

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
معهد علم النفس و العلوم التربوية
فرع علم النفس العمل و التنظيم
رقم التسجيل.....
الرقم التسلسلي :.....

عنوان المذكرة

تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي

دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA
بولاية جيجل

مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم

إعداد الطالب:

❖ مجيدر بلال

تحت إشراف:

أعضاء المناقشة :

الأستاذ الدكتور : ليفة نصر الدين

أ.د الهاشمي لو كيا. أستاذ التعليم العالي رئيسا جامعة منتوري قسنطينة

أ.د ليفة نصر الدين أستاذ التعليم العالي مشرفا جامعة منتوري قسنطينة

أ.د العايب رابح أستاذ التعليم العالي عضوا جامعة منتوري قسنطينة

د حمداش نوال أستاذ محاضر عضوا جامعة منتوري قسنطينة

الموسم الجامعي : 2009 - 2010

دعاء

بسم الله الرحمن الرحيم



« ربي اشرح لي صدري
وعسير لي أمري وأحلل عقدة من لساني
يفقهو قولي »

شكر وتقدير

الحمد و الشكر لله سبحانه وتعالى أولاً الذي كان
الموفق و المعين في هذا البحث المتواضع.
أتقدم بالشكر و التقدير الكبيرين إلى الأستاذ المحترم
" ليفة نصر الدين " على كل ما قدمه من نصائح و
توجيهات قيمة لإنجاز هذا العمل .

كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الكبير لوكيا
الهاشمي وكل أساتذة معهد علم النفس وخاصة علم النفس
العمل و التنظيم.

كما أتقدم بالشكر الجزيل للأساتذة أعضاء لجنة المناقشة
الذين قبلوا بمناقشة مذكرتي بصدر رحب.
دون أن أنسى تقديم كل الشكر و التقدير إلى عمال
الشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل على
تعاونهم ومساعدتهم لنا في إنجاز هذه الدراسة .
إلى كل من ساهم في إنجاز هذا البحث من قريب أو
من بعيد.

بلال.

الإهداء

إلى الوالد الكريم أطال الله في عمره.

إلى الأم الحنينة شفاها الله.

إلى كل إخوتي و أخواتي .

إلى كل الأصدقاء و الأحباب و كل من قدم لي يد العون و
المساعدة من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا البحث المتواضع.

إلى كل من يقرأ هذا الإهداء إليكم جميعاً أهدي هذا

العمل المتواضع.

مقدمة عامة.

الفصل التمهيدي:

- 1 - الإشكالية.....01
- 2 - فرضيات البحث.....04
- 3 - أسباب إختيار البحث.....05
- 4 - أهداف الدراسة.....06
- 5 - أهمية البحث.....07
- 6 - تحديد مصطلحات البحث.....08
- 7 - الدراسات السابقة.....09

الجانب النظري:

الفصل الأول: تماسك جماعة العمل.

- تمهيد.....23.
- 1 مفهوم الجماعة.....24.
- 2 خصائص الجماعة.....26.
- 3 أنواع الجماعات:.....28.
- 3-1 أنواع الجماعات من حيث طبيعة التفاعل.....28.
- 3-2 أنواع الجماعات من حيث طبيعة النظام.....30.
- 3-3 أنواع الجماعات من حيث طبيعتها.....31.
- 3-4 أنواع الجماعات من حيث الدوافع للإلتقاء إلى الجماعة.....32.
- 3-5 الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها.....33.
- 4 - أسباب تكوين الجماعة.....35.
- 5 - أسباب تكوين الجماعات في البيئة المهنية.....36.
- 6 - نظريات الجماعة.....37.
- 6-1 نظرية المجال.....37.
- 6-2 نظرية التبادل الاجتماعي.....37.
- 6-3 النظرية التفاعلية.....38.
- 6-4 نظرية القرب أو التقارب المكاني.....39.
- 6-5 نظرية الأنساق.....39.
- 6-6 نظرية التوازن.....40.
- 6-7 نظرية النماذج الصورية.....40.
- 7 - أهمية الجماعة.....41.
- 7-1 أهمية الجماعة بالنسبة للفرد.....41.
- 7-2 أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع.....42.
- 7-3 أهمية جماعات العمل.....43.

- 8- مراحل تكوين الجماعات.....44.
- 9- دينامية الجماعة.....46.
- 10- مفهوم تماسك الجماعة.....48.
- 11- عوامل تماسك جماعة العمل.....50.
- 12- عوامل إضعاف تماسك جماعة العمل.....55.
- 13- البناء السوسيو مترى لجماعة العمل.....56.
- 14- الآثار الايجابية لتماسك جماعة العمل.....58.
- 15- الآثار السلبية لتماسك جماعة العمل.....59.
- 60.....خلاصة.

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي:

- تمهيد.....62.
- 1 - مفهوم الرضا الوظيفي.....63.
- 2 - الرضا الوظيفي و الإتجاهات المشابهة له.....65.
- 1-2 الرضا الوظيفي و الروح المعنوية.....65.
- 2-2 الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.....66.
- 2-3 الرضا الوظيفي و الارتباط الوظيفي.....66.
- 3- التطور التاريخي للرضا الوظيفي.....67.
- 4- نظريات الرضا الوظيفي.....68.
- 1-4 نظرية ماسلو للحاجات.....68.
- 2-4 نظرية مظهر الرضا.....70.
- 3-4 نظرية العلاقات الإنسانية.....71.
- 4-4 نظرية الإنجاز.....72.
- 5-4 نظرية عدالة العائد.....73.
- 6-4 نظرية مدخل الإدارة.....74.
- 7-4 نظرية العاملين.....75.
- 8-4 نظرية القيمة.....76.
- 5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.....79.
- 1-5 عوامل متعلقة بالعمل.....79.
- 2-5 العوامل الاجتماعية.....81.
- 3-5 العوامل الفيزيائية.....83.
- 4-5 العوامل الشخصية.....84.
- 6- عوائق الرضا الوظيفي.....85.
- 7- طرق قياس الرضا الوظيفي.....87.

.87.....	1-7 الطرق الموضوعية
.87.....	1-1-7 الغياب
.88.....	2-1-7 ترك العمل
.89.....	2-7 الطرق الذاتية
.90.....	1-2-7 طريقة العوامل المتساوية
.90.....	2-2-7 طريقة ليكرث
.91.....	3-2-7 طريقة المواقف الحرجة لهيرزبرغ
.92.....	4-2-7 طريقة "أوزجود" وزملائه
.93.....	8- أهمية الرضا الوظيفي
.94.....	خلاصة

الجانب الميداني:

- تمهيد.95.
- 1 - المنهج المستخدم في الدراسة96.
- 2 - المجال المكاني و الزماني.(التعريف بالمؤسسة).....97.
- 3 - الدراسة الإستطلاعية.....111.
- 4 - نتائج الدراسة الإستطلاعية.....112.
- 5 - العينة.....113.
- 6 - أدوات الدراسة.....114.
- 7 - دراسة صدق الإستبيان.....114.
- 8 - الوسائل المستخدمة في تحليل و مناقشة البيانات.....115.
- 9 - تحليل البيانات العامة.....116.
- 10 - عرض النتائج وتفسيرها.....119.
- 11 - عرض النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات.....149.
- خاتمة عامة.....151.
- قائمة المراجع.....155.
- الملاحق.

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
29	الفرق بين الجماعات الأولية والجماعات الثانوية.	01
57	طريقة اختيار الأفراد حسب الاختبار السوسيومتري.	02
57	كيفية ترتيب اختيار الأفراد في الاختبار السوسيومتري	03

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
69	شكل يوضح هرم ماسلو للحاجات	01

المقدمة

مقدمة

إن الغاية العظمى و الكبرى لأي بحث أو دراسة هي إزالة اللبس و الغموض، و الوصول إلى الإجابة على التساؤلات المطروحة، فمنذ بداية الحياة و الإنسان في صراع مع الطبيعة من أجل الوصول إلى غايته الأسمى ألا وهي الوصول إلى ذلك الشعور بالراحة و الاطمئنان و اللذة و تجنب التدمر و الإستهياء و الألم و بالتالي العمل على تجنبها بالبحث عن مسبباتها و تجنبها.

وقد عرفت حياة الإنسان منذ القديم عدة تطورات و تغيرات سواء على المستوى الإجتماعي أو الاقتصادي. السياسي... الخ. و بإعتبار الإنسان إجتماعي بطبعه فقد شكل منذ القدم تنظيمات و تجمعات بشرية إبتداءا من الأسرة إلى القبيلة إلى المجتمع إلى الأمة مسائرة لهاته التطورات و إعطاء لأكثر تنظيم و هيكله لهاته الجماعات.

ومع ظهور الثورة الصناعية و بداية ظهور المصانع و المنظمات بمختلف أنواعها بدأت تلك الجماعات تأخذ أكثر تنظيما و هيكله. ولكن بالمقابل فإن ذلك صاحبه عدة إضطرابات و مشاكل للعمال و التي خلقت نوع من التدمر و اللارضا للعمال، مما إنعكس سلبيا على إنتاجيتهم و أدائهم و بالتالي على إنتاجية و أداء المنظمة ككل.

مما أتاح الفرصة للعديد من الدراسات للبحث عن الأسباب الكامنة وراء هذا الخلل، فظهرت مدرسة الإدارة العلمية لتايلور و التي وجهت إهتمامها للعمل و الإنتاج أما عن طريق تحسين الآلات أو زيادة الأجر... الخ. إلا أنها أهملت الجوانب النفسية و الإجتماعية و الإنسانية بين العمال. و ذلك من إعتبار الهدف المباشر للمؤسسة أو المنظمة هو الهدف الإقتصادي في حين أن ذلك لا يتم إلا عن طريق مراعاة إجتماعية و إنسانية العامل. و كرد فعل ظهرت مدرسة العلاقات الإنسانية لإيلتون مايو و زملائه، و التي إهتمت بالعلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين العمال، فإهتمت بجماعات العمل وهو الشيء الذي خلق نوع من الرضا و أثر إيجابيا على إنتاجية و أداء العمال .

و الفكرة التي ترسخت لدى الباحثين و الدارسين لمختلف علوم الإقتصاد و الإدارة و الإجتماع و غيرها من العلوم، إن المشكل لم يعد مشكل رؤوس الأموال و الآلات و غيرها من الإمكانيات المادية. ولكن التحدي الكبير أصبح في كيفية إستثمار المورد البشري و

القوى العاملة، فالأفراد هم المسؤولون عن وضع سياسات ومخططات المؤسسة وهم الذين يحفزون العمال ويحافظون عليهم ويسعون إلى وضع وتهيئة الظروف المهنية الملائمة للعمال حتى يمارسوا أعمالهم بكل راحة وطمأنينة ورضا مما يزيد من أدائهم وإنتاجيتهم. فالإدارة الناجحة هي القادرة على مزج وتحقيق التوافق بين تلبية رغبات و حاجات وأهداف أفرادها الشخصية وبين أهداف المنظمة ككل. إذ أنه بدون إشباع تلك الرغبات و الشعور بذلك الإرتياح و الطمأنينة فإن ذلك يخلق نوع من عدم الرضا .

إذن فذلك الشعور الداخلي الذي ينتاب الشخص العامل ويجعل منه قوة فعالة ومنتجة في المنظمة لا بد أن يستحضر ويحرص على وجوده لدى العاملين، لما له من نواتج وأهمية كبيرة للمنظمات وهذا الشعور قد يكون ناتج عن مجموعة من العوامل التي من شأنها أن تنعكس بالإيجاب أو بالسلب عليه. فهو سلاح ذو حدين فإما أن يرقى بالمنظمة إلى تحقيق أهدافها ويرفع بها إلى أعلى مستويات الأداء و الإنتاجية و الفعالية، أو يدفع بها إلى الفشل في ذلك ويحط من مستويات أدائها وفعاليتها و إنتاجيتها.

فقد يتأثر هذا الشعور بنظام الأجور أو سياسة المؤسسة. فرص الترقية التي تتيحها المؤسسة أو الوظيفة. الظروف الفيزيائية للعمل كالتهدوية. الحرارة. الرطوبة. الضجيج إضافة إلى صعوبة أو سهولة العمل. نمط الإشراف المتبع. إضافة إلى الظروف الإجتماعية و العلاقات بين الأفراد ومدى تماسك جماعة العمل أو تنافرها. وغيرها من العوامل الأخرى.

فمنذ القديم كان ينظر إلى العامل كوسيلة وأداة لتحقيق الأهداف الإقتصادية دون مراعاة إنسانيته و إجتماعيته مما إنعكس سلبيا وخلق له حالة من التذمر و الإستياء وعدم الرضا، الشيء الذي يقلل من فعاليته و إنتاجيته. فكان لا بد من تغيير هذه النظرة وإعطاء أكبر قدر ممكن من الإهتمام بهذا الجانب من إنسانية العامل ومراعاة خصوصيته بإعتباره كائن إجتماعي بطبعة يأثر و يتأثر بالمحيط الإجتماعي. فعملت على توفير الظروف الإجتماعية و الإنسانية المبنية على علاقات الإحترام و التقدير والتعاون و الثقة من أجل الوصول إلى الكفاية الإنتاجية أي أكبر رضا ممكن بأقل تكلفة وفي أقل وقت ممكن وأكبر إنتاجية.

