني: أهمية الإدارة المشتركة

تعني الإدارة المشتركة اشتراك الأفراد والمجموعات في نشاطات نفسية واجتماعية كما تعني اشتراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع على العمل وزيادة الإنتاج مما يحقق الأهداف المرجوة، ويجب كذلك الاهتمام بالمشاركة النفسية حتى تؤدي غرضها الصحيح (منصور)<sup>1</sup>.

ويعتبر تحقيق الإنتاجية من جهة وإشباع حاجات الأفراد من جهة أخرى أهم العوامل لتحقيق النجاح في علاقة الفريق بالإدارة (جعلوك)<sup>2</sup> وقد برزت نظريات عديدة ضمن مدرسة العلاقات الإنسانية غايتها البحث في الحاجات الفردية، والأساليب التي على الإدارة إتباعها لإشباع هذه الحاجات، ودور القائد في فهم وإتباع الأسلوب الملائم الذي يؤدي إلى النجاح، فعدم شعور فريق العمل بالرضا من قبل القائد الرسمي يدفعه إلى إيجاد قائد غير رسمي يحقق له الرضا، وهكذا فإن النمط القيادي الملائم لكل فريق

<sup>1</sup> منصور على محمد، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية ، جامعة الجيل العربي، الجماهيرية العظمى الليبية، 1999، ص 212.  
<sup>2</sup> جعلوك محمد على كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، ط1 ، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان، 2001، ص 185.

يتحدد حسب سماته الخاصة به، إلا انه إذا كانت هناك رغبة من الإدارة في بناء فريق عمل فعال، فإن عليها إتباع أسلوب إدارة يؤدي إلى مشاركة اكبر من المرؤوسين في اتخاذ القرارات وانجاز المهام، حيث تقوم العلاقة بين الإدارة والموظفين على أساس الثقة والاحترام والمصارحة.

وقد يرى المديرون إن مثل هذه المشاركة تدل على التنازل عن حقوق ومسؤوليات الإدارة أو أنها وسيلة للتخلي عن الالتزامات إلا أن مشاركة الموظفين ليس بالأمر السهل كما يرى (كويك)<sup>1</sup> فقد يتطلب الأمر من الأعضاء وقتاً طويلاً للوصول إلى الثقة والمصادقية الضروريتين لتطبيق نظام الإدارة المشتركة، وتظهر النتائج التي تأخذ وقتاً طويلاً متمثلة في الالتزام الوظيفي والإنتاجية العالية.

ويرى (كند رسلي)<sup>2</sup> إن عالم الاجتماع رانيسيس ليكارت احد أهم المؤيدين لفكرة الإدارة المشتركة، يرى أن أفضل القرارات تنتج عن المشاركة وان المشاركين في صنع هذه القرارات يكونون أكثر التزاماً في عملية تنفيذها من أولئك الذين لم يشاركوا في صنعها، حيث حدد أربعة أنماط لنظم الإدارة هي:

1. **الاستغلالي المتسلط:** الإدارة لا تثق بالمرؤوسين ولا تأخذ بأرائهم في تحديد السياسة العامة واتخاذ القرارات وينبع الحافز من الخوف والتهديدات والمكافآت أحياناً وغالباً ما ينساب الحوار من أعلى إلى أسفل وتتحدد الأهداف من القيادة العليا.

2. **المتسلط المعطاء:** تكون العلاقة بين الإدارة والموظفين علاقة السيد والخادم، ويضم هذا النظام بعض المشاركة من الموظفين ومكافآت أكثر من النظام الأول،

<sup>1</sup> كويك توماس، بناء فريق العمل الناجح ، ط 1 ، نيو يورك، 1999، 214.  
<sup>2</sup> كند رسلي، دولنغ ديناميكيات العمل كفريق، ط1، سلسلة الادارة المثلى، مكتبة لبنان ، ناشرون، لبنان، 2001، ص 198.

وانسيابا قليلا للمعلومات من أسفل إلى أعلى، وهذا النمط لا يهتم كثيرا بإرضاء الموظفين.

3. **التشاوري:** الإدارة تتحكم في الأمور لكن يمكن أن تستشير الموظفين قبل الوصول إلى القرارات، الحوار من أسفل إلى أعلى أفضل، ويدرك الموظفون إن مساهمتهم في اتخاذ القرارات قد لا تؤخذ بجدية.

4. **المجموعة المشتركة:** تثق الإدارة بالموظفين وتعتبر أنهم يعملون بإرادتهم نحو تحقيق أهداف المنظمة والأعضاء محفزون بالمكافآت، كما أن الموظفين ملتزمون بمناقشة وتوحيد الموضوعات الهامة بالنسبة لهم ويتدفق الحوار من أسفل إلى أعلى ومن أعلى إلى أسفل وبنفس المستوى، والأهداف لا تحدد بأمر الإدارة العليا وإنما بمشاركة الأعضاء الذين سوف يعملون على تحقيقها، والإدارة لا تشعر أن نشر المعلومات يعني التنازل عن النفوذ والمكانة.

ومما سبق، نرى انه كلما اقترب التنظيم من النمط الرابع (المجموعة المشتركة) كلما كان التنظيم أكثر فاعلية.

إلا أن هناك عوائق للإدارة بالمشاركة كما يراها (منصور) تتمثل في الآتي:

1-4 **التقاليد التنظيمية:** فهي تقف عائقا في سبيل الانتقال من الإدارة التقليدية إلى الإدارة بطريقة المشاركة المنظمة، وقد يرجع ذلك إلى الخوف من الفشل أو فقدان السيطرة على اتخاذ القرارات من قبل بعض المديرين بالإدارة العليا أو عدم رغبة المالكين في مشاركة غيرهم في ملكية منظماتهم.

- 2-4 قيم المديرين: إذا كان المدير استبدادياً فهو لا يسمح لأحد بمشاركته في إدارة المنظمة إلا إذا كان هناك ما يوجب موافقته على المشاركة.
- 3-4 الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملي: قد لا يسمح باهتمام المدير بالمشاركة في أمور لا يفهمها.
- 4-4 ضمان عدم التعرض لإجراءات تعسفية بسبب ممارسة الحق في المشاركة: إن شعور بعض المديرين بأن قوتهم قد تتأثر بتطبيق نظم المشاركة قد يجعلهم يعارضونها أو يقفون منها موقفاً سلبياً، وبالتالي إعداد العاملين بالمنظمة وإدارتها وذلك بتوعيتهم.

#### المطلب الثالث: التعامل مع الصراع داخل الفريق

نتيجة للاحتكاك بين الإدارة والفريق في العمل، تظهر مشكلات متعلقة بالسياسات أو الصراع على النفوذ أو وجود تكتلات، وتكمن أسباب الصراع عادةً أما في الخلاف حول الأهداف والمبادئ أو حول مجالات العمل (جعلوك)<sup>1</sup>، إلا أنه قد يصعب تحديد أسباب الصراع من قبل أطرافه لأسباب قد تعود إلى سوء الفهم وعلاقات حساسة وغير متعاونة وال فشل في تحقيق اتصالات بناءة ومفتوحة بسبب جو من عدم الثقة، إن تصعيد الصراع الشخصي بين أعضاء الفريق لا يلبث أن تترتب عليه مشكلة بالنسبة للفريق ككل، ولذلك يجب التعامل معه منذ لحظة نشوئه والبحث ما أمكن عن سبيل تحويل الصراع إلى أداة بناءة ولمعالجة الصراع بنجاح داخل الفريق يرى (أرفندن)<sup>2</sup> أنه لا بد من التعامل مع ظاهرة الصراع من خلال الاعتبارات التالية:

<sup>1</sup> جعلوك محمد على كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، مرجع سابق، ص 199.

<sup>2</sup> Aravindan. 1996, Team Engineering and World -Class Management, First printing, Wheeler Publishing. P378.

- **يعد الصراع طبيعياً:** يرى أعضاء الفريق أن الصراع والاختلاف وتشجيع الآراء المختلفة هي أشياء من المؤكد وقوعها في المجموعات النشطة الناجحة، فحيث يوجد الإبداع توجد احتمالات ظهور الصراع.
- **يتم حل الصراع من خلال الوضوح:** حيث انه أمر طبيعي حدوثه في المجموعة، فيتم التعامل معه بطريقة طبيعية من خلال مناقشة صريحة، في العديد من المجموعات التي لا تشكل فريقاً يتم القضاء على الصراعات بسبب الفهم الخاطئ بأنها تفسد وتؤثر على علاقات الأعضاء وتفاعلاتهم مع بعضهم، أما في الفريق فالأعضاء يعرفون أن الصراعات تستطيع أن تشحن الاختلافات وتمنح اختيارات إضافية، وتعطى التأكيد والتوازن.
- **يقع الصراع حول الموضوعات وليس حول الشخصيات:** قد يشكل الأعضاء أحزاباً متصارعة، لكنهم ليسوا هم موضوع الصراع، فقد يختلف عضو في الفريق مع عضو آخر لكن ليس هدف الاختلاف هو الإنزال من قدر هذا العضو أو إذلاله ما يهم هو الموضوعات والمفاهيم حول تلك الموضوعات وليس الأشخاص المشاركين.
- **يتضمن الصراع البحث عن البدائل:** يتم البحث عن بديل من خلال أعضاء الفريق بمحاولة التعرف إلى سبب المشكلة أو فشل ما قد حدث، والبحث عن بديل للوضع القائم.
- **حل الصراع هو اهتمام بالحاضر:** يجب أن تتركز المناقشة حول الصراع على ما يحدث في المجموعة ولا يجب أن تكون الاختلافات السابقة والمناقشات التي

دارت مع الآخرين خارج المجموعة وسلوكيات أعضاء الفريق من مواقف سابقة جزءا من العمل على حل الصراع.

▪ الصراع هو موضوع يتعلق بالمجموعة ككل: يجب أن تكون الاختلافات التي تؤثر على أعضاء معينين من الفريق موضوعات تتعامل معها المجموعة ككل، لأنها قد تؤثر على عمل الفريق ككل لذلك لا يجب على أعضاء الفريق محاولة حل الخلافات بأنفسهم فالفريق كله يجب أن يشترك للمساعدة.

### المبحث الثالث: سمات فرق الفعالة

ويحدد (باركر)<sup>1</sup> سمات فرق العمل الفعالة من خلال:

1. أهداف واضحة: الرؤية والعمل ومهمة الفريق قد تم تحديدها وهي واضحة ومقبولة لكل عضو وهناك خطة عمل.
2. الألفة: المناخ يميل لأن يكون وديا ومريحا وغير رسمي، ولا يوجد أية توترات واضحة أو إشارات للعمل.
3. المشاركة: هنالك الكثير من المنافسة وكل عضو يتم تشجيعه للمشاركة.
4. الاستماع: الأعضاء يستخدمون أساليب استماع فعالة مثل الاستجواب وإعادة الصياغة والتخليص للحصول على الأفكار الرئيسية.
5. خلاف متحضر: هنالك خلاف لكن الفريق مرتاح ولا تظهر عليه أي علامات لتجنبها أو كبت الصراع.

<sup>1</sup> Parker, Glenn M, 1994, Cross Functional Teams, First edition, Jossey-Bass publisher, San Francisco, P155.

6. **قرارات بالإجماع** بالنسبة للقرارات المهمة الهدف جوهرى لكن ليس بالضرورة الموافقة بالإجماع عن طريق المناقشة الصريحة لأفكار كل فرد تجنب التصويت الرسمي أو التسويات السهلة.
7. **اتصال مفتوح:** أعضاء الفريق يشعرون بالحرية في التعبير عن مشاعرهم حول المهمات، والاتصالات بينهم مفتوحة ومستمرة بكل الاتجاهات.
8. **ادوار واضحة:** هنالك توقعات واضحة حول الأدوار التي يلعبها كل عضو في الفريق، وعندما يتم اتخاذ أي إجراء يتم عمل مهمات واضحة ومقبولة ويتم تنفيذها والعمل يتوزع بعدالة بين أعضاء الفريق.
9. **القيادة المشتركة:** يكون للفريق قائد رسمي توظف القيادة التحول من وقت لأخر بالاعتماد على الظروف احتياجات المجموعة ومهارات أعضاء الفريق والقائد الرسمي يمثل السلوك الملائم ويساعد في إرساء قواعد ايجابية.
10. **العلاقات الخارجية:** يقضي الفريق الوقت في تطوير العلاقات الخارجية الهامة وتحريك المصادر وبناء المصداقية مع الأشخاص الهامين في أجزاء أخرى من المنظمة.
11. **تنوع الأسلوب:** الفريق لديه مجال واسع من أنماط لاعبي الفريق تشمل الأعضاء الذين يؤكدون على الانتباه للمهمة والهدف، والتركيز على العملية والأسئلة عن كيفية عمل الفريق.

في حين وصف ( وود كوك)<sup>1</sup> سمات فريق العمل الفاعلة بالاتي:

1. **وضوح الأهداف** إن الصفة الأكثر تميزا في عمل الفريق الفعال أن تكون الأهداف المراد انجازها واضحة، ومحددة، وقابلة للقياس، وان تكون مرنة، بحي تأخذ في الاعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق ومتفق عليها من جميع الأفراد إن وضع الأهداف يعد ضروريا لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين الأعضاء الفريق ويعطي دافعية أكثر وصراعا اقل واستخداما اقل للوقت وابتكارا وإبداعا من قبل أعضاء الفريق.

2. **توازن الأدوار:** إن أعظم نقاط القوة في الفريق الفعال تقع في توليفة الفريق المكونة من مواهب وقدرات مختلفة فالبناء الجيد للفريق يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء من اجل تنفيذ المهام والأهداف المتفق عليها، ولذلك لابد أن تكون هناك مجموعة من الأدوار الحاكمة التي يجب أن تؤدي وهذا الادوار تشمل المنسق المولد الناقد والمنتقد والقائد بحيث يكون لكل عضو دور يؤديه في عمله.

3. **الصراحة والمواجهة:** من اجل أن يكون الفريق فعالا لابد أن يكون أعضاؤه لديهم القدرة للتعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بكل صراحة ووضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة لاتجها لأن الصراحة والمواجهة والوضوح تؤدي إلى وجود تفاهم راسخ وتماسك قوي وإبداع أكثر وصراع إيجابي بين أعضاء الفريق.

4. **الدعم والثقة:** إن أهم ما يتصف به الفريق الفعال هو وجود ثقة متبادلة بين أعضائه وهو الأمر الذي جب تنميته منذ بداية تكوين الفريق وهذا يتحقق من خلال دعم القائد لأعضاء الفريق بتفويض السلطة وفتح قنوات الاتصال بين الأعضاء

<sup>1</sup> Wood Cook M (1994) **Team development Manual** 2ed (England cover Publishing.p 244.

وتبادل الأفكار بحرية دون قيود وتوفير العدالة بين أعضاء الفريق كل ذلك يؤدي لدعم بناء الثقة بين أعضاء الفريق.

5. **التعاون والصراع:** التعاون يعني أن أعضاء الفريق ملتزمون وراغبون في المشاركة في العمل الذي يؤديه حيث أنهم يثقون بعضا ، بعضا ويشجعون بعضهم بعضا ويتحدثون مع بعضهم بعضا ويقبلون نقاط القوة والضعف عند بعضهم بعضا وهذا التعاون يؤدي إلى حل الصراع داخل الفريق بطرق ايجابية.

6. **الإجراءات الصحيحة: (القرارات):** سمات الفريق الفعالة أنها تفكر في النتائج أولا والأساليب وثانيا وذلك من خلال إدراكها أن الأساليب العمل الصحيحة وصناعة القرارات تؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال الفهم الواضح لطبيعة المشكلة من حيث جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها وبحث الحلول البديلة ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

7. **القيادة الملائمة:** القائد الرسمي للفريق الفعال هو القائد الذي يدعم الفريق من خلال منح الثقة والولاء باستخدام التفويض كوسيلة للإنجاز والتطوير ومواجهة الحقائق بأمانة ومصداقية ويشجع التطوير الجماعي ويحافظ على إجراءات عمل سليمة من خلال مشاركته الأعضاء في اتخاذ القرارات.

8. **المراجعة المنتظمة:** من سمات الفريق الفعال المراجعة المنتظمة لأدائه وعمله فالمراجعة المنتظمة يمكن أن تحسن أداء الفريق من خلال ضمان أن الجهد قد تم توجيهه نحو التخطيط وتحسين صناعة القرار زيادة الدعم والثقة والسيطرة وتوضيح الأهداف وتحديد فرص واحتياجات التدريب وزيادة فاعلية قيادة الفريق.

9. التطور الفردي حتى تتمكن الفريق أن تعمل بفاعلية لأبد من الاستمرار في تطوير أعضائها بالمهارات والقدرات اللازمة وإكسابهم المعرفة اللازمة لعملهم من خلال استراتيجيات تدريبية فعالة تزيدهم خبرات جديدة وتبين لهم نقاط القوة والضعف وتحثهم على التجديد والصبر والصراحة.

10. العلاقات القوية ضمن المجموعة: من سمات الفريق الفعالة إن العلاقات بين أعضائه يجب أن تكون قوية ومتينة و متماسكة.

### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على فعالية الفريق

ذكر (بوريلي)<sup>1</sup> في دراسته التي هدفت إلى معرفة العوامل المؤثرة على فاعلية الفريق من خلال مسح العمل في جميع الصناعات في كل من القطاع الخاص والعام في المملكة المتحدة قد أظهرت إلى هناك عدة سمات تؤثر على فعالية الفريق وهي:

1- توازن الفريق: وتعتمد على قدرة الفريق على حل التوترات والأدوار والمهام التي يلعبها أفراد الفريق داخل الفريق.

2- القيادة: وتعلق بمدى قدرة القائد على تشجيع الالتزام ورفع المعنويات وتشجيع التطوير الذاتي للأفراد وتحديد الأدوار والمسؤوليات.

3- التفاعل بين الفريق: ويتعلق بمدى تفاعل الفريق مع بعضها بعض ومع الوظائف والأفراد الذين يؤثرون على مدى تحقيق الفريق لأهدافه.

<sup>1</sup> Borrelli, G & Cable. J and Higgs. M. (1996) What Makes Teams Work? Team performance Management : An International. Journal Vol. I No 3. p 30.

- 4- تجاوز المعوقات: وتتعلق بعدم السماح للجهات الخارجية أو لأحد أعضاء الفريق المتقدمين بإعاقة تحقيق أهدافه.
- 5- الاستقلالية: وتتعلق بالقدرة على التأثير على توجه الفريق وتحقيق أهدافه.
- 6- الفهم المشترك للأهداف يرتبط بالفهم الواضح للأدوار والمسؤوليات وأفراد الفريق.
- 7- التقدير: ويتعلق بتقدير مساهمات الأفراد داخل الفريق ومساهمات الفريق داخل المنظمة بصورة عادلة.
- 8- المكافآت وتتعلق بمدى ارتباط الأجور والترقيات داخل المنظمة بإنجازات الأفراد.
- 9- التغذية الراجعة الكاملة: وتتعلق بمدى تقديم التغذية الراجعة والكاملة من قبل القائد وأعضاء الفريق.

#### المطلب الثاني: سمات فرق العمل عالية الأداء

- 1- لقد حدد (ويلات)،<sup>1</sup> سمات فرق العمل المنتجة والعالية الأداء بالمعايير التالية:
  - وضوح الأهداف أهداف واضحة وقابلة للقياس متفق عليها من قبل أعضاء الفريق.
  - الأدوار أن تحقيق أهداف الفريق يتطلب أن تكون كل عضو على علم بالدور الذي يطلب منه أدائه وان تتوفر لدى العضو القدرة والمهارة اللازمة للقيام بهذا الدور المسند له.

<sup>1</sup> ويلات وزاب، ترجمة عبد الحكيم احمد الخزامي، كيفية بناء فريق عمل فعال، ط1، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002، ص 209.

## الفصل الثاني: فريق العمل

- **الاعتمادية:** فريق العمل الناجحة تتطلب أن يعمل الأعضاء مع بعضهم بعض كوحدة واحدة.
- **القيادة:** القيادة المناسبة لفريق العمل هي القيادة التي تستطيع إن تغير أنماطها من حين إلى آخر بالاعتماد على الظروف والمساعدة في وضع معايير ايجابية.
- **الاتصال والتغذية المرتدة:** فريق العمل الناجحة هي التي تسمح لأعضائها بحرية الاتصال، والاتصال مفتوح بين الجميع، والمعلومات تمرر بين الأعضاء بسرعة وكذلك حصولها على تغذية مرتدة منتظمة حول معالمها سواء من الإدارة أو من الآخرين لكي تساعده في انجاز الأهداف.
- **المناقشة اتخاذ القرار التخطيط:** الفريق الفعال يجب أن يكون لديه الوقت اللازم للمناقشة قبل الوصول إلى القرار النهائي ولكي تكون المسائل واضحة أمام كل عضو من أعضاء الجماعة والطرق البديلة لمعالجتها مثل اتخاذ القرار.
- **التطبيق والتقييم:** الفريق العال هو الذي يعمل على تطبيق القرارات التي تم اتخاذها بمسؤولية تضامنية، ومعالجة الثغرات بسرعة كبيرة.
- **القواعد والأخلاقيات الفردية:** الفريق الفعالة هي الفريق التي تعمل على تشجيع الأعضاء لكي يكونوا مبتكرين ومجددين وان يستمتع أعضاء الفريق لتقييمهم بإصغاء.
- **البناء التنظيمي:** الفريق الناجحة والفاعلة هي الفريق التي تتمتع بعدد قليل ولديها القدرة على تشكيل جماعات فردية من اجل تنفيذ أنشطة الفريق وتوفر اوقاتا كافية للاجتماع.
- **التعاون وإدارة الصراع:** الفريق الفعال يتسم بالتماسك ويكون أعضاؤه متعاونين ولديهم استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع.

- 2- أما (كريتنر و آخرون)<sup>1</sup> فقد حدد أداء الفريق العالية بالسمات التالية:
- القيادة التشاركية خلق الاتكال المتبادل بواسطة التفويض والتحرر وخدمة الآخرين.
  - المسؤولية المشتركة: تأسيس بيئة يشعر فيها أعضاء الفريق بالمسؤولية المشتركة إزاء الأعمال التي يقومون بها.
  - الانحياز للهدف: وجود شعور قوي لدى أعضاء الفريق بالهدف المشترك والسعي لتحقيقه.
  - الاتصال القوي: خلق مناخ من الثقة والاتصال الصريح والأمين.
  - التركيز على المستقبل: رؤية واضحة للتغيير ومتطلبات المستقبل مما يخلق فرصة للنمو.
  - التركيز على المهمة: جعل المؤتمرات والاجتماعات والنقاشات مركزة على النتائج.
  - مواهب مبدعة: أي يجب أن يملك أعضاء الفريق مهارات فردية تؤدي إلى عملية الإبداع والابتكار.
  - الاستجابة السريعة: استغلال الفرص المتاحة وتحديدها والعمل على انجازها.
  - المشاركة والتفويض المشاركة الفعالة بين أعضاء الفريق تخلق الثقة وروح التعاون، وكذلك التفويض من قبل القائد للأعضاء الفريق.
  - الصبر والاجتهاد: أعضاء الفريق يجب أن يكون لديهم القدرة على الصبر والاجتهاد في مواجهة كافة القضايا بدءا من تشكيل الفريق وانتهاء بانجاز المهمة.

