

المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البلسترين مؤسسة كوندور برج بوعريريج

د: حمزة جغبلو*¹

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج (الجزائر)

تاريخ الاستلام : 2019-04-12 ؛ تاريخ المراجعة : 2019-09-16؛ تاريخ القبول : 2019-09-30

ملخص:

يتناول هذا المقال واحدة من أهم القضايا في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، والمتمثل في تشكيل فرق العمل كعملية أساسية في بناء النسق الإنتاجي، وعلاقتها بالتوافق المهني كمطلب يضمن نوعية أفضل للمخرجات، ذلك أن تشكيل فرق العمل يعد خطوة مفصلية في الوصول إلى الحد المطلوب من الإنتاج الذي يُبقي المؤسسة في الدائرة التنافسية ومن ثم الاستمرارية، ولأن طرق اختيار هذه تختلف من مؤسسة لأخرى ومن تنظيم إداري لآخر على الرغم من وجود عناصر علمية تضبطها .
في هذا السياق تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على بعض طرق تشكيل فرق العمل التي تتجاوز الطرق الإدارية التقليدية كالعدد المثالي والتخصص والانضمام الطوعي، إلى طرق أخرى تفرضها عناصر فاعلة، اجتماعية ونفس - اجتماعية، يشملها مفهوم العصبية كمفهوم جامع، تلقي هذه العناصر بظلالها على طرق تشكيل فرق العمل والتي نبينها في فحوى هذا المقال وأخرى تتجاوزها، وهذا من خلال الدراسة الميدانية التي أجريت على مجموع عمال وحدة البوليسترين بمؤسسة كوندور إلكترونيك، في منطقة النشاطات بولاية برج بوعريريج.

الكلمات المفتاحية: المؤسسة الاقتصادية؛ فرق العمل؛ التوافق المهني؛ عناصر اجتماعية.

Abstract:

This article contains one of the most sensitive issues in the Algerian economic institution which is the ways of the task forces are formed as a process of construction and their relationship to professional harmony as a requirement guaranteeing better quality , the formation of task forces is a step of reaching the required level of production that keeps the enterprise competitive and continuous, however, the selection methods vary from one institution to another and from one administrative organization to another , although there are elements that regulate them.

This study highlights some of the ways in which task forces are formed that go beyond scientific and effective methods such as ideal number, specialization and voluntary accession ,to others imposed by social and Psychosocial elements covered by the whole concept of "Aasabiya" ,these elements seek to illustrate the ways in which task forces are formed as it described in this article, and with a field study of the total number of workers in Condor's Polystyrene unit in the area of activities in Bordj bou arreridj.

Keywords: the economic institution; team work; professional adjustment; Social elements.

I. مقدمة :

تعد زيادة الاهتمام بالعنصر البشري داخل المنظمات في عصرنا هذا، إدراك قطعي بقدرة هذا الفاعل على إحداث فروق على مستوى مختلف الأصدقاء والميادين التي ينشط فيها، فمن خلال أدواره التي تعمل على تحقيق أهداف شخصية، فهو في ذات الوقت يعمل على تحقيق الأهداف خاصة بالمؤسسات التي ينتمي إليها، ولكي تصل المؤسسة إلى التفوق الذي يضمن لها التوافق مع البيئة المحيطة لتحقيق الاستقرار والنمو وصولاً إلى رضا العملاء والمجتمع كحيز يحتوي هذا النشاط، تسعى مختلف المؤسسات إلى توفير

1) - djagballou.hamza@gmail.com

البيئة الأمثل للعنصر البشري، أدى بها هذا إلى البحث عن الأساليب والطرق المناسبة التي تمكنها من الاستغلال الأمثل للمورد البشري باعتباره مورد ثمين ذو تأثير قوي على مسيرة وديمومة المؤسسة.

حيث اتجهت إدارة المنظمات إلى الأساليب الأكثر تطوراً وتقدم متخلية بذلك عن الأساليب التقليدية التي أصبحت عاجزة عن تلبية الاحتياجات التنظيمية للمؤسسة، وتتعدد هذه الأساليب وتختلف باختلاف المؤسسات نفسها، حسب طبيعتها ومدى مواكبتها للتطور والتقدم المشهود في هذا المجال، ومن أهم هذه الأساليب والتقنيات ما يعرف في علم السلوك التنظيمي بالإدارة التشاركية، التي يرجع ظهوره إلى مرحلة متطورة من مراحل تطور الفكر الإداري والتنظيمي، تتجسد في الواقع من خلال فرق العمل، هذا النموذج الذي يسعى لأجل توفير نوعاً من التماسك والتعاون الفعال بين الأفراد من ناحية، وتحسين الأداء من ناحية أخرى وصولاً إلى تحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، كما أن الاعتماد على أسلوب فريق العمل في المؤسسات المختلفة حسب طبيعة نشاطها، يعد أحد العوامل الرئيسية لنجاحها وتفوقها وكذلك تميزها، حيث أن تحقيق أهداف المؤسسة لم يعد يرتكز على الإدارة ومهامها ودور المديرين والمشرفين فقط بل يتعدى ذلك إلى ضرورة تعاون القادة والمشرفين مع الأفراد العاملين في المؤسسة أي مشاركتهم في إنجازهم لمهامهم وأدائهم لوظائفهم وذلك ما يتيح لهم أسلوب فرق العمل غير أن ذلك قد لا يتحقق لإدارة المؤسسة، ما لم يكن لها الاستعداد اللازم لاستخدام أسلوب فرق العمل بفاعلية واعتباره وسيلة أو أداة لتحقيق النجاح والتفوق، ومراعاتها لجميع العوامل المؤثرة في طرق تشكيل هذه الفرق، حيث أن عملية التشكيل هذه، ليست بأمر عشوائي أو اعتباطي، بل عملية مخطط لها بعناية، تعمل على ربط مجموعة من الأفراد معاً بنوع من الأهداف داخل المؤسسة، لتفعيل الأساليب التي تساعد على الأداء الأمثل، من بين الأمور التي تأخذ بعين الاعتبار، مراعاة العوامل الاجتماعية والنفس اجتماعية لأفراد الجماعة في تشكيلها وبنائها والحفاظ عليها،

من خلال دراستنا هذه، ركزنا على طرق وأساليب اختيار أفراد الفريق والمعايير المتبعة في ذلك وعلاقتها بالتوافق المهني في ظل العناصر الاجتماعية، التي سنشير إليها لاحقاً وعليه فأشكالنا بحثنا تتمحور حول تساؤل يبحث في كيفية تأثير المعايير الاجتماعية المتبعة في تشكيل فرق العمل على تحقيق التوافق المهني ؟

حيث جاءت فرضية هذه الدراسة كالآتي :

- تؤثر المعايير الاجتماعية المتبعة في تشكيل فرق العمل على تحقيق التوافق المهني.

بما أن موضوع دراستنا هذه يدور حول طرق تشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني، فقد اخترنا المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الطريقة المنظمة لدراسة حقائق راهنة متعلقة بظاهرة أو موقف أو أفراد أو أحداث أو أوضاع معينة بهدف اكتشاف حقائق جديدة أو التحقق من صحة حقائق قديمة، وأثارها والعلاقات التي تتصل بها وتفسيرها وكشف الجوانب التي تحكمها¹، كما أنه يستوفي التعبير عن المضامين الرئيسية للمشكلة القائمة في البحث وهذا بالاعتماد على أسلوب التحليل الكمي والكيفي، فالأول استخدم لتكميم البيانات وذلك باستخدامنا بعض الأساليب الإحصائية لتحليل نتائج (الدراسة الميدانية) .

ارتأينا من خلال اعتماد طريقة الدراسة الكلية لمفرداته "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى والتي يجرى عليها البحث أو التقصي"² وتعرف كذلك على أنها "محاولة منظمة لتحليل وتفسير وتسجيل الوضع الراهن لنظام اجتماعي ما، يهتم المسح الاجتماعي بالدراسة قطاع كبير من الواقع الاجتماعي بهدف الحصول على بيانات يمكن تفسيرها وتعميمها من أجل الاستفادة منها في التخطيط المستقبلي."³ ونظراً لأن موضوع دراستنا متعلق بفرق العمل والتوافق المهني، ولأن دراستنا قد وجهت من طرف مسؤولي وحدة البوليسيتير، في مؤسسة

(1) - محمد شفيق(1985): البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، الطبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر، ص: 78.

(2) - مورييس أنجرس(2010): منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصبية للنشر، الجزائر، ص: 298.

(3) - سماح سالم السالم(2012): منهجية البحث العلمي الأساليب. المناهج. الإحصاء. الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ص، 111.

كوندور ببرج بوغريبيج، هذه الوحدة التي تتوفر مجموعة من فرق العمل الموزعة على عدة ورشات، يبلغ عدد عمالها 90 عامل لإجراء المسح الشامل لهؤلاء العمال، حيث تم توزيع 90 استمارة استبيان على هؤلاء العمال، وتم استرجاع 85 منها، ولم تسترجع 05، استغرقت هذه الدراسة قرابة شهرين، ما بين مرحلة المقابلة وتحديد مجتمع الدراسة ثم توزيع الاستمارة على المبحوثين في المؤسسة مجال الدراسة، بداية من شهر نوفمبر 2018 إلى غاية نهاية ديسمبر 2018. ولأجل الإلمام بموضوع البحث تم تقسيمه إلى أربع عناصر أساسية يشمل الأول منها تحديد المفاهيم اشتمل العنصر الثاني على العمل الجماعي في الوسط المهني طرق بنائه ، أما العنصر الثالث فكان عنوانه التوافق المهني والعوامل المؤثرة فيه.

بالنسبة للعنصر الرابع يحتوي على مناقشة الدراسة الميدانية ، ثم خلصنا إلى النتائج المتحصل عليها و خاتمة .

تحديد المفاهيم:

أولاً : مفهوم تشكيل فرق العمل

أ- فرق العمل لغةً. فِرْقٌ: الطائفة من الشيء المتفرق. ¹ العمل: هو المهنة، والفِعْلُ ².

-المفهوم الاصطلاحي لفرق العمل.