وتعتبر جماعة العمل من بين العوامل الإجتماعية المؤثرة على رضا العاملين داخل المنظمة فإن مختلف التفاعلات و الأنشطة داخل الجماعة من تماسك و ترابط بين العمال قد تزيد من رضاهم، أو وجود ذلك الصراع و التنافر الذي قد يؤثر سلبيا على رضاهم و بالتالي على أدائهم و إنتاجيتهم.

فتماسك جماعة العمل و الذي يعبر عن زيادة العلاقات الموجبة و الوطيدة بين الأفراد المبنية على التعاون و الإحترام و التقدير و المتبادل و الثقة و الأخوة و الزمالة التي تزيد من قوة الجذب و الإرتباط بين الأفراد و تخلق لهم الجو الإجتماعي و البيئة المهنية السليمة و الملائمة. و التي بطبيعة الحال تزيد من خلق مشاعر الرضا و الإرتياح و الطمأنينة لدى العمال مما ينعكس إيجابيا على أدائهم و إنتاجيتهم.

وفي حين أن ظهور بعض النزاعات و الصراعات و التنافرات بين جماعة العمل قد يزيد من كراهيتهم للعمل و يخلق لهم مشاعر الإرتباك و التذمر و عدم الرضا فيقلل ذلك من أدائهم و إنتاجيتهم.

ونظرا للأهمية الكبيرة لهذا الموضوع و المتمثل في مدى تأثير تماسك جماعة العمل على الرضا الوظيفي للعمال و الذي نعتبره من المواضيع الحساسة و من مواضيع العصر بإعتباره يمس مباشرة شعور الفرد و خاصية من أهم خصائص الفرد ألا وهي الجماعة فالإنسان يولد و يعيش حياته الأولى في جماعة الأسرة ثم يندمج في المجتمع مع جماعة الأقارب و الأصدقاء و الزملاء ثم يندمج في جماعة العمل التي نعتبرها من أهم الجماعات المشكلة للمجتمع المعاصر. فلا يمكن للفرد أن يعيش منعزل عن الآخرين فهو دائما يميل إلى تشكيل جماعات و التي من شأنها أن تؤثر بالإيجاب أو السلب على درجة رضاه و بالتالي على أدائه و إنتاجيته.

ولقد تطرقنا إلى هذا الموضوع في بحثنا و حاولنا أن نصيغه في قالب علمي و موضوعي مع مراعاة المراحل و الخطوات المنهجية و العلمية التي يقتضيها أي بحث أو دراسة. فقد قسمنا بحثنا إلى قسمين أو جانبين جانب نظري و آخر ميداني تدعيما للتراث النظري و المعلومات النظرية التي تناولت متغيرات البحث.

فقد بدأنا بجانب تمهيدي تعرضنا فيه إلى التعريف بالإشكالية التي طرحت موضوع تماسك جماعة العمل بالرضا الوظيفي. إذ يعتبر كأحد العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي، حيث تحدثنا في هذا الفصل على إشكالية البحث وأهمية الدراسة. دوافع إختيار الموضوع. أهداف الدراسة. مصطلحات الدراسة. بالإضافة إلى التطرق إلى الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بالدراسة و التحريب.

وفي الجانب النظري قسمناه حسب متغيرات البحث إلى فصلين: فصل أول تحدثنا فيه عن تماسك جماعة العمل، وفصل ثاني تطرقنا فيه إلى المتغير الثاني المتمثل في الرضا الوظيفي. ففي الفصل الأول تطرقنا إلى متغير تماسك جماعة العمل بكل جوانبه و التي تتضمن مفاهيم وتعريف الجماعة، خصائصها، أنواعها، أسباب الإنضمام إليها، أسباب تكوين الجماعات في البيئة المهنية، إضافة إلى أهم النظريات التي تناولت موضوع الجماعة مع إبراز أهمية الجماعة بالنسبة للفرد و المجتمع وأهمية جماعات العمل وأهم المراحل التي تمر بها الجماعة في تكوينها.

لنتقل بعد ذلك إلى مختلف مفاهيم تماسك جماعة العمل وعوامل التماسك و العوامل التي من الممكن أن تضعف تماسك الجماعة، البناء السوسيو مترى لجماعة العمل. لنختتم بالآثار الإيجابية و السلبية لتماسك جماعة العمل.

أما الفصل الثاني فتطرقنا إلى متغير الرضا الوظيفي مفاهيمه و بعض الإتجاهات و المفاهيم المشابهة له

مع إبراز التطور التاريخي له، مختلف النظريات التي عالجت موضوع الرضا الوظيفي، العوامل المؤثرة فيه، العوائق التي من شأنها أن تؤثر سلبيا عليه. مع إبراز طرق قياسه. لنختتم بأهمية الرضا الوظيفي.

أما الجانب الميداني أو التطبيقي و الذي حاولنا فيه إسقاط التراث النظري و المعلومات المتعلقة بمتغيرات البحث على الواقع مع مراعاة مختلف الخطوات المنهجية. فقمنا أولا بدراسة إستطلاعية كمرحلة لجلس النبض و كسر الحواجز النفسية مع أفراد العينة و التي ساعدتنا على إختيار أداة الدراسة المناسبة و حجم العينة وطبيعتها... الخ.

ثم قمنا بدراستنا النهائية من مختلف جوانبها: الحدود الزمانية و المكانية.عينة
الدراسة.أدوات جمع البيانات.الوسائل الإحصائية المستعملة.
ثم بعد ذلك قمنا بعرض النتائج وتفسيرها ومعالجتها إحصائيا ثم تفسيرها على ضوء
الفرضيات.
وفي الأخير قمنا بصياغة خاتمة كحوصلة و إستنتاج لمختلف عناصر الدراسة مع تقديم
بعض الإقتراحات و التوصيات التي من الممكن أن يستفاد منها ميدانيا من طرف
المؤسسات للرفع من درجة رضا العاملين والوصول إلى الكفاية الإنتاجية.

الفصل التمهيدي

الفصل التمهيدي.

- 1 - الإشكالية.
- 2 - فرضيات البحث.
- 3 - أسباب إختيار البحث.
- 4 - أهداف الدراسة.
- 5 - أهمية البحث.
- 6 - تحديد مصطلحات البحث.
- 7 - الدراسات السابقة.

1- إشكالية البحث :

يمكن اعتبار دراسة الجماعات داخل المنظمات موضوعاً أساسياً في مجال السلوك التنظيمي وذلك لأن أغلب النشاط اليومي للمنظمة و التفاعلات اليومية تحدث داخل الجماعات ويتم من خلال الجماعات تحقيق كثير من الأهداف التي يسعى المديرون و الأفراد إلى تحقيقها سواء كانت هاته الأهداف تنظيمية أو إنتاجية أو إجتماعية أو نفسية... الخ. ومما يلاحظ على بعض الدول و المؤسسات أنها توجه إهتمامها للإنتاج إما عن طريق تحسين الآلات .توفير الموارد المالية و المادية و البشرية الكبيرة.فرض نظام صارم للعمل... الخ.بينما تولي للعمال و صحتهم النفسية و الإجتماعية أقل قدر من الإهتمام.ذلك لأن الهدف المباشر للتنمية هو الهدف الإقتصادي في حين أن الطريق المباشر لتحقيق الهدف لا يمكن أن يتحقق إلا عن طرق تطبيق علم النفس و بالعناية بالصحة النفسية و تحسين العلاقات الإجتماعية و التنظيمية بين العمال.

و الفرق بين المنظمة الناجحة و المنظمة الفاشلة هو قدرة الأولى على تحقيق التوافق بين الأهداف الإقتصادية للمنظمة و الأهداف النفسية و الإجتماعية للعاملين. إذ أنه بدون تحقيق أهداف العاملين في أي مؤسسة أو مشروع ينجر عنه عدم إشباع رغباتهم و حاجاتهم النفسية .الإجتماعية.الإقتصادية... الخ و تحقيق رضاهم ينعكس بالسلب على واقع المؤسسة وأهدافها.

وهذا الشعور بالرضا يكون ناتج عن عدة عوامل كنظام الأجور.فرص الترقية.الظروف الفيزيائية و الإجتماعية.نمط الإشراف المتبع.مدى تماسك الجماعة أو تنافرها... الخ. فقد كان في القديم ينظر إلى العامل من طرف المديرين و أرباب العمل على أنه مجرد آلة كما ينظر إليه بصورة منفردة بمعزل عن الجماعة التي يعمل فيها مما يخلق حالة من التذمر و الإستياء وعدم الرضا مما ينعكس سلبياً على الإنتاجية والأداء .فكان لابد على المديرين وأرباب العامل أن يغيروا من هذه النظرة وذلك من خلال توفير الجو الإجتماعي الملائم للعمل و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية و الإجتماعية بين العامل بإعطاء أكبر قدر من الإحترام و التقدير و تشجيع كل ما يمكن أن يساعد على تماسك أفراد جماعة العمل

وتشجيع العلاقات الموجبة بينهم ومحاربة كل ما يمكن له أن يخلق تنافرات وصراعات بينهم نظرا لخصوصية العامل وإنسانيته لضمان السير الحسن لوتيرة العمل وتحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج وأكبر قدر من الرضا الوظيفي للعمال في آن واحد.

ويعتبر تماسك الجماعة من بين العوامل المؤثرة على الرضا الوظيفي للعاملين داخل المؤسسة وهذا نظرا لما تتميز به الجماعة من ديناميكي وإعتبارها المرجع الرئيسي للفرد في كل أعماله وفي تكوين شخصيته وتشكيل اتجاهاته وميوله وإعتبار الرضا يمس مباشرة الجانب النفسي الذي يؤثر بشكل مباشر وكبير على الإنتاجية و الأداء و بالتالي على تحقيق أهداف المؤسسة و الأفراد في آن واحد.

فدخول أفراد جماعة العمل في جو من التفاعل الإيجابي و العلاقات الإجتماعية الجيدة و الإيجابية من إحترام وتقدير متبادل وتبادل للأدوار و المناصب داخل العمل وتعاون في أداء العمل واتصال دائم في مكان العمل .يخلق نوع من التماسك و الذي قد يكون عامل إيجابي في خلق شعور إيجابي لدى العمال و الذي يعرف بالرضا الوظيفي. و كحتمية لكون الفرد إجتماعي بطبعه يميل إلى العمل في جماعات سواء كانت رسمية أو غير رسمية من أجل تحقيق رغبات و حاجات نفسية. إجتماعية. إقتصادية... الخ. فلا يمكن للفرد العمل بمعزل عن الآخرين.

وقد أكد العديد من علماء النفس و الإجتماع و الإدارة (ماسلو. إلتون مايو. هيرزبرجر... الخ) على أهمية الجماعة و ما يحدث داخلها من تفاعلات سواء تماسك. تنافر. صراع... الخ. في تحقيق أهداف الفرد و المنظمة في آن واحد وفي درجة إشباع الفرد لحاجاته و رغباته.

وهو ما ذهب إليه ماسلو حينما قسم حاجات الفرد إلى خمس مستويات في سلم أطلق عليه سلم أو هرم ماسلو للحاجات (راجع سلم ماسلو للحاجات) و الذي ذكر من بينها حاجات الإتماء بأن يكون الفرد مقبولا من طرف جماعة العامل و الذي يعتبر مؤشر على تماسك الجماعة فيما بينها والذي قد يكون هو الهدف الرئيسي من دخول فرد ما في

جماعة عمل ما فيكون وجود هاته العلاقات الجيدة و الإيجابية بين العامل في مستوى توقع العامل إذا حدث العكس وكان الجو الاجتماعي السائد بين أفراد الجماعة يسوده التنافر و الصراع فإن ذلك يخلق حالة من التوتر و الإستياء و التذمر و الإحباط لدى الفرد و بالتالي يؤدي إلى عدم إشباع حاجاته و رغباته .

بينما وجود التماسك و العلاقات الوطيدة و الجيدة و الجو الاجتماعي و الإنساني و التنظيمي بين جماعة العمل يخلق نوع من الإشباع لدى الفرد و يجعله أكثر رضا و بالتالي يعود بالإيجاب على مردود يف و إنتاجه.

إذن فدرجة تماسك جماعة العمل قد تأثر سواء بالإيجاب أو السلب على الرضا الوظيفي للفرد داخل العمل.

و التي إنبثق منها سؤال البحث التالي:

هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم المهني ؟

أو :

هل زيادة درجة تماسك جماعة العمل تزيد من رضاهم في عملهم ؟

2- فرضيات البحث :

يعتبر وضع الفرضيات من الخطوات الأساسية و المهمة التي تعتمد عليها البحوث العلمية حيث من خلالها يمكن تحديد معالم البحث و الخطوات و البنود العريضة لهذا البحث.