<sup>1</sup> Kreitner R & kinichia A & Cole. N (2003) Fundamentals of Il Rights Reserved - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit Organizational Behavior, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education .p 356.

3- أما (حريم)<sup>1</sup> فيحدد السمات الفاعلة للفريق من خلال:

- أن تكون الأهداف واضحة ومقبولة: إن وضوح الأهداف هي من أهم العوامل التي تؤدي إلى فاعلية الفريق فالفريق تشكل من أجل هذه الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها أن وضوح الأهداف وقبولها من أعضاء الفريق يساهم في انجاز المهمة.
- **التفاعل:** تفاعل أعضاء لفريق والاتصال المباشر بينهم يؤدي إلى نشوء علاقات جيدة بين الأعضاء وصراحة أكثر وشفافية أعلى في مناقشة الأمور مما يعزز الشعور بالانتماء بين بعضهم البعض.
- **أنشطة الجماعة وادوار الأعضاء فيها:** يتمثل نشاط الفريق في تحقيق الأهداف التي انشأ من أجلها ولتحقيق هذه الأهداف لابد أن يكون للأعضاء دور في تحقيقها من خلال الأنشطة التي يمارسها أعضاء الفريق وتتعلق هذه الأدوار في انجاز العمل، والمحافظة على الجماعة وكذلك الأدوار التي تخدم الفرد ذاته.
- **القيادة** قيادة الفريق تعد المحرك الأساسي له فهو الموجه له وقائد الفريق هو الذي يحرص على بناء الفريق خلال مراحل تطوره من خلال حث الأعضاء على انجاز المهمة وتعزيز العلاقات البناءة بين أعضاء الفريق.
- **المعايير السلوكية:** وهي مجموعة المعايير والضوابط والاتجاهات السلوكية التي تلتزم بها أعضاء الفريق، حيث تشكل بنية تنظيمية داخلية لأعضاء الفريق من خلال تحديد ما يجب على الفرد عمله والالتزام بها وذلك من خلال أنها معايير تم تطويرها والتوصل إليها بالإجماع.
- **التماسك:** يشير المصطلح إلى درجة الترابط والتقارب في الأهداف والسلوك والاتجاهات بين أعضاء ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم بعضا مما يساعد على تنمية الشعور بين أعضاء الفريق.

<sup>1</sup>حريم ، مرجع سابق، ص 350.

- **عملية صنع القرارات وحل المشكلات:** تتوقف فاعلية الفريق على الأسلوب السائد في اتخاذ القرارات يجب أن تؤخذ بأسلوب عالي من المشاركة الفعالة والصراحة والمكاشفة بين أعضاء الفريق، وان تؤخذ القرارات بالإجماع بين أعضاء الفريق.
- **نمط الاتصال في الجماعة:** يجب أن تكون الاتصالات بين أعضاء الفريق مفتوحة حيث يؤدي ذلك إلى انسياب المعلومات وتدفعها في جميع الاتجاهات مما يساعد في اتخاذ القرارات السليمة ومعالجة الأخطاء بسرعة.
- **المهارات والقدرات:** يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بمهارات وقدرات عالية فالمهارات العالية تؤدي إلى الإبداع والتماسك.

# الفصل الثالث ديناميكية الجماعة

## تمهيد:

يمكننا تعريف الجماعة كونها شخصين أو أكثر بينهم تفاعل اجتماعي معين يهدف إلى تحقيق غاية محددة، ويكون الهدف في العادة مرتبطا بغايات العمل في مواقع العمل نفسها مثل إنتاج سلعة، أو تحقيق خدمة معينة وعلى الرغم من انطباعه هذه الحالة على الجماعات التي تتكون في مواقع العمل، إلا أن هذا يحول دون تكون جماعات العمل بهدف المحافظة على العلاقات الاجتماعية.

ويمكن لجماعة العمل أن تكون رسمية تعمد إلى تشكيلها المؤسسة ذاتها لأداء واجبات معينة، ولمعالجة مسؤوليات محددة، أو غير رسمية، بمعنى أنها تتطور بشكل طبيعي.

وقد تتألف جماعة العمل غير الرسمية من العمال يتناولون غذاءهم معا، ويتصلون ببعضهم البعض أثناء عطلة نهاية الأسبوع، أو يمارسون ألوانا من الرياضة تشجيعها المؤسسة.

## المبحث الأول: ديناميكية الجماعة

الدينامية تعني الحركة نحو تحقيق هدف معين، أما مصطلح ديناميكية الجماعة فقد عرف بعدة تعاريف يستخدم مصطلح ديناميكيات الجماعة كمصطلح عام للتعديل على العمليات التي تتم في الجماعات ونتائج هذه العمليات<sup>1</sup>.

يعرفها رونالد لويس: "بأنها عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة والبحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي يتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة"<sup>2</sup> وتفسر التغيرات التي تحدث بها وكل ما يتعلق بالجوانب الدينامية أو المتغيرة في الجماعة ومن ابتداع التقنيات التي يمكن بها جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية.

## المطلب الأول: عناصر تفاعل الجماعة

يظهر التفاعل بين أعضاء الجماعة في عدة عناصر هي:

### أولاً: الأدوار

يستطيع أعضاء جماعة العمل أداء أدوار مختلفة في إطار الجماعات التي ينتمون إليها، والدور ليس سوى نسق أو نمط من السلوك نابع من طبيعة مركز معين من المراكز التي تتضمنها الجماعة.

وتتميز أدوار الجماعة بأهمية كبيرة نظراً لأنها تساعد على تزويد الفرد بنماذج سلوكية أو خطة عمل من نوع ما ليسترشد بخطاها الأفراد، فعندما يقوم الفرد بأداء دور معين في الجماعة، فإن هذا الفرد يعرف عادة مسؤوليات هذا الدور ومتطلباته، أو

<sup>1</sup> - جابر نصر الدين لو كيا الهاشمي مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى عين مليلة، 2006، ص 79.

<sup>2</sup> - احمد محمد الزغبي، أسس علم النفس الاجتماعي، اليمن، صنعاء، دار الحكمة اليمنية، 1994، ص 141.

يعرف ما يتوقعه الآخريين منه، وفي معظم جماعات العمل يعرف الأعضاء جيد التوقعات المختلفة المتصلة أو المرتبطة بكل دور من الأدوار المتعددة في الجماعة. وعلى التدرج، ومع تطور جماعات العمل، يتعلم كل عضو من أعضاء الجماعة المسؤولية عن جوانب معينة من النشاطات الجماعة.

وبعبارة أخرى فان الأعضاء يبدؤون في الأداء ادوار مختلفة في إطار جماعة العمل التي ينتمون إليها. ويطلق مصطلح تمييز الأدوار على هذه العملة التي يتعلم بواسطتها الأعضاء تحمل مسؤولية، الأدوار المختلفة والمحددة، فمثلا، قد ينضم عامل جديد إلى الجماعة، فيكتسب على الفور دور الشخص المبتدئ، أي حديث العهد بالجماعة، وعديم الخبرة لكن هذا المبتدئ ربما يكسب بعد ذلك سمعة على انه صاحب نكتة قادر على تطيف الأجواء عندما يسود التوتر، أو حينما يلقي الملل والضجر بكلاكله على النفوس.

ويتميز دور القائد في معظم جماعات العمل عن غيره من الأدوار المهمة البارزة فالقائد م جماعات العمل الرسمية أو أي قسم يؤدي وظيفة مهمة للغاية لأنه هو الذي يوجه نشاط الجماعة، وينطق باسمها، ويقرر أية خطة أو مسار ينبغي على هذه الجماعة أن تتبناه.

تعتمد نشأة أدوار جماعة العمل على عوامل أو متغيرات، مثل المراكز أو مسميات الوظائف الرسمية، والمكانة في الجماعة، أو امتلاك مهارة أو قدرة معينة في العمل، فمثلا قد يتم تعيين عامل في وظيفة مساعد لمشرف أو اختصاصي الاتصالات، أي لأداء دور محدد، ونشاطات منسجمة مع مسميات الوظائف، ومنسقة معها، وعلى الرغم من أن تعيين العامل هو لأداء دور محدد في جماعة العمل إلا انه يقوم بأدوار أخرى في أوقات مختلفة.

وقام (بيني و شيتز)<sup>1</sup> بتحديد عدد من الأدوار المتباينة التي يمكن أن تحدد تناميات العمل في الجماعة، وصنفاها في ثلاثة أنواع أو ثلاثة فئات:

**الفئة الأولى: واجبات الجماعة:** ادوار تعمل المسببات الآتية:

معطي أو مصدر المعلومات، اختصاصي الإجراءات، المقيم أو الناقد، فمثلا في مصنع علب الكرتون قد نجد عاملا يتولى مهمة شرح الخطوات الضرورية لتصميم نوع جديد من الصناديق وتجميعها، وتحديد هذه الخطوات، وهو بذلك يقوم بدور اختصاص الإجراءات.

**الفئة الثانية:**

فتضمن ادوار بناء الجماعة أو المحافظة عليها، وتقوم هذه الأدوار بمهمة المحافظة على العلاقات الشخصية بين أعضاء الجماعة وتشتمل على ادوار المشجع، الموقف، ومن يجد الحلول الوسط لتحقيق التراضي والمصالحة، فمثلا، يقوم العامل الذي يؤدي دورا فعالا في إنهاء الخصومة بين اثنين من الزملاء بدور الموقف.

**الفئة الثالثة:**

تسمى بالأدوار المتمركزة حول الذات على تلك الأدوار التي تهدف إلى تلبية الأهداف الشخصية أو تحقيقها أكثر من تحقيقها لأهداف الجماعة ومن مسميات هذه الأدوار: الباحث عن الثناء والاعتراف بفضله أو الباحث عن العون ومن الأمثلة على من يقوم بدور الباحث عن العون ذلك العامل الذي يتطلع إلى الآخرين لمساعدته على انجاز ما يقوم به من واجبات والشاهد على تعقيد العمليات الجمعية التي تحدث يوميا لدى جماعات العمل وتشابكها، وهو مقدار تعدد الأدوار التي يمكن لأعضاء الجماعة أن يقوموا بها في إطار أية جماعة عمل أو تنوعها.

<sup>1</sup> Benne KD & shaets P (1948) functional Roles of group members, journal of social jssues p 41.

جدول الأدوار المختلفة التي يؤديها الأفراد في جماعات العمل:

الأدوار	
المشارك - المبادر	يقترح أفكارا جديدة أو حولا مبتكرة للمشكلات.
الباحث عن المعلومات	يؤكد أهمية الحصول على الحقائق والمعلومات الأخرى من الآخرين.
الباحث عن الآراء	يهتم بالحصول على الآراء المتعلقة باتجاهات الآخرين ومشاعرهم نحو الموضوعات التي يجري بحثها.
معطاء المعلومات	يشارك عن طريق إعطاء معلومات تساعد على اتخاذ القرارات أو توفيرها.
معطاء الآراء	لا يتوانى عن التصريح بآرائه ومشاعره.
الشارح	عمل على توضيح ما يقول الآخرين من آراء، ويسهب في تفضيلها.
المنسق	ينظم، يؤلف بين المعلومات التي يعطيها الآخرون.
الموجه	يقود المناقشة في اتجاه معين، ويعمل على الإبقاء على ذلك الاتجاه عندما يحاول الآخرون الانحراف عنه إلى مجالات أو اتجاهات أخرى يستخدم معايير محددة لتقييم انجازات الجماعة.
المقيم أو الناقد	يستخدم معايير محددة لتقييم انجازات الجماعة.
المثير للحماسة	يحفز الجماعة على اتخاذ إجراء معين أو تنبيهه.
المهتم بالإجراءات	يعالج الواجبات الروتينية أو النمطية مثل: توفير المواد الخام، أو الموارد الأخرى.
المسجل	يحتفظ بسجل لنشاطات الجماعة ويسجل وقائع الاجتماعات.
<b>أدوار بناء الجماعة والمحافظة عليها</b>	
المشجع	يشجع الآخرين على المساهمة.
المصلح	يعمل على حل الخلافات بين أعضاء الجماعة.
الموفق	يعمل على تزويد الأعضاء المتخاصمين بحلول تحظى بموافقتهم.

ينظم عملية تدفق الاتصالات كي تتاح الفرصة لجميع الأعضاء للإدلاء بآرائهم. ح	حارس البوابة
يضع معايير أو أوقات محددة لعمل الجماعة.	واضع المعايير
تابع أي يقبل آراء وأفكار الآخرين، وينسجم مع أغلبية أعضاء الجماعة.	مراقب الجماعة
<b>أدوار المصالح الخاصة</b>	
يجادل بالإحاح لتحقيق أغراضه الشخصية.	ملحاح لمصالحه الخاصة
يبحث عن التعاطف عن طريق التظاهر بعدم الأمان وعدم الكفاية.	الباحث عن العون
يحاول أن يتفرد بالجماعة ونشاطها لمصلحته.	المسيطر
يهاجم الآخرين من أجل تحقيق مصالحه الشخصية.	المتعدي
يحاول أن يعوق كل نشاطات الجماعة، أو يوقفها، ويرفض مجاراة رأي الجماعة أو الإذعان له.	حجر العثرة
يحاول إجراء إنجازاته من أجل الحصول على الثناء، الشكر لنفسه من الجماعة.	الباحث على الثناء
يستخدم مناقشات الجماعة لمعالجة قضايا شخصية.	التمركز حول الذات
يثير الهزل، ويقوم بنشاطات غير لائقة من أجل تحويل انتباه الجماعة بعيدا عن الواجبات الملحة.	الهزلي

وفي المؤسسات، غالبا ما يقوم الأفراد في الوقت ذاته بأكثر من دور واحد، ويحدث في بعض الأحيان أن تتناقض بعض واجبات ومستويات الدورين من بعضهما البعض وتؤدي أمثلة أو حالات من هذا القبيل إلى ظهور ما يسمى بتناقض الأدوار أو صراعها وتناقض الأدوار ليس نادر الحدوث وبخاصة في تلك المراكز أو الوظائف التي تتطلب من الفرد أن يكون في وقت واحد عضو في جماعات متعددة، تخيل على سبيل المثال أنك مشرف على جماعة عمل، وبصفتك هذه، فإن

احد أدوارك يتمثل في المحافظة على الجماعة، وتماسكها، وحماية مصالح الأعضاء، لكنك أيضا عضو في فريق إدارة المؤسسة كلها، وتلقيت أمرا بنقل احد الأعضاء الموهوبين المتميزين من الجماعة التي تشرف عليها إلى قسم آخر دون رغبة منه في هذا التنقل ففي هذه الحالة انك تعرضت لنوع من صراع الأدوار أو تناقضها، لأنك لا تستطيع تنفيذ الهدفين المتعارضين معا، وهي المحافظة على الفريق وأعضائه وفي الوقت ذاته تنفيذ خطة المؤسسة في نقل العامل إلى مكان آخر.

يؤدي تناقض لدورين إلى نوع من الضغط قد يقع عنه نوع من عدم الرضا المهني لفرد، وعلى أدائه لواجبه، وعلى سلامته الجسدية والنفسية.

#### ثانيا: المعايير

تتألف كل جماعة من الجماعات من عدة أعضاء، إلا أن كل منهم وبغض النظر عن دوره في الجماعة، لابد من أن يلتزم بأدوار معينة تفرضها الجماعة، فالمعايير

ر أن هي تلك الأدوار التي تتبناها الجماعة لتحدد أو توضح لأعضائها ماهية السلوك المناسب ونميزه عما خالفه من هذا السلوك، وقد تتخذ معايير الجماعة شكلا رسميا مثل قواعد العمل المكتوبة، لكنها في معظم الأحيان لا تتخذ شكلا رسميا ولا تكون مكتوبة أو مسجلة بأي طريقة، وتتحكم معايير الجماعة في أي نشاط من نشاطات العمل، مثل: تحديد سرعة الفرد أثناء المناقشة، أدائه لعمله ونوع الملابس المناسبة أو موضوعات الحديث الملائمة للمناقشة، وأين يجلس كل عضو من أعضاء الجماعة في قاعة الطعام أثناء ساعات الغداء.

ويرى (فيلدمان 1984)<sup>1</sup> أن المعايير تنمو وتتطور بطرائق عدة فهي قد تشكل من التصريحات، أو تعليمات واضحة للمشرفين أو زملاء العمل كأن يقول احد المشرفين لأعضاء الجماعة أنهم لا يستطيعون العودة إلى بيوتهم إلا بعد الانتهاء من تطبيق مكان العمل بطريقة جيدة جدا، يؤدي هذا القول إلى تكون معيار مؤداة التوقف عن العمل فيعمل خمس عشرة دقيقة من وقت توقف العمل الفعلي وذلك لتنظيف الآلات المعدات ومكان العمل.

### ثالثا: التنشئة التنظيمية

جذب مجال التنشئة التنظيمية مؤخرا اهتمام المنشغلين بعلم التنفس الاصطناعي والتنظيمي، فهذا المجال الحيوي يهتم بتلك العملية التي يصبح بواسطتها العمال الجدد مندمجين في جماعات العمل، أو أجزاء لا تتجزأ منها، وهو يشمل على ثلاث عمليات هي:

- تطوير مهارات وقدرات معينة خاصة بالعمل.
- اكتساب مجموعة من أنماط السلوك الملائمة.
- التكيف أو التأقلم مع معايير جماعة العمل وقيمها.

ان التنشئة النظامية تتناول تعليم القدرات والمهارات الخاصة بالدور وتدريب العاملين على ذلك أي اكتساب الأدوار وما يتعلق بها من معايير وأنماط سلوكية ويكون هذا التعلم بنفس الطريقة التي يتعلمون بها المهارات الجديدة، أي عن طريق مراقبة سلوك الآخرين، وتقليدهم، فالعمال المستخدمون يعتبرون قدامى العاملين نماذج يقيسون منها السلوك العملي الناجح، فمثلا يراقب المحامي المبتدئ زميله الأقدم في ممارسة العمل ليعرف أو ليقتبس منه أساليب التصرف الملائمة أثناء المرافعات في المحكمة وكذلك التصرف أثناء الاجتماعات في مكتب الشركة التي

<sup>1</sup> Feldman , D.C.(1984), The development and enforcement of group norms Academy of management review, p 47.

ينتمي إليها، وأيضا ليس من المستبعد أن يتعلم العمال الجدد عن طريق تدعيم ما يظهرونه من سلوك مناسب أو تعزيزه، أن ابتسامه المدير للفرد تجعله يعمل جاهدا على مواصلة ما يفعله من سلوك، أو تكراره في ظروف أخرى مشابهة، ومن المؤلف أن العامل الجديد سيحاول الإقلاع عما يفعل بمجرد ملاحظته تهجم المدير أو عبوس وجهه، وسيبذل قصار جهده على ألا يبدر منه ذلك التصرف مرة أخرى، وهكذا فإن لمبادئ الثواب والعقاب دورا مهما في تعليم الموظفين الجدد المعايير والأدوار، فمثلا قد يتعلم بائع جديد في مخزن لبيع الملابس المعايير المتعلقة بالملابس المناسبة للعاملين أو أساليب التعامل المناسبة مع العملاء.

### المطلب الثاني: مراحل عملية التنشئة التنظيمية:

يرى (فيلدمان 1976)<sup>1</sup> وجود ثلاثة مراحل لعملية التنشئة التنظيمية على النحو التالي:

#### أولا: مرحلة الحذر والتطلع:

نجد في هذه المرحلة أن العامل الجديد يتبنى مجموعة من التوقعات الواقعية بشأن وظيفته، والمؤسسة التي يعمل بها، وتراه هنا يحدد ما إذا كانت هذه المؤسسة ستشكل المكان المناسب، الملائم لما يتوافر لديه من قدرات وحاجات وقيم.

#### ثانيا: مرحلة التعلم والتأقلم:

يحاول الموظفون الجدد من هذه المرحلة التعرف على الأدوار المختلفة والمتباينة التي يؤديها أعضاء جماعة العمل، ويكتشفون أيضا عددا من المعايير المهمة التي تتحكم في تقييم أداء الجماعة، وأعضائها، وأثناء هذه المرحلة يبدأ الأعضاء الجدد في تكوين وإنشاء علاقات شخصية مع بعض أعضاء الجماعة الآخرين.

<sup>1</sup> Feldman , DC 1976 A contingency theory of socialization , administrative science quarterly, p 433.

**ثالثاً: مرحلة انتقاء الدور التكيف معه:**

يتقن الأفراد في هذه المرحلة أداء أدوارهم التي ينبغي عليهم اداؤها، ومن ثم ينتقلون إلى مرحلة يصبحون فيها أعضاء دائمين في الجماعة. وإنشاء هذه المرحلة تتكون لديهم معرفة دقيقة بجميع جوانب معايير جماعة العمل، ومهامها، طرائق الأداء فيها. وعلى الرغم من احتمال عبور جميع العاملين الجدد لجميع مراحل التطبيع أو التنشئة التنظيمية التي أشرنا إليها على التو، إلا أن البحوث الأخيرة أشارت إلى معدات التنشئة تتفاوت بين العاملين.

**المطلب الثالث: بعض العمليات التي تحدد دينامية الجماعة:**

تحدث هذه العمليات من أية جماعة عمل، وتساعد هذه العمليات على تماسك الجماعة، والإبقاء عليها، وتنظيم سلوك الجماعة والتنسيق بين الأعضاء وحفزهم للعمل، وسنتعرض فيما يلي أربع عمليات أساسية هي التماثل (الامتثال) مع الجماعة، والتماسك، والتعاون، وأخيراً التنافس والصراع.

**أولاً: التماثل (الامتثال للجماعة) (رونالدي ريجيو)<sup>1</sup>:**

تعني هذه العملية قبول العضو، وتبنيه لمعايير الجماعة، وتمارس الجماعة ضغوطاً شتى على الأعضاء لحملهم على قبول هذه المعايير أو إتباعهم لها، وذلك نظراً لأهميتها لهوية الجماعة ونشاطاتها أما مخالفة الأعضاء لهذه المعايير، فإنها تواجه ضغوط مباشرة أو غير مباشرة، خفية أو ظاهرة من أجل حماية المخالف على الالتزام بهذه، ومن الأمثلة على هذه الضغوط نظرة تحمل عدم الموافقة على عمل معين، والنقد اللفظي، والعزل المخالف (أي معاملته بصمت) وبمجرد عودة

<sup>1</sup> رونالدي ريجيو، ترجمة فارس حلمي، مرجع سابق، ص 135.

المخالف عن مخالفته، وامتناله للمعايير يزول عنه الضغط، ويشاركونه في نشاط الجماعة، وبصفة عامة، فإن ظاهرة الامتثال للمعايير قوية جدا، وهي تساعد على جعل سلوك الجماعة موحدا ومنسجما، ومنظما.

ونظرا لشدة الضغوط التي يمكن أن تمارسها الجماعة يشتمل الأعضاء إلى المعايير فإننا بحاجة إلى النظر إلى تلك الظروف التي قد تختار فيها بعض الأعضاء سلوك المخالفة ومن الأمثلة على تلك الظروف.

ويرى (سكوت وسيتشيل)<sup>1</sup>

حدوث تناقض بين أهداف العضو وأهداف الجماعة، فإذا حدث وحاول عضو في جماعة معينة أن يكون متميزا في إنتاجيته كما وكيفا، عن زملائه في الجماعة، كي تلاحظ الإدارة العليا، وترشحه، وتختاره للترقية إلى وظيفة إشرافية، فإننا نلاحظ في هذه الحالة أن الجماعة توجه ضغوطا إلى من يخالف المستويات الإنتاجية المعتادة للجماعة لإجباره على العودة إلى قبول المعيار المعمول به وربما تعود حالات المخالفة المتكررة أو تلك التي تتجاوز الحدود المقبولة إلى نبذ صاحبها وعزله عن الجماعة.