فريق العمل: "هو عبارة عن عدد محدود من الأفراد نسبياً يتم التفاعل والاتصال بينهم ن ولديهم أهداف مشتركة يسعون لتحقيقها من خلال وظائف مختلفة، ويتم التعاون والتفاعل فيما بينهم، في ظل أسس ومعايير تضبط سلوك الفريق" ³

-المفهوم الإجرائي لفريق العمل.

هو مجموعة من الأفراد ذوي مهارات متعددة ومهام مترابطة، يعملون في بيئة محفزة ومناخ مناسب للعمل بروح واحدة، لديهم إحساس مشترك بالمسؤولية تجاه المهام الموكلة إليهم، والتزام تام بالأهداف والقيم السائدة، وإصرار على تحسين نوعية ومستوى القرارات، وتفعيل الاتصالات بين الأعضاء، وتوجه نحو الرفع من مستوى المهارات لديهم. ²

ب - المفهوم الاصطلاحي لتشكيل فرق العمل. إن تشكيل فريق العمل يعبر عن ذلك الخليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية التي تهدف إلى تحسين فاعلية عمل الجماعة الإنتاجي والسلوكي من خلال التركيز على أساليب العمل والعلاقات الشخصية. ⁴

وتعد عملية تشكيل فريق العمل من العمليات التي تعنى عناية خاصة كونها تربط مجموعة من الأفراد يختلفون من حيث التنشئة المستوى العلمي الخبرة ... من ناحية و يرتبطون معاً بنوع من الأهداف داخل المنظمة، لأجل تحسين الطرق والأساليب التي تساعد على أداء العمل بأقل جهد ممكن، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فريق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة وتمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء بعيدة على أي مظهر من مظاهر الصراع، لتكون في النهاية جماعة مندمجة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.

ج- المفهوم الإجرائي لتشكيل فرق العمل. هي العملية المخطط التي تسعى وتهدف إلى أحداث الإطار التنظيمي، الذي يعمل فيه مجموعة من الأفراد مع بعضهم البعض، وتوفير المناخ الذي من شأنه أن يدعم أعضاء الفريق لتحمل مسؤولياتهم الموكلة لهم، بتسخيرهم لجميع قدراتهم وإمكانياتهم في تحقيق هدف أو أهداف معينة من أهداف المؤسسة.

ثانياً: تحديد مفهوم التوافق المهني:

أ- توافق: لغةً. القوم في الأمر تقاربوا تساعدوا، ضد تخالفوا، ويقال أُوِّقَ القوم له أي دُنُوا منه. واجتمعت كلمتهم عليه. ¹

(1) - ابن منصور (1998)، لسان العرب، المجلد الثاني، طبعة 2، دار إحياء التراث العربي، لبنان.

(2) - مجد الدين محمد بين يعقوب الفيروز آبادي (2008): القاموس المحيط، دار الحديث، القاهرة، مصر، ص: 1143 (نسخة الكترونية)

(3) - تحسين الطراونة (2012): الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، الطبعة 1، الرياض، المملكة العربية السعودية، ص: 129.

(4) - محمد أحمد (2011): إدارة وبناء فريق العمل، مجلة المال والاقتصاد، المجلد الأول، العدد: 66، ص: 29، 32.

مهني: من مهنة: وهي ككلمة الحذق بالخدمة والعمل².

ب- المفهوم الاصطلاحي للتوافق المهني. " هو توافق الفرد مع بيئة عمله، فهو يشمل توافق الفرد مع مختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه مع التغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر من فترات من الزمن، وتوافقه مع خصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع مسئوله في العمل، ومع من هو مشرف عليه في العمل، ومع زملائه، وكذلك توافقه مع متطلبات العمل، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة الخاصة بالعمل، وتوافق كل ذلك مع قدراته ومزاجه وميوله، ويعتبر كل ذلك متضمناً في التوافق المهني³.

ويعرف كذلك على أنه: " هو العملية الدينامكية المستمرة التي يقوم بها الفرد لتحقيق التلاؤم بينه وبين البيئة المهنية- المادية والاجتماعية والمحافظة على هذا التلاؤم، وينبغي أن يكون في الحسبان إن قدرة الفرد على التكيف لظروف ومطالب العمل، إنما تعنى أن يتكيف مع الآلة وروتين العمل، ولزملائه ولمزاج رئيسه، وللظروف الفيزيائية التي تحيط به، وان يدرك إن رغبته الصادقة في العمل وقدرته على أدائه أداء مريضاً، ليس في ذاتها ضماناً لقبوله من زملائه، أو ترفيته مع رئيسه⁴.

ج- التعريف الإجرائي للتوافق المهني: "هو العملية المستمرة الذي يقوم بها الفرد العامل في المؤسسة بغية تحقيق تلاؤم مع متغيرات بيئة عمله، ومتطلباتها المادية والنفسية الاجتماعية، وذلك بالتوفيق بين خصائصه الذاتية، وطبيعته وظروف عمله وعلاقته مع زملائه والمشرفين في المؤسسة، وصول لتحقيق التوازن والتوافق المنشود".

II - العمل الجماعي في الوسط المهني طرق بنائه :

1- تطور العمل الجماعي : كان الأفراد في العصور القديمة، يعتمدون على تشكيل جماعات في القيام بنشاطاتهم اليومية مثل الصيد والحراسة، فيؤدي كل فرد في هذه الجماعات مهمة محددة. وترجع فكرة فريق العمل في أصلها، إلى فكرة الجماعة والعمل الجماعية، وهي الفكرة التي يعززها مبدأ إن الإنسان اجتماعي بطبعه.

ولقد تطور العمل الجماعي، مع تطور المجتمعات البشرية وارتقاء فكره، حيث وجد الباحثين بعد الحرب العالمية الثانية أن الجيش الذي يعمل بروح الفريق هو الذي قد حقق أفضل النتائج⁵.

ولقد أسهمت النظريات الإدارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية. وكذلك يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949)، وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي⁶.

ويعتبر اليابانيون من أوائل من طبق إدارة الجودة الشاملة، وحلقات الجودة، وفرق العمل وذلك بتأثير جهود د. أدوارد ديمنج. وفي تقدم واضح نحو جماعية الإدارة، والإدارة بروح الفريق الواحد، قدم وليام أوشي نظرية Z أو ما يعرف

(1) - لويس معلوف (1956): المنجد في الآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، لبنان، ص: 1011.

(2) - مجد الدين محمد بين يعقوب الفيروز آبادي: القاموس المحيط، مرجع سابق، ص: 1562.

(3) - فرج عبد القادر طه (1989): سيكولوجيا الشخصية المعوقة للإنتاج - دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية، مطبعة المجد، مصر، ص: 39.

(4) - محمد كامل عوض: الصحة من منظور علم النفس، دار الكتب العلمية، الطبعة 1، بيروت، لبنان، ص: 165.

(5) - أم الخير بنت إبراهيم احمد عبده (2010): فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في القطاع التعليم الجامعي النسائي - دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، تحت إشراف: وهيب بن عبد الفتاح صوفي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية، ص: 131.

(6) - المرجع السابق، ص: 132

بالنموذج الياباني في الإدارة وذلك في العام 1981م وأكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وإدارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة.

يؤدي العمل بأسلوب الفريق إلى تحقيق التعاون بين الأعضاء والمجموعات وهذه هي الفائدة الأساسية¹ التي تنعكس على رضا الأفراد والمؤسسة، حيث يرغب الأعضاء في العمل معاً، ومساندة بعضهم البعض لأنهم يتواجدون في فريق واحد ويريدون له النجاح مما يقلل من المنافسة الفردية، ويرفع درجة الشعور باندماج الذات مع ذات الجماعة الكلية (نحن)، كما يتيح أسلوب فريق العمل وإدارته بفعالية فرص تبادل المعلومات المطلوبة بحرية وبطريقة انسيابية، حيث تتدفق المعلومات بسهولة من أسفل إلى أعلى (من الأعضاء إلى الإدارة)، ومن الأعلى إلى الأسفل (من الإدارة إلى الأعضاء)، لأن الأفراد لا يدركون عند العمل بفريق العمل الفعالة أهمية تبادل المعلومات المطلوبة والمشاركة بفعالية في تحقيق أهداف الفريق في المؤسسة.²

ومن الفوائد أيضاً إن القرارات يتم اتخاذها في آن واحد، بدلاً من الطرق التقليدية في الإدارة والتمثلة باتخاذ القرارات بالتتابع، وفي ذلك تأثير كبير على تحقيق السرعة في الإنجاز والاستغلال الأمثل لعنصر الوقت كأحد أهم عناصر العملية الإنتاجية والخدماتية، ويولد اتخاذ القرارات بهذه الصفة، الشعور العالي بالالتزام بتنفيذها من قبل أعضاء الفريق، نظراً لمشاركتهم في اتخاذها، كما أن هناك مجموعة من الفوائد التي تترتب على الأخذ بمنهجية فرق العمل منها:

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور العاملين بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار العاملين بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات و الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.

- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
 - استجابة أسرع للمتغيرات البيئية و تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
 - التفويض الفعال من قبل المدراء و توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتنمية مهارات الاتصال لدى الأفراد. وفي دراسة لعدد من المنظمات الأمريكية للتعرف على مدى تأثير فريق العمل على الأفراد والإدارة والمنظمة ككل، توصلت الدراسة إلى شعور الأطراف الثلاثة بتطورات وتحسينات كان من أهمها:

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

وفي دراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم بناء فريق العمل وجوانبه ونتائجه في إحدى الشركات الأمريكية خلال الفترة الزمنية (1985م - 1990م)، أشارت النتائج إلى أن (80%) من القرارات اليومية.

كانت تتخذ من قبل الفريق، وازدادت مشاركة الأفراد خلال الخمس سنوات بنسبة (60%) عن السنوات السابقة، وأن (37%) من وقت الفريق كان لدراسة النشاطات والأعمال ذات العلاقة بالجودة، وكان (12%) من المشاريع الإبداعية

(1) - عبد الغني أحمد عبده (2007)، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، جامعة الأحساء، المملكة العربية السعودية، ديسمبر، ص: 5.

(2) - المرجع نفسه، ص-ص: 5-6.