و الفرضيات عبارة عن قضية احتمالية تقرر مدى العلاقة بين متغيرين أو أكثر و لا يخرج عن كونه نوعا من الحدس أو التخمين القائم على التفسير المؤقت أو الإجمالي للظواهر و الوقائع المبحوثة و لا بد أن تتمتع تلك الفروض بخاصية القابلية لإختبار حتى يمكن الحكم عليها بالقبول أو الرفض. 1.

ومن خلال ذلك تم وضع فرضية عامة لبحثنا تتمثل في :

الفرضية العامة :

هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي للعمال.

ومن خلال هذه الفرضية العامة ارتأينا أن نصيغ الفرضيات الجزئية التالية :

الفرضيات الجزئية :

الفرضية الجزئية الأولى :

- يتأثر إيجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة بين أعضاء جماعة العمل و تحاذبهم لبعضهم البعض.

الفرضية الجزئية الثانية :

- يتأثر سلبيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية بين أعضاء جماعة العمل و تنافرهم من بعضهم البعض.

1 - سلاطنية بلقاسم حسان الجلالي .محاضرات في المنهج و البحث العلمي.ديوان

المطبوعات الجامعية.الساحة المركزية بن عكنون.الجزائر.2007.ص157.

3-أسباب اختيار الموضوع :

يرجع اختيار هذا الموضوع إلى الواقع الصناعي و التنظيمي للمؤسسات و التنظيمات العمالية في الجزائر و ما يشهده من تنافر و صراعات و عدم تماسك و وجود تفاعل سلمي بين مختلف العمال سواء في نفس المستوى الإداري أو في المستويات الإدارية المختلفة.

و ما نتج عنه من إنخفاض درجة الرضا و زيادة درجة التذمر و السخط على هذا الواقع حتى من العمال نفسهم . و ما نتج عنه من اضطرابات . لامبالاة .شكاوي .غيابات . دوران العمل .ترك العمل... الخ.

الواقع الذي إن دل على شيء فإنما يدل علو وجود خلل في طبيعة العلاقات و نوعها داخل التجمعات العمالية في المؤسسة و التي من الممكن أن يكون سببا في تلك الظواهر . كذلك يرجع إختيار هذا الموضوع من أجل التعرف على درجة تدخل العامل الإنساني و المتمثل في تماسك جماعة العمل أو تنافرها في تفاقم و تضاحم الفجوة و الصراعات بين العمال داخل المؤسسة و من أجل معرفة دور هذا العامل الإنساني في زيادة درجة الرضا لدى العاملين .

بالإضافة إلى ملاحظتنا لواقع المؤسسة الجزائرية التي تعاني نقص أن لم نقل جهل تام في تطبيق أساليب علم النفس العمل و العناية بالصحة النفسية و الإجتماعية للعمال أثناء أدائهم للعمل .

بالإضافة إلى طبيعة المجتمع الجزائري عامة و العامل الجزائري بصفة خاصة و الظروف السائدة سواء الإجتماعية . الإقتصادية . التنظيمية . القانونية... الخ . و التي تحتم علينا القيام بدراسات إنطلاقا من ذلك و مقارنتها مع الدراسات المختلفة التي إعنتت بموضوع تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي في الدول المتقدمة و ما توصلت إليه من إستنتاجات و نتائج مختلفة و محاولة تكييفها مع طبيعة التنظيمات و المؤسسات في الجزائر . إضافة إلى الرغبة في الإلمام بالأبعاد العلمية و العملية لهذا الموضوع و الذي ينبع من الرغبة الذاتية للباحث . إضافة إلى وفرة المصادر العلمية و التراث النظري حول الموضوع .

4 - أهداف الدراسة :

إن أساس أي دراسة أو بحث علمي هو تسطير أهداف معينة لوصول إليها من خلال إتباع منهج علمي يتوافق مع طبيعة المتغيرات و المشكلة المراد معالجتها. وانطلاقاً من ذلك فقد سطرنا الأهداف التالية في بحثنا :

- لفت إنتباه المسؤولين في مؤسساتنا إلى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي للعمال.
- الرغبة العلمية في تشخيص واقع العلاقات الإنسانية و الإجتماعية التي تربط بين أفراد جماعة العمل ضمن المؤسسة الإقتصادية الجزائرية.
- الهدف العام للدراسة هو التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي للعمال.
- محاولة التعرف على أنجع و أنجح الطرق و الأساليب التي من شأنها تحسين و زيادة العلاقات الإيجابية ودرجة إنجذاب جماعة العامل و تماسكهم و بالتالي زيادة رضاهم الوظيفي.
- التعرف على متغير الرضا الوظيفي و مختلف أسبابه و مظاهره.

5 - أهمية الدراسة :

إن موضوع تماسك جماعة العمل وعلاقته بالرضا الوظيفي من المواضيع الهامة في الوقت الحالي إذ أصبح الإهتمام بالعامل و العمل بالغ الأهمية خاصة في المجال الصناعي الذي يتخبط في مشاكل عويصة منها تنافر وضعف تماسك الجماعة وزيادة العلاقات السلبية بين العمال ولاشك أن عدم الرضا ناتج عن عدة عوامل ومن أهمها عدم تماسك الجماعة بإعتباره العامل الأكثر أهمية التي تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي. وعموما يمكن إجمال أهمية الدراسة فيما يلي:

- إمكانية التعرف ميدانيا على واقع العلاقات الإجتماعية و الإنسانية بين جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي.
- أهمية كل من موضوع تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي بالنسبة للعمال وكذلك للمؤسسات الحديثة وما ينجر عنه من نتائج سلبية أو إيجابية في تحقيق أهدافها.
- الوصول إلى نتائج تساعد على إعطاء بعض الإقتراحات و التوصيات التي يمكن للمؤسسات الإقتصادية و الصناعية الإستفادة منها ميدانيا.
- من خلال معرفة مسببات عدم الرضا الوظيفي للعمال وما ينتج عنه من دوران عمل. ترك العمل. الغيابات الغير مبررة. صراعات... الخ. و بالتالي التأثير على الإنتاج و أهداف المؤسسة بصفة عامة. يمكن تجاوزها من خلال أنجع السبل والأساليب التي يكشف عنها البحث و التي من شأنها أن تحقق الرضا الوظيفي للعمال و بالتالي تحقيق رغبات الأفراد و حاجاتهم و أهداف المؤسسة في آن واحد.
- الوصول إلى نتائج عن أنجع الأساليب و الطرق التي تزيد من تماسك الجماعة و التي من شأنها أن تقضي على الصراعات و التنافرات الموجودة بين أفراد جماعة العمل و بالتالي الحفاظ على إستقرار العمال و رضاهم عن العمل.

6- تحديد المصطلحات :

التماسك :

التماسك هو الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض وقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب من إحدى المعاني الآتية الروح المعنوية .الإتحاد.التنسيق بين جهود العمل.....الخ. 1.

تماسك جماعة العمل :

يعرف تماسك الجماعة على أنه: " درجة إنجذاب أعضاء الجماعة لها و الأفراد ينجذبون للجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم." أما من الناحية الإجتماعية يقصد بالتماسك: " زيادة العلاقات الموجبة التي تدور في المحيط الداخلي للجماعة فكلما زادت هذه العلاقات إزداد تماسك الجماعة وكلما تشتتت هذه العلاقات ضعف تماسكها." 2.

الرضا الوظيفي: يمكن النظر إلى الرضا الوظيفي على: " أنه تطابق ما يسعى الشخص إلى تحقيقه من وظيفته ودرجة إشباع تلك الحاجات فهو إذن رد فعل تقويمي يقيس مدى حب أو كراهية الشخص لوظيفته." 3 . أو " الرضا الوظيفي هو الشعور النفسي بالقناعة و الإرتياح و السعادة لإشباع الحاجات و الرغبات و التوقعات المختلفة للعامل مع نفسه وحتوى و بيئة العمل و الولاء و الإنتماء." 4.

1 لوكيا الهاشمي و جابر ناصر. مفاهيم أساسية في علم النفس الإجتماعي. دار الهدى للطباعة و

النشر. عين مليلة الجزائر. 2006. ص78.

2 لوكيا الهاشمي. السلوك التنظيمي. دار الهدى للطباعة و النشر. عين مليلة

الجزائر. 2006. ص116.

3 أندرو سيزلاقي. ترجمة جعفر أبو القاسم احمد السلوك التنظيمي و الأداء. معهد الإدارة العامة

السعودية. 1991. ص74.

4 صالح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي. دار الجامعة الجديدة. مصر.

2003. ص230.

7 - الدراسات السابقة :

الدراسات المتعلقة بتماسك جماعة العمل:

1: دراسة سايلز Sayles

حاول سايلز أن يميز بين جماعات العمل وأن يصنفها طبقا لسلوكه بصفة خاصة، أي طبقا للأساليب التي تستخدمها لحل مشكلاتها اليومية ومدى إستجابتها للإدارة و الإشراف. ونموذج الأشخاص الذي تعترف بهم كقادة لها. ولقد إستطاع سايلز يميز بين أربعة نماذج لجماعات العمل مستندا في ذلك على معلومات و بيانات جمعت عن طريق الملاحظة و المقابلة التي أجريت على 300 جماعة عمل في ثلاثين مصنعا تقوم بصناعات مختلفة في الولايات المتحدة الأمريكية وقد تميزت كل جماعة من تلك الجماعات بسلوك خاص يبقى مميذا لها رغم تغير الأشخاص. فالجماعات السلبية (مثل الكثير من العمال غير المهرة) تقل فيها المعارضة و الشكوى، وتتميز بقيادة غير واضحة وبوحدة داخلية ضئيلة، وهي لا تعبر في نظر الإدارة عن تعاونية أو جماعات على مستوى عالي من الإنتاج، كما أنها تلعب دور بسيط في الأعمال النقابية.

أما الجماعات الضالة (كعمال خطوط التجمع في صناعة السيارات) فهي أكثر اتحادا من الجماعات الأولى، كما أنها أكثر تضلما، ولكن أعضائها لا ينضبوا إتجاه السلوك الذي لا يتفق مع أهدافهم الواضحة، وغالبا ما تكون القيادة فيها على درجة عالية من التركيز وهي تعتبر في نظر الإدارة جماعات ممترة وغير راضية، كما أنها تلعب دورا إيجابيا في النقابة خاصة في المراحل التنظيمية.

وتتميز الجماعات الإستراتيجية بأعلى مستويات التظلم و كثيرا ما تمارس ضغوط كبيرة بطريقة مستمرة ورشيده، تأكيدا لمصالحها الخاصة، وهي على درجة عالية من الوحدة الداخلية كما تشارك مشاركة فعالة في أنشطة النقابات وتكون مصدرا لقيادات عديدة، هذا فضلا عن أن تقارير الإدارة عنهم كعاملين تكون حسنة إلى حد ما، على المدى الطويل

1 - باركر وآخرون، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، علم الإجتماع الصناعي، بط منشأة

المعارف، مصر، ب.ت.ص. 159.

أما الجماعات المحافظة (كصناع الملابس) فهي أكثر الجماعات ثباتاً وأعلىها من حيث الوحدة الداخلية، وتعتبر في نظرة الإدارة أكثر العاملين رضا، وهي عادة ما تستخدم ضغوط راضعة لإنصاف بعض المضالم الخاصة، كما أنها أقل إيجابية فيما يتعلق بالأعمال القيادية للإشراف والإدارة، بل أرجعتها إلى الطريق التي من خلالها تتأثر العلاقات بالتكنولوجيا وتقسيم العمل داخل المصنع.

فلقد أثرت هذه العوامل تأثيراً قوياً في البناء الداخلي للجماعات ببعضها البعض، حتى أن مستوى التنظيمات كان يبدو مرتبطاً - بصفة أساسية - بمكان جماعة العمل بالنسبة للجماعات الأخرى داخل المصنع.

فقد كانت الجماعات ذات المكانة المتوسطة هي أكثر إيجابية وتظلماً، كما كان النموذج المستخدم للضغط و التأثير يبدو مرتبطاً بالتنظيم الداخلي للجماعة، فلقد كانت أوجه النشاط تخطط و تضبط على أكمل وجه في الجماعات التي تعمل بطريقة مستقلة. وعلى الرغم من أن سايلز ومن خلال تحليله الذي إشتهل أيضاً على تقدير لتغيرات السلوك على مدى الزمن، يمكن أن يعدل بلا شك في ضوء نتائج بحوث أخرى تالية، إلا أنه مع ذلك يمثل خطوة هامة في دراسة سلوك جماعة العمل.

فقد درست فيه إختلافات السلوك دراسة منظمة وذلك في علاقاتها بالبناء الإجتماعي، ونظم الإنتاج السائد في المصنع، حتى يمكن النظر إلى السلوك في سياقه التنظيمي، وقد خلا تحليله من إفتراضات التوافق بين مصالح العمال و الإدارة، لأنه إرتكز في الحقيقة على مظاهر الصراع كما إشتهل على النشاط النقابي. وقد تميزت جماعات العمل ذات المصالح الإقتصادية البمشتركة، و التي تحدها رغبة كبيرة لتغير وضعها من أجل حماية مصالحها وتحقيق أهدافها.