ولكن المسألة لا تتوقف عند هذا الحد، فقد تحاول العضو المخالف مقاومة الضغوط التي يتعرض لها كي يبرهن على أن المعيار ليس صحيحا، وان الواجب عدم إتباعه أو عدم قبوله لكن فرصة الأعضاء الذين يتمتعون بقدر أكبر من السلطة أو القوة أو التفوق داخل الجماعة مثل القادة في مقاومة الضغوط بنجاح على أفضل بكثير من فرص غيرهم من الأعضاء الذين يمتلكون قدرا أقل من السلطة داخل الجماعة وفي حقيقة الأمر، فإن من يمتلكون القوة لا ينجحون في مقاومة الضغوط وحسب وإنما قد ينجحون كذلك في إلغاء المعيار، أو إدخال تغييرات عليه، كما أن

<sup>1</sup> Scott, W. G. Mitchell, T. R. & Birnbaum, P.H (1981). organization theory: A structural and behavioral analysis , Homewood IL Richard D Irwin.p 241.

حظ المخالف في قبول الجماعة، له سيكون أفضل فيما لو كان معروفا بقبوله. وإذعانه المتكرر لمعيار الجماعة بالمقارنة بمن كان معروفا بتكرار خروجه على المعيار (فيلدمان)<sup>1</sup>.

### ثانيا: تماسك الجماعة

التماسك من العمليات الرئيسية ويمكن تشبيهه بالغراء يشد الأفراد إلى بعضهم البعض في إطار الجماعة، ويشير هذا المصطلح ببساطة إلى مقدار الجاذبية الموجودة بين أعضاء الجماعة وهو يفسر روح الفريق التي توجد لدى العديد من جماعات العمل.

وبصفة عامة، يمي الأعضاء إلى الاعتقاد بأن الجماعات التي تتحلى بقدر أكبر من التماسك تتميز أيضا بقدر أكبر من الرضا والإنتاجية بالمقارنة مع الجماعات الأقل تماسكا نظرا لأن أعضاء الجماعة المتماسكة يميلون إلى ممارسة قدر أكبر من الاتصال ببعضهم البعض، ويشتركون نسبة أكبر في نشاطات الجماعة ويقبلون أهدافها ويعملون على تحقيقها أكثر من أعضاء الجماعات الأقل تماسكا، أما حقيقة الأمر فهي أن الجماعات الأكثر تماسكا عادة ما تتجلى بقدر أكبر من الرضا، لكن هذا لا يعني إنتاجية أعلى دائما (شو)<sup>2</sup> وربما يكون ذلك صحيحا إذا كان سبب التماسك مرتبطا بالعمل والإنتاجية العالية بعبارة أخرى لا بد أن يكون من أهداف الجماعة.

وهناك عدة عوامل ترتبط بزيادة تماسك أعضاء الجماعة فقد تناولها (رونالدي ريجيو)<sup>3</sup> في دراسته وهذه العوامل تتمثل في حجم الجماعة، والمساواة في المكانة

<sup>1</sup>Feldman , D.C.(1984), op-cit 74.

<sup>2</sup> Shaw, M.E (1981). Group dynamics: the psychology of small group behavior (3<sup>rd</sup> ed) New York;Hill.p 541.

<sup>3</sup>رونالدي ريجيو ترجمة فارس حلمي 1999، مرجع سابق، ص 149.

بين أعضاء الجماعة ثبات العضوية وتمائل الأعضاء ووجود عدو أو خطر خارجي يهدد الجماعة.

وسنتناول كل عامل من هذه العوامل بشيء من الشرح فيما يلي:

● يمكننا القول بصفة عامة انه كلما كان حجم الجماعة اصغر، كان تماسكها ورضا أعضائها أكبر ويبدو هذا القول مقنعا، لأن الجماعة الصغيرة تتيح لأعضائها فرصا كثيرة للاتصال وتكون علاقات وثيقة فيما بينهم، لكن حجم المؤسسات الصغيرة يزداد تدريجيا.

ونلاحظ تبعا لذلك تدهور معدلات التماسك أو انخفاضها فالموظفون القدامى الذين عاصروا المؤسسة عندما كانت صغيرة يتوجون (يبكون) على التماسك الشديد في الماضي، ويتذكرون الأيام الخوالي برومانسية، ويقولون بصريح العبارة أن المؤسسة في الماضي كانت أشبه ما يكون بالعائلة ومن وسائل استعادة شيء من التماسك المفقود هو تقسيم الجماعات الكبيرة إلى مجموعات عمل صغيرة.

● يبدو أن هناك تناسبا طرديا بين المساواة في المكانة بين أعضاء الجماعة وما تتمتع به الجماعة من تماسك أي انه كلما كانت المساواة كان التماسك أكبر أما إذا حدث وكانت المكانة بين أعضاء الجماعة موزعة بطريقة هرمية وجدنا أن الأعضاء الذين تكون مكانتهم أدنى أو اقرب إلى قاعدة الهرم يشعرون بشيء من الاستياء والنقمة على من كانت مكانتهم اقرب إلى قمة الهرم توزيع المكانة الأمر الذي يؤدي إلى عدم الانسجام ونجد كذلك أن من كانت مكانتهم اقرب إلى القمة يميلون إلى استخدام ما لديهم من سلطة لتوجيه عمل ونشاط الذين هم اقل منهم مكانة وضبطه ويؤدي هذا بدوره إلى انخفاض معدلات التماسك، لذلك نرى أن بعض أساليب بناء الفريق الفعال "كأسلوب إثراء الوظيفة" تلجأ إلى محاولة القضاء على الفوارق في المكانة بين الأعضاء من اجل زيادة التماسك

ومن الأمثلة على هذا الأسلوب إعطاء جميع أعضاء الجماعة تصنيفا ومسمى واحد للوظيفة التي يشغلونها.

● يمكن لثبات عضوية الجماعة (عدم تغير الأعضاء) أن يؤثر ايجابيا في تماسك الجماعة إذ أن استمرار العضوية يسمح بوجود وقت كاف للأعضاء لتطوير علاقات قوية مع بعضهم البعض.

أما الأعضاء الجدد وأثناء عملية تعلمهم لنظام الجماعة، ودورهم فيها فكثيرا ما يحدثون اضطرابا في انسجام الجماعة، لجهلهم بمعايير الجماعة ومخالفتهم لتلك المعايير دون قصد منهم، وهكذا فإن تغيير الأعضاء ووجود عدد كبير من الأعضاء الجدد وربما يؤديان إلى الأضرار بتماسك الجماعة.

● يؤثر تشابه الأعضاء أو تماثلهم في تماسك الجماعة، فكلما كانت خصائص الأعضاء أكثر تشابها كانت الجماعة أكثر تماسكا، فإذا انحدر أعضاء جماعة معينة من خلفية واحدة أو عدة خلفيات متماثلة، وإذا كانوا يتمتعون بتعليم واحد واتجاهات مشتركة فمن المنطقي الافتراض نهم سيطورون فيما بينهم علاقات قوية وحميمة وقد أثبتت سنوات البحث في مجال ديناميكية الجماعة أن تشابه الأعضاء عامل مهم للغاية في تكوين علاقات اجتماعية، فنحن نفضل إنشاء صلات اجتماعية قوية مع الذين يشبهوننا.

● يؤدي وجود عدو أو مصدر تهديد خارجي غالبا إلى زيادة تماسك جماعة العمل، فالعمل في مثل هذه الظروف يزيد من ميل الأعضاء إلى التضامن مع بعضهم البعض وكثيرا يشار إلى هذا النوع من التماسك بمشاعر "نحن" مقابل "هم" وبطبيعة الحال نحن طيبون وهم أشرار فمثلا: حاولت مؤخرا إحدى شركات الكمبيوتر الصغيرة زيادة التماسك بهدف زيادة المنتوجية عن طريق ترويج شائعة أن اكبر شركة كمبيوتر في البلاد تمثل خطرا للعاملين في هذه الشركة الصغيرة، وأطلقوا على تلك الشركة اسم الأزرق الكبير، إذن كان هدف

الشركة من إشعار العاملين بتهديد الأزرق الكبير زيادة الإنتاجية عن طريق  
رص الصفوف لمواجهة العدو الذي يمثل خطر محققا بالشركة ومن سوء الحظ  
يحدث في بعض الأحيان أن يتطور شعور (نحن/هم) داخل الشركة  
ذاتها(العاملون في جهة، والإدارة في جهة أخرى) وعلى الرغم من زيادة  
مشاعر التماسك داخل الجماعة العمل، إلا ان هذا قد يكون ضارا بالجهد  
المبذول لتحقيق أهداف الشركة إلى ما نظر العاملون إلى الإدارة باعتبارها  
العدو.

وباختصار يمكن أن يؤدي كل ما سبق ذكره من عوامل إلى زيادة تماسك جماعات  
العمل. وهذا بدوره ربما يكون مرتبطا بتحسين عوائد العمل، وبصفة خاصة ارتفاع  
معدلات الرضا، وتخفيض معدلات التغييب وترك العمل والأهم من ذلك، وبغض  
النظر عن العلاقات الفعلية بين تماسك الجماعة والإنتاجية، ويعتقد كثيرون من  
المديرين أن تماسك الجماعة حيوي للغاية لنجاح جماعة العمل.

### ثالثا: التعاون والتنافس

الغاية الرئيسية لجماعات العمل تسهيل عملية تحقيق أهداف الفرد والجماعة معا  
كما سبق وذكرنا. وكثيرا ما يتطلب تحقيق هذه الغاية أن يعمل الناس سوية، وان  
ينسقوا بين نشاطاتهم، وان يتعاونوا مع بعضهم البعض، وفي بعض الأحيان من  
الضروري أن يساعد منهم الآخر، ومع ذلك فان جماعات العمل الحافلة بالتنافس إذ  
يحاول كل عامل التفوق على زملائه، للحصول على ترقية أو علاوة أو زيادة في  
الأجر، وقد يتم تشجيع التنافس بين العاملين عندما تجري مقارنة بين أداء كل واحد  
منهم في أداء الآخرين ويتم تصميم برامج الحوافز بهدف زيادة الدافعية لدى  
العاملين باستخدام مبدأ التنافس وهو ليس سوى حالة من الدافعية يوضع فيها كل  
عامل في مواجهة بقية العاملين وعلى الرغم من التناقض الظاهر بين هاتين

العمليتين (التعاون والتنافس) فإنهما توجدان جنباً إلى جنب في جميع جماعات العمل ونظراً لأهميتهما البالغة في العمليات الدينامية فسنتناول كل واحد منهما بالتفصيل:

#### • التعاون:

من الغريب أن نجد موضوع التعاون في الجماعات لم يحظ بالاهتمام اللائق به من قبل الباحثين ربما يعود ذلك إلى ان التعاون بين أعضاء جماعة العمل مسألة متوقعة، وانه القاعدة وليس الاستثناء وكمثال على ذلك نأخذ حالة ثلاث عمال في مكتبة بيع الكتب، فهؤلاء العمال يتناوبون في هذه المكتبة على أداء الواجبات التي تتطلبها منهم وظائفهم، ففي أي وقت سنجد اثنين منهم يجلسان إلى مكاتب خدمة الجمهور والعلماء، بينما يقوم العامل الثالث بفتح صناديق الكتب ووضع التسعيرة عليها ووضعها على الرفوف وفي الأماكن المخصصة لها.

وهكذا فان العمال ينظمون جهودهم من اجل تحقيق أهداف المؤسسة وهي بيع الكتب وتقديم خدمات للجمهور فإذا ذهب العامل الذي يجلس إلى مكتب خدمة الجمهور إلى تناول طعام غذائه أثناء الفترة المخصصة لذلك، فان العامل الذي يقوم بمهمة فتح الصناديق ووضع التسعيرة يجلس على الفور على مكتب خدمة الجمهور إذا لم يعرف هذا العامل إجابة عن سؤال معين من احد العلماء، فانه يطلب مساعدة من هو أكثر خبرة منه لإعطاء إجابة دقيقة ثم أن العاملين ينسقون فيما بينهم أوقات راحتهم وإجازتهم، فيضعون أو ينظمون من اجل ذلك برنامجاً للإجازات، يكون مقبولاً من كل واحد منهم وفي معظم الحالات فان التعاون بين الأعضاء هو القاعدة وليس الاستثناء ويبدو أن ذلك عائداً إلى العضو (الفرد) الذي يستطيع وحده

المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة ومادام العمال مرتبطين أو مكلفين هم بدور بتحقيق ذات الأهداف فإنهم سيتعاونون مع بعضهم البعض.

ثم انه قد يتطوع العمال بمساعدة بعضهم البعض على أساس تبادل المنفعة أو التعاون (جولدنر)<sup>1</sup> وتعتبر الأقوال المأثورة، والحكمة الشعبية عن هذا الاستعداد لتعاون مثل:

"لفتة جيدة تستحق مثلها" وقدم للناس من العمل ما يحب أن يقدموه لك وهكذا فان العاملين يساعدون بعضهم البعض، لاعتقاد كل واحد منهم ان الآخرين يساعدونه عندما يحتاج هو نفسه إليهم وعليه فان مبدأ التبادل مبدأ قوي للغاية وفي حقيقة الأمر فان الناس يبادلون الآخرين ما يظهرونه نحوهم من تعاون.

كما ان أعضاء الجماعة يتعاونون مع بعضهم البعض، نظرا لأن تحقيق أهداف المؤسسة سيعود على كل واحد منهم بفوائد ربما تكون على شكل ترقية، أو زيادة في الراتب، أو مكافأة تؤدي مساعدة الآخرين إلى تكوين ديون (أو قرض) اجتماعية على الآخرين.

ويمكن استرداد هذه القروض فيما بعد، وبالذات عندما يحتاج الفرد نفسه إلى المساعدة. ولكن السؤال الذي يبرز هنا هو: هل يحدث سلوك التعاون دون توقع الفرد الحصول على شيء في المقابل، نتيجة لما سبق وقدمه من معاونة؟

وهل يؤثر العاملون غيرهم (من عمال) على أنفسهم؟ هل يراعون مصالح الآخرين أو مصالح المؤسسة من غير أنانية منهم؟ لقد تصدى عدد من الباقيين لدراسة مسألة الإيثار، والفترة تزيد على عقدين من الزمن (لاتاني و دارلي)<sup>2</sup> إلا أن دراسة هذا الموضوع في بيئة العمل تعتبر حديثة نسبيا.

<sup>1</sup> Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement. American Sociological Review, p161.

<sup>2</sup> Latani. b & Darley. j (1970). The unresponsive bystander: why doesn't he help new York: Appleton-century-crofts.

وباختصار، يبدو التعاون بين الأعضاء جماعة العمل كما لو كان مسألة عملية وبالفعل، يتعلم معظم العاملين كيف ينسجمون ويتعاملون بنجاح مع زملائهم في العمل ومنع ذلك، وعلى الرغم من انتشار ظاهرة التعاون، إلى حد كبير داخل جماعات العمل إلا أن الأعضاء يميلون أيضا إلى التنافس مع بعضهم البعض أثناء محاولتهم الحصول على المكافآت من المؤسسة، وهي في العادة قليلة جدا.

• التنافس:

يوجد التنافس في الجماعات على نطاق واسع وإذا كان التعاون يعني ان يعمل أعضاء الجماعة معا من اجل أهداف عامة مشتركة، فان التنافس داخل الجماعة يعني ان يعمل كل عضو من أعضاء الجماعة منفردا، وفي مواجهة كل عضو آخر من اجل تحقيق أهدافه الخاصة، وغالبا ما يكون ذلك حساب الأعضاء الآخرين، فمثلا في مسابقة للبيع، نجد أن جميع أعضاء جماعة البيع يتنافسون ضد بعضهم البعض، ولكن واحدا منهم فقط سيفوز بلقب "أفضل رجل مبيعات" اما سبب انتشار ظاهرة التنافس فيعود إلى سعي كل عضو إلى التقدم والفوز.

ونظرا لأن كلا من التنافس والتعاون عملية إنسانية طبيعية، فهو غالبا ما تكونان جانبا إلى جنب، في جماعات العمل، ومؤسساته، ونلاحظ كذلك ان الثقافة تشجعهم في الوقت ذاته، وان وجود مؤسسات العمل بحد ذاته دليل قاطع على فوائد عملية تعاون العاملين، ونجمعهم لجهودهم لتنفيذ بعض الواجبات المعقدة، ويؤكد نظام المكافآت الذي تبنته المؤسسات في الولايات المتحدة أهمية إثابة المجهود الفردي أو مكافأته، وهذا بدوره يشجع على التنافس وينظر الناس إلى التنافس على انه مسألة صحيحة ومطلوبة، لأنها تحث الأفراد على تحسين أدائهم لأعمالهم، لذلك أصبحت الخاصة ضرورية جدا لنجاح الفرد والمؤسسة، سواء أكان ذلك في الولايات المتحدة أم في غيرها من الدول الصناعية الفردية.

• الصراع:

يشير مصطلح التنافس إلى حالة من الدافعية، في حين ان مصطلح الصراع يصف حالة التنافس المكشوف والعلني بين الأفراد أو الجماعات، الصراع ليس سوى سلوك يصدر عن فرد أو جماعة بهدف منع الآخرين أو الجماعة الأخرى من تحقيق ما يصبون إليه من أهداف (جربي، شاركي)<sup>1</sup>.

وهناك كثير من الحالات التي يحدث فيها الصراع بين أعضاء المؤسسة الواحدة، كأن يحدث مثلا وربما يحدث صراع بين سائقين حول قيادة الشاحنة الجديدة، أو بين ممثلي الإدارة ونقابة العاملين أثناء التفاوض على شروط عقد العمل الجديد، كما أن الصراع قد ينشب بين شخصين تقدا لذات الوظيفة. وهكذا فان الصراع شائع وليس مسألة غريبة أو نادرة الوقوع، فهم يحدث في مؤسسات العمل، وفي مختلف مجالات حياتنا اليومية.

ويبدو أن أهم جانب في تعريف الصراع هو تنافر أهداف الصراع أو تناقضها، فلا يمكن للسائقين قيادة ذات الشاحنة، ولا يمكن للنقابة أن تحصل على ما تريد دون أن تراجع الإدارة، وتراجع عن بعض أهدافها، ولا يمكن لفردين أن يشغلا ذات الوظيفة لذلك ونظرا لأن الصراعات الشديدة أو المبالغ فيها تتضمن إشكالا متباينة من السلوك السلبي، مثل: الصراخ والنعت بألقاب بذيئة، والقيام بأعمال عدوانية وفي ضوء وجود طرف خاسر في نهاية المطاف، فمن المعتاد النظر إلى الصراع على انه مسألة سيئة، لكن هذا ليس صحيحا بالضرورة، فالصراع عملية طبيعية تحدث في جميع المؤسسات العمل وجماعته قد تكون له عواقب سلبية مدمرة، وقد تكون له في المقابل عواقب ايجابية، وبناءة لجماعات العمل ومؤسساته، وبصفة عامة، فان الطريقة الوحيدة لتحديد ما إذا كان الصراع

<sup>1</sup> Gray, J.L, & Sharke F.A. (1984) organizational behavior: concepts. and application ( 03 rd ed) . Columbus. OH: Charles E. Merrill. 530.

سلبيا وإيجابيا هي معرفة ما إذا كانت عواقبه، أو نتائجه ايجابية أو سلبية على أطراف الصراع، وجماعات العمل، ومؤسساته وعلى الرغم من أهمية نتائج الصراع، إلا أننا سنتعرض لمستويات الصراع المختلفة التي تحدث في المؤسسات.

• مستويات الصراع: (رونالدي ريجيو)<sup>1</sup>

يحدث الصراع في مؤسسات العمل في مستويات أربعة هي: صراع داخل الفرد وصراع بين الأفراد، وصراع داخل الجماعة، وصراع بين الجماعات. ويمكن أن يحدث صراع بين مؤسسات العمل، ولكن على مستوى أشمل واكبر.

• من المألوف أن يفكر الناس في الصراع كما لو كان بين فردين أو مجموعتين إلا أن المستوى الأول للصراع يعني أن يواجه الفرد نفسه مجموعتين من الأهداف المتنافرة أو المتضادة، ويسمى هذا الصراع أحيانا بـ "صراع الأدوار" فالأهداف المرتبطة فأحد الأدوار التي يقوم بها الفرد قد تتعارض مع أهداف دور آخر، وفي هذه الحالات فان الدورين يمثلان الجهتين أو الجانبين المتصارعين.

• أما الصراع بين فردين، فهو شائع كثيرا في جماعات العمل ومؤسساته فتتنافس فردين (عضوين في جماعة العمل) للحصول على ترقية معينة سيؤدي إلى صراع بينهما، لأن من سيحصل على الترقية سيحول دون تحقيق الآخر لهدفه كما قد يؤدي الاختلاف بين عاملين بشأن طريقة معينة في أداء العمل إلى صراع فيهما وتتبع غالبية من الصراعات بين الأفراد في بيئة العمل من هذا النوع من الاختلاف.

• أما المستوى الثاني للصراع، فيحدث بين شخص واحد فريق من أعضاء جماعة وبقية الأعضاء فمن ينتهك معايير الجماعة يكون قد احدث نوعا من الصراع داخل الجماعة، مثله في ذلك مثل من احدث صراعا مع فرد آخر

<sup>1</sup> رونالدي ريجيو ترجمة فارس حلمي 1999، مرجع سابق، ص.170

نتيجة خلاف بينهما على خطوات أو طريقة العمل التي يجب أن تتبعها الجماعة، ولتأخذ مثالا عن ذلك شركة محاماة تحاول اتخاذ قرار حول كيفية تحصيل ما تصدره من فواتير، فنجد في هذا المجال إن بعض المحامين يفضلون تطوير شخص يتفرغ لهذه الواجبات، في حين إن بعض المؤسسات الأخرى قد تفضل الاستعانة بمؤسسة أخرى متخصصة في هذا المجال والى أن تتخذ الجماعة قرار بهذا الشأن، فأنها ستعاني من حالة الصراع الداخلي (أي سيكون قسم من الأعضاء في مواجهة قسم آخر).

• ونجد أنفسنا أمام صراع من نوع آخر وهو الصراع بين الجماعات إذ تشب صراع بين جماعتين داخل مؤسسة واحدة، ويحدث مثل هذا الصراع سنويا عندما تطلب الإدارة المركزية من الأقسام أن ترفع ما تطلبه من ميزانيات للسنة القادمة، ومن المألوف أن يزيد المبلغ الذي تطلبه الأقسام كثيرا عما هو مرصود فعلا لهذا الغرض، الأمر الذي يؤدي إلى نشوب صراع حاد بين الأقسام، إذ يحاول كل قسم الوصول على كل ما يطلبه، وعلى حساب طلبات الأقسام الأخرى، وقد تعاني بعض الأقسام في مؤسسة ما من صراع داخلي مستمر بسبب أهدافها المتضاربة.