والجديدة مقدمة من قبل أفراد الفريق، وأن الغياب انخفض من (1.4%) إلى (0.7%) خلال الفترة، كما انخفضت نسبة ترك العمل من (7%) إلى أقل من (3%) خلال نفس الفترة.¹

- أنواع فرق العمل: تختلف فرق عن بعضها من حيث ثلاثة أبعاد رئيسية هي على النحو التالي : ويتعلق البعد الأول بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه، وفي هذا الإطار فإن بعض الفرق - تعرف بفرق العمل- تعني أساساً بالعمل الرئيسي الذي تؤديه المؤسسة، مثل تطوير منتجات جديدة، أو خدمة العملاء وما إلى ذلك، وهناك فرق أخرى تعرف باسم فرق التحسين، تعني بهدف زيادة فعالية العمليات التي تستخدمها المؤسسة، (مثل فرق الهندسة وإدارة الجودة الشاملة) أما البعد الثاني، ويتعلق بالزمن، فبعض الفرق تكون فرقاً مؤقتة من حيث أنها يتم تأسيسها لإنجاز مشاريع ما ذات آجال زمنية محدودة (مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة) ،في حين أن البعض الآخر من الفرق يكون فرقاً دائمة بمعنى أنها تظل مستمرة طالما بقيت المنظمة نفسها موجودة (مثل فرق خدمة العملاء).

بالنسبة للبعد الثالث، ويعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة الخاص بالمنظمة (وهيكل السلطة هو الروابط المحددة بين مختلف مواقع المسؤولية الرسمية بالمؤسسة). ففي بعض المؤسسات نجد فرق العمل مشتركة تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلف (كالإنتاج، والتسويق والتمويل، والبحوث، والتطوير)، وقد نجد أيضاً فرق عمل مشتركة بمعنى أن كل فريق يشمل أفراداً من نفس الوحدة أو التخصص فقط.²

يذكر عادل الرشيد وفريد حداد أن الباحثين اعتمدوا أبعاد مختلفة في تبويب وتصنيف فرق العمل، فلقد أعتمد هوسيزكو أسلوب التطور التدريجي أما سندسترم ورفاقه، فقد اعتمدوا على بعدي التمييز والتكامل بينما أعتمد بالكر ورفاقه معيار الاستقلالية . وصنفت هرينغتون الفرق على أساس وظيفي إلى فرق وظيفية، وتشمل الأنواع (الأنماط) التالية أهم أنواع فرق العمل :

أولاً جماعات العمل التقليدية، ثانياً دوائر الجودة، ثالثاً فرق المهام، رابعاً فرق حل المشكلات، خامساً الفرق المتعددة الوظائف، سادساً فرق تحسين صيرورة العمل، سابعاً الفرق المدارية ذاتياً وهناك نوعان من هذه الفرق هي: الفرق المستقلة والفرق شبه المستقلة ، ثامناً فرق العمل الافتراضية: وتسمى أيضاً الفرق الإلكترونية.

2- طرق تشكيل وبناء فرق العمل : تعبر عملية بناء فرق العمل على خليط من التغذية العكسية ومدخل الاستشارات الإجرائية الذي يهدف إلى تحسين السلوكي وفاعلية عمل الجماعة الإنتاجي من خلال التركيز على أساليب وإجراءات العمل والعلاقات الشخصية، وتعرف أيضاً على أنها سلسلة من النشاطات المصممة بهدف تحسين أداء الأفراد.³

ينظر إلى أنشطة بناء فرق العمل على أنها طريقة للتأثير الإيجابي في العلاقات بين الأفراد بهدف رفع أدائهم نحو الأفضل وتوحيد جهودهم نحو المهام الموكلة إليهم للوصول إلى أهداف المنظمة بأفضل الطرق والسبل الممكنة، لذلك فالهدف من الأخذ بالمنهجية الجيدة لبناء فرق العمل تجعل من الجماعة وحدة متماسكة ومتجانسة تمتاز بالفاعلية والتفاعل المثمر بين الأعضاء لتكون في النهاية جماعة ملتزمة بالعمل على تحقيق أهداف محددة.⁴

على عكس التصور الشائع من أن عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الناس، وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، تمر عملية بناء الفريق بعدة مراحل، يحدث فيها النمو والنضج وصولاً إلى مرحلة التكامل، لذلك هي تتطور عبر مراحل تأخذ فترة من الزمن وهذه المراحل هي:⁵

(1) - عبد الغني أحمد عبده، إدارة وبناء فريق العمل، مرجع سابق، ص: 7.

(2) - الهاشمي لوكيا(2006)، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، ص: 133.

(3) - عبد الغني أحمد عبده، إدارة وبناء فريق العمل، مرجع سابق، ص: 6.

(4) - مرجع سابق، ص: 6.

(5) - المرجع نفسه، ص: 11.

- **التشكيل:** ويسود هذه المرحلة الارتباك، لأن الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، وتتصف العلاقات بالرسمية وينصب اهتمام الأفراد على أنفسهم، ويسعون لتلبية حاجات الأمان لديهم، كما ويظهر التذمر من العمل مع الفريق، والدخول في مناقشات غير مثمرة، مرحلة التشكيل مرحلة مهمة وتتطلب من قائد الفريق (باني الفريق) العمل على التأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظراً لحقيقة الاختلافات البشرية الفردية.
- **مرحلة العصف (الصراع):** يغلب على الأفراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر، ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع، وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، ومن مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية، وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به، وقد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته. من هنا ينصح القائد أو باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها معالم الأهداف والأدوار المطلوبة القيام بها.
- **مرحلة التعاون:** يبدأ الأفراد الاستجابة للبيئة التي أوجدها باني الفريق، وتظهر علامات قبول الانضمام إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الالتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، لذلك فإن سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، وتعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق.¹
- **مرحلة الأداء:** يبدأ التزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية، والرضا عن النفس، والثقة بالآخرين.

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تم بمراحل متعددة من النضج والنمو، وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والالتزام بالترج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية ويمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي:²

- تحديد الحاجة للفريق.

- تعيين قائد وتشكيل الفريق للفريق. و تصميم خطوات العمل توزيع المهام وتحديد الأدوار.

- توضيح المهمة، والتوقعات وتوضيح الرؤية والأهداف.

III - التوافق المهني والعوامل المؤثرة فيه: وينظر البعض إلى التوافق المهني على أنه جزء من التوافق العام في شتى مجالات حياته ويشمل توافقه مع محيط العمل بما يتضمنه هذا المحيط من عوامل بيئية كثيرة طبيعية كانت أو اجتماعية، وما يطرأ على هذه البيئة من تغيير بين وقت وآخر، وتتضمن البيئة المهنية:

الإداريين والمشرفين والمرؤوسين، وظروف العمل الفيزيائية وساعاته ونوعه، ويتميز التوافق المهني بالمرونة ويتحقق من خلال سنوات عمل الفرد أي من خلال تاريخه المهني³ ومن خلال هذا يتضح لنا أن التوافق المهني هو تقبل العامل للعاملين معه ورضاه عن التغييرات التي تعترض محيط العمل من وقت لآخر، وانسجامه مع ظروف العمل، وتميزه الكمي والكيفي في الأداء. ويعرفه "Scott" بأنه: "توافق الفرد مع بيئة عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل بمرور الزمن وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع صاحب العمل، ومع المشرف عليه، ومع زملاءه وكذلك توافقه مع مطالب العمل نفسه، وتوافقه مع ظروف السوق المتغيرة والخاصة بالعمل، وتوافقه مع قدراته الخاصة وميوله، ومع مزاجه⁴" و "تفق" فرج طه" مع هذا التعريف، حيث ذكر بأن التوافق المهني هو: "توافق الفرد لدنيا عمله، فهو يشمل توافق الفرد لمختلف العوامل البيئية التي تحيط به في العمل، وتوافقه

(1) - المرجع نفسه، ص: 11-12.

(2) - المرجع نفسه، ص: 12.

(3) - بديع محمود القاسم (2001): علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن، ص: 44.

(4) - محمود السيد أبو النيل (1984): الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة - مصر، ص: 156.

للتغيرات التي تطرأ على هذه العوامل على مر فترات من الزمن، وتوافقه لخصائصه الذاتية، وهكذا فإن توافق الفرد مع المشرف عليه، ومع زملائه، ومع مطالب العمل، ومع قدراته الخاصة، ومع ميوله، ومزاجه، يعتبر هذا جميعه متضمنا في مفهوم التوافق المهني¹.

إن التوافق المهني هو توافق العامل مع جميع متغيرات العمل بما يبعث على الرضا المهني ويتضمن ذلك رضا العامل وإشباع حاجاته وتحقيق طموحاته وتوقعاته مما ينعكس على إنتاجيته وكفايته وعلاقته بزملائه ورؤسائه ومع بيئة العمل، وإذا لم يتحقق للعامل الرضا فإنه ينعكس سلبا على انتظامه في العمل حيث يكثر تدمره وشكواه وغيابه وتأخره عن العمل² وعليه ومن خلال هذا التعريف تظهر إلى حد بعيد أهمية الرضا المهني إذ يعتبر الظاهرة الأكثر أهمية في حدوث التوافق المهني لارتباطه بكل المتغيرات الموجودة بمحيط العمل ولكونه المؤشر الأكثر وضوحا ليعكس لنا صورة السير الحسن للعمل، إذ غالبا ما تستعمل عبارة الرضا للدلالة عن حالة العامل بعد أن يحقق إشباع حاجة من حاجاته التي يبتغيها في الوسط المهني، كالزيادة الأجر أو الترقية ...