وعن الجماعات غير الرسمية التي وجهت بحوث العلاقات الإنسانية الأنظار إليها كمصدر من مصادر الإشباع الإجتماعي و الإستقرار لدى العامل.

1- باركر وآخرون، نفس المرجع، ص 160 .

دراسة لبيتون Lupton:

لقد قام لبيتون بدراسة في ورشتين صغيرتين واستخدم فيها طريقة الملاحظة بالمشاركة، وكان من نتيجة هذه الدراسة أن اضطر الباحث أن لا يهتم فقط بالسياق التنظيمي، بل اهتم أيضا بالعوامل الموجودة خارج المصنع، حتى يستطيع تفسير سلوك جماعة العمل، اذ تبين له أنه رغم أن نظام الأجور في كلتا الورشتين كان يستخدم نفس الحوافز. إلا أن عمال الورشة الأولى (وهي ورشة لتجميع أجزاء المحولات الكهربائية الصغيرة) لم يستجيبوا بالطريقة التي كانت تقصدها الإدارة، بل على العكس من ذلك استخدم العمال حيلة وقائية مثقفة لتثبيت مكاسبهم وتدعيم جهدهم، مثل هذا الإنتظام في الإنتاج، ولم يكن هذا الإختلاف راجعا في نظر العمال إلى تفوق نظام الحوافز في أحدهما دون الآخر، كما لم يكن في نظر الإدارة و المشرفين إلى إختلاف مستويات الإشباع الإجتماعي، أو إختلاف المهارات القيادية أو حتى إختلاف الكفاءات الإنتاجية.1

لقد كان تفسير هاته الإختلافات يكمن كما ذهب لبيتون فيما تتضمنه جماعة العمل من إختلافات داخلية، ففي مصنع تفصيل الملابس مثلا لم يحاول العمال على العكس مما توقعه لبيتون أن يمارسوا أي وسيلة للضبط الجمعي على نظام الحوافز. كما أن نظام الأجور يتميز أساسا بإختيار عملياته وعدم إنتظامه لفترات طويلة.

أما نظام الأجور فقد تحدد عن طريق (الأجر بالقطعة) دون أن يكون هناك نظام معقد للإيجازات يتيح الفرصة لوجود حيلة وقائية، أما جماعات الأصدقاء و التجمعات الإجتماعية فكانت مطابقة لتجمعات الإنتاج ولم يكن هناك إتجاه جمعي نحو تغيير نظام الإنتاج و الأجور، بل كان الإتجاه السائد يتمثل في إهتمام كل فرد بمصالحه الخاصة، وعلى أي حال فإن هاته العوامل لم تكشف عنها دراسة الورشة الأخرى إلى جانب ما أشار اليه لبيتون من عدم الرغبة في الضبط و السيطرة من جانب العمال كانت مرتبطة بعوامل خارجية أي بالبيئة الإجتماعية و الإقتصادية للورشة.

1- باركر وآخرون، نفس المرجع، ص160.

فالصناعة التي تقوم بها تتألف من منشآت صغيرة. توجد في سوق غير مستقر ومليء بالتنافس، كما أن البطالة الموسمية ظاهرة معروفة وعامة فيها، وتمثل تكاليف العمال نسبة كبيرة جدا من التكاليف الكلية، كما أن النقابة تعتبر ضعيفة وبخاصة على مستوى

الورشة.1

هذا إلى جانب أنه ليس هناك نمط للتسامح، مثل النمط الذي يوجد في الورشة الأخرى بما له من بيئة إجتماعية و إقتصادية مختلفة تماما.

وفي ضوء إختلافات البيئة و العلاقات الإجتماعية ونظم الإنتاج داخل كل من الورشتين ، كان سلوك جماعات العمل يبدو أمام لبيتون وكأنه يمثل تقدير واقعي لمصالح العمال و إهتماماتهم ، وذلك في ضوء المعرفة المتاحة لهم .

وعلى العكس من تحليل نتائج حجرة الملاحظة لم تكن هناك أي فكرة لتفسير السلوك في حدود منطق العواطف .

وقد ذهب لبيتون إلى ما وراء التنظيم نفسه ، ولذلك كان مدخل دراسته مؤديا إلى مزيد من البحوث المنظمة التي يقارن بين عوامل السياق و علاقاتها المتداخلة ، كأساس ملائم للدراسة المقبلة.

1- باركر وآخرون. نفس المرجع، ص161.

تجارب دويتش:

كون دويتش عشر مجموعات تجريبية متكافئة في القدرة على حل مشكلات في العلاقات الإنسانية وكان عدد كل جماعة طلاب جامعيين يدرسون منهج بعنوان (مدخل لعم النفس).

ووزعت الجماعات عشوائيا على موقف تنافس وموقف تعاون، وقد طلب من كل جماعة العمل في حل مشكلات في العلاقات الإنسانية وكانت مدة الدراسة ستة (06) أسابيع متتالية إجتمعت الجماعة خلالها مرة كل أسبوع لمدة ثلاث ساعات متتالية. وكان يذكر للمجموعات في الموقف التعاوني أن أدائها سوف يقدر على أساس مقارنتها بالجماعات الأخرى المتشابهة. أي أنها سوف تقيم بوصفها جماعة.1

أما الجماعات في الموقف التنافسي فإنه كان يذكر لها أن كل عضو يحصل على درجة مختلفة تتوقف على مساهمته النسبية في حل الجماعة لمختلف المشكلات.

وقد توصل دويتش إلى أن، الجماعة التعاونية التي قورنت بالجماعة التنافسية تتميز بما يأتي:

- وجود دافع فردي قوي لإكمال العمل الجماعي و الشعور بالواجب نحو الآخرين.
- وعي أكبر بالإعتماد المتبادل بين الأعضاء.
- تفاعل أكبر واتصال أعمق بين الأفراد.
- شعور أكبر بالرضا عن عمل الجماعة .
- تعبير أكبر عن روح الصداقة و التقدير المتبادل في المناقشات .
- إستمتاع أكبر بالعمل وتفوق على الجماعات التنافسية كما و كيفا.

1-بركات حمزة حسن،علم النفس وديناميات الجماعة،ط1،الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر،2008،ص58.

دراسة مورينو:

قام مورينو بدراسة في مدرسة نيويورك التدريبية للفتيات حيث طلب منهن إجراء بحث حول إنخفاض الروح المعنوية والافتقار لنظام معين للبحث. طلب مورينو من كل فتاة إختيار 5 فتيات أخريات تحب أن تشاركهن المسكن وترتبهن حسب الأفضلية. فتوصل إلى تحديد الأنماط الأساسية للأنوية الإجتماعية التي تقوم عليها الجماعات غير الرسمية وحددها فيما يلي:

- 1- كانت أكثر النويات الأولية وضوحا الإختيار الأول المتبادل بين فردين أو أكثر لبعضهم البعض. ويمكن تمثيل ذلك بالأزواج أي إثنين أو مثلثات أو أشكال أكثر تعقيدا.
- 2- إختيارات غير متبادلة يمكن تمثيلها بسلاسل من أي عدد من الأفراد مثلا إختيار "ب" للفرد "ج" و"ج" يختار "د". وهكذا.
- 3- الشكل الذي وصفه مورينو بالنجمة الناتج عن تجمع عدد كبير من الإختيارات لفرد واحد بجاذبية متبادلة أو لا مبالاة أو نفور.
- 4- كما نجد كذلك القوي ففي مقابل الفرد الشعبي أو المحبوب. فقد يكون الشخص الإجتماعي محل عدد كبير من الإختيارات من داخل جماعته. ومن آخرين معزولين نسبيا عن باقي الجماعة. ولكن بالرغم من ذلك قد يكون تأثر ضئيلا نتيجة الاتصالات المحددة بينه وبين معجبيه. وعلى العكس من ذلك قد يتميز شخص لا يختاره إلا عدد ضئيل من أفراد الجماعة بتأثير قوي بفعل الإرتباطات المتشعبة لهؤلاء الذين يميل بالنسبة لهم مركز جذب.

- 5- أفراد منعزلين الذين لا يختارهم أحد وإن كان من الممكن أن يختاروا أفراد آخرين قليلو العدد، وكثيرا ما يعاني مثل هؤلاء من سوء توافق وعدم رضا. وحسب مورينو قد يشكلون مركز البؤرة فيما يطرأ على العلاقات بين الأفراد من تصدع وتنافر.

1- كامل محمد عويضة، علم النفس الإجتماعي في الصناعة، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت لبنان، 1996، ص66-67.

دراسة عبد الكريم سعيد محمد:

وقد قام بدراسة حول الجماعات غير الرسمية ومشكلات العمل داخل المصنع في شركة الأسمدة السعودية .

وتوصل إلى أن العمال المنتمون إلى جماعات غير رسمية يرتفع مستوى إنتاجهم ويقل التغيب ويرغبون في البقاء في المصنع أكثر ومستوى رضاهم مرتفع . 1
وأثبتت هذه الدراسة أن الإستقرار عامل مهم في تكوين الجماعات غير الرسمية . إذ وجد أن الجماعات غير الرسمية بين العمال السعوديين أكثر من غيرهم لأنهم أكثر إستقراراً مقارنة مع غيرهم من العمال . وكلما كان التفاعل بين أعضاء الجماعة الرسمية كلما زادت فرص تكوين الجماعات غير الرسمية.

ووجد الباحث أن هناك لفروق إتفاق بين أهداف الجماعات غير الرسمية وبين أهداف المؤسسة، فالوظائف التي تؤديها الجماعات غير الرسمية من إشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية لأعضائها كالتخفيف من الشعور بالملل وحل الخلافات مع الرؤساء و المشرفين المباشرين أو الزملاء جعل جماعات العمل غير الرسمية بناءاً مسيراً لأهداف المؤسسة أكثر منه بناءاً مسوقاً لها. 1

إذن فالمؤسسة لا بد أن تكيف أهدافها العامة مع الأهداف التي تسعى الجماعات الغير الرسمية إلى تحقيقها من أجل عدم الدخول في الصراعات و التنافرات و بالتالي عدم تحقيق الأهداف المسطرة.

1- طلعت إبراهيم لطفي، أساليب وأدوات البحث الاجتماعي، بط، دار غريب للطباعة و النشر، القاهرة، 1995، ص 171-173.

دراسة حسان الجليلي:

قام الباحث بدراسة حول الجماعات غير الرسمية في المؤسسة الصناعية الجزائرية أثبت من خلالها أن جماعات العمل غير الرسمية تتخذ موقفا سلبيا من الإدارة و التنظيم. أكدت الدراسة على وجود صراع وتعارض بين أهداف التنظيم الرسمي وغير الرسمي حيث تلجأ الإدارة إلى تفريق جماعات العمل ومعاينة قادتهم غير الرسميين مما يزيد من تأثير على العلاقات بينهم وقد تؤدي إلى تنافر وتصادم جماعات العمل.

هذه الحالة أدت إلى إحتدام الصراع الذي يتجسد غالبا في الإضراب ،وتوصل الباحث إلى أن الصراع السلبي وزيادة التعب وإنتشار الإشاعات أدت كلها إلى نشوء موقف سلبي لهذه الجماعات إتجاه التنظيم الرسمي. 1

كما أكدت على أن البناء الداخلي للجماعات غير الرسمية يتمحور أساسيا حول التشابه في المهنة و الوظائف والقرب المكاني و الأقدمية في العمل و السن و الجنس. وتقارب المكانة الإجتماعية و الإنتماء إلى المجتمع المحلي الواحد .

حيث إعتبرها أسس ومحددات تعمل على تشكيل التنظيم غير الرسمي داخل المؤسسة.

1 - حسان الجليلي،التنظيم غير الرسمي في المؤسسة الصناعية الجزائرية،رسالة مقدمة لنيل ديبلوم الدراسات المعمقة في علم الاجتماع الصناعي،قسنطينة،1985،ص249-250.

دراسة مظفر شريف:

تمت في معسكرات صيفية للأطفال، وقد بدأت بإحداث توجهات قيمة تنافسية وذلك عن طرق تقسيم المعسكر إلى جماعتين لا يوجد بينهما إتصال. وتمرور الوقت وجد أنه قد تكون لدى الفرد ولاء شديدا للجماعة التي ينتمي اليها. وأطلقت كل جماعة على نفسها إسما وكانت المباريات يسودها التنافس الشديد بين الجماعتين. وقامت الكثير من المشاجرات من كل جماعة على الأخرى، وقد تغيرت المواقف داخل الجماعة بما يتفق مع مواقف التنافس فأحتل مركز القيادة الأشد صلابة. وأشدت مدة التمييز لدى كل جماعة بين الجماعة الداخلية و الخارجية . وإنقطعت كل الاتصالات الإيجابية بين الجماعتين . وفي الجزء الثاني من التجربة كان الهدف هو تحويل التوجه من التنافس إلى التعاون . وقد فشلت في تحقيق ذلك كل الإستشهادات بالتعقل و الحكمة و القيم الخلقية و حتى التهديد الخارجي، ولكن قبل إنتهاء المعسكر بقليل نجحت الإستراتيجيات في تحويل الإتهامات من التنافس الى التعاون وذلك بترتيب مواقف تتطلب التعاون مثل: تعطل الحافلة يتطلب تحريكه تظافر جهود الجميع.1

فقد توصل دويتش الى ان التعرض للمخاطر الخارجية أو الشعور بالحاجة إلى الخروج من مأزق ما يحتم على الأفراد الإنتقال من حالة التنافس إلى حالة التعاون ولو بصفة مؤقتة.