بالإضافة إلى الصراعات التي تحدث على عدة مستويات في إطار المؤسسة الواحدة يوجد صراع آخر بين المؤسسات المختلفة، فالشركات التي تتنافس على أسواق بعينها من المحتمل أن تتصارع مع بعضها البعض، لأن كل واحدة منها تحاول أن تحقق أهدافها في بلوغ مستوى معين من المبيعات في تلك الأسواق، وسيكون ذلك بطبيعة الحال على حساب مبيعات الشركات الأخرى ويوافق معظم رجال الأعمال على أن الصراع بين الشركات في معظم الأحيان هو ظاهرة صحية مفيدة، فهذا الصراع هو حجر الزاوية في الاقتصاد الحر،

ويؤدي التنافس في السوق بين الشركات المتصارعة إلى أن تتبارى فيما بينها لتوفر سلع وخدمات أفضل للمستهلك.

## المبحث الثاني: القيادة

### تمهيد:

تعتبر القيادة جزءا هاما من العمليات الإدارية التي تساعد في سير العمل وتحقيق الأهداف فنجد القائد يخطط وينظم بالإضافة إلى عمله في توجيه الأفراد وتحفيزهم وجذبهم. ونجد القادة المتميزون في المنشأة يهتمون بأنماط السلوك التي تظهر في تصرفات الفرد ولا تكون مكتسبة، فنجد القائد يعرف كيف يتصرف في الأوقات المناسبة ويتدخل بأسلوب فعال وذلك في الوقت المناسب في اتخاذ القرارات الصائبة والسليمة.

### المطلب الأول: القيادة والمفهوم الإداري

هناك عدة تعاريف للقيادة نذكر منها "فن التأثير في المرؤوسين لانجاز المهام المحددة لهم بكل حماس ومن جهة نظرا للنتائج فالقيادة هي القدرة على حث وحفز الأفراد على انجاز ما ترغب القيادة في تحقيقه"<sup>1</sup>.

ويمكن تعريفها أيضا أنها "قدر الفرد في التأثير على الشخص أو مجموعة وتوجيههم وارشدهم من اجل كسب تعاونهم وحفزهم على العمل بأعلى درجة من الكفاية في سبيل تحقيق الأهداف الموضوعية"<sup>2</sup>. وكما عرفها كونتر وزملائه بأن "القيادة هي عملية تأثير على الأفراد وتشجيعهم لتحقيق أهداف المنظمة"<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> - عبد الغفار حنفي، لسلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، طبعة 1993، ص 413.

<sup>2</sup> - كمال مغربي واحرون، اساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر، طبعة 1995، ص 163.

<sup>3</sup> - عبد السلام أبو فحف، اساسيات الإدارة، دار الجامعة، طبعة 1995، ص 193.

ونلخص من جراء كل هذه التعريفات أن القيادة عبارة عن عملية بمقتضاها يستطيع القائد أن يرشد ويوجه ويؤثر في أعمال الآخرين لاختيار وبلوغ أهداف معينة. فالقيادة هي فن العمل مع مجموعة من الناس تفرض عليهم نوع من السلطة لكي ينجز الأعمال الموكلة إليهم، وعموما أثبتت الدراسات والبحوث على أن هناك علاقة قوية بين طبيعة وكفاءة القيادة ومستوى الأداء والرضا في المنشأة.

### أولاً: القيادة والإدارة

تكون مسؤولية جماعية ومتبادلة بين الأفراد حيث يجب على القائد أن يوفر الثقافة المنظمة حتى تتماشى مع رؤيته، وذلك من خلال دراسة معمقة والدراسة الكافية من خلال القيم والمعتقدات التنظيمية للعاملين في المنشأة وان هذه الدراسات تعطي الأفكار التحريرية وتكسبه حيوية في طريقة تعامله مع الأفراد و "تعتمد القيادات على العاملين في تحقيق أهداف التنظيم وعملية اختيار العاملين تساعد في سرعة الانجاز وكفاءة التنظيم"<sup>1</sup>.

ويكون كل هذا التعامل في إطار قانوني وواضح وذلك لتسهيل تحقيق الأهداف وسير العمل فتكون "الإدارة هي عملية تنفيذ الأنشطة مع الأفراد ومن خلالها، بكفاءة وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف"<sup>2</sup>.

<sup>1</sup>- Hamr (M), Malhyani, The cultures Business Education, Academy Management, ED1987; P 597.

<sup>2</sup> - محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة 1993، ص 32.

## ثانياً: أنواع القيادة وأساليبها

يمكن تحديد أنواع القيادة وأساليبها حسب سلوك القادة أي كل قائد ونمط الذي يستعمله وأيضاً حسب المنشأة وطبيعة الأفراد فيها وطريقة عملهم.

### • القيادة الدكتاتورية (المتسلطة):

وتقوم اقتراحاتها على أن القيادة حق يعطي للفرد الذي يتمتع بالسلطة ويكون الاهتمام بالعمل بدرجة أكبر من الاهتمام بالأفراد فمهما تحددت المهام وتوزعت يبقى القائد المتسلط يعطي ويمد الأوامر والتوجيهات دون استشارة الأفراد ومراعاة ظروفهم وفهمها، ويعتقد القائد المتسلط أما بسبب المركز الذي هو فيه يتمتع بسلطة المطلقة ويمكنه أن يقرر أفضل من غيره.

وفي هذا الأسلوب من القيادة يوظف القائد جميع الأدوار المتسلطة والرقابة الصارمة ويدلي بالأوامر.

### • القيادة الأوتوقراطية (الأبوية):

تهتم القيادة الأبوية وتتميز بالنفوذ في العلاقات بين القائد والجماعة وهذا ما ينعكس بالإيجاب وهذا النوع من القيادة يهدف إلى تنسيق بين الحماية والإرشاد أي مراعاة جميع ظروف العمل وتوفير الجو الملائم للعمل وفي ظل كل هذا يكون من "الصعب تنمية الاستقلالية عند العمال واعتمادهم على أنفسهم وفي أغلب الحالات ينجح هذا النوع عند ممارسته ولكن استمرار نجاحه في المستقبل يتوقف على استمرار الخدمة الأبوية للقائد"<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية 1986، ص 375.

• القيادة الديمقراطية:

تتصف بالتعاون والمشاركة غير الرسمية للمرؤوسين وبالاستفادة من آرائهم هذا مع تشجيع المبادرة من جانب التابعين والقائد يقترح العمال المحتملة مع توصياته، ولكنه ينتظر موقف الجماعة قبل أن يضع هذه الأعمال موضع التنفيذ، وتهتم القيادة الديمقراطية بمصالح الجماعة وتعمل على إشباعها "وللحصول على أفضل النتائج يجب أن يكون أعضاء الجماعة من الأشخاص القادرين كما يجب إعلامهم بالموضوعات التي نوقشت"<sup>1</sup>.

• القيادة عدم التدخل:

فالقائد يترك لأتباعه "الحبل على الغارب" في اتخاذ القرارات وتحديد الأهداف واختيار أساليب لتنفيذها، "وبالتالي يلعب دور ثانوي في التوجيه والإرشاد وتأثير على الآخرين، وهو يركز على إعطاء المعلومات إذ طلبت منه بدلا عن أن يتولى المبادرة في توجيه أتباعه"<sup>2</sup>.

ويكون كل نوع وأسلوب من القيادة يعمل على دفع المرؤوسين للانجاز وتحقيق أهداف المنشأة والنهوض بها ويكون للقائد دور كبير.

ثالثا: القيادة حسب الهيكل التنظيمي

إذا ما نظرنا إلى نوع القيادة حسب الهيكل التنظيمي في المنشأ يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين رئيسيين:

<sup>1</sup> - نفس المرجع، ص 375.

<sup>2</sup> - كامل مغربي واخرون، مرجع سبق ذكره، ص 172.

• القادة الرسميون:

وهم الذين يعينون في مراكز القيادة حيث يحددون التكوين الرسمي للمنشأة ونتيجة للسلطة التي تخولها لهم تلك المناصب يتيسر لهؤلاء القادة القيام بالتوجيه وإرشاد المرؤوسين وإصدار الأوامر لهم واتخاذ إجراءات والسياسات التي من شأنها التأثير الفعال على سلوكهم أثناء وجودهم في مكان العمل.

• القادة غير الرسميون:

ويطلق عليهم القادة الطبيعيين هم أولئك الأشخاص الذين يعملون داخل الجماعة بدرجات متفاوتة من الأعمال القيادية دون أن يكون لهم مناصب رسمية، ويظهر القادة غير الرسميين في المنظمات الاجتماعية على اختلاف أنواعها ويتميزون بسمات في الشخصية ويتأثرون فنجدهم لا يجزعون ولا يتأثرون بالفشل والهزيمة كما يجب أن يسعى القادة إلى إشباع الحاجات العليا إلى تحقيق الذات فنجدهم يميلون إلى تقبل المسؤولية.

• القيادة الناتجة عن قوة الشخصية:

تنتج عن الأشخاص الذين يستطيعون بمقدرتهم الشخصية جمع أتباع يؤمنون بأفكارهم وآرائهم وصحة الأهداف ومن الخصائص التي يتمتعون بها قوة الشخصية التي تمكن أصحابها من الحصول على الثقة من قبل مرؤوسيه لأنهم يؤمنون بأن الأهداف التي يسعى القادة لتحقيقها لا بد أن تكون هي نفس الأهداف التي يسعون لتحقيقها بأنفسهم.

• القيادة الناتجة عن الموقف:

هناك موقف معين يتصل به القائد بأتباعه، ويتغير هذا الموقف مع تغير الظروف مما يتطلب من القائد استخدام وسائل قيادية مختلفة<sup>1</sup>، وكنتيجة لما سبق فان القيادة هي التي تستخدم النوع المناسب للموقف.

فالقائد هنا يستخدم القيادة الديمقراطية في بعض المواقف القيادية ويوظف القيادة المستبدة المتسلطة في موقف أخرى تستدعي الحزم، وعندما تكون جماعة العمل غير متجانسة أو حدوث طوارئ، وعندما يكون القائد عادل وحكيم يسبق بكثير تابعيه من ناحية الحكمة والمعرفة.

وما يمكن استخلاصه أن العلاقات الإنسانية هي المحرك الأساسي لعملية القيادة ولابد على القادة أن يتعرفوا أنهم يحققون نجاحهم عن طريق المرؤوسين فهم ينمون في أنفسهم التفهم الاجتماعي، كما يكتسبون درجة عالية من احترام الناس لأن نجاح القادة يعتمد أساسا على التعاون في مشكلات التي تواجههم ويعمل القادة على تنمية العلاقات والمشاعر الطيبة المتبادلة كما يجد سهولة كبيرة في توجيههم وتحريكهم باستخدام السلطة المطلقة فنجد القائد يكون قريب من العمال بدرجة كبيرة عن المسؤولين والمدربين كما يوضح الشكل: اتجاهات النفسية الواضحة:

<sup>1</sup> - كامل المغربي و اخرون، أساسيات في الإدارة ، ص 166.

## المبحث الثالث: الاتصال

### المطلب الأول: مفهوم الاتصال

وضعت العديد من المفاهيم الخاصة بالاتصال، حيث إننا نجد اختلافا متباينا بين الاختصاصات أو العلوم في تعريفها لهذا المفهوم. إلا أن جميع هذه الاختصاصات تؤكد على أن الاتصال عملية حيوية للإنسان والمجتمع. وفيما يلي نتعرض لبعض مفاهيم الاتصال خصوصا في علم الاجتماع وعلم النفس والإعلام والخدمة الاجتماعية ومفهوم الاتصال في المجال الإداري.

وتعرف الاتصالات في مجال الإدارة كونها العملية الأساسية التي تحتكم إليها العملية الإدارية في جميع مراحلها ووظائفها، وذلك لأن الاتصالات تظهر على أنها العملية التي تهدف إلى تجميع وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة لاستمرار نشاط المنشأة، وقيامها بالوظائف المختلفة. وقد تنوعت التعاريف الخاصة بالاتصال، حيث يعتبرها محمد علي شهيب على أنها "عملية تنمو من خلال استخدام الكلمات والرموز والحروف وغيرها من الوسائل حتى يمكن تحقيق عمومية المعلومات الخاصة بشكل معين أو عمل محدد".<sup>1</sup>

كما تعرف بأنها (نمط إعلامي يهدف إلى تبليغ المعلومات الخاصة والمعارف من فرد إلى آخر قصد تغذية الفكر الاجتماعي والاحتكاك بسلوك الطرف المستقبل لأغراض محددة مسبقا).

<sup>1</sup> محمد علي شهيب، مرجع سابق، ص 293

## المطلب الثاني: عناصر عملية الاتصال

في ظل التعاريف السابقة يصبح واضحا لنا أن عملية الاتصال تأتي تعبيراً عن مجموعة من التفاعلات التي تحكمها منذ بدايتها إلى نهايتها. حيث يشارك فيها كل عنصر من عناصرها التي تساعد على تجسيدها وتحويلها من فكرة نظرية إلى واقع تطبيقي أو إلى منتج مادي أو معنوي. أين لا يمكن أن تتم عملية الاتصال بنجاح إذا غاب احد هذه العناصر.

وهذه العناصر تتمثل في :

- **المرسل:** وهو مصدر الرسالة أو النقطة التي تبدأ منها عملية الاتصال، وهو شخص لديه مجموعة من الأفكار والمعلومات يود ان ينقلها إلى الطرف الآخر متأثراً في ذلك بفهمه وتفسيره وتحليله لهذه الأفكار. كما انه يتأثر بخبرته وخلفيته من المعلومات. أي أن المرسل هو الذي يقدم الموضوع أو الفكرة المراد تبليغها ولهذا يجب أن يضع نسق خاص بالاتصال من اجل بلوغ الأهداف المسطرة. ويرى محمد شهيب انه "بتحقيق هدف محدد فان هناك ضرورة لترجمة أفكار ونوايا ومعلومات العضو المرسل إلى شكل منظم"<sup>1</sup>. حيث يهدف المرسل إلى تحقيق المرسل إلى تحقيق نوع من الاشتراك والعمومية بينه وبين مستقبل رسالته لتحقيق هدف محدد. كما يمكن أن يتأثر المرسل بخبرته المكتسبة ومستواه التعليمي بالإضافة إلى شخصيته وكيفية معالجته للأفكار وذلك من خلال العديد من العمليات الوجدانية العقلية المعرفية كالتقييم والتذكر والربط وغيرها من العمليات الوجدانية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد علي شهيب، السلوك الإنساني داخل التنظيم، ط1، القاهرة، مكتب دار الفكر العربي، 1976، ص 297  
<sup>2</sup> أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية و الاتصال، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000، ص 25

● **الرسالة:** الرسالة عبارة عن تحويل أو صياغة الأفكار والمعلومات إلى مجموعة من الرموز ذات معاني مشتركة بين المرسل والمستقبل، ويمكن التعبير عنها بأنها الناتج الحقيقي لما أمكن ترجمته من أفكار ومعلومات خاصة بمصدر معين في شكل لغة يمكن فهمها. هذه اللغة يمكن أن تكون على أشكال عديدة منها الرموز كالكلمات، لحركات، الأصوات، الحروف، الصور، السكون، تعبيرات الوجه والجسم، التلامس، المصافحة وغيرها من الرموز. وتعتبر الرسالة عامل تحفيزي داخل المنشأة لتشكيل جو ديناميكي في العمل. ولكي نعرف ما إذا كانت الرسالة قد حققت هدفها المسطر ينبغي أن نلاحظ ذلك من خلال نمط سلوك الشخص المستقبل. فإذا طابق السلوك الهدف المنشود نقول بأن الرسالة حققت هدفها ومنه يجب أن نحكم على الرسالة من خلال سلوك الفرد المستقبل غالباً.

● **المستقبل:** وهو الجهة أو الشخص الذي توجه إليه الرسالة. ويقوم بحل رموزها للوصول إلى تفسير محتوياتها وفهم معناها. وهو "ذلك الفرد الذي توجه إليه المعلومات ويعمل على تحليلها وتطبيقها"<sup>1</sup>.

ويهدف مستقبل الرسالة في المنشأة إلى تحقيق نوع من الانسجام والتوافق بينه وبين المرسل، وينعكس ذلك في أنماط السلوك المختلفة التي يقوم بها. ويجب أن لا يقاس نجاح عملية الاتصال بما يقدمه المرسل، بل بما يقوم به المستقبل سلوكياً. فالسلوك هو المظهر والدليل على نجاح الرسالة وتحقيق الهدف منها.

● **القناة أو الوسيلة:** يمكن تشبيه الوسيلة بأنها القناة التي تمر من خلالها الرسالة بين المرسل والمستقبل فهي عبارة عن وسيلة نقل المعلومات، والمحرك الرئيسي لعملية الاتصال. حيث تمثل مجموعة من القواعد والأسس التي تنطلق من أشياء بسيطة لتصل إلى معطيات تظهر في الاجتماعات أو المحاضرات.

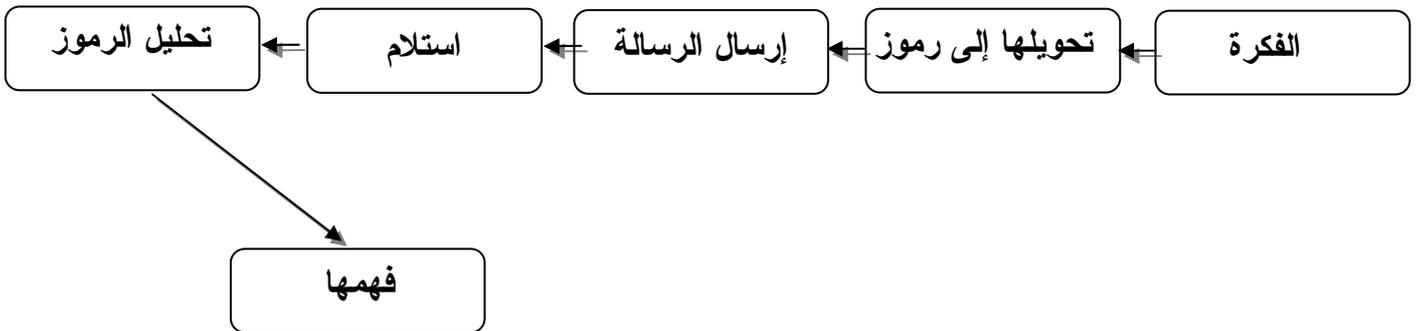
<sup>1</sup>LEBEL ,(MF) ET lebel(p) : organise la communication interne Alger. Ed chihab. 1995, P 11.

## الفصل الثالث: ديناميكية الجماعة

وتظهر من بين وسائل الاتصال الوسائل الشفهية أو المنطوقة مثل المقابلات الشخصية، الاجتماعات، التلفون، الندوات، المؤتمرات، والاتصالات المكتوبة كالخطابات، المذكرات، التقارير، المنشورات الدورية، إجراءات العمل أو المصورة كالبيانات، الرسومات الصور الفوتوغرافية، الأفلام، ويمكن الحكم على فاعلية الوسيلة أو القناة بواسطة النتائج المحصل عليها بعد تبليغ المعلومات إلى مستقبلها.

- **التغذية العكسية:** يقوم المستقبل بناء على ما تلقاه من معلومات وإدراكه وفهمه وتفسيره لها بالرد على رسالة المرسل برسالة أخرى. ومن هنا يمكن أن نقول بأن "الاتصال هو تحويل تبادلي من المرسل إلى المستقبل ومن المستقبل إلى المرسل. ويتكرر هذا الأمر في الإرسال والاستقبال"<sup>1</sup> ويمكن أن يوضح الشكل التالي أهم عناصر الاتصال والكيفية التي تنتقل بها المعلومات والأفكار داخل المنشأة:

### التغذية العكسية



<sup>1</sup> عبد المجيد محمد: الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، بيروت، عالم الكتاب 1968 ص 24.

# الفصل الرابع الجانب التطبيقي

## 1-تعريف مجتمع البحث:

لقد تمحورت دراستنا هذه حول اقسام التربية البدنية في جنوب الجزائر حيث قمنا باجراء دراسة حول ثاث اقسام لثلاث ولايات من الجنوب الجزائري و كانت هذه الولايات الاتي: الأغواط ، الجلفة / المسيلة. و تم تلخيص مجتمع بحثنا في تعريف قسم التربية البدنية بولاية الاغواط و اکتفينا بتبيين حجم العينة فقط في الاقسام الاخرى.

### • أهداف قسم التربية البدنية لولاية الأغواط :

يهدف قسم علوم وتقنيات الأنشطة البدنية و الرياضية بجامعة الأغواط إلى إعداد الطلبة أكاديميا من خلال التالي:

1. تلقين الطلبة الطرق و الأساليب المتعلقة بالمناهج البيداغوجية للتربية البدنية والرياضية في كل المراحل التعليمية.
2. تلقين الطلبة طرق التدريب الرياضي.
3. تدعيم آليات البحث العلمي وزرعها لدى الطلبة.
4. نشر الوعي الرياضي في عموم المجتمع المحلي.

### \* الشهادات التي يمنحها القسم:-

ليسانس ، ماستر ، دكتوراه (LMD)

### \* اللوائح الخاصة بالقبول في القسم :

- 1- أن يجتاز الطالب اختبار اللياقة البدنية المعتمد من قبل لجنة القبول.

2- أن يكون من اللائقين بدنياً وصحياً.

\* عدد الفروع مع بيان سنة إنشائها ونوع ونظام ومؤهل الدراسة :

الفرع	سنة الإنشاء	لغة التدريس	نظام الدراسة	نوع الدراسة	ليسانس	ماستر	دكتوراه
					مدة الدراسة	مدة الدراسة	مدة الدراسة
تربية و علوم الحركة	2007	عربي وفرنسي	LMD	نظامي	ثلاث سنوات	سنتين	ثلاث سنوات
النشاط البدني الرياضي التربوي	2008	عربي وفرنسي	LMD	نظامي	ثلاث سنوات	سنتين	ثلاث سنوات

\* الاتفاقيات المبرمة:

تم إبرام اتفاقية مع مديرية الشبيبة والرياضة والتي تتضمن استعمال مختلف المنشآت الرياضية تتمثل في :

- المركب الرياضي الولائي
- قاعة متعددة الرياضات
- قاعة المسبح المغطاة
- الملعب الرياضي البلدي

إبرام اتفاقية مع مديرية التربية لقيام طلبة السداسي الخامس و السادس بتربصات ميدانية داخل المؤسسات التربوية

تم إبرام اتفاقية توأمة لتبادل الخبرات العلمية و العملية بين جامعة عمار ثليجي  
بالأغواط - الجزائر- وجامعة كلود برنار ليون -فرنسا- Claude Bernard  
. Lyon FRANCE

**\* الأنشطة الطلابية المنتظمة:**

بطولات في مختلف الأنشطة الرياضية (الجماعية منها والفردية) خاصة المنافسات  
الرسمية للرياضة الجامعية.

أما الأنشطة الاجتماعية والفنية فهي تحظى بنشاط جيد منها السفر والسياحة إلى القرى  
والضواحي المحيطة بالمدينة.

وهناك أنشطة رياضية غير منتظمة كالتقاءات الودية مع أساتذة القسم وغيرها من فرق  
الأقسام الأخرى.

**\* الطموحات والمشاريع المستقبلية:-**

الطموحات كبيرة والمشروع الأول هو:

- الملتنقي الدولي الأول " حول نمط حياة الرياضيين في الظروف القاسية " فيفري 2009

- احتضان اللجنة الوطنية البيداغوجية لإعداد وتوحيد برامج التدريس في ما يخص  
الماستر .