تذهب بعض سياسات التسيير إلى الاهتمام بكل جوانب حياة العامل وتعمل على تحسينها مثل كاتر ماكوباي، مورس، جوران، فلور بأنه لا يمكن تحقيق الرضا إلا باجتماع كل الجوانب، وكان للرضا محورا مركزيا تتلاقى فيه كل الأشعة المتمثلة في الرضا عن كل جوانب الحياة، وقد عدد هؤلاء الباحثون الكثير من عوامل الرضا الفرعية كالرضا عن الأجر، عن محتوى العمل، عن فرص الترقيّة عن الإشراف، عن جماعة العمل، عن ساعات العمل، وعن ظروف العمل، ويرون أن درجة الرضا العام تعبر عن النتائج النهائي لدرجات رضا الفرد عن مختلف الجوانب التي يتصف بها العمل³. يمكن القول بأن الرضا عن العمل هو حالة الفرد النفسية الناتجة عن حصوله على حاجات من مصادر مختلفة ترتبط في تصوره بالوظيفة التي يمارسها، وبقدر ما تحققه هذه الوظيفة من إشباع بقدر ما يزداد رضاه، وللأهمية الكبرى التي يبديها الرضا بكل جوانبه في حدوث التوافق المهني نتطرق إلى عرض علاقة الرضا بالتوافق المهني:

أ- **الرضا والتوافق المهني:** إن المهنة الآن كما هو شأنها في الماضي جزءا أساسيا من حياة العاملين ومصدر شقاء أو سعادة لهم، فبعض الأعمال تولد لدى العاملين مشاعر الرضا وتحقيق الذات، لكن أعمالا أخرى قد تفرض على العامل واجبات كثيرة، وضغوطا هائلة تقوده إلى تكوين مشاعر سلبية وباختصار تولد معظم الأعمال لدى من يقومون بها مشاعر الرضا، ولكنها قد تؤدي إلى مشاعر الضغط أيضا⁴

لقد تعددت المصطلحات المستخدمة للتعبير عن مشاعر الفرد النفسية نحو عمله ومدى قدرته على التوافق معه، ومن هذه المصطلحات الرضا الوظيفي والروح المعنوية والاتجاه النفسي نحو العمل، وتشير هذه المصطلحات في مجملها إلى مجموع مشاعر الفرد الوجدانية نحو عمله الحالي، كما تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه في وظيفته. إن رضا الفرد عن عمله هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد ودوافعه لتحقيق ذاته في العمل الذي يمارسه، وهذا ما قامت عليه نظرية التكيف الوظيفي التي قام كل من جرين ودويز (1968) بعرضها وتم تطويرها باستخدام استفتاء منسوتا للرضا الوظيفي، حيث أفادوا بأن الرضا الوظيفي هو محصلة التوافق أو التكيف الفعال ما بين حاجات الفرد التي تعززها دوافع الحاجة لتحقيق الذات في إطار نظام العمل، موضحين بأن هذه النظرية تقوم على الانسجام ما بين الشخصية اللازمة للعمل وبيئة العمل نفسه واعتبار هذا الانسجام هو العامل الرئيسي في تفسير تأقلم الفرد مع بيئة العمل كما يتضح ذلك في شعوره بالقناعة والرضا والاستقرار في الوظيفة.

(1) - فرج عبد القادر طه (1989): سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة نظرية وميدانية في التوافق المهني والصحة النفسية، مكتبة الخانجي، ص: 56.

(2) - بديع محمود القاسم، مرجع سابق، ص: 46 .

(3) - عباس محمود عوض (1982): دراسة عمالية لاختبار التوافق العام والمهني، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية- مصر، ص: 72.

(4) - المرجع نفسه ص: 76.

ويؤكدون ذلك بقولهم: إن القدرات والحاجات المهنية تشكل الجوانب الهامة لشخصية العامل أما المتطلبات المتعلقة بالقدرة على العمل والأنظمة التي تعزز هذا العمل، فهي الجوانب العامة لبيئة العمل¹، ويعتقدون بأنه بالإمكان الاستدلال على تأقلم الفرد مع عمله من خلال معرفة مدى التوافق بين شخصية هذا الموظف في عمله وبيئة العمل.

قد طورت كونوي 1987 Kounway نموذجاً للتوافق المهني، والرضا عن العمل يشتمل على سبعة عشر جانباً، أو عنصراً، يسهم في تشكيل رضا الفرد عن عمله، وتوافقه معه ومن أبرز هذه العناصر: الترقية، فرص التدريب، الإشراف، الإدارة، ضغط العمل، الاستقلالية، مجموع العمل الأجور أسلوب تنظيم العمل، الأجور، أسلوب تنظيم العمل، الأمن الوظيفي².

ب- عوامل الرضا المهني:

- الأجر: لقد أجريت الكثير من الدراسات حول العلاقة بين الأجر والرضا، يذكر منها دراسات "طومسون 1939، ميلر 1941" سوبر وسترووات، هاندلسن وبرنت " 1952، " كندل وسميث" 1963 في أمريكا وإنجلترا أثبتت الدراسات على وجود علاقة طردية بين مستوى الدخل والرضا عن العمل، فلأجر أهمية من حيث إشباع حاجات عديدة من أهمها الشعور باحترام الذات والشعور بالأمان.

- فرص الترقية: إن العلاقة بين الرضا عن الأجر والرضا عن فرص الترقية كبيرة، إذ أن هذه الأخيرة تعني الزيادة في المرتب، وكما يعتبرها آخرون اعتراف من الإدارة بالجهد المبذول والتفاني والالتزام بالعمل، وتشير نتائج الدراسات إلى هناك علاقة طردية بين توفر فرص الترقية والرضا عن العمل، ويرى " فروم 1964 " أن رضا العامل يقل كلما كانت الفرص المتاحة له للترقية أقل من طموحاته، والعكس.

- نمط الإشراف: إن معظم الدراسات أكدت على وجود علاقة وطيدة بين نمط الإشراف ورضا العمال، وقد أجرى ليكرت وزملاءه دراسات توصلت إلى أن المشرف الذي يجعل اهتمامه بمرؤوسيه بكل قضاياهم ومشاكلهم، يكسب ولائهم ويحقق درجة عالية من رضاهم، أما المشرف الذي ينظر للعمل من زاوية ضيقة ولا يهتم إلا بالإنتاج وينظر للعمال كأدوات أو وسائل لتحقيق الإنتاج لا يحقق سوى الاستياء والتذمر من العمل، فلا بد من الاهتمام بنمط الإشراف والاعتناء بحاجات ومشاعر العمال أثناء التعامل معهم³.

- محتوى العمل: هناك الكثير من يرون بأن المتغيرات المتصلة بمحتوى العمل هي الوحيدة المسببة لمشاعر الرضا عند الأفراد كالمسؤولية، طبيعة أنشطة العمل، فرص الإنجاز، تقدير الآخرين لأداء الفرد، النمو والترقية، فكلما تنوعت المهام كلما ارتفعت درجة الرضا لدى العمال، لأن تنوع الأعمال يقلل من تكرار المهام، وهذا بدوره يقلل من الملل والضجر، لكن تنوع المهام لا يحقق الرضا إلا إذا توفر تكامل بين المهام، وبين المهام وقدرات العامل وإلا حدث العكس. أما درجة السيطرة الذاتية المتاحة، فكلما زادت كلما زاد الرضا لتقدمها للفرد حرية اختيار طرق أداء العمل، وقد أكد العديد من الباحثين هذه النتيجة "كفروم 1964 و"ولتر قست" 1952 هذه الحرية تتيح للعامل فرصة تكيف أدائه بما يتناسب مع قدراته إضافة إلى ذلك يجب أن يوفر العمل للفرد فرص استخدام قدراته، فكلما أدرك العامل بأنه يوظف قدراته كلما ارتفع رضاه عن عمله، وعماً يقدمه من مجهود، وقد أكدت ذلك نتائج دراسات كل من برو في 1959، فروم 1962، كور نهوسر 1964، وحسب تطور ماسلو فإن استخدام الفرد لقدراته ومهاراته يمثل إشباع حاجة تحقيق الذات.

(1) - ناصر محمد العديلي (1981): الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية، ص: 36، 37.

(2) - العمري خالد: الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الرابع، العدد الرابع، جامعة اليرموك، الأردن، 1991، ص: 61.

(3) - بو عطيبي سفيان (2007): طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني - دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عنابة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس والعمل والتنظيم، تحت إشراف: لو كيا الهاشمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر، ص: 95.

- **ساعات العمل:** إن لتوزيع ساعات العمل أثر على رضا العامل إذ لا بد من فترات راحة للحفاظ على النمط الجيد للأداء وذلك لما لها من تأثير إيجابي على الفرد عضويًا ونفسيًا، فانه كلما توفر للفرد حرية استخدام وقت الراحة كلما زاد رضاه على العمل، وكلما تعارضت ساعات العمل مع ساعات الراحة وحرية الفرد في استخدامه كلما انخفض رضاه.

- **الظروف الفيزيائية للعمل:** نظرا لما للمحيط الفيزيقي من تأثير على العامل وسلوكه مثل الإضاءة، الحرارة، التهوية، البرودة، الضوضاء... الخ، وانطلاقا من تأثيرها على درجة تحمل الفرد فإنها تؤثر على درجة تقبله لبيئة العمل كعلاقة متعددة وبالتالي على رضاه عن العمل، وتشير معظم الدراسات إلى أن لسوء الظروف الفيزيائية ولوضعية العمل غير المريحة علاقة كبيرة بعدم رضاه.¹

- **جماعة العمل:** حيث تؤثر جماعة العمل على رضا الفرد فإذا كان تفاعله مع الجماعة التي يعمل معها يحقق له منافعًا فإن ذلك دخل في تحديد رضاه، أما إذا كان تفاعله معهم مصدر توتر أو إعاقة لإشباع حاجاته أو تحقيق أهدافه فذلك يشكل عدم رضا عن عمله، ويتجلى ذلك غالبًا في مختلف أشكال المقاومة المباشرة أو غير المباشرة كتمهيل وتيرة العمل، ترك العمل، تحديد الإنتاج التبذير في مواد الإنتاج أو في الوقت، ازدياد النشاط النقابي، التأخر، الغياب، التمارض والأمراض والحوادث² وبهذا تتكون هناك جماعات عمل مشتتة وعديمة التأثير. إلا أن الإدارة المعاصرة التي تعتنى بالعمل وبالعاملين بقدر كبير ومتوازن تتطلب تشكيل فرق عمل يساهم فيها الأعضاء بأرائهم ومقترحاتهم في أمور الإدارة اليومية والتكتيكية بما يثري الأداء ويساهم في تهيئة مدخل حيوي للتميز والتفوق التنافسي في منظمات الأعمال بشكل خاص وعلى سبيل المثال تستخدم الشركات اليابانية استراتيجيات تنافسية لتحفيز الأداء الجماعي.