1 - بركات حمزة حسن، نفس المرجع، ص57.

الدراسات المتعلقة بالرضا الوظيفي:دراسة التون مايو: 1924-1932:

أو ما يعرف بدراسة "هاوثورن" التي أجريت في شركة "ويسترن الكتريك" بين سنة 1924 و 1932. تمثل هذه الدراسة مشروعاً للتعاون بين الشركة المذكورة وبعض باحثي مدرسة "هارفرد" للإدارة لإجراء بحوث علمية على نطاق واسع.

وقد قام بهذه الدراسة كل من "إلتون مايو" و"روثلسبرجر" و"وليام ديكسون". وقد أدرك إلتون مايو بعد القيام بأبحاثه أهمية البحوث الإجتماعية في الصناعة.

وكان الهدف الأساسي من أبحاثه هو توفير الشروط الإنسانية و الإجتماعية للعمال لكي يعملوا داخل نظام إجتماعي متوازن بحيث يحقق الرضا الوظيفي للعمال من جهة ويزيد من إنتاجية المؤسسة من جهة أخرى.

وقد كان الهدف الأول من تحليل تأثيرات الإضاءة على حجم ونوعية إنتاجية العاملين. وأن الغرض الرئيسي للبحث هو أن زيادة الإضاءة تزيد من الإنتاجية. ولكن ظهرت بعض النتائج المحيرة ففي بعض الأحيان زادت الإنتاجية مع تخفيض الإضاءة.

وقد أكد الباحثون على أن زيادة الأجور التشجيعية تزيد من إنتاجية العمال حيث تم إختيار مجموعة من خمس عاملات ووضعن في غرفة إختبار خاصة، تستطيع أي عاملة أن ترى بوضوح العلاقة بين خطة الإنتاج و الأجور. وقد طبق عليهن نظام الإنتاج الجماعي، بحيث يحسب نصيب الفرد من الوحدات المنتجة على أساس متوسط ما أنتجه الأفراد الخمس اللاتي يكونن الجماعة ومن ثم يحصلن على أجورهن على هذا الأساس أي كل منهن تحصل على نفس الأجر. 1

حيث توصلوا إلى أن تأثير العامل الإنساني و الإجتماعي أدى الى زيادة 16 من الإنتاجية. وبالتالي إستنتجوا أن ذلك يؤثر على درجة الرضا وعلى الإنتاجية.

1- العايب رابح، مدخل الى علم النفس العمل والتنظيم، دار الهدى للطباعة و النشر والتوزيع، عين

مليلة، الجزائر، 2006، ص30-31.

وفي المرحلة الثانية من دراسة الهاوثورن ركز الباحثون إهتمامهم على العلاقات الإجتماعية لجماعة العمل. ولهذا الغرض وضعوا أحد الملاحظين في غرفة تجربة بها 22 عاملا. وكانت مهمته أن يلاحظ سلوك العمال ويسجل أنتاجهم وقد توصلوا إلى بعض النتائج الرئيسية:

1- لوحظ أن العمال حددوا لأنفسهم معدل إنتاج يقل عن المعدل الذي يمكنهم بالفعل تحقيقه.

2- مارس العمال نوع من الرقابة أو الإلزام الإجتماعي المتشدد لضمان السير الحسن لإنتاجيتهم. ووضعت الجماعة لنفسها أفكار أو شعارات معينة تحكم أسلوب عملهم.

3- أن تكوين الجماعات غير الرسمية في المنظمات أمرا طبيعيا.

4- الرغبة الدائمة في الحفاظ على الجماعة وتماسكها.

5- الجماعات التي تحقق أهدافها بصفة مستمرة تكون متماسكة مما يعكس التعاون و التفاهم المتبادل بين الأفراد، الشيء الذين يزيد من رضاهم وإنتاجيتهم.

6- حجم الجماعة يؤثر على تماسكها وبالتالي على رضا أفرادها .

7- التهديدات الخارجية تزيد من الحاجة إلى التماسك لمواجهة الأخطار. 1

أذن فإن أهم نتيجة خرج بها إلتون مايو وزملائه من هذا البحث هي أهمية العنصر الإجتماعي و الإنساني بين أفراد جماعة العمل في التأثير على رضاهم و وبالتالي على إنتاجيتهم.

1- العايب رابع، نفس المرجع، ص32-34.

دراسة محمد ناصر العديلي: 1970:

في دراسة أجراها محمد ناصر العديلي عام 1970 لدراسة العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي في المملكة العربية السعودية. وكانت عينة الدراسة هم موظفي الوزارات و المصالح الحكومية في مدينة الرياض وكان الهدف من هذه الدراسة هو إكتشاف العوامل المساعدة على الرضا الوظيفي بين الموظفين ومعرفة مواقف وإتجاهات الموظفين نحو رضاهم الوظيفي في الأعمال الوظيفية المختلفة. وقد وجد الباحث من خلال دراسته أن الموظفين الحكوميين راضون بشكل عام . كما أن الرضا الوظيفي جاء كعامل واحد ومتكامل ومتعدد المصادر. بمعنى لآخر أن الموظفين متجانسون في رضاهم نتيجة تجانسهم إجتماعيا . وعلى ضوء التحليل العامل للرضا الوظيفي اتضح أن هناك تسعة عوامل للرضا:

- 1 - النمو النفسي و الفرصة لاتخاذ قرارات خاصة في العمل.
- 2 - الراتب و الضمانات .
- 3 - المسؤولية و الإعتراف و التقدير والعلاقة مع الزملاء.
- 4 - الطرق المتبعة في الإشراف.
- 5 - فرص الترقية.
- 6 - ظروف العمل المادية.
- 7 - متطلبات العمل.
- 8 - الحالة الإجتماعية و السمعة و المكانة الإجتماعية.
- 9 - أنظمة الإدارة و الإعتراف الشخصي.

كما قدم الباحث ترتيب لدرجات عوامل الرضا. جاء أهمها العلاقة مع الزملاء والتقدير المتبادل.. أما الدرجات المنخفضة في الرضا فكانت عن الراتب وساعات العمل والمكافآت و المشاركة في اتخاذ القرارات.

1 - ناصر محمد العديلي، السلوك الانساني و التنظيمي في الإدارة. معهد الادارة العامة.

السعودية، 1985، ص 234.

نقد الدراسات السابقة:

دراسة سايلز: لقد درس بعض العوامل التي تؤثر على سلوك الجماعة و التي أشتملت على تقدير لتغيرات السلوك على مدى الزمن. إلا أن تحليله خلا من إفتراضات التوافق بين مصالح العمال و الادارة. وأعتبر أن الإدارة دائما في صراع مع الجماعة وهو ما يتجسد في العمل النقابي, مهملًا إمكانية تحقيق التوافق و التكامل بين العمال و الإدارة.

دراسة لينتون: تعتبر من الدراسات المهمة التي إهتمت بتفسير سلوك الجماعة وأهم العوامل التي من الممكن أن تؤثر عليها من نظام الحوافز... الخ. كما أن دراسته توسعت حتى خارج المصنع لتشمل عوامل خارجية مرتبطة بالبيئة الإجتماعية و الإقتصادية للورشة.

تجارب دويتش: كانت أكثر توسعا في دراسة مختلف العمليات التي تحدث داخل الجماعة من تنافس أو تعاون. فقد درس دويتش الجماعات في موقف تنافس وفي موقف تعاون وتأثير ذلك في تماسك الجماعة وأدائها ورضا أفرادها. وتوصل إلى أن الجماعات التعاونية يكون فيها التماسك أكبر ورضا أكبر عن جماعة العمل.

وما يلاحظ واقعا هو أنه ليس بالضرورة وجود تعاون بين أفراد الجماعة يكون أدائهم أفضل ورضاهم أكبر. فقد تكون الجماعات التنافسية في بعض الحالات خاصة في موقف التنافس البناء المساعد على الإبداع و التجديد و زيادة الإنتاج تكون نتائج أفضل من الجماعات التعاونية. وهذا التنافس قد يزيد من خلق نوع من الإستمتاع واللذة و الشعور بالرضا لدى الأفراد وبالتالي يزيد من أدائهم.

دراسة مورينو: تعتبر دراسة رائدة في العلاقات الإجتماعية وهو أول من عرف بالاختبار السوسومتري خاصة في الجماعات غير الرسمية. فقد أهتم بالاتصال بين الأفراد واختيارهم لبعضهم البعض وما ينجر عنه من رضا أو عدم رضا للأفراد المختارين. فقد وجد أن الأفراد المحبوبين يكونون أكثر رضا بينما الأفراد المنبوذين أقل رضا. وما يلاحظ على نتائج مورينو أن الأفراد المنبوذين قد يكون لهم رضا مرتفع في حين نجد أن أفراد رغم أنهم محبوبين إلا أن رضاهم منخفض وهذا راجع الى تركيبتهم النفسية تأثرهم بالجوانب الإجتماعية في العمل.

دراسة عبد الكريم سعيد محمد:والذي توصل إلى أن العمال المنتمون إلى الجماعات غير الرسمية يرتفع مستوى رضاهم ويقل التغيب والإستقرار. فكلما كانت أهداف الجماعة غير الرسمية تتفق مع أهداف المؤسسة تصبح مصدرا لإشباع الحاجات الإجتماعية و النفسية. ورغم إهتمام هذه الدراسة بالجانب غير الرسمي للجماعات إلا أنها أهملت الجانب الرسمي للمؤسسة وإمكانية دخول الإدارة و الجماعات غير الرسمية في صراع مما يخلق نوع عدم الإشباع وعدم الرضا لأفرادها.

دراسة حسان الجليلي:أجريت في مؤسسة جزائرية و التي أثبتت أن الجماعات غير الرسمية تتخذ موقفا سلبيا من الإدارة و التنظيم من خلال وجود تعارض و صراع بين الأهداف و الذي يخلق نوع من عدم الرضا الذي يتجسد ففي الإضرابات و عدم الإستقرار... الخ. وما يعاب على هذه الدراسة هو أنه لا يمكن الحكم على علاقة الجماعة غير الرسمية بالإدارة بالسلبية على طول الخط. فيمكن أن يكونا في موقف تعاون و تنصهر أهدافهما في بعضها البعض و تعمل في تكامل و تناسق مما يزيل حالة عدم الرضا و يخلق نوع من الشعور بالرضا و الإستقرار و بلوغ الأهداف للطرفين.

دراسة التون مايو: رغم أن إلتون مايو أهتم بالجانب الإنساني و الإجتماعي وتأثيره على رضا الأفراد و أدائهم. إلا أنه أهم العوامل المادية كالأجر. الترقية. نظام الحوافز... الخ.

دراسة محمد ناصر العديلي: رغم أهمية الدراسة و التي قسمت عوامل الرضا إلى تسعة عوامل تم ترتيبها حسب أهميتها إبتداء من العلاقة مع الزملاء بينما منحت الدرجات المنخفضة إلى العوامل المادية كالأجر و المكافآت و المشاركة في اتخاذ القرارات إلا أنه ليس بالضرورة أن تكون العوامل الإجتماعية هي الأهم فتختلف شدة تأثيرها من جماعة إلى أخرى. فقد تكون في جماعة ما الأجر هو العامل الأهم بينما العوامل الإجتماعية أقل أهمية. وقد تكون في جماعة ما الظروف الفيزيقية هي الأهم. إذن فهذه العوامل تعمل متكاملة مع بعضها البعض و يكون تأثيرها حسب طبيعة الأفراد

الجانب النظري

الفصل الأول

تفاسك جماعة
العميل

الفصل الأول: تماسك جماعة العمل.

تمهيد.

- 1 - مفهوم الجماعة.
- 2 - خصائص الجماعة.
- 3-أنواع الجماعات:
 - 1-3 أنواع الجماعات من حيث طبيعة التفاعل.
 - 2-3 أنواع الجماعات من حيث طبيعة النظام.
 - 3-3 أنواع الجماعات من حيث طبيعتها.
 - 3-4 أنواع الجماعات من حيث الدوافع للانتماء الى الجماعة.
 - 3-5 الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها.
- 4 - أسباب تكوين الجماعة.
- 5 - أسباب تكوين الجماعات في البيئة المهنية.
- 6 - نظريات الجماعة.
 - 1-6 نظرية المجال.
 - 2-6 نظرية التبادل الاجتماعي.
 - 3-6 النظرية التفاعلية.
 - 4-6 نظرية القرب أو التقارب المكاني.
 - 5-6 نظرية الأنساق .
 - 6-6 نظرية التوازن.
 - 6-7 نظرية النماذج الصورية.
- 7 - أهمية الجماعة .
 - 1-7 أهمية الجماعة بالنسبة للفرد.
 - 2-7 أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع.
 - 3-7 أهمية جماعات العمل.
- 8- مراحل تكوين الجماعات.