**\* المكتبة :**

لا توجد مكتبة مستقلة بالقسم وإنما هناك استغلال مكتبة الكلية بحكم تلاقي الفرع مع  
العديد من التخصصات الإنسانية منها و العلمية لكن هذا لا يثني الفرع من توفر قائمة

متخصصة ثنائية اللغة فرنسية عربية ويقدر عدد الكتب فيها ب 500 عنوان 300 منها بالغة العربية و 200 فرنسية كما توجد 32 مذكرة ليسانس و 10 رسائل ماجستير .

**\* هيئة التسيير :**

1-رئيس القسم.

2-نائب رئيس القسم.

3- الموظفين الإداريين والتقنيين وأعوان المصالح :

الموظفين	العدد	الصفة
- أمانة رئيس القسم	01	دائمة
- تقني سامي في الإعلام الألي	01	دائمة
- عون متعدد المهام	01	دائم

**\* هيئة التدريس : الخاصة بالأساتذة : ( جامعة الاغواط- قسم التربية البدنية)**

الأساتذة المدعوين	الأساتذة المؤقتين	الأساتذة المنتدبين بالأقسام الأخرى	الأساتذة المشاركين	الأساتذة الدائمين		
				أ.مساعد	أ.مساعد	أ.محاضر
03	05	03	02	صنف ب	صنف أ	00
				06	03	

**\* هيئة التدريس : الخاصة بالأساتذة جامعة المسيلة- قسم التربية البدنية)**

الأساتذة المدعوين	الأساتذة المؤقتين	الأساتذة المنتدبين بالأقسام الأخرى	الأساتذة المشاركين	الأساتذة الدائمين		
				أ.مساعد	أ.مساعد	أ.محاضر
04	07	04	08	صنف ب	صنف أ	03
				14	10	

**هيئة التدريس : الخاصة بالأساتذة : ( جامعة الجلفة - قسم التربية البدنية )**

الأساتذة المدعوين	الأساتذة المؤقتين	الأساتذة المنتدبين بالأقسام الأخرى	الأساتذة المشاركين	الأساتذة الدائمين		
				أ.مساعد صنف ب	أ.مساعد صنف أ	أ.محاضر
03	03	02	05	07	02	01

**2- شروط اختيار العينة الحصصية:**

لدينا مجتمع بحث كلي يمثل 85 أستاذ موزعين بين اساتذة دائمين ومؤقتين ويمثلون ثلاثة ولايات هي الأغواط، الجلفة، والمسيلة، وكان توزيعهم كالآتي:

- الأغواط: - 09 دائم** ← 3 أستاذ مساعد صنف أ.  
 ← 6 أستاذ مساعد صنف ب.  
 - 02 دكاترة في الطب.  
 - 03 مستشار في الرياضة.  
 - 05 أستاذ تربية بدنية.

- الجلفة: - 10 دائم** ← 1 أستاذ محاضر.  
 ← 2 أستاذ مساعد صنف أ.  
 ← 7 أستاذ مساعد صنف ب.

- 02 أطباء.

- 01 مستشار.

- 07 أساتذة تربية بدنية.

المسيلة: - 27 دائم ← 3 أستاذ محاضر.  
 ← 10 أستاذ مساعد صنف أ.  
 ← 14 أستاذ مساعد صنف ب.

- 12 ماجستير أستاذ مؤقت.

- 06 أستاذ تربية بدنية.

حجم مجتمع البحث هو 85 فرد، أخذت عينة من المجتمع الكلي بـ 65 فرد

$$\text{أي ما يمثل} = \frac{100 \times 65}{85} = 76.7 \cong 77\%.$$

65 فرد أي ما يمثل نسبة 77%.

أما العينة المختارة فكانت حصصية وذلك لعدم التجانس فيها.

الأغواط: 19 فرد موزعين كالاتي:

$$09 \text{ دائم} \Leftarrow 6.93 = \frac{77 \times 9}{100} \cong 7 \text{ أفراد}$$

$$03 \text{ صنف أ} \Leftarrow 2.31 = \frac{77 \times 3}{100} \cong 2 \text{ فرد}.$$

$$6 \text{ صنف ب} \Leftarrow \frac{77 \times 6}{100} = 4.62 \cong 5 \text{ أفراد.}$$

$$3 \text{ مستشار} \Leftarrow \frac{77 \times 3}{100} = 2.31 \cong 2 \text{ فرد.}$$

$$05 \text{ أساتذة تربية بدنية} \Leftarrow \frac{77 \times 5}{100} = 3.85 \cong 4 \text{ أفراد.}$$

$$02 \text{ أطباء} \Leftarrow \frac{77 \times 2}{100} = 1.54 \cong 2 \text{ فرد.}$$

أما العينة الحصصية المأخوذة من ولاية الأغواط فكانت تساوي 15 فرد.

### الجلفة: 20 فرد موزعين كالاتي:

$$10 \text{ دائم} \Leftarrow \frac{77 \times 10}{100} = 7.7 \cong 8 \text{ أفراد.}$$

$$01 \text{ أستاذ محاضر} \Leftarrow \frac{77 \times 1}{100} = 0.77 \cong 1 \text{ فرد.}$$

$$02 \text{ صنف أ} \Leftarrow \frac{77 \times 2}{100} = 1.54 \cong 02 \text{ فرد.}$$

$$07 \text{ صنف ب} \Leftarrow \frac{77 \times 7}{100} = 5.39 \cong 05 \text{ أفراد.}$$

$$02 \text{ أطباء} \Leftarrow \frac{77 \times 2}{100} = 1.54 \cong 02 \text{ فرد}$$

$$01 \text{ مستشار} \Leftarrow \frac{77 \times 1}{100} = 0.77 \cong 01 \text{ فرد.}$$

$$07 \text{ أستاذ تربية بدنية} \Leftarrow \frac{77 \times 7}{100} = 5.39 \cong 5 \text{ أفراد.}$$

العينة الحصصية المأخوذة من ولاية الجلفة فكانت تساوي 15 فردا.

### المسيلة: 46 فرد موزعين كالاتي:

$$27 \text{ دائم} \Leftarrow \frac{77 \times 27}{100} = 20.79 \cong 21 \text{ فردا.}$$

$$03 \text{ أستاذ محاضر} \Leftarrow \frac{77 \times 3}{100} = 2.31 \cong 2 \text{ فردا.}$$

$$10 \text{ صنف أ} \Leftarrow \frac{77 \times 10}{100} = 7.7 \cong 8 \text{ فردا.}$$

$$14 \text{ صنف ب} \Leftarrow \frac{77 \times 14}{100} = 10.78 \cong 11 \text{ فردا}$$

$$12 \text{ ماجستير مؤقت} \Leftarrow \frac{77 \times 12}{100} = 9.24 \cong 9 \text{ أفراد.}$$

$$6 \text{ أ.ت.ب} \Leftarrow \frac{77 \times 6}{100} = 4.62 \cong 5 \text{ أفراد.}$$

اما العينة الحصصية المأخوذة من ولاية المسيلة فكانت تساوي 35 فردا.

اما العينة الحصصية الإجمالية المأخوذة من الولايات الثلاثة فهي محسوبة كالآتي:

$$\text{ع.ح.إ} = \frac{77 \times 85}{100} = 65.45 \cong 65 \text{ فرد.}$$

### 3- بيان اختيار العينة الحصصية:

لم يأتي اختيارنا للعينة الحصصية جزافا انما كان يرتبط بشروط وظروف الدراسة بحيث ان هناك مؤشرات أساسية جعلتنا نختار هذا النوع من العينات دون غيره ومن هذه المؤشرات نجد:

- اخذ مجتمع بحيث ممثل يفوق 10% بناء على القاعدة الإحصائية (قاعدة الصبر).
  - درجة التمثيل عالية وهي أكثر من 50%.
  - من مميزات مجتمع البحث اللا تجانس وهو قاعدة أساسية لأخذ العينة الحصصية.
- وتظهر درجة اللا تجانس في (المستوى التعليمي)، ماجستير، مستشارين، أطباء، أساتذة تعليم..... الخ. إضافة إلى درجة اللا تجانس تظهر في السن، الجنس، التخصص،..... الخ.
- وهذه المؤشرات كلها تدعم اختيارنا للعينة الحصصية.

-إعادة إنتاج قيم ونسب المجتمع الكلي للبحث مثلا المجتمع الكلي أخذنا مثلا 77% كعينة ثم تمثيل إحصائي كل جزء مكون معينة على المستوى الجزئي للبحث.

#### 4- خصائص العينة الحصصية:

الجدول 1: هذا الجدول يمثل مستوى الأفراد والعدد الإجمالي لهم:

المستوى التعليمي	أستاذ تعليم	مستشار	أطباء	ماجستير	أستاذ مساعد صنف "ب"	أستاذ مساعد صنف "أ"	أستاذ محاضر
العدد	14	03	04	09	20	12	03

المصدر:

هذا الجدول الذي يبين عدد أفراد العينة والذين يعملون في هذه الأقسام 3 لهذه الولايات وهذا الجدول مستخرج من إجابات أفراد العينة والاتصال بمكتب الموارد البشرية لهذه الجامعات الثلاث.

الجدول 2: هذا الجدول يمثل الفئة العمرية لأفراد العينة:

المجموع	من 40 فما فوق	30 إلى 40 سنة	20 إلى 30 سنة	السن
				التكرار
65	09	18	38	تكرار
%100	%14	%28	%58	نسبة

نلاحظ من الجدول أن أكبر نسبة من النسب وهي 58% والتي تمثل الفئة العمرية من 20 سنة إلى 30 سنة وهم الأغلبية ونسبة 28% هم الفئة العمرية التي تنحصر بين 30 إلى 40 سنة بينما نسبة 14% فهم الفئة العمرية من 40 سنة فما فوق.

نستنتج أن أغلبية العمال في هذه الأقسام عبارة عن فئة الشباب وهذا ما يدل على حداثة هذه الأقسام.

الجدول 3: هذا الجدول يمثل التقسيم حسب الجنس لأفراد العينة:

الجنس	ذكر	انثى	المجموع
تكرار	56	05	65
نسبة	%86.1	%13.9	%100

نلاحظ أن نسبة 86.1 % من أفراد العينة هم فئة الذكور ونسبة 13.9 % هم من فئة

الإناث.

تعكس في

وهذا التوزيع غير العادل لهذين الفئتين قد يكون راجع إلى طبيعة العمل في هذه الأقسام حيث أن معظم المقاييس لتعليمية تحتوي على أعمال كطبيعة وقلّة هذه الخبرات في الجنس الأنثى قد يكون راجع إلى احتكار الذكور العمل في هذه الأقسام.

**الجدول 4:** ويشمل سنوات الخبرة في هذه الأقسام:

المجموع	أقل من 05	10 إلى 05	20 إلى 10	
65	32	23	10	تكرار
%100	%49	%35.5	%15.5	نسبة

يبين الجدول أن نسبة 49% من أفراد العينة هم الأساتذة الذين يملكون من الخبرة أقل من 05 سنوات أما نسبة 35.5% أفراد العينة هم الذين يملكون الخبرة أكثر من 05 سنوات وأقل من 10 سنوات ونسبة 15.5% هم الأساتذة الذين يملكون من الخبرة أكثر من 10 سنوات وأقل من 20 سنة.

عموما بصفة هذه الأقسام حديثة النشأة فان هؤلاء قد وظيفوا في السنوات الأخيرة ولكن بعض هؤلاء الأساتذة الذين يملكون من الخبرة أكثر من 05 سنوات فإنهم قد انتقلوا حديثا إلى هذه الأقسام.

الجدول 5: التمثيل الأصل الاجتماعي لأفراد العينة

مجموع	حضري	ريفي	
65	44	21	تكرار
%100	%32.14	%86.76	نسبة

نلاحظ أن نسبة 32.14% من أفراد العيش ينتمون إلى أصل اجتماعي حضري وان نسبة 86.76% من أفراد العينة ينتمون إلى أصل اجتماعي ريفي.

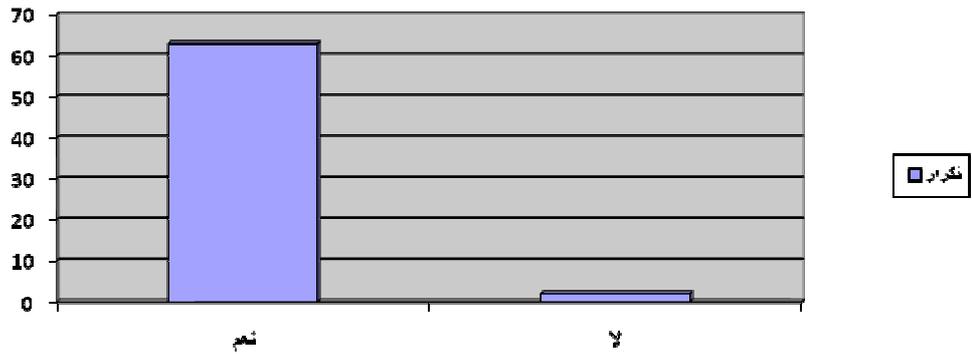
هذا ما قد يفسر وجود لاحتكاك المسبق بين هؤلاء الأساتذة أي وجود مجموعات مسبقة في جماعة العمل كجماعة الرفاق و أو أصدقاء الدراسة نظرا لتواجدهم في محيط اجتماعي واحد وفي نفس ميدان الدراسة وبين العمل.

الجدول 6: يمثل الإجابات على السؤال الأول من المحور الأول:

س1: هل تنتمي إلى جماعة في بيئة العمل؟.

مجموع	لا	نعم	
65	02	63	تكرار
% 100	% 03	% 97	نسبة

المنحنى :



نلاحظ أن نسبة 97% من أفراد العينة ينتمون إلى جماعة عمل في محيط عملهم بينما 03% من أفراد العينة وهم نسبة ضئيلة جدا لا ينتمون إلى جماعة في بيئة عملهم.

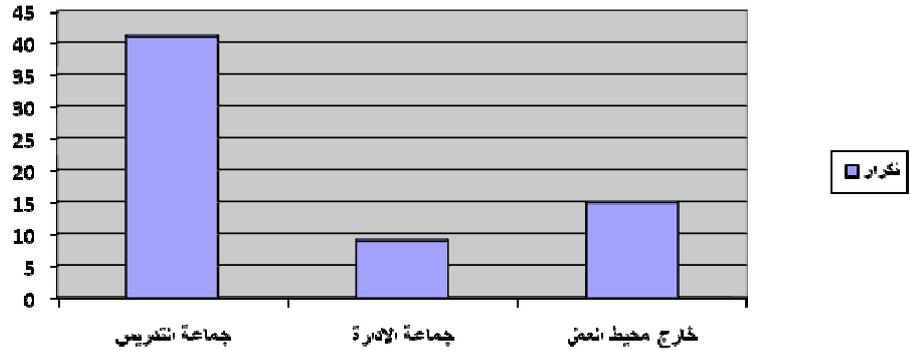
هذا يفسر بوجود تفاعل دائم بين أفراد العينة وهذا ما أكدته هذه النسب كما يفسر بوجود الجو الملائم لإقامة العلاقات الإنسانية.

الجدول 7:

يمثل نتائج الإجابة على السؤال الثاني:

س2: ما نوع الجماعة التي تنتمي إليها؟.

مجموع	خارج محيط العمل	جماعة الإدارة	جماعة التدريس	
65	15	09	41	تكرار
%100	%23	%14	%63	نسبة



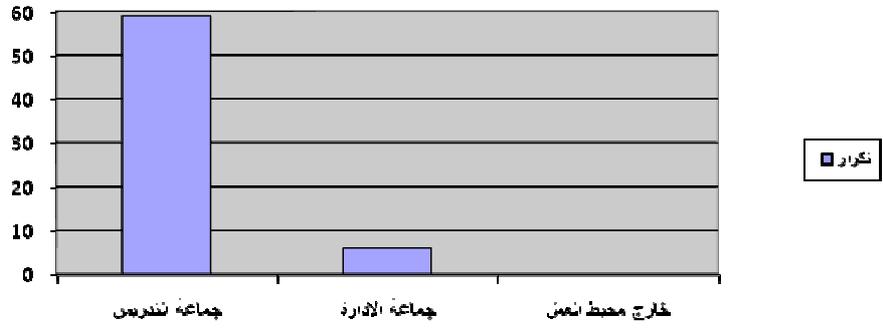
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 77% من الأفراد العينة تكون علاقاتهم داخل مجال العمل، وهم 63% الذين يمثلون جماعة التدريس ونسبة 14% يمثلون جماعة الإدارة، أما نسبة 23% من أفراد العينة هم الذين يكون بينهم احتكاك خارج مجال العمل ببعضهم البعض.

يفسر بان أغلبية الأعضاء حديثو العهد ببعضهم البعض حيث أن العلاقة بينهم نشأت داخل محيط العمل فقط .

الجدول 8: يمثل الإجابات على السؤال الثالث:

س3: ما المجموعة المفضلة من المجموعات السابقة؟.

مجموع	خارج محيط العمل	جماعة الإدارة	جماعة التدريس	
65	00	06	59	تكرار
%100	%00	%09.3	%90.7	نسبة



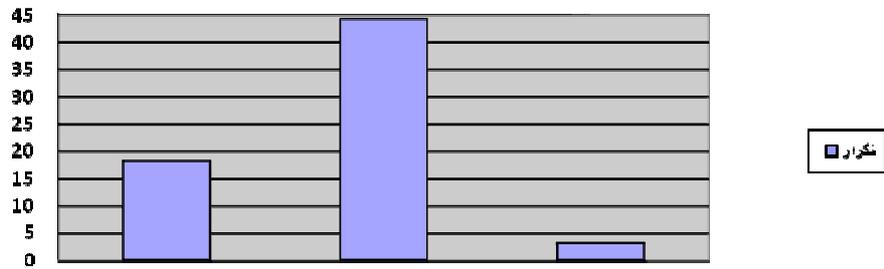
نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة يفضلون جماعة التدريس وهم نسبة 90.7% من النسبة الاجتماعية، أما نسبة 09.3% فهم يفضلون جماعة الإدارة، بينما الجماعات الأخرى فلا تحضاً بأي نوع من التمثيل.

ويفسر هذا بوجود انسجام تام بين أعضاء الجماعة خاصة في أدائهم لمهامهم حيث أن أغلبية الأعضاء يفضلون الأفراد الأكثر احتكاك معهم.

الجدول 9: تمثل الإجابة على السؤال الرابع :

س4: هل تحقق حاجاتك من خلال الانتماء إلى جماعة العمل؟.

مجموع	أخرى	النفسية	الاتصالية	
65	03	44	18	تكرار
%100	%04.8	%67.6	%27.6	نسبة



نلاحظ أن نسبة 27.6% يحققون حاجاتهم الاتصالية من خلال انتمائهم إلى جماعة العمل، فيما نسبة 67.6% فيحققون حاجاتهم النفسية، أما نسبة 04.8% من أفراد العينة فرأوا أنهم يحققون حاجات أخرى من خلال انتمائهم إلى جماعة العمل وكانت إجابات أغلبيتهم منحصرة في حاجات اجتماعية أو وظيفية.

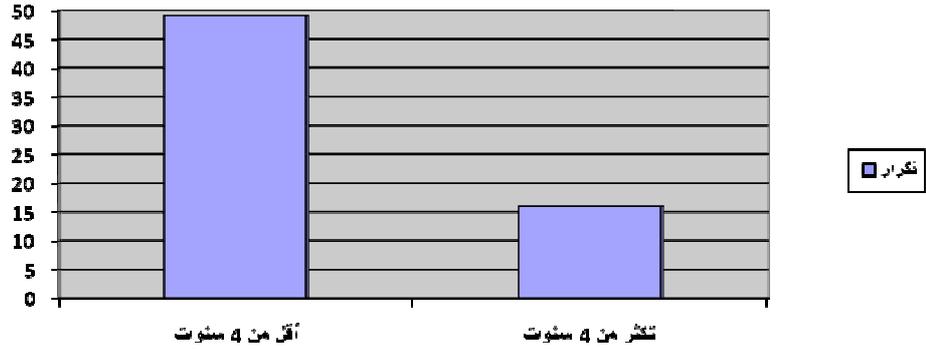
ويفسر هذا بوجود تفاعل دائم بين أعضاء الجماعة سواء في محيط عملهم أو خارجه.

الجدول 10:

تمثل إجابات س5:

منذ متى و أنت مع مجموعة عملك؟.

مجموع	أقل من 4 سنوات	تكثر من 4 سنوات	
65	16	49	تكرار
%100	%24.7	%75.3	نسبة



نلاحظ أن نسبة 75.3% لا يتجاوز مدة انتمائهم إلى جماعة العمل الأربع سنوات، بينما نسبة 24.7% فهم الذين يتجاوز مدة انتمائهم إلى جماعات عملهم مدة الأربع سنوات.

وهذا قد يكون راجع إلى حداثة هذه المعاهدة أو الأقسام في كل هذه الولايات والتي لا تتجاوز عمرها الخمس سنوات.

الجدول 11: تمثل إجابات س6:

هل أنت راض عن مجموعتك؟.

مجموع	لا	نعم	
65	01	64	تكرار
%100	%1.5	%98.5	نسبة



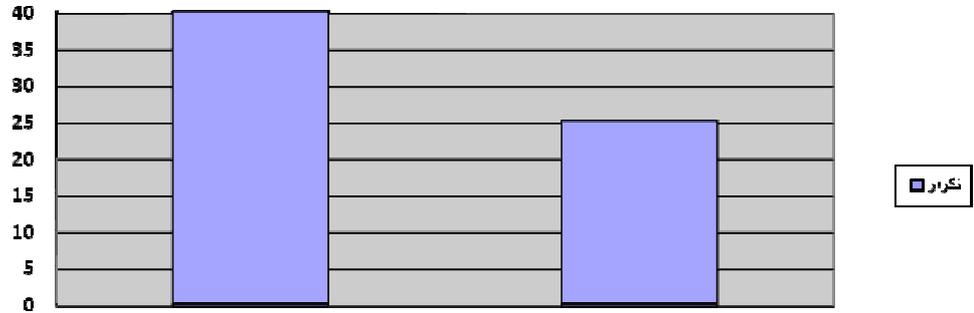
نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العينة وهم نسبة 98.5% يشعرون بالرضا داخل جماعة عملهم أما نسبة 1.5% فلا يشعرون بالرضا عن جماعتهم.

ويفسر هذا الرضا عن المجموعة أم بالجو الأخوي الذي يسود طريقة التعامل بين أعضاء الجماعة وإما بطريقة القيادة المطبقة في محيط العمل

الجدول 12: تمثل إجابات س7

هل تساهم في اتخاذ القرارات داخل مجموعة العمل؟.