التنافسي لفرق العمل على مستوى الشركة ككل، لأنه عندما تتنافس فرق العمل ستعمل بجدية وحماس أكثر وستركز أكثر على تحسين العمليات وستحقق درجة أعلى من التماسك والرضا. وهكذا يكون المظهر الأساسي للتوافق المهني هو الرضا عن العمل بصورة إجمالية ومن جميع الوجوه، وعن ما يحيط بالعامل من مؤثرات بحيث يشعر بالأمن والارتياح لتحقيق رغباته وميوله وطموحه وإحساسه بإحراز النجاح الذي يمثل في حجم الإنتاج ونوعه. وعليه وحسب ما تقدم فإن الرضا ماهو إلا نتيجة حتمية أو محصلة منطقية للتوافق المهني فالعامل المتوافق مهنيًا لا يكون متوافقًا إلا وقد بلغ مستوى لا بأس به من الرضا الوظيفي، والعكس غير صحيح أي ليس بالضرورة أن العامل الراضي عن جانب أو عن جوانب معينة من العمل معناه أن هذا العامل يتمتع بالتوافق المهني أو حتى بالرضا الإجمالي عن العمل.

1- **العوامل النفسية والاجتماعية التي من شأنها تعزيز التوافق المهني:** هناك العديد من العوامل المختلفة التي تؤثر في توافق الأفراد مع المهام التي يتولون القيام بها والظروف التي يشتغلون فيها، ويمكن الإشارة إلى البعض من هذه العوامل في النقاط التالية:

- **الاقتناع بجدوى العمل:** يعتبر التساؤل عن طبيعة العمل والفوائد المرجوة منه، من أوائل التساؤلات التي يطرحها الفرد عند تفكيره في القيام بعمل معين، وذلك أن الفرد لا يقوم بنشاطات معينة بمحض إرادته إلا إذا كان يسعى إلى إشباع حاجات معينة من خلالها.

- **وضوح المهمة:** من المفروض أن يكون لكل عضو من أعضاء المؤسسة مهمة محددة يقوم بها من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف المشتركة للمؤسسة التي ينتمي إليها، وذلك لأن عدم تحدي مهام الأفراد داخل المؤسسة وتوضيحها بدقة كثيرًا ما يؤدي إلى تداخل الصلاحيات إمكانية حدوث اضطراب في سير الأعمال.³

(1) - بو عطيبي سفيان،، مرجع سابق، ص: 96.

(2) - أحمد سيد مصطفى(2000): إدارة السلوك التنظيمي، رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، القاهرة، مصر، ص: 23.

(3) - محمد جمال يحيى(2003): دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران - الجزائر، ص: 423.

- **تطابق طبيعة العمل مع مبادئ الفرد العقائدية:** تعتبر ميول الأفراد الثقافية وانتماءاتهم العقائدية من العوامل المؤثرة في اتجاهاتهم وتصرفاتهم أثناء تعاملهم مع بعضهم البعض وأثناء العمل داخل المؤسسات، إلا أن هذا التأثير يختلف باختلاف الفروق الفردية وكذا اختلاف البيئات والمجتمعات.
- **تطابق طبيعة العمل مع شخصية الفرد:** تتمثل مؤهلات الفرد الفنية فيما لديه من خبرات ومعارف وكفاءات فنية تمكنه من تنفيذ عمل معين بإتقان، وتعتبر المؤهلات الفنية للأفراد، بالإضافة إلى قدراتهم الجسمية والذهنية من المعايير الأساسية التي تعهد المهام الوظيفية إليهم على أساسها داخل المؤسسات.
- **وحدة التعليمات:** تتمثل التعليمات فيما يصدره المشرفون على تسيير المؤسسات من أوامر وقرارات بهدف توجيه نشاطات المستخدمين المكلفين بتنفيذ الأعمال داخل المؤسسة، وتحديد كيفية أدائهم لمهامهم، وعلى هذا الأساس تعتبر وحدة التعليمات من العوامل المؤثرة في اتجاهات الأفراد وتوافقهم مع مهامهم داخل المؤسسات، فإذا كانت مصادر التعليمات الموجهة إلى المستخدمين متعددة ومتناقضة، فإن ذلك من شأنه أن يضع المستخدم المرؤوس في حالة حيرة وارتباك اتجاه عمله واتجاه رؤسائه.
- **نجاح المؤسسة:** يقصد بنجاح المؤسسة تمكنها من أداء مهامها بصورة كاملة، ويعتبر نجاح المؤسسة كذلك من العوامل المساعدة على ارتباط العمال بمهامهم الوظيفية، ذلك أن نجاح المؤسسة وارتفاع سمعتها على نطاق واسع مثلاً يجعل المستخدمين فيها يتقنون في قدرتها على تمكينهم من إشباع حاجاتهم وتحسين ظروفهم، مما يحثهم على الارتباط بها والاعتناء بمهامهم ويرفع من معنوياتهم، خصوصاً إذا كانوا يعتقدون بأن النجاح سوف يعود عليهم بالفائدة¹.
- **اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال:** يعتبر اهتمام إدارة المؤسسة بمشاكل العمال فيها واعتنائها بهم من العوامل التي تحثهم على الاعتناء بمهامهم، فعندما يتأكد العمال من اهتمام إدارة المؤسسة بشؤونهم وعملها على حل مشاكلهم تزداد تفتهم فيها ويميلون إلى الاعتناء بأعمالهم
- **حسن العلاقة مع زملاء العمل:** تعتبر العلاقات الاجتماعية بين أعضاء جماعات العمل داخل المؤسسة وأساليب التعامل فيما بينهم من العوامل المؤثرة في توافقهم مع مهامهم ومع الوسط الاجتماعي الذي يعملون فيه على وجه الخصوص، حيث يساعد الانسجام وحسن التعامل بين العمال على تكيفهم مع ظروف العمل وبيئته الاجتماعية.
- **حسن العلاقة مع المشرفين على تسيير المؤسسة:** تعتبر العلاقة بين العمال والمسؤولين على تسيير المؤسسة كذلك من العوامل المؤثرة في توافق العمال مع مهامهم.
- **كفاءة المسؤولين:** قد لوحظ أيضاً أن قلة كفاءة وخبرة المشرفين على تسيير المؤسسة كثيراً ما تجعل العمال يميلون إلى عدم الثقة في توجيهاتهم، وبالتالي التذمر وعدم الرضا على الوضعية التي آلت إليها مؤسستهم.
- **التنويه بجهود العامل الإيجابية:** تعتبر رغبة الفرد في التنويه والإشادة بنشاطاته وأعماله الناجحة داخل المؤسسة التي يشتغل فيها كذلك من العوامل المؤثرة في تصرفاته واتجاهاته أثناء العمل، وهذه الرغبة ترتبط في الحقيقة بحاجة الفرد الدائمة إلى التقدير والاحترام من طرف الآخرين²
- **تماسك الجماعة:** يعتبر تماسك جماعات العمل المتمثل في ترابط العمال وتفاهمهم وتضامنهم وتطابق اتجاهاتهم، كذلك من العوامل المساعدة على تحقيق التوافق الاجتماعي بينهم وتمكينهم من التكيف مع ظروف العمل ومحيطه.
- **الشعور بالرضا المهني:** يتمثل الرضا المهني في تقبل الفرد لعمله وتمسكه به باعتباره النشاط المفضل لديه، وذلك نتيجة تطابق هذا العمل مع ميوله وحاجاته واتجاهاته، ويعتبر رضا الفرد بعمله شرطاً أساسياً لتوافقه مع عمله.

(1) - المرجع السابق ص: 435.

(2) - محمد جمال حىاوي، دراسات في علوم النفس، مرجع سابق، ص: 430

إضافة إلى العناصر المنطقية والعلمية في بناء فرق العمل لاحظنا وجود المتغيرات الأخرى والتي اشرنا بأنها اجتماعية هته التي نشير إليها فيما يلي :

IV - مناقشة نتائج الدراسة الميدانية: بدأنا هذه الدراسة بمحاولة معرفتنا رأي المبحوثين في الوضعية التي تدفعه كعامل إلى طلب تغيير فريق العمل تأسيسا للمنحى الذي تأخذه خلفيات هذه الخيارات، فكان الجدول الأول موضحا لهذه الفكرة .

الجدول رقم 01: رأي المبحوثين في الوضعية التي تدفعه إلى طلب تغيير فريق العمل.

الحالة	تقارب السن بين فريق العمل	علاقات صداقة أو قرابة	الحالة الصحية	بعد محل السكن للعامل	المجموع
التكرار	21	36	12	16	85
النسبة	%24.71	%42.35	%14.12	%18.82	%100

من خلال الجدول أعلاه والذي يمثل رأي المبحوثين في الوضعية التي تدفعه إلى طلب تغيير فريق العمل، يتبين لنا أن النسبة %42.35 هي النسبة الأكبر والتي تمثل الوضعية التي تدفع العامل إلى طلب تغيير فريق العمل لوجود علاقات صداقة أو قرابة تربطه بواحد أو أكثر من العمال في فريق العمل الذي يريد الانتقال إليه، تليه نسبة %24.71 الذين يرون في تأثير تقارب السن بين أعضاء فريق العمل هو الذي يدفعه إلى طلب تغيير فريق العمل، في حين %18.82 يرون في تأثير عامل بعد مقر السكن، في الأخير الحالة الصحية بنسبة %14.12 تدفع العامل إلى طلب تغيير فريق العمل.