- 9- ديناوية الجماعة.
- 10- مفهوم تماسك الجماعة.
- 11- عوامل تماسك جماعة العمل.
- 12- عوامل اضعاف تماسك جماعة العمل.
- 13- البناء السوسيو مترى لجماعة العمل.
- 14- الآثار الايجابية لتماسك جماعة العمل.
- 15- الآثار السلبية لتماسك جماعة العمل.

خلاصة.

تمهيد:

إن موضوع الجماعة من المواضيع الهامة و الأساسية التي إهتم بها العديد من العلماء بمختلف إختصاصاتهم، خاصة علماء النفس و الإجتماع بإعتبار أن الجماعة ظاهرة إجتماعية و نفسية و لما لها من أهمية كبيرة في تفسير كثير من الظواهر السلوكية و الإجتماعية، سواء في المؤسسات الإجتماعية كالأسرة و المجتمع بصفة عامة، و ما يحدث فيها من تفاعلات و سلوكيات كالتماسك أو التنافر بين الأعضاء.

فالإنسان إجتماعيا بطبعة و يميل دائما إلى العيش في جماعات منذ حياته الأولى بداية من أسرته التي يتفاعل معها من ولادته. ولكن بمرور الوقت يرتبط بجماعات أخرى في المجتمع من المدرسة إلى الإصدقاء و الزملاء إلى جماعة العمل... الخ.

ولقد إختلف الباحثون عند دراستهم للجماعة في تحديد مفهوم محدد و دقيق لها و ذلك حسب إتجاهاتهم و آرائهم و زاوية تطرقهم لموضوع الجماعة و إيطارها من أجل إيجاد الجواب الإجتماعي الملائم للعمل و الذي فقد يآثر إيجابيا على رضا الفرد و إنتاجيته و أدائه و بالتالي على إنتاجية المنظمة.

و ظهرت العديد من النظريات التي أخذت من موضوع الجماعة قاعدة لدراساتها و ذلك بالتطرق إلى جوانبه المختلفة من مفاهيمه و أسباب تكوين الجماعة، خصائصه و أنواعه، أهميته و مختلف التفاعلات و النشاطات التي تحدث فيها من تماسك أو تنافرو صراع.

و بين هذا و ذاك حاولنا إنطلاقا من التراث النظري و إطلاعنا على مختلف المراجع التي عالجت هذا الموضوع أن نلم قدر المستطاع بهذا الموضوع. حيث تناولنا فيه مختلف المفاهيم و التعاريف المتعلقة بالجماعة، خصائصها، أنواعها، أسباب الإنضمام إليها. بالإضافة إلى أهم النظريات التي إهتمت بالجماعة و فسرت أسباب الإنضمام إليها، مع إبراز أهمية الجماعة بالنسبة للفرد و المجتمع و أهمية جماعات العمل.

ثم تطرقنا إلى المراحل التي يمر بها تكوين الجماعة. بعد ذلك دينامية الجماعة. لتنتقل بعد ذلك إلى تماسك الجماعة من حيث مفهومه، عوامل تماسك الجماعة، عوامل إضعاف تماسك الجماعة، البناء السوسيو مترى. الآثار الإيجابية و السلبية لتماسك جماعة العمل.

1- مفهوم الجماعة:

يعرف كرتش و كريتشفيلد **krechfield&krech** الجماعة بأنها: ((شخصان فأكثر توجد بينهم علاقة سيكولوجية صريحة)).

ويعرفها نيوكامب **Newcamb** على أنها: شخصان أو أكثر يشتركان في المعايير المتصلة بموضوعات معينة وتشابك أدوارهم الإجتماعية تشابكا وثيقا ((أي أنه لا تقوم الجماعة إلا إذا كان الأفراد يشارك بعضهم البعض الآخر في معايير معينة و يستطيع كل واحد منهم أن يتنبأ بسلوك الآخر تنبؤا واضحا إلى حد كبير.

فالجماعة إذا هي عبارة عن وحدة إجتماعية تتكون من أعضاء بينهم تفاعل إجتماعي متبادل و علاقات فيزيقية قد تكون جغرافية أو سلالية أو إقتصادية أو وحدة الأهداف و الشعور بالنوع و الإنتماء.

ويرى الدكتور **على السلمي** أن الجماعة هي: ((عدد من الأفراد يتصلون ببعضهم البعض بشكل منتظم وبأسلوب مباشر غالبا خلال فترة من الزمن ويتميز هؤلاء الأفراد بإدراكهم لأنهم يشكلون جماعة مختلفة عن غيرها من الجماعات الأخرى)). 1.

كما عرفها **سمال 1905 Small** بأن: ((الجماعة عبارة عن تجمع لأي عدد من الأفراد يفكرون معا فيما يخصهم)).

ويعرفها **سميث 1945 Smith** على أنها: ((وحدة متكونة من تجمع منفصل من الأفراد لديهم القدرة على التصرف بأسلوب موحد مع البيئة المحيطة بهم)) 2.

وإشترط **سميث** في تكوين الجماعات أن يكون لدى الأفراد إستعداد وقدرة التصرف بأسلوب موحد مع متغيرات البيئة المحيطة التي ينتمون إليها .

1- لو كيا الهاشمي وجابر نصر الدين. مفاهيم اساسية في علم النفس الاجتماعي. دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. عين مليلة الجزائر. 2006. ص 69.

2- ماهر محمود عمر. سيكولوجية العلاقات الاجتماعية. ط2. دار المعرفة الجامعية الاسكندرية. مصر. 1992. ص 222.

ويعرفها كينيشي و كراينشر **kinichi&krietner** بأنها: ((مجموعة من إثنين أو أكثر يتفاعلون بجرية ويشاطرون أهدافا ومعايير إجتماعية ولهم هوية مشتركة.)) 1 أما بيلز **Bales** فيعرف الجماعة على أنها: ((عدد من الأفراد يتفاعل بعضهم مع بعض وجها لوجه مرة واحدة أو عدد من المرات يحدث فيها تفاعل مباشر بين الأشخاص حيث يتلقي كل عضو بعض الإنطباعات أو يدرك كل عضو الآخر إدراكا حسيا بدرجة ملائمة من التمييز يستطيع معها إما في نفس الوقت أو في المستقبل أن يستجيب لكل من الأفراد الآخرين بإعتبارهم أفراد بذاتهم. حتى ولو إقتصر الأمر على تذكر أن الشخص الآخر موجودا في الاجتماع)).

ويتضح من خلال هذا التعريف تركيز بيلز على الشعور باعتباره الخاصية الأساسية لوجود الجماعة. ولكن بيلز عاد وقدم تعريفا جديدا للجماعة يركز فيه على أهدافها فيرى: ((الجماعة مجموعة من الأفراد يتواجدون معا من أجل إشباع حاجاتهم و مكافئتهم.)) 2 ومن خلال تطرقنا لهاته التعاريف و المفاهيم المختلفة للجماعة حاولنا أن نستخلص تعريفا عاما وشاملا للجماعة. فالجماعة إذن هي تجمع لفردين أو أكثر في شكل منتظم وبشكل دائم نسبيا يتفاعلون مع بعضهم البعض سواء بطريقة رسمية أو غير رسمية من أجل إشباع حاجاتهم و رغباتهم. ويشتركون في معايير و مبادئ و التي من خلالها يضع الأفراد شروط و قوانين يعملون ويمثلون لها بمجرد الإنضمام إلى تلك الجماعة مع ضرورة شعور أفرادها بالإنتماء إلى هاته الجماعة وذلك من أجل تحقيق أهداف مشتركة.

1- حسين حريم. السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمات الاعمال. دار ومكتبة الحامد. عمان الاردن. 2004. ص157.

2- لو كيا الهاشمي. السلوك التنظيمي. ط2. دار الهدى للطباعة و النشر و التوزيع. عين مليلة. الجزائر. 2006. ص109.

2- خصائص الجماعة: من خلال التعاريف السابقة يمكن لنا إستخلاص مجموعة من الخصائص أهمها:

- **صغر الحجم:** الجماعة يجب أن تكون صغيرة الحجم وذلك حتى يتمكن الأعضاء من معرفة بعضهم البعض معرفة قوية مما يمكنهم من الإسهام في الحياة الإجتماعية إسهاما إيجابيا بصورة فعالة. ولأن صغر الجماعة يؤدي إلى زيادة الاتصال و التفاعل بين أعضائها.

- **التماسك:** يجب أن تكون الجماعة على درجة من التماسك ولها هدف واضح يربط بين أعضائها كالرغبة في ممارسة نشاط معين أو تعلم شئ جديد... الخ. ويجب أن يكون الهدف ملائما لإستعدادات الأعضاء و قدراتهم وخبراتهم.

- **التفاعل:** الأفراد الذين لا يتفاعلون في لقائهم لا يكونون جماعة و لن يستقيم هذا التفاعل إلا إذا كان النشاط الداخلي للأفراد أكثر من نشاطهم الخارجي.

- **التنظيم:** يجب أن تكون الجماعة على درجة من التنظيم الذي يحدد مسؤوليات وواجبات كل عضو داخل الجماعة . كما يحدد كيفية اتخاذ القرارات داخل الجماعة . ويأخذ كل عضو المركز أو المكانة التي تناسبه في شبكة العلاقات الإجتماعية داخل الجماعة.1

- **طريقة وشروط العضوية:** يجب الإتفاق على الطريقة و الشروط التي تضعها الجماعة لإختيار و قبول الأعضاء ، وذلك حتى يتمكن كل عضو من إختيار الجماعة التي ينظم إليها وأن يلتزم في سلوكه و علاقاته بتلك الشروط.

1- لو كيا الهاشمي. مرجع سابق. ص111.

- الإدراك الجماعي :

عندما تدرك الجماعة وحدتها بطريقة جماعية ويصطبغ الإدراك الفردي بتلك الصبغة تواجه الجماعة مشكلاتها كوحدة. وتناقش أراؤها في إطار تلك الوحدة وبذلك يتأكد وجود الجماعة وتذوب الخلافات التي تحول بين أفرادها وبين العمل بروح الفريق.

- الاتصالات الرسمية وغير الرسمية داخل الجماعة. 1

- **الأهداف:** ضرورة وجود أهداف واحدة ومصالح مشتركة يتجمع الأعضاء حولها ويهتم كافة الأعضاء في هذه الحالة بالإشتراك في وضع أهداف الجماعة و التعاون فيما بينهم لتحقيق هذه الأهداف.

- **ضرورة وجود ثبات أو دوام نسبي للجماعة:** ويقصد بذلك إستمرارية العلاقات و التفاعل الإجتماعي بين أعضاء الجماعة لفترة طويلة نسبيا. ومفهوم الجماعة في هذه الحالة يختلف عن التجمعات الطارئة مثال ذلك: التجمع لمشاهدة حادث معين في الشارع. أو التجمع في سيارة نقل عام أو خاص أثناء ركوب السيارة.

- ضرورة وجود عدد من القيم و المبادئ المشتركة بين أعضاء الجماعة يلتفون حولها وتعتبر مرشدا وضابطا لسلوك أعضاء الجماعة. 2

1 -لوكيا الهاشمي. نفس المرجع.ص111.

2 -صلاح الدين محمد عبد الباقي. السلوك التنظيمي مدخل تطبيقي معاصر. دار الجامعة الجديدة. مصر. 2003. ص168.

3- أنواع الجماعات :

تختلف نظرتنا للجماعات باختلاف أنواعها وليس الهدف هنا هو معرفة أنواع الجماعات و تصنيفها فقط ولكن الهدف هو معرفة أنواع العلاقات الدينامية بين أفراد الجماعات و تأثير الجماعة على سلوك الفرد و دراسة أنواع الجماعات تفيدنا في توجيه الجماعة و العمل معها و لا شك في أن توجيه العمل مع الجماعة يختلف باختلاف أنواعها كما يختلف طبقا لنوعية الأعضاء المكونين لها فلا يستوي العمل مع جماعات الذكور و الإناث و الشيوخ و الأطفال و مع الجماعات اللارسمية و الغير رسمية و مع الجماعات الثانوية و الأولية... الخ.