مجموع	لا	نعم	
65	25	40	تكرار
%100	%38.5	%61.5	نسبة



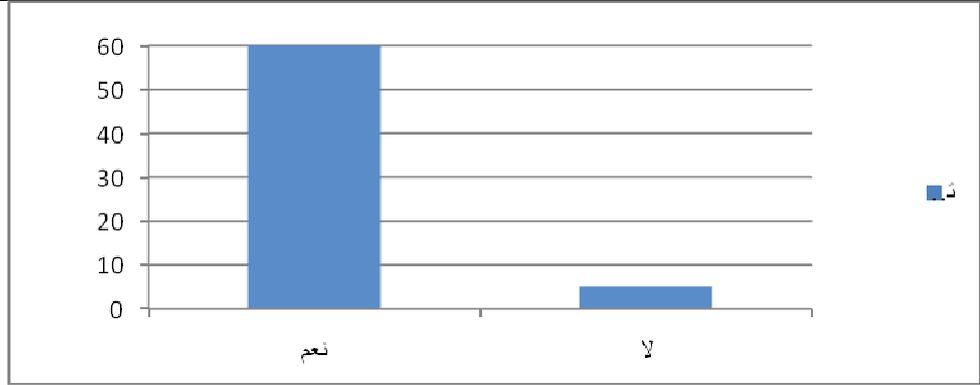
نلاحظ أن نسبة 61.5% من أعضاء العينة يشاركون في اتخاذ القرارات داخل الجماعة وهم الأغلبية وان نسبة 38.5% فلا يشاركون أفراد جماعتهم في اتخاذ القرارات.

وهذا يفسر بأن الأسلوب الذي تتخذه الجماعة أثناء اتخاذ قراراتها هو الأسلوب التشاوري بإشراك غالبية الأعضاء.

الجدول 13: تمثل إجابات س 8

هل تحس بالراحة مع مجموعة العمل؟.

مجموع	لا	نعم	
65	05	60	تكرار
%100	%07.7	%92.3	نسبة



نلاحظ أن نسبة 92.3% من أفراد العينة يحسون بالراحة داخل مجموعة العمل بينما نسبة 07.7% فتشعر بالعكس.

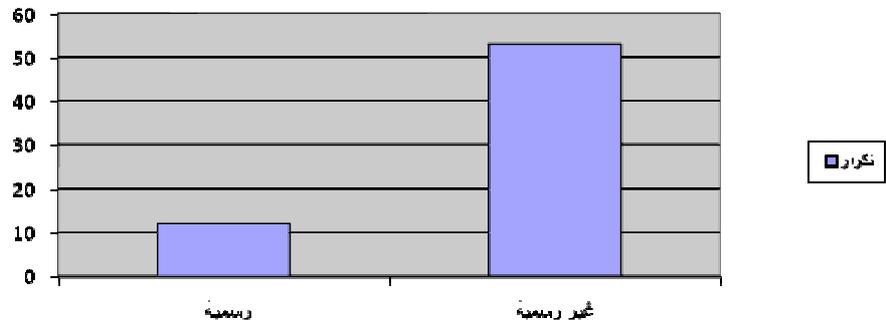
ويفسر بأن أغلبية أعضاء الجماعة يفضلون العمل الجماعي أي الانتماء إلى جماعة داخل محيط العمل.

وهذا ما يؤكد الإجابة على السؤال الرابع والسادس بحيث أن أغلبية الأفراد يحققون حاجتهم النفسية ويشعرون بالرضا من خلال انتمائهم إلى جماعة عمل في بيئة عملهم.

الجدول 14: تمثل إجابات س 9

هل تتعامل مع مجموعتك بطريقة رسمية؟.

المجموع	غير رسمية	رسمية	
65	53	12	تكرار
%100	%81.6	%18.4	نسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 81.6% وهم الأغلبية يتعاملون مع بعضهم البعض بصفة غير رسمية أما نسبة 18.4% فيتعاملون مع بعضهم البعض بصفة رسمية وهم نسبة ضئيلة جدا.

ويفسر هذا بوجود التفاهم والانسجام التام بين أعضاء هذه الجماعات والى ابعد الحدود كما يفسر بوجود روابط الصداقة والزمالة هذه الروابط هي التي تميز العلاقات بين أفراد الجماعة.

**الجدول 15:** يمثل جدول التكرارات والنسب المئوية الذي يخدم المحور الأول الذي يحتوي على الأسئلة من 1 إلى 9

والتي تخدم الفرضية الأولى التي تنص على ما يلي:

يساهم نظام العمل بالفريق على اتخاذ القرارات الجماعية والفردية:

غير رسمية		رسمية		النفسية		الاتصالية		جماعة خارج محيط العمل		جماعة الإدارة		جماعة التدريس		لا		نعم		
ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	
														3	2	97	63	س1
								73.4	15	14	9	63	41					س2
				73.4	52	27.6	18											س4
														1.5	1	98.5	64	س6
														38.5	25	61.5	40	س7
														7.7	5	92.3	60	س8
81.6	53	13.4	12															س9

الجدول 16: جدول التوافق

حساب ك<sup>2</sup> بواسطة جدول التوافق:

مجموع	غير رسمية	رسمية	نفسية	اتصالية	جماعة خارج محيط العمل	جماعة الإدارة	جماعة تدريس	لا	نعم	
65	0	0	0	0	0	0	0	2	63	س1
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
65	0	0	0	0	15	9	41	0	0	س2
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
65	0	0	52	18	0	0	0	0	0	س4
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
65	0	0	0	0	0	0	0	1	64	س6
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
65	0	0	0	0	0	0	0	25	40	س7
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
65	0	0	0	0	0	0	0	5	60	س8
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
65	53	12	0	0	0	0	0	0	0	س9
	8	2	7	3	2	1	6	5	32	
455	53	12	52	18	15	9	41	33	227	مجموع

نقوم بحساب  $\chi^2$  بتطبيق المعادلة التالية:

$$K^2 = \sum \frac{(F0 - Fe)}{Fe} \quad \chi^2 = \text{مجموع} \frac{(ت - ت م)^2}{ت}$$

درجة حرية لجدول التوافق تساوي  $48 = (1-7)(1-9)$

$$48 = ن \quad (1 - C)(1 - R) = ن \quad B \text{ الأعمدة ، } C \text{ الأسطر}$$

انطلاقاً من درجة حرية تساوي  $48 = ن$  ومستوى دلالة  $\alpha = 0.05$  نحصل على

$$\text{نتيجة } \chi^2 \text{ مجدولة} = 67.50$$

### الجدول المقارنة رقم 17:

النتيجة	درجة الحرية	مقارنة $\chi^2$ محسوبة و $\chi^2$ مجدولة	مستوى الدلالة	$\chi^2$ مجدولة	$\chi^2$ محسوبة
قبول الفرضية المقترحة	48	$\chi^2$ محسوبة < $\chi^2$ مجدولة	$\alpha = 0.05$	67.50	1478.27

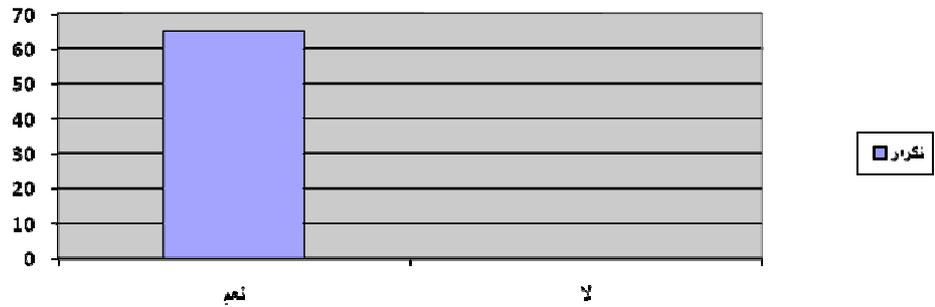
تحليل جدول المقارنة:

بعد إجراء الاختبارات خصوصاً ما تعلق منه باختبار  $\chi^2$  وعند حساب القيم المتعلقة بـ:  $\chi^2$  المحسوبة و المجدولة عند مستوى دلالة عالي يمثل 95% من درجة الثبات استنتجنا أن الفرضية مقبولة و هي عاكسة حقيقة لطبيعة الدراسة بالإضافة إلى أنها ممثلة لمجتمع البحث و هذا ما تمثله قيمتي  $\chi^2$  المجدولة بـ: 67.50 و قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بـ: 1478.27 ، مما يؤكد الفرضية الأولى بمتغيراتها التابعة و المستقلة و التي تتمحور حول : يساهم نظام العمل بفريق على اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية .

الجدول 18: تمثل إجابات س 10

س10: هل تتعاون مع زملائك في العمل؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
% 100	% 00	% 100	نسبة



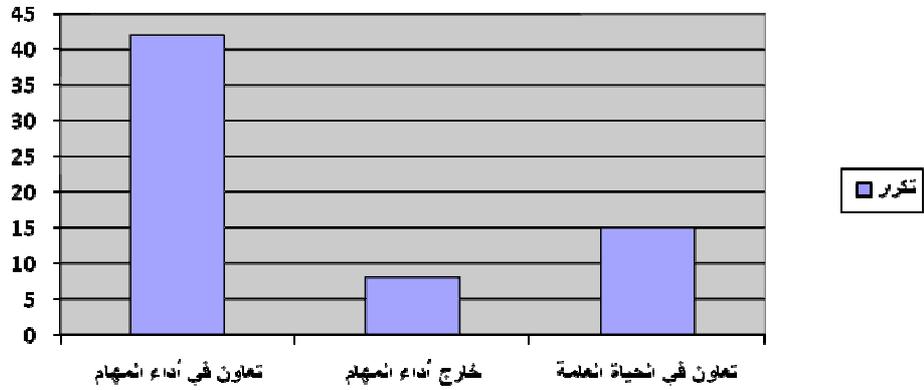
نلاحظ أن كل أفراد العينة يتعاونون فيما بينهم وذلك بنسبة 100%.

هذا يفسر بأن روح التعاون بين أفراد الجماعة ناتج عن الانسجام والتفاهم التام وبلا حدود بين أفراد العينة المدروسة.

الجدول 19: تمثل إجابات س 11

س11: ما هو أسلوب التعاون المفضل إليك؟.

مجموع	تعاون في الحياة العامة	خارج أداء المهام	تعاون في أداء المهام	
65	15	08	42	تكرار
%100	%23	%13	%64	نسبة



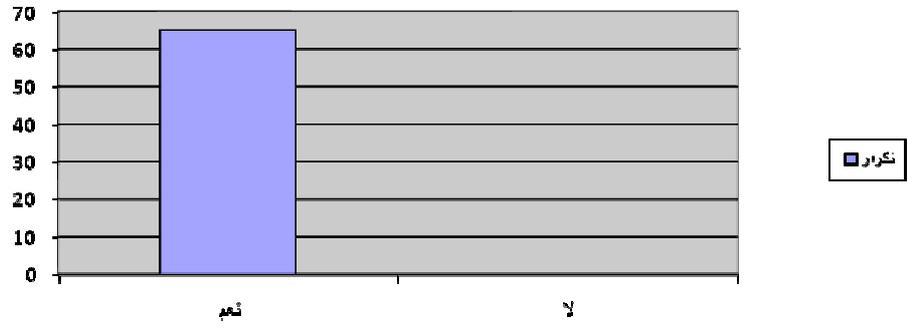
نلاحظ أن نسبة 64% من أفراد العينة يفضلون التعاون في أداء المهام بينما نسبة 13% يفضلون التعاون خارج أداء المهام ونسبة 23% فيفضلون التعاون في الحياة العامة.

ومن خلال ربط هذا السؤال رقم 2 من المحور الأول فإننا نستنتج أن هناك عدد من أفراد الجماعة المدروسة يتواجد بينهم علاقة صداقة أي يكونون جماعة رفاق خارج محيط العمل وداخله.

الجدول 20: تمثل إجابات س 12

س 12: هل هناك ثقة بينك وبين من تعمل معهم؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	%100	نسبة



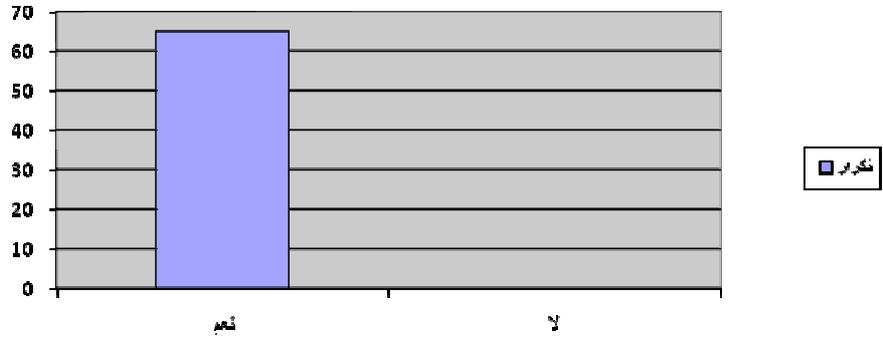
نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد الجماعة كانت إجاباتهم بنعم أي أن هناك ثقة بين جميع أفراد الجماعة.

ومنه نستنتج أن جميع أفراد الجماعة يشعرون بالراحة والرضا ويسود بينهم الثقة والشعور بالإخاء وهذا ما تؤكد الإجابات على السؤال السادس و الثامن من المحور الأول للاستبيان.

الجدول 21: تمثل إجابات س 13

س13: هل تؤدي دورك بأحسن وجه داخل المجموعة؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	00	%100	نسبة



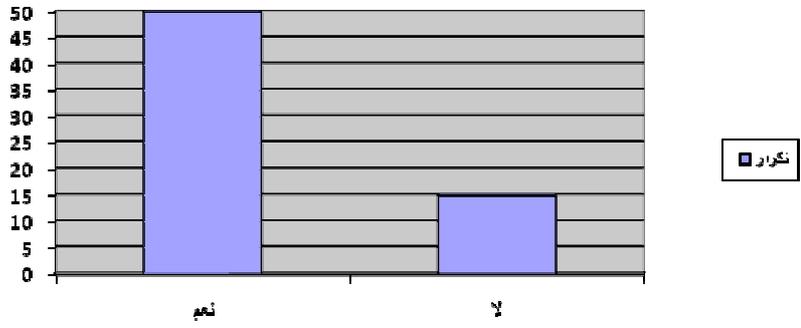
نلاحظ أن كل أعضاء العينة يرون أنهم يؤديون أدوارهم في الجماعة على أحسن وجه وذلك بنسبة 100% وهذا ما يؤكد الإجابة على السؤال رقم 07 ي أن إحساس الفرد بأداء واجبه على أكمل وجه.

يكون هذا ناتج عن مساهمة الفرد في اتخاذ القرارات داخل جماعته، هذا ما يحفزه على العمل بجد ومثابرة على تحقيق أهداف الجماعة، وشعوره بالرضا عن أدائه لعمله.

الجدول 22: تمثل إجابات س 14

س14: هل تحتاجك المجموعة كثيرا؟.

مجموع	لا	نعم	
65	15	50	تكرار
%100	%23.1	%76.9	نسبة



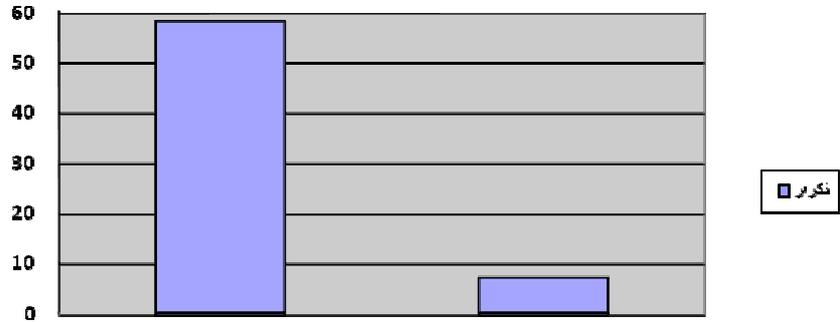
نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 76.9% من أفراد الجماعة يرون أن مجموعة عملهم تحتاجهم كثيرا بينما 23.1% فيرون أن جماعة عملهم لا تحتاجهم كثيرا.

وهذا ما يوجد نوعا من التناقض حيث أن الأعضاء الذين أجابوا بلا إما أنهم لم يفهموا القصد من السؤال أو أنهم لا يتقنون في أنفسهم وفي أفراد جماعتهم وهذا عكس ما أجابوا عليه في السؤال رقم 12 من هذا المحور.

الجدول 23: تمثل إجابات س 15

س15: هل هناك تكامل داخل المجموعة؟.

مجموع	تتافر	تكامل	
65	07	58	تكرار
%100	%10.8	%89.2	نسبة



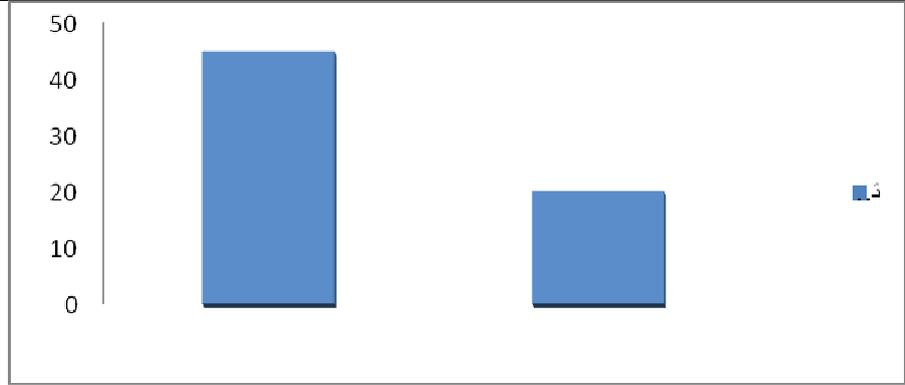
نلاحظ أن نسبة 89.2% يرون أن هناك تكامل بين أفراد جماعتهم بينما نسبة 10.8% فيرون العكس أي يرون أن هناك تتافر داخل المجموعة.

وهذه النسبة أي نسبة 10.8% تؤكد أن هناك عدم فهم للأسئلة السابقة أو عدم الصدق في الإجابات ولكن هذا لا شكك في قوة الانسجام والثقة الموجودة بين أعضاء الجماعة.

الجدول 24: تمثل إجابات س 16

س16: هل هناك مجموعات مبنية مسبقا في القسم الذي يعمل به؟.

مجموع	لا	نعم	
65	20	45	تكرار
%100	%30.8	%69.2	نسبة



نلاحظ أن نسبة 69.2% من أفراد العينة كانت إجاباتهم بنعم أي أن هناك مجموعات مبنية مسبقا في مجال العمل وان نسبة 30.8% من الأفراد العينة يرون العكس.

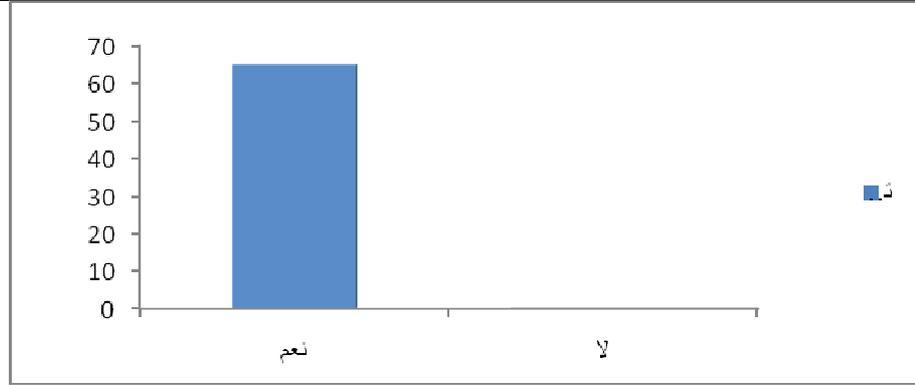
وهذا ما قد رأيناه في السؤال رقم 2 من المحور الأول في الاستبيان ولسؤال رقم 12 من هذا المحور أي المحور الثاني.

أي أن هناك جماعة مبنية مسبقا وهم رفاق الدراسة أو جماعة أو صداقة قديمة.

الجدول 25: تمثل إجابات س 17

س17: هل تستطيع الاندماج فيها بسهولة؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	%100	نسبة



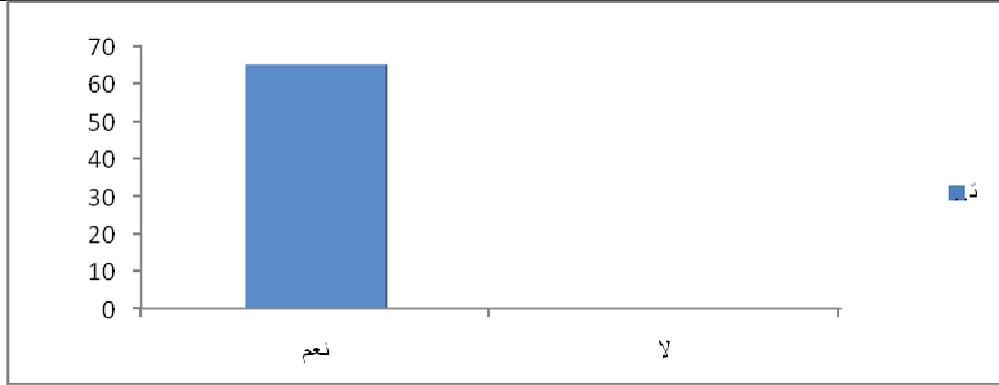
نلاحظ أن نسبة 100% من العينة المفحوصة أي كل أعضاء الجماعة رأوا سهولة الاندماج في الجماعات المكونة مسبقا.

وهذا يفسر بعدم وود فروق بين أعضاء الجماعة داخل محيط العمل وذلك لسهولة الاندماج في هذه الجماعات كما يؤكد على صحة الإجابات في الأسئلة السابقة التي رأت أن هناك تكامل وتعاون بين أعضاء الجماعة وهذا يؤكد شدة الانسجام والتفاهم وتعامل بأسلوب غير رسمي.

الجدول 26: تمثل إجابات س 18

س18: هل يزيد أدائك عندما تكون تعمل في إطار مجموعتك؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	%100	نسبة

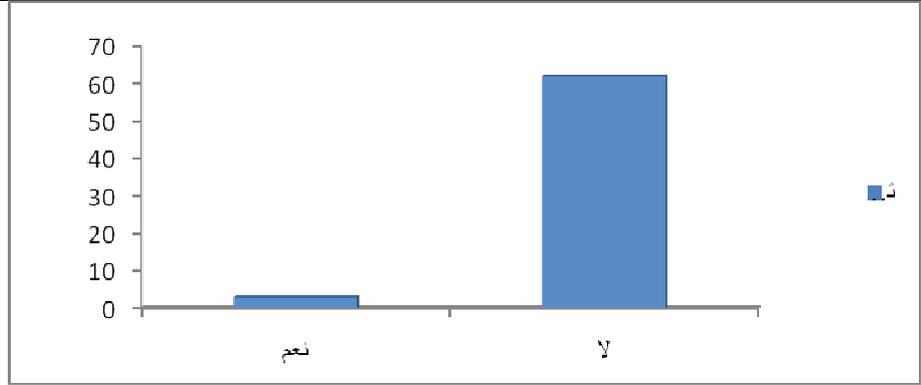


نلاحظ أن نسبة 100% من أعضاء الجماعة يزيد أدائهم عندما يعملون في إطار جماعتهم وهذا ما يفسر بأن الإحساس بالراحة والرضا من العمل ناتج عن انسجام الجماعة وتعاونها وهذا ما اشعر الأفراد الجماعة بضرورة العمل داخل الجماعة وبعث فيهم الإيمان بزيادة كفاءتهم وارتفاع أدائهم عند مزاوله أعمالهم داخل محيط الجماعة.

الجدول 27: تمثل إجابات س 19

س19: هل تحسن بالرقابة جراء مزاولة مهامك؟.