إن النسب المعروضة سابقاً، تبين لنا مبدئياً وجود علاقات قرابة بين البعض من العمال المبحوثين، كما تبين كذلك تأثيرات عامل السن حيث يسعى أعضاء من العمال الى العمل من العمل من نظراء متقاربين معهم في السن إن لم يتمثلوا في هذا المتغير الحساس، في حين تكون الحالة الصحية سبباً مقنعاً تعتمد الإدارة في قبول منح الفرد العامل الحق في تغيير فريقه خاصة إذا أخذنا بالحسبان نظام العمال في هذه المؤسسة 8/3 والذي يعتبره كل العمال نظام مرهق، ومن خلال ذلك يظهر لنا حرص الإدارة على منح هذا الحق بناءً على أسباب صحية موضوعية، وضرورية، بالنسبة للعمل الليلي ويرجع اعتماد الإدارة على هذه الأسباب لاعتبارها، تؤثر في العامل وأدائه ومن ذلك أداء الفريق ككل، ولكن قد لا تلجأ المؤسسة إلى منح هذا الحق، إلا بعد مجموعة من الإجراءات، حتى تتأكد من أن لا خيار أمامها سوى منح العامل الحق في تغيير فريقه، وذلك حتى لا تفتح المجال لمثل هذه التغييرات التي تؤثر على الفريق والأداء الكلي للمؤسسة، كذلك الأمر بالنسبة لبعد سكن العامل مع الأخذ بعين الاعتبار وجود خدمة نقل العمال، نعرض في الجدول التالية تأثير بعض المتغيرات التي نرى بفاعليتها في التوافق المهني وفيما يلي جدول رقم 02 يبين العلاقة بين موافقة الإدارة للعمال على طلب اختيار فرق العمل وعلاقة العمال فيما بينهم.

الجدول رقم 02: يمثل العلاقة بين موافقة الإدارة للعمال على طلب اختيار فرق العمل وعلاقة العمال فيما بينهم.

الموافق على اختيار فريق العمل علاقة العمال فيما بينهم	نعم		لا		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
جيدة	13	% 46.42	18	% 31.57	31	% 36.47
حسنة	11	% 39.29	27	% 47.37	38	% 44.70
سيئة	04	% 14.29	12	% 21.06	16	% 18.82
المجموع	28	% 100	57	% 100	85	% 100

يمثل الجدول أعلاه العلاقة بين موافقة الإدارة للعمال على طلب اختيار فرق العمل وعلاقة العمال فيما بينهم حيث يوضح الاتجاه العام بان علاقة المبحوثين (العمل) فيم بينهم هي علاقة حسنة بالنسبة %44.70 تليه نسبة % 36.47 والتي

تكون فيها طبيعة العلاقة بين المبحوث بزملائه في العمل علاقة جيدة، وتليه في الأخير نسبة 18.82% تكون طبيعة العلاقة فيها سيئة، وبإدخالنا للمتغير المستقل والتمثل في موافقة الإدارة للعمال على طلب اختيار فرق العمل ومدى تأثيره على علاقة العمال فيما بينهم اتضح الأتي، فبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد النسبة 47.37% من إجابات المبحوثين الذين لم يختاروا فريق العمل يعتبرون علاقتهم بزملائهم هي علاقة حسنة، مقارنة بـ 21.06% من الإجابات التي تعتبر العلاقة مع زملاء العمل سيئة، أما عن العمال الذين وافقت الإدارة على طلبهم اختيار فرق العمل فنجد أن 46.42% يعتبرون العلاقة العمال فيما بينهم علاقة جيدة في المقابل 14.29% من الذين يعتبرون أن هذه العلاقة سيئة بين العمال على مستوى فريق العمل .

من خلا النسب المعروضة في الجدول أعلاه، موافقة الإدارة للعمال على طلب اختيار فرق العمل يؤثر في رفع مستويات العلاقة بين أعضاء الفريق الواحد، إذ تعكس لنا النسب المعروضة الذين يؤكدون على موافقة الإدارة للعمال على طلب اختيار فرق العمل، حيث نجد النسب الأكبر منهم تتمركز في ذوي العلاقة الجيدة مع زملائهم تليها نسبة العلاقة الحسنة، ثم نسبة العلاقة السيئة في الأخير، بينما تعرض لنا النسب الخاصة بمن أقرروا عدم موافقة الإدارة على التحويل لفرق العمل، ثلاث نسبة أكبرها تتمركز في ذوي العلاقة الحسنة تليها نسبة ذوي العلاقة الجيدة، ثم في الأخير أصحاب العلاقة السيئة، وبالمقارنة بين العرضين الأخيرين للنسب، يتبين لنا أن كلما منحت الإدارة الحرية للعاملين في الانضمام لفرق العمل طوعاً حسب رغبتهم، كلما ارتفعت نسبة العلاقة الجيدة بين أعضاء الفريق الواحد، والعكس صحيح، ويرجع ذلك، لسعي الفرد العامل في شتى المجالات في حياته، إلى تعزيز انتمائه في الجماعات التي تربطه بها روابط محددة مثل: الدم، الصداقة،... الخ، كما قد تشبع حاجات الأمان لديه وهو بين ذويه في جماعة أو فريق، وقد تنزل مستويات القلق والتوتر والشعور بعدم الأمان لدى الفرد العامل وهو يعمل ضمن فريق فيه أصدقائه أو معارفه، عكس أن يتواجد في فريق يضم مجموعة لا رابط يربطه بهم.

غير إن تحقيق ذلك بالنسبة للمشرفين يعد أمراً صعباً، وفي حال مُنِحَ للعاملين، فهو كبقية الحريات، يجب أن تترتب عله مجموعة من المسؤوليات، التي يسوء الوضع في الفرق إذا أهملت، وقد يؤول إلى أخطر من ذلك مثل: ظهور تكتلات في فرق العمل واحتكاكات وصددمات هدامة، والتي قد تخرج عن سيطرة المشرفين تؤثر على العملية الإنتاجية ومن ثم أهداف المؤسسة .

الجدول رقم : 03 يبين العلاقة بين الاختلاف في سن أعضاء الفريق العمل ونوع العلاقة العمال في الفريق.

المجموع		لا يوجد اختلاف في سن		نعم هناك اختلاف في سن		اختلاف سن أعضاء الفريق علاقة العمال فيما بينهم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
36.47%	31	59.25%	16	25.86%	15	جيدة
44.71%	38	22.22%	06	55.17%	32	حسنة
18.82%	16	18.53%	05	18.97%	11	سيئة
100%	85	100%	27	100%	58	المجموع

يمثل الجدول رقم 03 العلاقة بين الاختلاف في سن أعضاء الفريق ونوع العلاقة العمال في فريق العمل وبالنظر إلى الاتجاه العام للجدول نجد أن هذه العلاقة هي علاقة حسنة كما صرح المبحوثين وذلك بنسبة 44.71% ثم نجد نسبة 36.47% من الذين يرون بأن هذه العلاقة هي علاقة جيدة، في حين 18.82% من المبحوثين قيموا أن هذه العلاقة هي علاقة سيئة، وبإدخالنا للمتغير المستقل والتمثل في الاختلاف في سن أعضاء الفريق العمل نجد 59.25% من الذين يقرون بعدم وجود اختلاف في سن ويرون بأن هذه العلاقة هي علاقة جيدة، بالمقابل 18.53% من نفس الفئة الذين يرون بأن هذه

العلاقات هي علاقات سيئة، أما بالنسبة للفئة الأخرى والتي تقر نعم هناك اختلاف في سن إذ نجد 55.17% منهم يقرون أن هذه العلاقة هي علاقة حسنة في المقابل 18.97% يرون بأن هذه العلاقة هي علاقة سيئة .

من خلال النسب المشار إليها أعلاه، تظهر لنا العلاقة بين الاختلاف الكبير في سن أعضاء الفريق وطبيعة علاقة أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، حيث كلما كانت نسبة الاختلاف مرتفعة تتجه طبيعة العلاقة نحو أن تكون نسبة العلاقة حسنة أكثر من أن تكون جيدة، بينما كلما ارتفعت نسبة عدم وجود اختلاف كبير في سن أعضاء الفريق اتجهت العلاقة لأن تكون علاقة جيدة أكثر من أن تكون حسنة. ويرجع ذلك لكون التوافق في سن الأفراد يؤثر في طبيعة العلاقة بينهم، حيث كلما كان سن الأفراد متقارب من بعضهم البعض، كلما أدى ذلك إلى تقارب وجهات النظر والأفكار والآراء والميول، ومنه تصبغ العلاقة بين هؤلاء الأفراد بصبغة علاقة الجماعة الرفاق، وكلما زادت وجهات النظر في التقارب أكثر أدى ذلك لأن تكون العلاقة جيد أكثر وهذا ما يؤكد طرحنا في البداية، كما يمكن الإشارة أيضا إلى رأي المبحوثين في اختلاف سن أعضاء فرقهم.

الجدول رقم : 04 يبين رأي المبحوثين في اختلاف سن أعضاء فرقهم

الرأي في اختلاف السن	يؤثر على الفريق سلباً	لا يؤثر	يؤثر إيجاباً	المجموع
التكرار	38	24	23	85
النسبة	% 44.71	% 28.23	% 27.06	% 100

من خلال هذا الجدول : 04 يتبين لنا أن أكبر نسبة 44.71% من المبحوثين من أعضاء الفرق، يعتبرون الاختلاف في سن أعضاء فرقهم، يؤثر سلباً على الفريق، تليها نسبة 28.23% ترى بأنه لا يؤثر وتأتي كأقل نسبة والتي هي : 27.06 % لتعتبر بأن ذلك يؤثر إيجابياً على الفريق وعمله . وتؤكد النسب المعروضة في هذا الجدول ما جاء في الجدول السابق بخصوص نسبة العلاقة ذات الطبيعة الحسنة بين أعضاء الفريق حيث كانت هذه النسبة هي الأكبر بين كل من أنماط العلاقة بين أعضاء الفريق و فيما يلي توضيح لتأثير السن بين رئيس العمل و أعضاء الفريق .