مجموع	لا	نعم	
65	62	03	تكرار
%100	%95.3	%4.7	نسبة



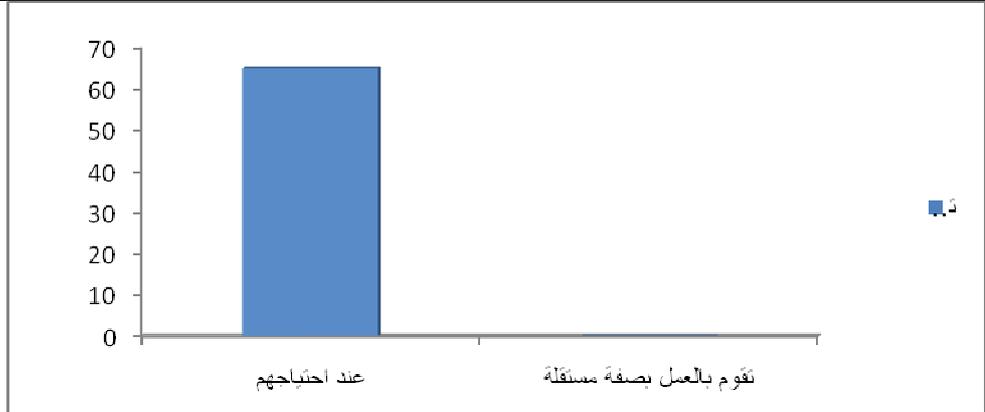
نلاحظ أن نسبة 95.3% من أعضاء الجماعة لا يحسون بالرقابة أثناء مزاولة أعمالهم فيما يرى 4.7% وهم فئة ضئيلة يرون أنهم مراقبون من طرف رئيسهم المباشر.

عدم الإحساس بالرقابة يبعث في الفرد روح الإحساس بالمسؤولية وبذلك يقوم بأداء عمله على أكمل وجه وهذا ما يفسر بروح التعاون والتشاور والرضا عن العمل وذلك من خلال المشاركة في قرارات الجماعة.

الجدول 28: تمثل إجابات س 20

س20: هل تتعاون مع مجموعتك؟.

مجموع	تقوم بالعمل بصفة مستقلة	عند احتياجهم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	100	نسبة



نلاحظ أن جميع الأعضاء يلجئون إلى بعضهم البعض عند

نلاحظ أن نسبة 100% من الأعضاء العينة يتعاونون مع أعضاء مجموعتهم عند احتياجهم ولا يقومون بأعمالهم بصفة مستقلة.

وهذا السؤال كان الغرض منه معرفة مدى التعاون والتشاور بين أعضاء الجماعة وكان عبارة عن تأكيد عن شدة التعاون والانسجام بين أعضاء الجماعة.

أي أن المجموعة تمثل فريقاً موحداً ومنسجماً ومتماسكاً.

**الجدول 29:** يمثل جدول التكرارات والنسب المنسوبة لأسئلة المحور الثاني والذي تخدم الفرضية الثانية والتي تنص على: تأثير مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي:

المجموع	عمل بصفة مستقلة		تعاون مع المجموعة		تعاون في الحياة العامة		تعاون خارج أداء المهام		تعاون في المهام		تتافر		تكامل		لا		نعم			
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
100	65														0	0	100	65	س10	
100	65					23	15	13	8	64	42									س11
100	65														0	0	100	65		س12
100	65														0	0	100	65		س13
100	65														27.1	15	76.9	50		س14
100	65											10.8	7	89.2	58					س15
100	65														30.8	20	69.2	45		س16
100	65														0	0	100	65		س17
100	65														0	0	100	65		س18
100	65														95.3	62	4.7	3		س19
100	65	0	0	100	65															س20
100	65		00		65		15		08		42		07		58		97		423	مجموع

الجدول 30: جدول التوافق لنتائج المحور الثاني:

المجموع	العمل بصفة مستقلة	تعاون مع المجموعة	تعاون في الحياة العامة	تعاون خارج المهام	تعاون في أداء المهام	تكامل	تتأخر	لا	نعم	
65	0	0	0	0	0	0	0	0	65	10س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	15	08	42	0	0	0	0	11س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	0	65	12س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	0	65	13س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	15	50	14س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	07	58	0	0	15س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	20	45	16س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	0	65	17س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	0	65	18س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	0	0	0	0	0	0	62	03	19س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
65	0	65	0	0	0	0	0	0	0	20س
	0	6	1	1	4	1	5	9	38	
715	0	65	15	08	42	07	58	97	423	المجموع

نقوم بحساب  $\chi^2$  وجدناه يساوي 2640.2

عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$  ودرجة حرية  $n = (1 - 8)(1 - A1) = 70$ .

نجد قيمة  $\chi^2$  الجدولة تساوي  $\chi^2$  الجدولة = 90.53

الجدول رقم 31: جدولة المقارنة

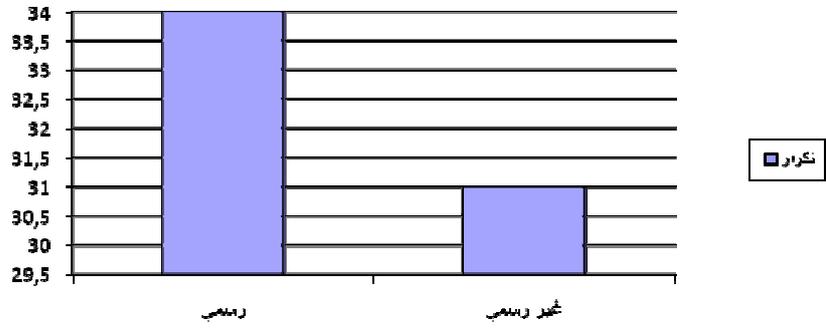
نتيجة	درجة الحرية	مقارنة $\chi^2$ محسوبة و $\chi^2$ مجدولة	مستوى الدلالة	$\chi^2$ مجدولة	$\chi^2$ محسوبة
قبول الفرضية الصفرية	70	$\chi^2$ محسوبة < $\chi^2$ مجدولة	$\alpha = 0.05$	90.53	2640.20

بعد إجراء الاختبارات خصوصاً ما تعلق منه باختبار  $\chi^2$  و عند حساب القيم المتعلقة بـ:  $\chi^2$  المحسوبة و المجدولة عند مستوى دلالة عالي يمثل 95% من درجة الثبات استنتجنا أن الفرضية مقبولة و هي عاكسة حقيقة لطبيعة الدراسة بالإضافة إلى أنها ممثلة لمجتمع البحث و هذا ما تمثله قيمتي  $\chi^2$  المجدولة بـ: 90.53 و قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بـ: 2640.20، مما يؤكد الفرضية الأولى بمتغيراتها التابعة و المستقلة و التي تتمحور حول : تأثير مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق و قدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي:.

الجدول رقم 32: يبين إجابات السؤال رقم 21:

س21: هل تفضل الاتصال مع المشرف المباشر عن طريق؟.

مجموع	غير رسمي	رسمي	
65	31	34	تكرار
%100	%47.7	%52.3	نسبة



نلاحظ تقارب كبير جدا في الإجابات حيث نلاحظ أن نسبة 52.3% رأوا أن الأسلوب الأفضل للاتصال بالمشرف المباشر يكون في الطريق الرسمي وبينما نسبة 47.7% فرأوا العكس حيث أنهم يفضلون الاتصال غير الرسمي بالرئيس أو المشرف المباشر.

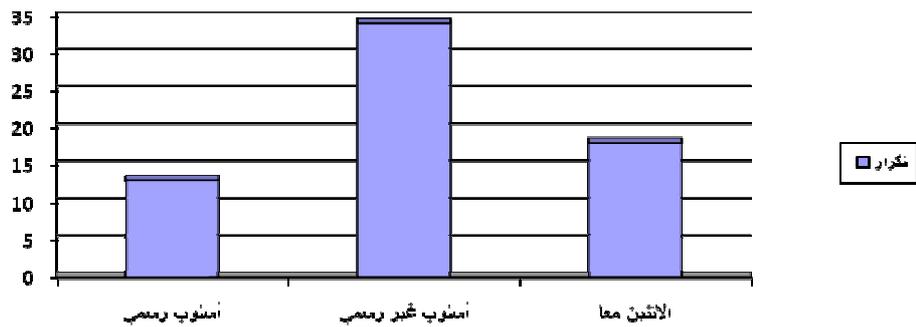
وهذا يفسر باحترام السلم الإداري أثناء الاتصال بالمشرف وذلك كي لا تكون هناك فوضى.

الجدول رقم 33: يبين إجابات السؤال رقم 22

س22: ما هو الأسلوب الأنسب للاتصال بالزملاء ؟.

وتركنا هنا المجال للمفحوص للإجابة حيث أننا لم نقيده بالإجابة لكن الإجابات كانت كما يبين الجدول:

مجموع	الاثنين معا	أسلوب غير رسمي	أسلوب رسمي	
65	18	34	13	تكرار
%100	%27.6	%52.3	%20.1	نسب



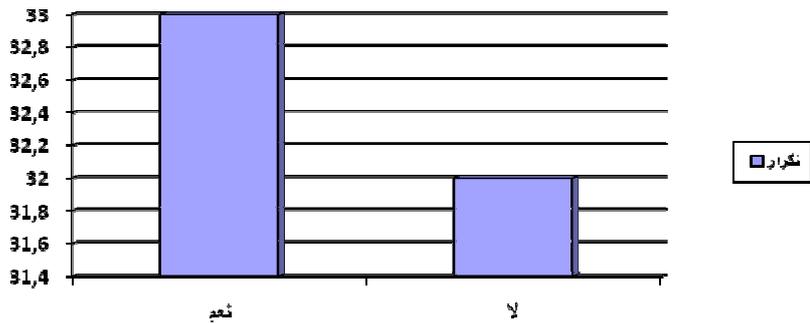
نلاحظ أن أكبر نسبة من المفحوصين وهم نسبة 52.3% كانوا يرون أن الأسلوب الأنسب للاتصال بين الزملاء هو الأسلوب غير رسمي بينما نسبة 20.1% فرأوا أن الأسلوب الرسمي بينما النسبة المتبقية فرأت ضرورة الدمج والمزج بين الأسلوبين أي الأسلوب الرسمي وغير الرسمي، وتفسير هذه النتائج بعدم وجود تدرج في السلطة بين هؤلاء الأفراد أي أنهم في مستوى إداري واحد ولهذا لا سبب لوجود الرسميات بينهم.

وان الصفة السائدة في العلاقات بينهم هي سمة الزمالة والصداقة وهذه الروابط لا تحتاج إلى اتصالات رسمية.

الجدول رقم 34: يبين إجابات السؤال رقم 23

س23: هل تشارك مشرفك المباشر في انجاز القرار؟.

مجموع	لا	نعم	
65	32	33	تكرار
%100	%49.3	%50.7	نسبة



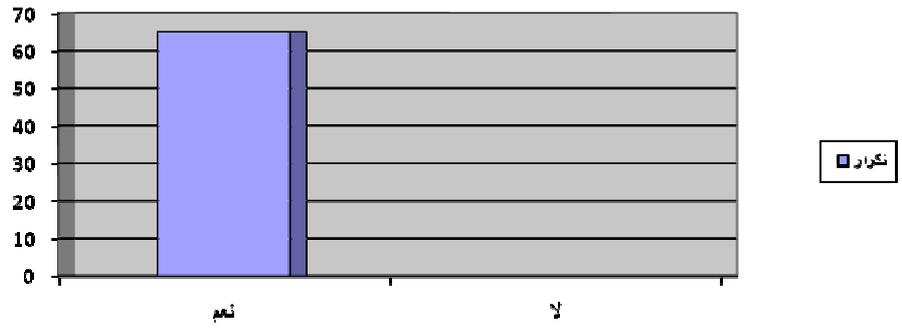
نلاحظ نوع التكافؤ في الإجابات حيث نلاحظ أن نسبة 50.7% كانت إجابتهم بنعم وهم الذين يشاركون مشرفهم المباشر في اتخاذ القرارات أن نسبة 49.3% هم الذين أجابوا بلا أي أنهم لا يشاركون مشرفهم المباشر في انجاز القرار.

نلاحظ أن هناك جوانب التكافؤ حيث أن نصف المفحوصين يشاركون المشرف المباشر في القرار وهذا ما يفسر بأن المشرفين ديمقراطيين وذلك من خلال مشاركة أعضاء الجماعة في اتخاذ القرار داخل الفريق.

الجدول رقم 35: يبين إجابات السؤال رقم 24

س24: هل أنت راض عن أسلوب مشرفك المباشر في الاتصال بعملك؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	%100	نسبة



نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة 100% من أفراد العينة يشعرون برضا التام على أسلوب الاتصال المطبق من طرف المشرف الرئيسي.

وهذا يفسر بالديمقراطيين التامة التي يطبقها الرئيس المباشر في معاملاته مع أفراد جماعته.

من خلال الإجابات على السؤال رقم 25: والذي ينص على رتب حسب الأهمية الأساليب الاتصالية التالية:

نلاحظ أن أغلبية المفحوصين قاموا بترتيب هذه الأساليب كالتالي:

• الاتصال الرسمي المكتوب.

• الاتصال الرسمي غير المكتوب.

• الاتصال غير الرسمي.

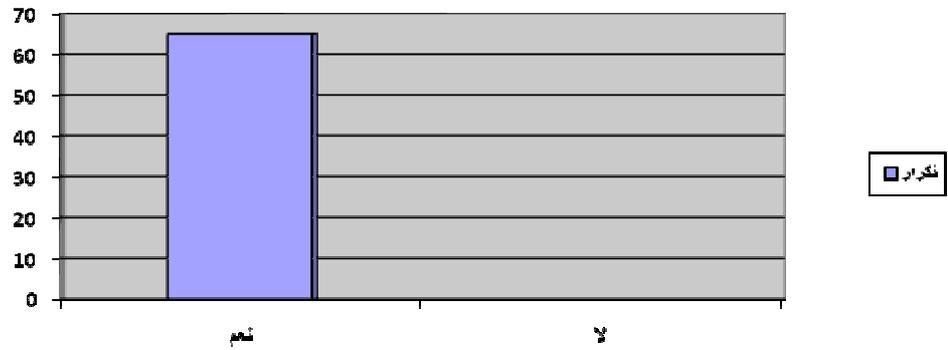
• الاتصال الشبكي.

نلاحظ أن اغلب الأفراد يفضلون الأسلوب الرسمي المكتوب بدرجة الأولى ومن ثم الأسلوب الرسمي الغير مكتوب ثم الأسلوب الغير الرسمي وفي الأخير الاتصال الشبكي يفسر بأن أعضاء الفريق يفضلون الأساليب الرسمية في عملية الاتصال مع إدارتهم في حين لا يهتمون كذلك الاتصال الغير الرسمي والاتصال الشبكي في عملية الاتصال ببعضهم البعض.

الجدول رقم 36: يبين إجابات السؤال رقم 26

س26: هل تتفاهم مع الزملاء في أداء المهام؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	%100	نسبة



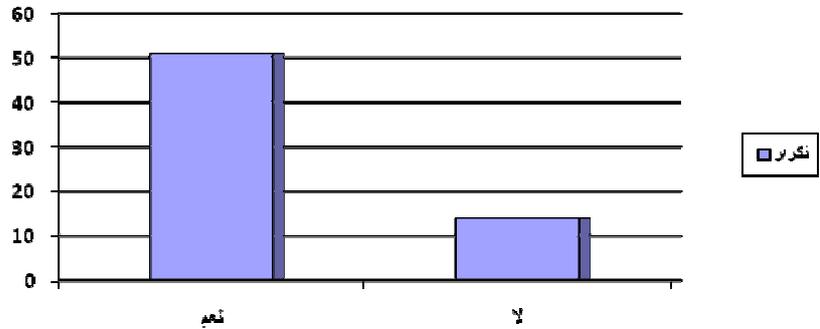
نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة يتفاهمون مع زملائهم في أداء المهام

وهذا يفسر بأن أفراد العينة يقومون بأعمالهم في جو اخوي يسوده التفاهم والانسجام.

الجدول رقم 37: يبين إجابات السؤال رقم 27

س27: هل هناك شخص يؤثر على المجموعة في اتخاذ القرارات؟.

مجموع	لا	نعم	
65	14	51	تكرار
%100	%21.6	%78.4	نسبة



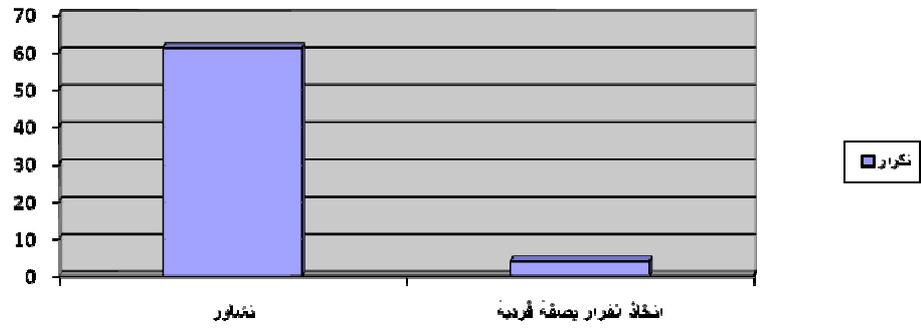
نلاحظ أن نسبة 78.4% من أفراد العينة يرون أن هناك شخص له القدرة على التأثير على المجموعة في اتخاذ القرارات وان نسبة 21.6% من العينة يرون العكس أي انه لا يوجد أي شخص يؤثر على قرارات المجموعة.

ويفسر هذا بوجود شخص له القدرة على التأثير على المجموعة وكانت إجابات الأغلبية بأن رئيس القسم وذلك مما يتمتع به من مرونة وكفاءة عالية في إقناع أفراد جماعته.

الجدول رقم 38: يبين إجابات السؤال رقم 28

س28: هل تفضل أسلوب التشاور أم اتخاذ القرار بصفة فردية؟.

مجموع	اتخاذ القرار بصفة فردية	تشاور	
65	4	61	تكرار
%100	%6.2	%93.8	نسبة



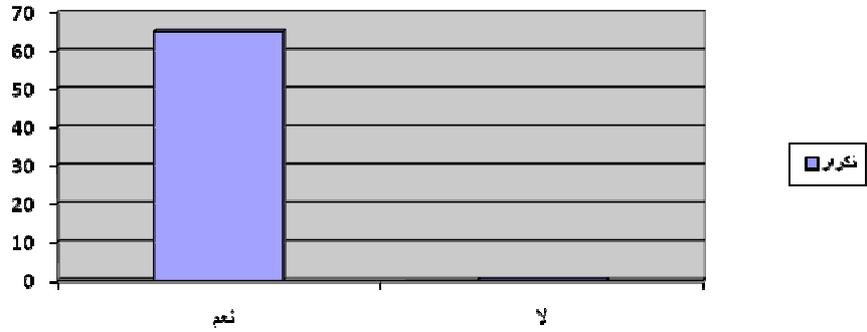
نلاحظ أن أغلبية العينة يفضلون أسلوب التشاور في اتخاذ القرارات وهم بنسبة 93.8% بينما الأقلية رأوا العكس حيث رأوا أنه يجب اتخاذ القرارات بصفة فردية وهم بنسبة 6.2%.

وهذا يفسر بأن الأسلوب التشاوري هو الأسلوب السائد التعامل داخل هذه الجماعات وهذا ما يؤكد الإجابات على السؤالين 6 و 7 من المحور الأول والسؤالين 10 و 15 من المحور الثاني للاستبيان.

الجدول رقم 39: يبين إجابات السؤال رقم 29

س29: هل تحترم الإجراءات والقوانين التنظيمية؟.

مجموع	لا	نعم	
65	00	65	تكرار
%100	%00	%100	نسبة



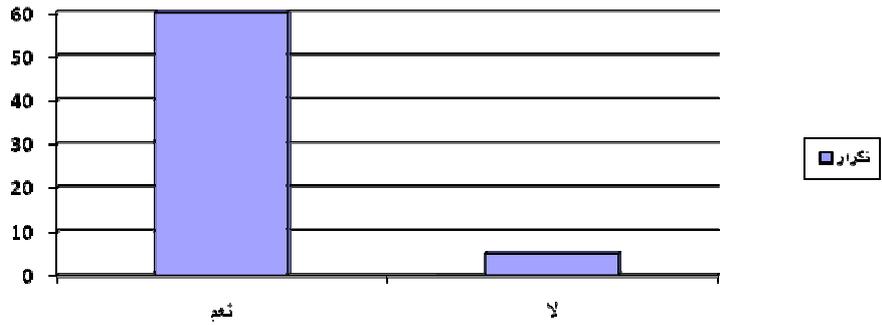
نلاحظ أن نسبة 100% من أفراد العينة أجابوا بنعم أي أنهم يحترمون الإجراءات والقوانين التنظيمية ولا توجد هنا أي معرصة أو اختراق لها.

ويفسر هذا بأن أهداف الأفراد وأدوارهم في الجماعة يتناسب كلياً مع أهداف الجماعة ككل.

الجدول رقم 40: يبين إجابات السؤال رقم 30

س30: هل ترى بأن هذه الإجراءات والقوانين عادلة؟.

مجموع	لا	نعم	
65	05	60	تكرار
%100	%07.7	%92.3	نسبة



نلاحظ أن أغلبية العينة وهم نسبة 92.3% يرون أن هذه الإجراءات عادلة أما نسبة 7.7% فرأوا العكس أي أن هذه الإجراءات والقوانين غير عادلة.

وتفسر هذه الظاهرة بأن نسبة 7.7% وان هذه الإجراءات والقوانين تتعارض في اغلب الأحيان مع أهداف المجموعة وإنها تعمل على عرقلة روح التعاون والثاء داخل الجماعة في حالة الخضوع لها بصفة كلية أي يرن انه يجب خرق بعض الإجراءات والقوانين لتدوم الجماعة.

**السؤال 41:** برأيك ما هو الأسلوب الأنجع لتستمر الجماعة؟.

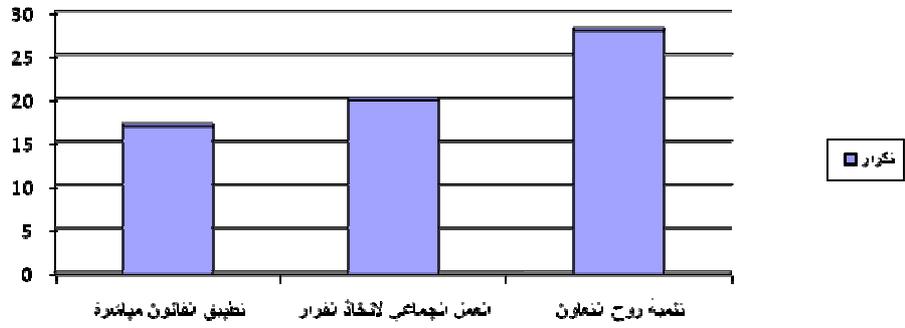
كان هذا السؤال مفتوح وذلك بهدف معرفة ميول أعضاء الجماعة وأي نوع من أنواع التسيير الذي يرون انه مناسب في هذه الحالات وكانت الإجابات متقاربة نوعا ما وكانت تصب في مسار واحد حيث رأى اغلب أعضاء الجماعة :

إن الأسلوب الأنسب هو أسلوب التشاور والتعاون سواء في أداء المهام أو في اتخاذ القرارات مع بعض الصرامة في تطبيق القوانين وصراعات العمل الجماعي والاهتمام بالعمل والأفراد على حد سواء كما رأوا تطبيق أساليب اتصالية فعالة وذلك بصفة رسمية وغير رسمية تجنب للفوضى وعدم السيطرة على زمام الأمور وخاصة في ظل حداثة هذه الأقسام.