الجدول رقم05: يمثل العلاقة بين تقارب سن المبحوثين مع رؤساء العمل وتقييم علاقة المبحوث مع المسؤول المباشر

التقارب في السن		لا		نعم		تقييم العلاقة بالرئيس
التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	
13	% 28.88	8	% 20.00	21	% 24.70	جيدة
21	% 46.67	23	% 57.50	44	% 51.77	حسنة
11	% 24.45	9	% 22.50	20	% 23.53	سيئة
45	% 100	40	% 100	85	% 100	المجموع

يمثل الجدول رقم 05 العلاقة بين تقارب سن العمال المبحوثين ورؤسائهم من جهة وتقييم علاقة المبحوثين برؤسائهم المباشرين، وبالنظر إلى الاتجاه العام للجدول نجد أن هذه العلاقة هي علاقة حسنة كما صرح المبحوثين وذلك بنسبة 51.77% ثم نجد نسبة 24.70% من الذين يرون بأن هذه العلاقة هي علاقة جيدة، في حين 23.53% فقد قيموا أن هذه العلاقة هي علاقة سيئة، وبإدخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في تقارب السن بين الرؤساء والمرؤوسين بين العمال و قادتهم، سواء المباشرين أو غير المباشرين الأتي، فبالمواظبة على نف الاتجاه نجد بأن 57.50% من المبحوثين الذين يرون بأن العلاقة حسنة ليتقاربون في السن مع رؤسائهم المباشرين، بالمقابل نجد نسبة 20% من نفس الفئة والتي ترى بأن العلاقة جيدة مع رؤساء العمل، في حين صرح المبحوثين الذين يتقاربون أو يتماثلون في السن مع رؤسائهم بأن علاقتهم حسنة بنسبة 46.67%، مقابل 24.45% الذين يرون أن هذه العلاقة هي علاقة سيئة.

يوضح النسب المتقاربة عدم تأثير عامل السن بين الرؤساء والمرؤوسين في المؤسسة الاقتصادية الخاصة، فكما وضع الجدول من خلال اتجاهه العام بأن العلاقة بين الرؤساء والعمال هي علاقة حسنة بأزيد من نصف المبحوثين في حين قارب الاتجاهين الآخرين الربع من بين المبحوثين الذين صرحوا أن هذه العلاقة جيدة أو سيئة، إلا أن هذه النسب تبقى بحاجة إلى تعدد زوايا الرؤية، فتمائل سن مسئول الفريق لسن مرؤوسيه، قد يؤثر على العلاقة بين هذين الأخيرين، فمن خلال السن الأفراد يمكننا معرفة طبيعة ميولهم واتجاهاتهم وقد نتمكن من افتراض أرائهم حول مواضيع معينة، وذلك بناءً على الآراء المحددة لهذه الفئة من السن فقد تتميز ميول الشباب، عن ميول الكهول و وبالأخص إذا أخذنا الحالة المدنية للعامل بالحسبان، ومن جهة أخرى فإن الأفراد قد تتباين قدراتهم ومهاراتهم بتباين أعمارهم، ولذلك فإن الجماعات تقوم على أساس هذا التجانس المبدئي والظاهر في الميزات والخصائص الفسيولوجية للفرد، والتي تؤثر بدورها على التركيبة النفسية الاجتماعية للفرد، والتي تحدد بدورها كيفية نظر الفرد لذاته وللآخرين، وسلوكه في التعامل .

وقد تحتاج الجماعة أو الفريق للاختلاف في سن أعضائها، وتباين خصائصهم الفسيولوجية والنفسية الاجتماعية، حتى تتكامل الجماعة فيما بينها، وذلك يكون بحسن إدارة الفريق وبنائه وتوجيهه، وكذلك حسن إدارة الصراع في حالة وجوده، وتتصدر علاقة الرئيس بالمرؤوس العلاقات المتواجدة بالفريق أو الجماعة، وذلك لأهميتها من حيث تحقيق الفريق لأهدافه المسطرة، ومنه فإن مراعاة السبل المحققة لذلك يعد أمر هام تسعى الجماعات والفرق لتحقيقه، سواء بحسن تحقيق التوافق في المعايير البناء والتي منها سن الأعضاء، أو بكفاءة إدارة الاختلافات والتباين الموجود بين الأعضاء (في السن مثلاً) لخدمة مصلحة الفريق ككل، والجدول التالي يبين سبب موافقة ورفض المبحوثين من أعضاء الفرق لمماثلة سن رؤسائهم أو قادة فرقهم المباشرين.

الجدول رقم 06: يبين سبب موافقة المبحوث لمماثلة سن رئيسه لسنه.

النسبة المئوية	التكرار	سبب الموافقة
64.38 %	47	أولوية صاحب الخبرة والكفاءة
35.62 %	26	التوافق الشخصي
100 %	73	المجموع

من خلال الجدول رقم 06، يتبين لنا عن أكبر نسبة من المبحوثين والتي تقدر ب: 64.38%، يرجعون سبب موافقتهم لان يكون سن رئيسهم الفريق يماثل أو يقارب سنهم، لسبب أولوية صاحب الكفاءة و الخبرة، تليها نسبة: 35.62% والتي تمثل سبب تحقيق التوافق الشخصي بين الرئيس والمرؤوس. و من الملاحظ من خلال هذا الجدول، وجود فئتين من العمال من أعضاء الفرق، وهما :

- فئة ترجع سبب موافقتها على أن يكون سنها يوافق سن رئيسها المباشر إلى سبب موضوعي: وهو أولوية صاحب الخبرة والكفاءة، (ويقصد بذلك الموافقة النسبية، حيث يستحيل تحقيق التوافق الكلي أي التطابق بين كل من سن المرؤوس ورئيسه) .

- الفئة الثانية، ترجع ذلك على سبب شخصي: تحقيق التوافق الشخصي بين كل من الرئيس والمرؤوس: ويشمل العديد من العناصر والتي نذكر منها: التوافق في الأفكار، والميولات والراغبات، والآراء في طريقة انجاز العمل، وكذلك الخلفيات المختلفة، التي تركز عليها شخصية والتي تتدخل في تحديد نظرته للأهداف المسطرة. ولا يمكننا أن نجزم بأن إرجاع السبب في هذه الموافقة من طرف المرؤوسين لأولوية صاحب الخبرة والكفاءة، هي دليل على اعتراف العمال بهذا المعيار، على انه معيار صائب في تطبيقه على أرض الواقع، يجب المبحوث بذلك، رغبة منه في تصنيفه مع الفئة التي تعترف بالموضوعية وتحترم القوانين، حتى يتمكن هو بدوره من نيل حقوقه من المؤسسة، كما إن المؤسسات بإدارتها تمنح لهذا النمط من العمال الحق في التعبير عن آرائهم، كما قد تعينهم كممثلين لبقية العمال، ضماناً منها لوجود قاعدة مشتركة بينها

وبين هؤلاء الصنف من العمال، ألا وهي الاعتراف بموضوعية القوانين، وصحتها العملية، وذلك من جهة، أما من جهة ثانية، فقد يكون المرؤوس معترف بموضوعية معايير الترتيب والعمل، إلا أنه غير راضٍ عن تطبيقها، كونها تطبق بصفة غير موضوعية وهذا لوجود علاقة قرابة معينة ويمكن هنا فتح قوس للإشارة إلى التأثيرات التي يمكن أن يأخذها هذا البعد.

الجدول رقم 07: يمثل العلاقة بين وجود قرابة بين المبحوثين وتقييم علاقة بينهم.

المجموع		لا		نعم		علاقة قرابة أو صداقة تقييم العلاقة بالزملاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
36.47%	31	37.83%	14	35.41%	17	جيدة
44.70%	38	45.95%	17	43.75%	21	حسنة
18.83%	16	16.22%	6	20.84%	10	سيئة
100%	85	100%	37	100%	48	المجموع

يمثل الجدول رقم 07 علاقة بين وجود قرابة بين المبحوثين وتقييم علاقة بينهم وبالنظر إلى الاتجاه العام للجدول نجد أن هذه العلاقة هي علاقة حسنة كما صرح المبحوثين وذلك بنسبة 44.70% ثم نجد نسبة 36.47% من الذين يرون بأن هذه العلاقة هي علاقة جيدة، في حين 18.82% من المبحوثين قيموا أن هذه العلاقة هي علاقة سيئة، وبإدخالنا للمتغير المستقل والمتمثل في وجود علاقة قرابة أو صداقة بين المبحوثين وبالمواظبة على نفس الاتجاه نجد 43.75% من الذين يقررون بوجود علاقة قرابة أو صداقة مع واحد وأكثر من فيق العمل ويرون بأن هذه العلاقة هي علاقة حسنة، بالمقابل 20.23% من نفس الفئة الذين يرون بأن هذه العلاقات هي علاقات سيئة، أما بالنسبة للفئة الأخرى والتي نقر بعدم وجود علاقة قرابة أو صداقة بينها وبين واحد على الأقل من فريق العمل إذ نجد 45.95% منهم يقررون أن هذه العلاقة هي علاقة حسنة في المقابل 16.22% يرون بأن هذه العلاقة هي علاقة سيئة، هذا مع مراعاتنا لنسبة كل طرفين، حيث يشكل المبحوثين الذين اقروا بوجود علاقة قرابة أو صداقة بينهم وبين واحد على الأقل من فريق العمل 56.47% بالمقابل 43.53% .

من خلال النسب المذكورة سابقاً للجدول أعلاه، يتبين لنا أن العمال الذين يفضلون العمل ضمن الفرق التي يتواجد فيها، أحد أصدقائهم أو أقاربهم، علاقتهم مع زملائهم في فرق العمل تتميز بالصفة الحسنة والجيدة أكثر من، العمال الذين لا يفضلون العمل ضمن الفرق التي لا يتواجد فيها أحد معارفهم (أصدقاء أو أقارب)، وترجع النسب الكبيرة للعلاقة الحسنة والجيدة للأفراد الذين يفضلون فرق فيها احد أصدقائهم أو أقاربهم، لكون معظم العمال بعد اندماجهم في العمل ضمن الفريق يتحول تدريجياً من علاقة الزمالة في العمل إلى علاقة الصداقة وذلك بفعل الاحتكاك أكثر بين الأفراد بعد عدة مراحل يمر بها الفريق في إطار تكوينه وتشكله الكلي، آخذين في الاعتبار كون هذا القريب مفضل أو ذو علاقة حسنة مبدئياً مع هذا الفرد، يجعل من علاقة الزمالة في العمل، تأخذ صورة العلاقات العائلية، والتي هي أكثر تماسكاً وتأثيراً في اتجاهات الأفراد وميولهم، من علاقات الزمالة فقط، وذلك ما تبرهن عليه، التكتلات العائلية اليوم في المجال الصناعي والتجاري، ومجالات الاستثمار المختلفة اليوم، فتواجد الفرد ضمن جماعة فيها أحد أقاربه يشبع حاجات الأمان والانتماء أكثر من تواجده ضمن جماعة زملاء العمل أو المهنة.

V - عرض ومناقشة نتائج الدراسة : انتهت هذه الدراسة إلى مجموع نتائج، من أهمها ما يلي :

- أظهرت الدراسة في شقها النظري، تطورت فرق العمل بتطور المهام الموكلة إليها، من نظام تقليدي، إلى أنظمة أخرى تجاري تطلعات العنصر البشري، فلتشكيل أي فرقة عمل لا بد لها من المرور بمراحل تحتوي تفصيلات يقتضيها التجمع البشري، تبدأ هذه المراحل بالارتباك ثم الاختلاف ثم الاستجابة يليها الالتزام بمعايير وقيم فريق العمل .

- كي يكون التوافق المهني واضح المعالم لابد أن يحتوي مبدئيا مضامين يصطلح عليها بالرضا المهني والذي تحفزه بعض العوامل كالأجر، محتوى العمل، الترقية، العوامل الفيزيقية، وكذا عناصر نفس اجتماعية ظاهرة من شأنها تعزيز هذا التوافق المهني كالاقتناع بجدوى العمل، وضوح المهمة، تطابق مبادئ العمل ومعتقدات الأفراد، اهتمام الإدارة بمشاكل العمال، التنويه بالجهود الايجابية للعمال، تماسك الجماعة

وأخرى خفية تضمنت بعض منها الدراسة الميدانية والتي أوردناها في مستهل هذا المقال تحت مصطلح العصبية¹، والتي ارتأينا ظهورها في هذه المؤسسة محل الدراسة متمثلة في القرابة و الصداقة ، السن ، وقد جاءت النتائج كالتالي ، ففي مستهل الدراسة الميدانية جدول يوضح سبب تغيير العامل لفريق عمله يحتوي العناصر المشار إليها أنفا، فوجدنا النسب التالية، 42.35 % بسبب علاقات قرابة أو صداقة و 24.71 % بسبب التقارب في السن 18.83% بسبب بعد محل السكن وفي الأخير 14.12% بسبب الحالة الصحية .

- بالنسبة لمؤشر الأول السن، تظهر لنا العلاقة بين الاختلاف الكبير في سن أعضاء الفريق وطبيعة علاقة أعضاء الفريق مع بعضهم البعض، حيث كلما كانت نسبة الاختلاف مرتفعة تتجه طبيعة العلاقة نحو أن تكون نسبة العلاقة حسنة أكثر من أن تكون جيدة أو سيئة، بينما كلما ارتفعت نسبة عدم وجود اختلاف كبير في سن أعضاء الفريق اتجهت العلاقة لأن تكون علاقة جيدة أكثر من أن تكون حسنة أو سيئة، وذلك ما تؤكد لنا النسبة المعروضة في الجدول رقم 03 أن أكبر نسبة هي 59.25 % والتي تمثل إجابات المبحوثين من أعضاء الفرق والتي نجد طبيعة العلاقة بينهم جيدة متقاربين في السن ثم تليها نسبة 55.17 % والتي تمثل إجابات المبحوثين الغير متماثلين في السن ، نجد طبيعة العلاقة حسنة مع زملاء العمل

- كون الرئيس المباشر للفريق العمل يماثل معظم أعضاء الفريق في سنهم، يساهم في تحقيق العلاقة الحسنة بين الطرفين المسئول والأعضاء. وذلك ما تؤكد لنا النسب المعروضة في الجدول رقم 5، نجد أكبر نسبة 57.50 % والتي تمثل إجابات المبحوثين عن الرئيس المباشر الذي يختلف عليهم في السن وعلاقتهم حسنة معه، ثم تليها نسبة 46.66% والتي تمثل إجابات المبحوثين عن مسئولهم المباشر يماثلهم في السن وعلاقتهم حسنة معه.

- القرابة أو الصداقة بين أعضاء الفريق الواحد : أكثر الأفراد العاملين في الفرق، يفضلون أن يتواجد في فرق فيها أحد أقارب أو الأصدقاء، وذلك ما تدل عليه النسبة المعروضة في الجدول رقم: 1 حيث أن أكبر نسبة 42.35% والتي تمثل الدافع إلى تغيير فريق العمل، ثم تلتها نسبة 24.71% والتي تمثل تقارب السن بين أعضاء فريق العمل كدافع إلى تغيير. كما يعيد تأكيد هذا الأمر النسب المعروضة في الجداول رقم 6 و الجدول رقم 7، حيث نجد في هذا الأخير، النسبة الأكبر مع مراعاة أكبر تمثيل 43.75 % تمثل إجابات المبحوثين حول وجود علاقة حسنة مع وجود علاقة قرابة أو صداقة بين واحد على الأقل من أعضاء الفريق ثم تليها نسبة 35.41% تمثل إجابات المبحوثين بوجود علاقة جيدة .

ونختتم هذه الدراسة بالقول أن فريق العمل، ليس مجرد تشكيلة من الأفراد، والمهام والأدوار التي توزع، كما لا يقتصر مفهوم الفريق على جماعة لها مجموعة من الأهداف المحددة، بل يتعدى كل ذلك، إلى كونه يتضمن مجموعة من العلاقات الإنسانية، التي يجب أن تأخذ في عين الاعتبار وذلك لأثرها على فريق العمل وتلخص النتائج السابقة في أن المعايير الاجتماعية المتبعة في تشكيل فرق العمل، تؤثر على تحقيق التوافق المهني وترابط الفريق إذا ما تم توجيهها توجيهها صحيحا في مجتمع كالمجتمع الجزائري.

(1) - للتعلم أكثر راجع: عبد الغني مغربي(2006): الفكر السوسيولوجي عند ابن خلدون، تعريب محمد الشريف بن دالي حسين ، دار القصة للنشر ، الجزائر .

الإحالات والمراجع:

1. إين منصور(1998)، لسان العرب، المجلد الثاني، طبعة 2، دار إحياء التراث العربي، لبنان.
2. أحمد سيد مصطفى(2000)، إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة، المكتبة الأكاديمية، مصر.
3. بديع محمود القاسم(2001)، علم النفس المهني بين النظرية والتطبيق، مؤسسة الوراق للنشر، عمان، الأردن.
4. تحسين الطراونة(2012)، الفلسفة الأخلاقية وعلم القيادة وتطبيقها في قيادة فرق العمل الأمنية، طبعة 1، المملكة العربية السعودية.
5. سماح سالم السالم(2012)، منهجية البحث العلمي الأساليب، المناهج، الإحصاء، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن.
6. العمري خالد(1991)، الرضا الوظيفي للمشرفين التربويين في الأردن وعلاقته ببعض الخصائص الديمغرافية والوظيفية للمشرف، مجلة أبحاث اليرموك، المجلد الرابع، العدد الرابع، جامعة اليرموك، الأردن.
7. فرج عبد القادر طه(1989)، سيكولوجية الشخصية المعوقة للإنتاج، دراسة في التوافق المهني والصحة النفسية، مكتبة الخانجي، مصر.
8. لويس معلوف(1956)، المنجد في الآداب والعلوم، المطبعة الكاثوليكية، بيروت، لبنان.
9. محمد أحمد(2011)، إدارة وبناء فريق العمل، مجلة المال والاقتصاد، المجلد الأول، العدد: 66.
10. محمد جمال يحيى(2003)، دراسات في علوم النفس، دار الغرب للنشر والتوزيع، وهران - الجزائر.
11. محمد شفيق(1985)، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، طبعة 1، المكتب الجامعي الحديث، مصر.
12. محمد كامل عوض، الصحة من منظور علم النفس، دار الكتب العلمية، طبعة 1، بيروت، لبنان.
13. محمود السيد أبو النيل(1984)، الأمراض السيكوسوماتية، مكتبة الخانجي، القاهرة - مصر.
14. موريس أنجيس(2010)، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية - تدريبات عملية -، ترجمة: بوزيد صحراوي وآخرون، الطبعة 2، دار القصة للنشر، الجزائر.
15. ناصر محمد العديلي(1981)، الرضا الوظيفي، معهد الإدارة العامة، الرياض - المملكة العربية السعودية.
16. مجد الدين محمد بين يعقوب الفيروز آبادي(2008): القاموس المحيط، دار الحديث، مصر، (نسخة الكترونية)
17. عباس محمود عوض(1982): دراسة عمالية لاختبار التوافق العام والمهني، دار المعرفة الجامعية - مصر.
18. عبد الغني أحمد عبده(ديسمبر 2007)، إدارة وبناء فريق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، جامعة الأحساء، المملكة العربية السعودية.
19. عبد الغني مغربي(2006): الفكر السوسيولوجي عند ابن خلدون، تعريب محمد الشريف بن دالي حسين، دار القصة للنشر، الجزائر.
20. الهاشمي لوكيا(2006)، السلوك التنظيمي، الجزء الثاني، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر.
20. أم الخير بنت إبراهيم أحمد عبده(2010)، فرق العمل وأثرها على الإنتاجية في القطاع التعليم الجامعي النسائي - دراسة ميدانية على قسم الطالبات بجامعة الملك عبد العزيز، بحث مقدم لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الدكتوراه في الإدارة العامة، قسم الإدارة العامة، تحت إشراف: وهيب بن عبد الفتاح صوفي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.
21. بوعطيط سفيان(2007): طبيعة الإشراف وعلاقته بالتوافق المهني - دراسة ميدانية بمركب ميتال ستيل - عناية - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علم النفس العمل والتنظيم، تحت إشراف: لوكيا الهاشمي، قسم علم النفس وعلوم التربية والأرطونيا، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة - الجزائر.

كيفية الاستشهاد بهذا المقال حسب أسلوب APA :

حمزة جغبو (2019) المحددات التنظيمية لتشكيل فرق العمل وعلاقتها بالتوافق المهني -عناصر اجتماعية- دراسة ميدانية بوحدة البليسترين مؤسسة كوندور برج بوعرييج . مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، مجلة الباحث في العلوم الإنسانية و الاجتماعية، 11 (03)/2019 الجزائر : جامعة قاصدي مرباح

ورقعة، ص.ص (87-104)