الجدول رقم 42: يبين إجابات السؤال رقم 32

س32: لو أوكلت لك مهمة الرئاسة هل تعمل على:

المجموع	تنمية روح التعاون	العمل الجماعي لاتخاذ القرار	تطبيق القانون مباشرة	
65	28	20	17	تكرار
%100	%43.2	%30.7	%26.1	نسبة



نلاحظ أن نسبة 43.2% من أعضاء الجماعة رأوا انه يجب تنمية روح التعاون داخل الجماعة وان نسبة 30.7% رأوا ضرورة العمل الجماعي لاتخاذ القرارات بينما نسبة 26.1% فرأوا ضرورة تطبيق القانون مباشرة.

يفسر بأن العمل الجماعي والتشاور في اتخاذ القرارات الخاص بالجماعة هي الأسلوب الأنجع والأفضل في حالة العمل بالفرق

سؤال 33: برأيك ما سمات القائد الناجح رئيس حسب الأهمية؟.

لقد كانت الترتيب كالتالي على حسب الأغلبية:

1- القدرة على التأثير على الآخرين.

2- القدرة على تطبيق القانون.

3- القدرة على جمع الشمل والتعاون.

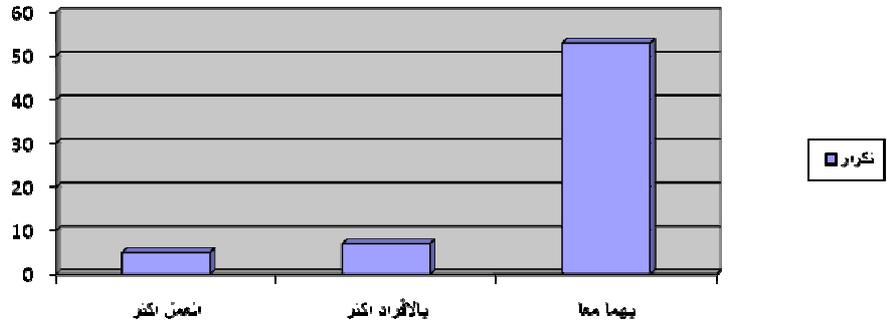
4- تنمية العلاقات الإنسانية.

وفي الحقيقة وجدنا أن هذا الترتيب هو أحسن ترتيب بحيث انه لكي يكون القائد ناجحا لابد أن تكون لديه قدرة كبيرة في التأثير على الآخرين، وإقناعهم برأيه وتوجه آرائهم كما يشاء، وكما يجب أن يملك نوعا من الصرامة، وذلك لتطبيق القانون بحذافيره وذلك لتجنب الاختراقات المتكررة للقوانين وللمسك الجيد بزمام الأمور، كما يجب على القائد الناجح أن يملك القدرة على جمع الشمل وبعث روح التعاون بين أعضاء فريقه، وذلك لخلق جوا من الانسجام والراحة وتجنب الصراع بين الأفراد، كما يجب على القائد الاهتمام بتنمية العلاقات الإنسانية بين الأفراد.

الجدول رقم 43: يبين إجابات السؤال رقم 34

س34: هل رئيسك يهتم؟:

مجموع	بهما معا	بالأفراد أكثر	العمل أكثر	
65	53	07	05	تكرار
%100	%81.7	%10.7	%7.6	نسبة



نلاحظ أن نسبة 81.7% من المفحوصين رأوا أن رؤسائهم يهتمون بالعمل والأفراد على حد سواء بينما 7.6% من أفراد العينة فرأوا أن رئيسهم يهتم بالعمل أكثر ونسبة 10.7% من أفراد العينة رأوا أن رئيسهم يهتم بالأفراد أكثر .

ومن هنا نستنتج أن الرئيس المباشر يهتم بالأفراد والعمل معا وهذا يفسر المرونة التي يتميز بها القائد وهذا ما يدل على نجاح العمل كفريق واحد.

السؤال 35: ما رأيك في الاتصال داخل الإدارة التي تعمل فيها؟.

كان السؤال مفتوح وذلك معرفة مدى الرضا عن الأسلوب الاتصالي داخل الإدارة ومدى شعور الأفراد نحوه:

فكانت أغلبية الإجابات بأن الأسلوب الاتصالي المطبق داخل الإدارة التي يعملون بها جيد، وبينما البعض رأوا أنه مقبول،

وبالتالي فهنا نلاحظ مدى شدة الارتياح الذي يشعر به الأفراد داخل إدارتهم ومدى كفاية المعلومات التي تصلهم حول أعمالهم، والتي تشبع حاجاتهم الاتصالية حيث أننا لم نحصل على إجابة من بين الإجابات التي تحصنا عليها، فنتنقد أو تقلل من فعالية الأساليب الاتصالية المطبقة داخل هذه الإدارات .

السؤال 36: ما تحليلك للأسلوب القيادي المطبق في معهدك؟.

كانت أغلبية الإجابات تؤكد نجاح الأسلوب القيادي المطبق داخل هذه الإدارات في حيث أن البعض اكتفوا بالإجابة بلا بأس به أي أن إجاباتهم لا تنتقد هذا الأسلوب القيادي، في حين لم نحصل على إجابة واحدة تقلل من فعالية أو عدم كفاية هذا الأسلوب القيادي المطبق في هذه الإدارات.

وبالتالي فإننا نستنتج أن هذه الأساليب القيادية المطبقة في هذه الإدارات ناجحة نجاحاً تاماً، وكما نلاحظ من خلال الإجابات أنها ديمقراطية وناجعة.

**الجدول رقم 44:** يمثل جدول التكرارات والنسب المئوية المتحصل عليها من إجابات المحور الثالث الذي يتكون من الأسئلة 21 إلى 36 التي تخدم الفرضية الثالثة والتي تنص على: الاتصال الجيد محيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس المباشر وتساهم في تطوير عمل الفريق وزيادة الأداء داخل المجموعة

الأفراد أكثر	العمل أكثر		تتمية روح التعاون		العمل الجماعي لاتخاذ القرار		تطبيق القانون مباشرة		انجاز القرار بصفة فردية		تشارور		لا		نعم		الاثنين معا		غير رسمي		رسمي		س	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت		
																			47.7	31	54.3	34	21	
																		27.6	18	52.3	34	20.1	13	22
													49.3	32	50.7	33								23
													00	00	100	65								24
													0	0	100	65								26
													29.6	14	78.4	51								27
									6.2	4	93.8	61												28
													0	0	100	65								29
													7.7	5	92.3	60								30
				43.2	28	30.7	20	26.1	17															32
	7	7.6	5															81.7	53					34
07		05		28		20		17		04		61		51		339		18		65		47	مجموع	

جدول التوافق رقم : 45.

جدول التوافق رقم : 45. الشكل في صفحة اخرى

عندة درجة حرية الجدول التوافق تحسب  $n = (1-11)(1-12) = 110$

انطلاقاً من درجة حرية و حجم العينة و باستعمال جدول  $\chi^2$  نحصل على النتيجة

التالية كما  $\chi^2$  مجدولة تساوي 2763.50 و عمد مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$

#### جدول المقارنة رقم : 46

النتيجة	درجة الحرية	مقارنة $\chi^2$ محسوبة $\chi^2$ و مجدولة	مستوى الدلالة	$\chi^2$ مجدولة	$\chi^2$ محسوبة
قبول الفرضية المقترحة	110	$\chi^2$ محسوبة < $\chi^2$ مجدولة	$\alpha = 0.05$	146.56	2763.50

تحليل جدول المقارنة:

بعد إجراء الاختبارات خصوصاً ما تعلق منه باختبار  $\chi^2$  و عند حساب القيم المتعلقة بـ:  $\chi^2$  المحسوبة و المجدولة عند مستوى دلالة عالي يمثل 95% من درجة الثبات استنتجنا إن الفرضية مقبولة و هي عاكسة حقيقة لطبيعة الدراسة بالإضافة إلى أنها ممثلة لمجتمع البحث و هذا ما تمثله قيمتي  $\chi^2$  المجدولة بـ: 146.56 و قيمة  $\chi^2$  المحسوبة بـ: 2763.50، مما يؤكد الفرضية الأولى بمتغيراتها التابعة و المستقلة و التي تتمحور حول : الاتصال الجيد محيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة و تحفيز من طرف الرئيس المباشر.

## 5- مناقشة نتائج الفرضيات:

### مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

1. يساهم نظام العمل بالفريق بالعمل على اتخاذ القرارات الجماعية والفردية.

بعد حساب معامل  $K^2$  لهذه الفرضية وجدناه يساوي 1478.27.

وباستخراج قيمة معامل  $K^2$  من الجدول وجدناه تساوي 67.5 هذا ما يدل على قبول الفرضية الأولى التي نرجح من خلالها ان مساهمة نظام العمل بالفريق على اتخاذ القرارات الجماعية والفردية.

وجدنا في حالة هذه الأقسام الثلاثة بولايات جنوب الجزائر ان العمل بهذا النظام زاد من فعالية هذه الإدارات وهذا ما لاحظناه في مدى الارتياح الذي يشعر به الأساتذة ومدى رضاهم عن اعمالهم وذلك ما رأيناه في الإجابة على الأسئلة 6 و 3 من الاستبيان كما رأينا في هذا النوع من التسيير أي التسيير بفرق العمل زاد من مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات الجماعية ومدى تأثير الجماعة على القرارات الفردية لأعضاء الفريق وهذا ما لمسناه من خلال الإجابات على السؤال 7 ان السمة السائدة في التعامل بين أعضاء الفريق هي اللارسمية وهذا ما يزيد من فاعلية العمل الجماعي.

## مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

الفرضية الثاني: تتأثر مهارات الفريق بقدرة الرؤساء على دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الاجتماعي.

بعد حساب معامل  $K^2$  لهذه الفرضية وجدناه يساوي 2640.2 وباستخراج قيمة معامل  $K^2$  المجدولة وجدناها تساوي 90.53 هذا ما يدعونا إلى قبول الفرضية الثانية والتي ارجعنا من خلالها ان مهارات الفريق تتأثر بقدرة المدروس وعلى دعم عمل الفريق وقدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي.

وفي دراستنا هذه تأكدت لدينا هذه الفرضية حيث ان العمل في هذه الأقسام الثلاثة ولايات الجنوب الجزائر والتي سبق ذكرها، رأينا ان مهارات الفريق تتأثر تأثراً كبيراً بقدرة القائد على دعم هذا النوع من أنظمة العمل وهذا ما تجلى لنا من خلال الإجابات المتحصل عليها من خلال الأسئلة التي تخدم هذه الفرضية.

ولمسننا ذلك من خلال الإجابة على الأسئلة 15 و 17 و 18 و 19 وهذا ما يفسر قدرة القائد على دعم روح التعاون والتكامل بين أعضاء فريقه وتنمية روح الجماعة لديهم وذلك من خلال اشعارهم بالراحة أثناء مزاولتهم لأعمالهم وعدم اشعارهم بالرقابة المطبقة عليهم في محيط عملهم.

### مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

الفرضية الثالثة: الاتصال الجيد ومحيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة وتحفيز من طرف الرئيس المباشر وتساهم في تطوير عمل الفريق وزيادة الأداء داخل المجموعة. تحققت هذه الفرضية بفضل حساب قيمة  $K^2$  المستخدمة من أسئلة الاستبيان والتي وجدناها تساوي 2763.5 وبمقارنتها بقيمة  $K^2$  الجدولة التي تساوي 146.56.

ومن خلال هذا لاحظنا ان لعملية الاتصال دورا هاما في تفعيل العمل داخل الفريق ورفع أداء العاملين وزيادة التحفيز من طرف المشرف المباشر وتزويد من الروابط الاجتماعية وتقوي تماسك الفريق، كما تستعمل في عملية تسيير الفريق وزيادة أدائه كما تساعد الأفراد على ضرورة إبداء آرائهم ومساهماتهم في اتخاذ القرارات الجماعية وهذا ما رأيناه في الإجابة على الأسئلة 23 و 28.

كما تخضع الأفراد الإجراءات والقوانين برضاهم ودون احتياجهم كما تساعد على تنمية التفاهم بين أعضاء الفريق وبظهور هذا في الإجابة على الأسئلة 26 و 29.

كما تساهم بالرضا على الأسلوب القيادي الذي يعملون فيه.

## 6- الاستنتاجات:

- يوفر الاتصال علاجاً فعالاً وغير مكلف اقتصادياً من حيث الجهد والوقت لأغلب المشاكل الإدارية والنزاعات التي تنشأ بين أفراد الفريق الواحد.
- إن الاتصال الجيد والفعال يقفز بمستوى العلاقات الاجتماعية من علاقات عمل إلى علاقات صداقة تؤثر بشكل إيجابي على الأداء.
- القيادة الرشيدة والتحفيز الجيد من طرف المسؤول المباشر للفريق ينمي روح التعاون ويزيد من تماسك الجماعة داخل محيط العمل.
- نظم العمل كفريق يزيد من أداء الأفراد وينمي مهاراتهم الشخصية والجماعية ويسهل من عمل المسؤول المباشر في محيط العمل.
- القيادة الناجعة. الاتصالات الفعالة تقوي تماسك الفريق وتشعر أعضائه بالفخر والخصوصية من انتمائهم لفريقهم.
- شعور أعضاء الفريق بالراحة والرضا في محيط عملهم يزيد من فعالية الأداء داخل هذه الإدارات ويرفع من قدرات الأفراد على أداء أعمالهم بأحسن وأكمل وجه.

## 7- التوصيات والاقتراحات:

- وضع برامج تدريبية تعمل على تلقين الأفراد مهارات التي تساعد العاملين على تعلم كيف يعملون كأعضاء فريق بدلا من العمل كأفراد فقط كما يجب على القائد إجراء تدريب شخصي.
- دعم نظام العمل بالفرق داخل الإدارة الرياضية والعمل على نشر هذا الفرع من التسيير وذلك لما له من آثار ايجابية على أداء الأفراد داخل هذه الإدارات.
- ضرورة الاهتمام بالجانب العلائقي والإنساني في العمليات الإدارية داخل الإدارة الرياضية.
- ضرورة إتباع أساليب قيادية قائمة على التشاور والمناقشة في علاقات الإشراف بين المدير والعمال.
- يجب على العمال تفعيل عملية الاتصال فيما بينهم بتنمية روح التعاون والانسجام وعلاقات الصداقة.
- اهتمام المشرف المباشر بأعضاء فريقه وذلك من خلال خلق روح المبادرة لديهم وإشراكهم في قرارات الإدارة وتحفيزهم ودفعهم للتفاعل فيما بينهم وذلك لخلق جوا من التكامل في أداء أعمالهم.

الخاتمة

رأينا من خلال هذا البحث أن لنظام التسيير بفريق العمل دورا فعالا في تطوير مهارة و كفاءات الأفراد داخل الإدارة الرياضية، نظرا لما يقدمه هذا النوع من أنظمة التسيير من تقنيات إدارية جديدة تساعد في رفع فعالية الإدارة و دافعية الأفراد، تعريفهم و إمامهم الدائم بأكبر قدر ممكن من المعلومات حول طبيعة المهام التي يقومون بتأديتها و ذلك من خلال مشاركتهم في قرارات العمل، و كذا حجم الفريق الصغير في الغالب، هذا ما يساعد على الانتشار السريع و الجيد للمعلومات بين أعضاء الفريق، إلا أن هذا النوع من التنظيم أي نظام التسيير بفريق العمل، لم يصل إلى المستوى المطلوب في بلادنا لأن نجاحه يعتمد على مجموعة من النقاط منها ما هو متصل بنظام التسيير بالفرق بحد ذاته، و منها ما هو متصل بالأفراد المكونين للفريق أنفسهم.

فهذا النوع من التسيير يجب أن يكون متكامل من جميع الجوانب من حيث تحديد احتياجات الفريق و كذا وضع برنامج تنظيمي متكامل من جميع الجوانب من حيث الأهداف المسطرة و المدة الزمنية و كذا أنواع عملية الاتصال المطبقة، و قدرات القائد و سماته القيادية و كذا و كذا رغبة الأفراد في الانتماء إلى الفريق.

كل هذه العناصر التي تحدثنا عنها في هذه الفقرة تم تأكيدها من خلال المعالجة الميدانية التي قمنا بها، و وربطها بالجانب النظري من دراستنا من خلال الفرضيات التي طرحناها فان نظام العمل بالفرق يساهم في اتخاذ القرارات الفردية و الجماعية كما أن الاتصال الجيد و محيط العمل المقبول يؤدي إلى قيادة و تحفيز من طرف القائد المباشر و يساهم في تطوير عمل الفريق و زيادة أداء المجموعة، كما أن مهارات الفريق تتأثر بقدرة الرؤساء و على دعم عمل الفريق و زيادة أداء المجموعة كما أن مهارات الفريق و قدرة المرؤوسين على الاندماج الجماعي.

و في الأخير إن احد أكثر الأشياء أهمية في أي تنظيم هو ضرورة أن يكون لدى الأفراد إحساس واضح بما يؤدونه، و لماذا لهم ذلك فهذا الموضوع هو الذي يسمح للأفراد بالعمل بكفاءة و دون أن يحتاج التنظيم إلى الإشراف المستمر على ما يؤديه العاملون فيه، و لا يمكن أن يسمح لأعضائه باستخدام أحكامهم الخاصة في حالة عملهم بطرق غير مناسبة تماما، لكن مع هذا يستطيع كل فرد أن يساهم بالجزء الخاص به في فريقه بمعرفة ما يؤديه يكون مناسب متطابقا مع قيم و أهداف فريقه.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع:

1. نيكي هابيس، إدارة الفريق إستراتيجية النجاح تعريب دم سرور علي إبراهيم سرور، دار المريخ للنشر الرياض، 2005.
2. نانسي ستفنسوت، الإداري الناجح تحفيز الإنتاج خطور بخطوة، ترجمة أمين الأيوبي، بيروت، الاكديمية، 2001.
3. رونالد ريجيو، المدخل إلى علم النفس الصناعي والتنظيمي، ترجمة فارس حلمي، عمان دار الشروق، 1999.
4. عامر عوض السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة لنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
5. احمد سيد مصطفى، إدارة البشر الأصول والمهارات، القاهرة، دار الكتاب، 2002.
6. احمد محمد الزغبي، أسس علم النفس الاجتماعي، اليمن، صنعاء، دار الحكمة اليمنية، 1994.
7. جابر نصر الدين، لوكيا الهاشمي، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، دار الهدى، عين مليلة الجزائر، 2006.
8. مصطفى زيدان، علم النفس الاجتماعي ، الجزائر، ديوان المطبوعات الجامعيين، 1986.
9. علي السلمي، العلوم السلوكية في التطبيق الإداري، القاهرة، 1971، .
10. حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الافراد في المنظمات، عمان دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، .
11. كمال المغربي، السلوك التنظيمي ومفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، طلبة جامعة عمان، دار الفكر للنشر والتوزيع 1994 - 1995 ،
12. عبد المعطي محمد عساييف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة 1994.
13. بيير الدجرتيبرج ، روبرت بارون ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، ادارة السلوك في المنظمة، الرياض دار المريخ، 2004،
14. محمد شفيق ، العلوم السلوكية ، مدخل إلى علم النفس الاجتماعي ، الإسكندرية المكتب الجامعي الحديث 2000 .
15. صور على محمد، مبادئ الإدارة أسس و مفاهيم، مجموعة النيل العربية ، جامعة الجبل العربي، الجماهيرية العظمى الليبية، 1999،

16. جعلوك محمد على كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال، ط1 ، دار الراتب الجامعية، بيروت لبنان، 2001
17. كند رسلي، دولنغ ديناميكيات العمل كفريق، ط1، سلسلة الادارة المثلى، مكتبة لبنان ، ناشرون، لبنان، 2001،
18. عبد الغفار حنفي، لسلوك التنظيمي وإدارة الأفراد، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، طبعة 1993 .
19. كمال مغربي واخرون، اساسيات في الإدارة، دار الفكر للنشر، عمان، طبعة 1995، ..
20. عبد السلام أبو قحف، اساسيات الإدارة، دار الجامعية، طبعة 1995، .
21. محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، طبعة 1993، .
22. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال (مدخل وظيفي)، دار النهضة العربية 1986، .
23. محمد علي شهيب، السلوك الإنساني داخل التنظيم، ط1، القاهرة، مكتب دار الفكر العربي، 1976.
24. أحمد ماهر: كيف ترفع مهاراتك الإدارية و الاتصال، الإسكندرية، دار الجامعية، 2000،
25. عبد المجيد محمد: الاتصال في مجال الإبداع الفني الجماهيري، بيروت، عالم الكتاب 1968.

قائمة المراجع باللغة الاجنبية:

- 1- Dyer willam , G . (1995) Team Building : Current Issues and. New .Alternatives . Third edition , Massachusetts . Addison Wesley, publishing Company,
- 2- Harrington- Mackin(1994), The team Building Tool Kit : Tips Tactics, and Rules for Effective workplace Teams, New York. Amacom, American Management Association,.
- 3- Edward. E. Lawler (1985) Causality Crises after the Fad. Harvard Business Review (j. f).
- 4- Byer. N. and Weston. R. (2004) Measuring the Progress of Industry Teams in Mech Eng. Vol. 218
- 5- Source : Blake, R., and Mouton, J "THE MANAGERIAL GRID" Organizational Behavior; Core Concepts, 158 (2000).
- 6- Aravindan. 1996, Team Engineering and World -Class Management, First printing, Wheeler Publishing.
- 7- Parker, Glenn M, 1994, Cross Functional Teams, First edition, Jossey-Bass publisher, San Francisco,
- 8- Wood Cook M (1994) Team development Manual 2ed (England cover Publishing.
- 9- Borrelli, G & Cable. J and Higgs. M. (1996) What Makes Teams Work? Team performance Management : An International. Journal Vol. I No 3.
- 10- Kreitner R & Kinichia A & Cole. N (2003) Fundamentals of Organizational Behavior - Library of University of Jordan - Center of Thesis Deposit Organizational Behavior, First Canadian Edition McGraw Hill Higher Education .
- 11- Benne KD & Shaets P (1948) functional Roles of group members, journal of social issues.
- 12- Feldman , D.C.(1984), The development and enforcement of group norms Academy of management review.
- 13- Feldman , DC 1976 A contingency theory of socialization , administrative science quarterly.
- 14- Scott, W. G. Mitchell, T. R.& Birnbaum, P.H (1981).organization theory: A structural and behavioral analysis , Homewood IL Richard D Irwin.
- 15- Shaw, M.E (1981). Group dynamics: the psychology of small group behavior (3<sup>rd</sup> ed) New York;Hill.
- 16- Gouldner, A.W. (1960). The norm of reciprocity: A preliminary statement.american sociological Review.
- 17- Latani.b & Darley .j (1970). The unresponsive bystander: why doesn't he help new York: Appleton-century-crofts.
- 18- Gray, J.L, & Sharke F.A .(1984) organizational behavior: concepts. and application ( 3<sup>rd</sup> ed) . Columbus. OH: Charles E. Merrill.
- 19- Hamr (M), Malhyani, The cultures Business Education, Academy Management, ED1987;.
- 20- LEBEL ,(MF) ET lebel(p) : organise la communication interne Alger. Ed chihab. 1995,

الملاحق