وهناك عدة تصنيفات للجماعات تختلف باختلاف الأساس الذي يتم عليه التصنيف و سنحاول تحديد أنواع الجماعات على أساس عدد من التصنيفات و هي:

3 1 أنواع الجماعات من حيث طبيعة التفاعل وقوة تأثيرها:

- جماعات أولية: ويقصد بها الجماعات التي تكون فيها العلاقات بين الأفراد قائمة على أساس العلاقة المباشرة. 1

وهي الجماعات التي لها الأهمية الأولى في تكوين شخصية الإنسان وهذا النوع من الجماعات يتميز بما يلي:

* طول البقاء: فالجماعة الأولية أطول بقاء أي أنها تلازم الإنسان فترة طويلة من الزمن وقد تلازمه طول حياته.

* التفاعل الاجتماعي: يصطبغ بالصبغة العاطفية فيتأثر سلوك الفرد تأثيرا كبيرا بما يتوقعه من إستجابات باقي أفراد الجماعة.

* قلة عدد أعضاء الجماعة الأولية: فيكون أفرادها في علاقة مباشرة وقوية وجها لوجه. 2

1- السيد عبد الحميد عطية. طريقة العمل مع الجماعات، أساسيات و مفاهيم الممارسة. بط الدار

الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004 ص 200.

2- لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين. مرجع سابق. ص 72.

إذن فالجماعات الأولية هي نوع من الجماعات الصغيرة التي تجمع أواصر الحب والصدقة بين أعضائها وتربطهم علاقات مباشرة أو وجها لوجه . ويسود الولاء و الإلتواء و الصدقة و القيم الواحدة بين أفراد الجماعة مثل جماعة الأسرة. الأقارب الأصدقاء... الخ.

- الجماعات الثانوية :

ويطلق هذا الإصطلاح على الجماعات التي يغلب عليها الطابع الشخصي بين أعضائها ولكن يقل شعور التعاطف القوي بين أعضائها مقارنة بالجماعات الأولية . ولكن بالرغم من ذلك هناك علاقات تبادلية عامة مثل أصدقاء العمل. النقابات... الخ. وعادة لا يتواجد أعضاء الجماعة مع بعضهم البعض طول الوقت وأيضا يكون الاتصال بصفة عرضية وسريعة 1.

وتعتبر الجماعات الأولية هي أولى الجماعات التي تربط الفرد في حياته . ولكن عندما يكبر يحدث تفاعل إجتماعي آخر بينه و بين أفراد آخرين خارج الأسرة . ويرتبط بجماعات ثانوية تؤثر أيضا في سلوكه مثل جماعة العمل. الأصدقاء والنادي... الخ. ويمكن المقارنة بين الجماعات الأولية و الجماعات الثانوية من خلال الجدول التالي 2:

الرقم	وجه المقارنة	الجماعة الاولية	الجماعة الثانوية
1	من حيث الحجم	صغير الحجم	كبيرة الحجم نسبيا
2	العمر الزمني	الاستمرار	العمر الزمني قصير نسبيا
3	التاثير المكاني	البعد المكاني صغير	البعد المكاني ممتد
4	طبيعة الاهداف	تتوحد مع اهدافها	قد تختلف اهدافها
5	نوع العلاقات	اولية وثيقة	اضعف توجد بها شلل عادة
6	نطاق العلاقة	يكون الفرد علاقات مع الجماعة ككل	العلاقة شخصية ومتخصصة
7			
8	أسلوب الضبط الإجتماعي	مرتفع الولاء	منخفض الولاء

جدول رقم: 01 يبين أوجه الاختلاف بين الجماعات الثانوية و الجماعات الأولية.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي. مرجع سابق. ص 171.

2- السيد عبد الحميد عطية. مرجع سابق. ص 203.

3-2 أنواع الجماعات من حيث طبيعة النظام :

الجماعات الرسمية : يمثل هذا النوع من الجماعات الصورة التي يتطلبها التنظيم الرسمي من تشكيل جماعات العمل ضمن الوحدات التنظيمية المختلفة لتحقيق الأهداف التنظيمية . وهنا يمكن الإشارة إلى ما يسمى الجماعة المشكلة وفق التسلسل الرئاسي . و التي تشكل من عدد من المرؤوسين يشرف عليهم مسؤول عنهم وعن أدائهم وكذلك ما يسمى جماعة مهمة وهي الجماعات التي يتم تشكيلها لإنجاز مهمة معينة . أو جماعة عمل يتم تشكيلها من قبل عدد من الوحدات التنظيمية للعمل على مشروع معين أو إنجاز هدف محدد . ويمكن إعطاء أمثلة عن ذلك بتشكيل فريق بحثي في جامعة ما من عدد من الباحثين من عدد من الدوائر الأكاديمي حول موضوع معين إذن أفراد هذه الجماعة لا يتبعون دائرة أو وحدة معينة بل يكونون في دوائر عديدة .

– الجماعات غير الرسمية :

تتصف هذه الجماعة بأن العضوية لا تشكل و لا تتحدد فيها وفقاً لمقتضيات التنظيم . بل إستجابة لحاجات خاصة بالأعضاء و التي قد لا تكون بالضرورة منسجمة أو متفقة مع الأهداف التنظيمية . ومن ذلك جماعات المصالح . التي تشكل لتنظيم مساعدة الأعضاء الذين يتعرضون لآزمات . أو تهتم بتنظيم رحلات . أو نشاطات إجتماعية خاصة بها . وكذلك هناك جماعات الصداقة التي تشكل ليس بالضرورة لتحقيق أهداف محددة وإنما للتوافق في القيم و المشاعر بين أفرادها وهو أمر مهم لكافة الناس . إذ يشعر أعضاء الجماعة بالأمن و بالإعتراف بذاتهم و بالإحترام و الإلتناء وبالقوة و بالقدرة على الإنجاز من خلال العضوية في الجماعة .¹

1- محمد قاسم التريوتي . السلوك التنظيمي ، دار الشروق للنشر والتوزيع . عمان

الإردن . 2003 . ص 133 .

3-3 الجماعات من حيث طبيعتها :

- الجماعات الطبيعية أو التلقائية : وهي الجماعات التي تتكون طبيعياً بسبب عوامل

خارجية مثل الأسرة. وجماعة القرية... الخ. 1

أو هي الجماعات التي تكونت طبيعياً أي من نفسها دون أن تكون هناك أسباب خارجية تدفع إلى تكوينها. ومن أمثلة ذلك الأسرة وجماعة الأصدقاء.

وتكوينها بهذه الطريقة ما هو إلا ظاهرة طبيعية جداً بالنسبة للإنسان إذ ينظم الأفراد في هذه الجماعات إنتظاماً طبيعياً لميل الفرد بطبيعته إلى التجمع و الشعور بالأمن في الجماعة لذلك ينتمي الفرد إلى جماعات يشترك فيها عدد من الأفراد تربطه و إياهم صفات متجانسة في الجنس أو اللغة أو الدين أو السن أو الموطن الأصلي أو المصلحة المشتركة.

ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات الجماعات السياسية. جماعة اللعب... الخ.

الجماعات المكونة :

تتكون هذه الجماعات تحت تأثير عوامل خارجية كوجود ضغوط أو شخصيات معينة تدعو إلى تكوينها إما رغم إرادة أعضاء الجماعة وإما بطرق مباشرة. 2

ويختار فيها الأعضاء طبقاً لمواصفات وشروط وهذه الشروط تتنوع وتتعدد

حسب أهداف الجماعة المراد تكوينها. مثل جماعة المعسكر. الجماعات التجريبية التي تتكون بهدف إجراء التجارب و الجماعات التي تتكون في المؤسسات و الأندية

الإجتماعية .

1- لو كيا الهاشمي و جابر نصر الدين. مرجع سابق. ص 75.

2- عبد الحميد عطية. مرجع سابق، ص 210.

3-4 الجماعات من حيث الدوافع للإلتناء الى الجماعة :

جماعات الدوافع الذاتية :

وهي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بدوافع ورغبات شخصية لتلبية إحتياجاته. وعلاقات الأفراد هنا قد تكون شخصية جدا حيث ينتمي الأعضاء إلى هذه الجماعات دون إدراك تام للدوافع الحقيقية التي تدفعهم للإلتناء إليها. كما قد تكون الدوافع متوازية مع أهداف مزعومة وخصوصا بين الكبار ومن أمثلة جماعات الدوافع الذاتية الجمعيات التعاونية .

جماعات الدوافع الاجتماعية :

وهي الجماعات التي ينتمي إليها الفرد بدوافع إجتماعية بمعنى الداعي الذي يدعو الأعضاء للإلتناء إليها هو إتحادهم حول غرض أو مجموعة من الأغراض الإجتماعية أعدوا أنفسهم لتحقيقها أي أنهم يشتركون مع غيرهم بقصد المساهمة معهم في الخدمة العامة بغض النظر التي تعود عليهم ومن أمثلة هذه الجماعات الجمعيات الخيرية .
الجماعات السياسية.

ويلاحظ عند تقسيم الجماعات بهذه الطريقة مايلي:

- أن الإنسان يحتاج الى كل من النوعين أي إلى جماعات ذات دوافع ذاتية وجماعات

الدوافع الإجتماعية.1

- الجماعات الواحدة قد تكون جماعة ذات دوافع ذاتية بالنسبة لفرد ما بينما قد تكون جماعة ذات دوافع إجتماعية بالنسبة لفرد آخر. وقد تكون بالنسبة لفرد في وقت معين جماعة ذات دوافع ذاتية وفي وقت آخر جماعة ذات دوافع إجتماعية.
- الجماعة ذاتها قد تتطور من جماعة تكونت لأغراض ذاتية إلى أن تصبح جماعة دوافع إجتماعية .

1 - لوكيا الهاشمي و جابر نصر الدين .نفس المرجع.ص74.ص75.

3-5 أنواع الجماعات من حيث الرابطة التي تجمع بين أعضائها:

-الجماعات الإجبارية :-

وهي التي ينتمي إليها الفرد دون أن يكون له دخل في تقرير الإنتماء ويصبح مضطرا أو مجبرا ولا مفر له من أن يينتمي إلى هذه الجماعات سواء أحب أو لم يحب ومن أمثلة هذا النوع من الجماعات جماعة الأسرة. حيث أن الفرد لا يستطيع تقرير الإنسحاب منها و لا يكون ذلك رهن مشيئته.¹

-الجماعات الاختيارية:

وهي التي ينتمي إليها الفرد بمحض إرادته وإختياره ويكون بقائه فيها و إنسحابه منها رهن رغبته. ومن أمثلة هذا النوع جماعات اللعب. جماعة الأصدقاء. الجمعيات التعاونية. بحيث أن الفرد يتحكم في إنتمائه وإنسحابه منها وله كامل الحرية في ذلك.

1-لوكيا الهاشمي. جابر نصر الدين. نفس المرجع. ص75.

6-3 تصنيف الجماعات حسب المكان :

- جماعات الجيرة : مثل الجيران في منطقة معينة.
- الجماعات المحلية: مثل القرية.
- الأمة : مثل الأمة العربية. الأمة الإسلامية.

7-3 تصنيف الجماعات من حيث الحجم :

- جماعات صغيرة : و هي التي تتكون من ثلاثة أفراد إلى ثلاثون فردا.
- جماعات متوسطة مثل الطلاب في محاضرة.
- جماعات كبيرة مثل طلاب كلية .
- جماعات كبيرة جدا.

8-3 تصنيفات على أساس الجنس:

- جماعات الذكور.
- جماعات الإناث.

9-3 تصنيفات على أساس الإستمرار والدوام:

- جماعات طارئة: .تجمع حول حادث.
- جماعة مؤقتة: قيام أفراد بمهمة جماعية محددة.
- جماعة دائمة نسبية.
- جماعة دائمة.

10-3 تصنيفات على أساس العمر الزمني:

- الأطفال.
- المراهقون.
- الراشدون.
- الشيوخ.

1- عبد الحميد عطية. مرجع سابق. ص 211.

2- لوكيا الهاشمي. جابر نصر الدين. مرجع سابق. ص 77.

4- أسباب تكوين الجماعات:

تلعب الجماعات دورا هاما وحيويا في حياة الفرد لأن إنتماء الفرد للجماعة يمكنه من إشباع حاجاته ورغباته. كما يمكنه من تحقيق أهدافه كما أن الجماعة التي ينتمي إليها الفرد تقوم بتوجيهه نحو معرفة القيم و المعايير الإجتماعية. وهناك العديد من الأسباب التي تدعو الأفراد إلى تكوين الجماعات من أهمها:

- يتحد الأفراد أو يتم جمعهم لإنجاز أعمال ومهام محددة.

- يتحد الأفراد سويا من أجل حل مشكلات يصعب حلها بصفة فردية.

- وجود قيم ومعايير وخصائص مشتركة بين الأفراد.

- وجود علاقات قوية تربط الأفراد ببعضهم البعض.

- الحاجة إلى الإنتماء و الترابط الجماعي و التي لا يمكن إشباعها إلا عن طريق الإنتماء إلى الجماعة.

- حماية أنفسهم من المخاطر أو الحاجة إلى الأمن . 1

وتقدم نظرية التبادل تفسيراً بسيطاً لتشكيل الجماعة وبقائها وتقول النظرية أن الأفراد يكونون على استعداد لتقديم وقتهم وخبرتهم ونشاطهم إلى الجماعة في مقابل إشباع إحتياجاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال الجماعة وهذا يفترض أن الفائدة التي تعود على الجماعة تكون من مساهمتهم فيها.

1- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، بط، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2003، ص246-247.

5- أسباب تكوين الجماعات في البيئة المهنية:

لقد اختلف الباحثون و الدارسون للجماعات في تحديد أسباب انضمام الأفراد إلى الجماعات فمنهم من يرى أن ذلك راجع إلى عامل القرب أو المكان ومنهم من يرى أن ذلك راجع إلى عوامل إجتماعية أو نفسية... الخ.

5-1 العوامل المادية:

وتتعلق بالمكان ذلك كون الأفراد يؤدون وظائفهم وواجباتهم في مكان واحد يؤدي بهم إلى الإتصال و التفاعل بينهم، فيكون بذلك المكان عنصرا أساسيا يجب توفره حتى يمكن أن يقع نوع من الإتصال و التفاعل بين الأفراد اللازمين لتكوين جماعة عمل. إضافة إلى الوظيفة فعادة ما يعمل الأفراد بشكل جماعي في مكان واحد وفي وظائف مماثلة.

5-2 العوامل الإقتصادية:

تتكون الجماعات في كثير من الأحيان في إعتقاد الأفراد في إمكانية تحقيق فوائد إقتصادية من وظائفهم إذا عملوا في جماعات، وبإمكانهم تحقيق زيادة في الأجور بالعمل الجماعي التعاوني. كما يلجؤون إلى الجماعات للدفاع عن مصالحهم المادية في حالة وجود نقابات تدافع عن مصالحهم أمام الإدارة.

5-3 العوامل النفسية و الإجتماعية:

يمكن أن تشكل الرغبة في إشباع حاجات معينة دافعا قويا لتكوين جماعة وتعتبر في هذا الصدد الحاجات الخاصة بالأمان و الإحترام وتحقيق الذات أبرز الحاجات التي يرغب الفرد في إشباعها بالانضمام إلى الجماعة 1. بالإضافة إلى ذلك طبيعة الإنسان الإجتماعية وحاجاته إلى الإنتماء إلى الآخرين، فلا شك أن إنتماء الفرد إلى جماعة ما كيفما كانت طبيعتها يمكنه من تحقيق نفسه ويزيد من قدرته على التعايش مع البيئة المحيطة به. وينظم الأفراد إلى الجماعات لتحقيق حاجاتهم إلى الإحترام فقد تتواجد هناك مجموعة من الأفراد تتمتع بالإحترام و نفوذ و سمعة عالية نتيجة لأسباب متعددة مثل: الكفاءة الفنية و الأنشطة الخارجية... الخ.

1- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص115.

6- نظريات الجماعة:

لقد تعددت النظريات التي إهتمت بموضوع الجماعات ولعمل من أهمها مايلي:

6-1 نظرية المجال:

من أبرز مساهمات كيرث ليفن Kurt Lewin في مجال دينامية الجماعة تطويره لفكرة نظرية المجال، التي تؤكد أن سلوك الجماعة ماهو إلا عبارة عن مجموعة معقدة من الفعاليات و الأفعال و القوى التي تؤثر على كل من بناء الجماعة وعلى سلوك الفرد فيها. 1
وقام ليفين بتحليل كل من السلوك الفردي و السلوك الجماعي كأجزاء في النسق الخاص بالأحداث المرتبطة وطريقة التحليل متشابهة للإفتراضات التي ترى أن الخصوصيات أو الممتلكات التي تعطي أحداث سلوكية، وتصمم بواسطة العلاقات بالأحداث الأخرى في نفس النسق، إن نظرية المجال تقدم قاعدة عظيمة لوصف السلوك الجماعي ولكن لسوء الحظ فإنها لا تقودنا لشكل نظري منظم للعمليات الجماعية . 2

6-2 نظرية التبادل الاجتماعي:

ساهم في إنجاز هذه النظرية بيتر بلو Peter Blau وتؤكد هذه النظرية على عنصر تبادل المنافع كأساس لعضوية الفرد في الجماعات. إذ يسعى الفرد عن طريق العضوية إلى تحقيق المنفعة القصوى وتجنب الحسارة. 3 وتفترض هذه النظرية أن الفرد يريد أشياء موجودة لدى الآخرين وفي نفس الوقت يوجد لديه بعض الأشياء التي يرغب فيها الآخرون (إكتساب صداقته، الإستفادة من مهاراته... الخ). ويحدث التفاعل بين الطرفين عندما يدرك كل منهما أنه يحقق أهدافه من خلال التبادل مع الطرف الآخر. 4

1- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي لسلوك الافراد و الجماعات في التنظيم، ط3، دار وائل، الاردن، 2001، ص 214.

2- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 120.

3- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الاردن 2003، ص 129.

4- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 123.

3-6 النظرية التفاعلية:

من أبرز علمائها جورج هومانس George Homans و الذي يرى أن الإنضمام إلى الجماعة هو محصلة النشاطات و العلاقات و المشاعر ذلك أن النشاطات هي التي تؤدي إلى ظهور علاقات وإلى ظهور مشاعر تقود إلى نشاطات جديدة وهكذا. 1 وتقوم هذه النظرية على ثلاث عناصر أساسية وهي:

- الأنشطة: وتمثل المهارات و التصرفات وأفعال الأفراد داخل الجماعة.
- التفاعلات: وتمثل أنماط الاحتكاك بين الأشخاص عن طريق الاتصال فيما بينهم.
- المشاعر: وتمثل الأحاسيس التي يشعر بها الأفراد وتتولد لديهم أثناء الاتصالات وبها يذكرون العالم المحيط به كاحترام.العطف.الحبة.التفاخر وقد تتولد عكس ذلك العداة.الخوف.الكراهية...الخ.

وتتفاعل هاته العناصر مع بعضها البعض وبصورة مباشرة مما ينجم عنها خلق وتكوين حالات من الإنسجام و التوافق و الإلتقاء بين الأفراد وتدعيم جوانب التعاون فيما بينهم كما أنها تؤدي إلى تقليص صور التفكك و التوتر وتؤدي إلى التماسك و الإنسجام. ويعد "هومانس" أن صور التعاون بين الأفراد داخل المجموعة الصغيرة بمثابة نظام متكامل من العلاقات ويتأثر بمجمل التغيرات البيئية و الخارجية. حيث يرى أن الجماعة بمثابة النظام الداخلي في حين أن البيئة نظام خارجي يعملان في تفاعل على أساس الفعل و رد الفعل المتبادل بينهما.

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 129.

4-6 نظرية القرب أو التقارب المكاني :

تفسر هذه النظرية أن إنضمام الأفراد إلى الجماعات يكون على أساس التقارب في المكان فالفرد من جهة النظر هذه ينضم إلى الجماعات القريبة مكانا منه. 1
وتؤكد هذه النظرية بأن شعور الإلتواء أو الرغبة في الإنضمام إلى الجماعة يتأثر عادة بالواقع المادي للقرب أو الجوار حيث تتكون الجماعة غالبا من الأفراد الذين يعملون في منظمة جغرافية متقاربة أو يعملون على آلة إنتاجية واحدة. أو في مكتب واحد أو متقارب وهكذا.

وقد أكدت الدلائل و المؤشرات العلمية و الإحصائية على أن التقارب المادي في العمل يعد ذا أثر فعال في تكوين الجماعات على عكس التباعد المادي في العمل و الذي لا يشجع أو يقود إلى مثل هذه الجماعات. 2

5-6 نظرية الانساق:

وهذه النظرية تركز على المركز أو الوضع الشبيه بما تقترحه النظرية التفاعلية وعلى الرغم من أن كلا من النظريتين تهدفان إلى فهم العمليات الجماعية المعقدة من خلال تحليل العناصر الأساسية إلا أنها تختلفان في تحديد هذه العناصر الأساسية فالنظرية التفاعلية تركز على النشاط و التفاعل و المشاعر بينما تركز نظرية الانساق على وصف الجماعة كنسق متشابه العناصر كالمراكز و الأدوار مع التركيز الواسع على مدخلات الجماعة وكذا مخرجاتها. 3

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص129.

2- خضير كاظم حمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر و التوزيع، الاردن، 2002، ص95-97.

3- لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص121.

6-6 نظرية التوازن:

صاحب هذه النظرية نيو كومب New camb ويفسر أسباب عضوية الفرد في

الجماعات هو إيجاد التوازن بين إتجاهات الأفراد وتأتي حالات التوازن من:

- وجود إتجاهات إيجابية بين الأشخاص ونحو أنفسهم ونحو موضوع معين.

- توافق إتجاهاتهم السلبية نحو موضوع معين.

- وجود إتجاهات إيجابية نحو شخص آخر وموضوع معين.

أما حالات عدم التوازن فتتمثل فيما يلي:

- توافق إتجاهات الأفراد إتجاه بعضهم رغم تباينها حول موضوع واحد.

- تباين إتجاهاتهم حول موضوع معين رغم توافق إتجاهاتهم الشخصية.

- وأسوأ حالات عدم التوازن هي حالة عدم التوافق في الإتجاهات الشخصية على

أسس شخصية. وكذلك حول مواضيع و مواقف معينة. 1

6-7 نظرية النماذج الصورية:

وقد كان هذا الإتجاه أكثر معرفة وشهرة في الخمسينات وقد إتفق أصحاب هذا الإتجاه

على محاولة بناء النماذج الصورية لسلوك الجماعة بإستخدام الإجراءات الرياضية الجادة.

وقد كان هذا الإتجاه غالبا ما يركز إهتمامه على الملائمة الداخلية للنماذج الرياضية المحددة

دون الوصول إلى نظرية شاملة. 2

1- محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 129-130.

2- لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 122.

7- أهمية الجماعة :

7-1 أهمية الجماعة بالنسبة للفرد:

- إن الفرد لا يستطيع أن يعيش خارج الجماعة أو بمعزل عنها فهو بطبعه إجتماعي إبتداءً من جماعة الأسرة ومروراً بجماعة الأصدقاء إلى جماعة العمل وغيرها من الجماعات وتبلور أهمية الجماعة بالنسبة للفرد في نموه الإجتماعي في الجماعة على الشكل الآتي:
- يتعلم الفرد السلوك الإجتماعي المناسب عن طريق الجماعة 1 .
 - يكتسب الفرد المعايير الإجتماعية للسلوك وتبلور أراؤه الشخصية.
 - تتكون الصداقات الجديدة المتعددة عن طريق التفاعل الإجتماعي الذي ليس في الواقع إلا آراء إجتماعية تعبر عن الجماعة التي ينتسب إليها الفرد أو يريد الإنضمام إليها.
 - يتعلم الفرد الكثير عن نفسه وعن زملائه عن طريق الإحتكاك و التواصل مع الآخرين يكتسب الفرد العديد من المعارف و القدرات .
 - تعتبر الجماعة مصدراً لرضا الفرد وإستقراره في العمل.
 - يستطيع الفرد حل العديد من المشكلات التي لا يستطيع حلها بصورة فردية .
 - يكتسب الفرد العديد من المهارات و المعارف و المعلومات عن طريق إحتكاكه وإتصاله المباشر و الغير مباشر مع أفراد جماعته مما يسهم في بناء شخصيته.
 - تعتبر الجماعة وسيلة لتعديل سلوك الفرد من خلال إمثاله للقواعد و المعايير التي وضعتها الجماعة و التي تمكنه من تعديل سلوكه ليتماشى مع قيم الجماعة و المجتمع. و بالتالي يشكل مثال للمواطن الصالح. 2

1- جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات اسس ونماذج نظرية، المكتب الجامعي

الحديث، مصر، 2007، ص124.

2- السيد عبد الحميد عطية، مرجع سابق 204.

7-2 أهمية الجماعة بالنسبة للمجتمع:

تقوم الجماعة بدور فعال في المجتمعات الحديثة من خلال:

- تساهم في تقدم ونمو المجتمع، وضمان إستمرار الحياة الإجتماعية.
- تعتبر الجماعات وسيلة لإعداد المواطن الصالح وتقويمه من خلال جميع المؤسسات الإجتماعية كالأسر و المدارس و دور العبادة و المصانع وغيرها من الجماعات.
- الإنسان إجتماعي بطبعه فهو لا يستطيع العيش من غير الإشتراك الفعلي في الجماعات .
- تعتبر الجماعات أساس لتطوير النشاط الإقتصادي القائم بذاته على التفاعل الإجتماعي.
- تعتبر الحكومات و الأنظمة الادارية و السياسية و الإقتصادية نتائج و محصلات للمعايير و القيم الإجتماعية الناتجة عن الجماعات.
- تعمل على غرس روح التعاون و المساعدة بين أفراد المجتمع.1

1 - جابر عوض سيد حسن، مرجع سابق، ص125.

3-7 أهمية جماعات العمل:

لقد توصل ليكرث إلى أهمية جماعة العمل في التأثير على الأفراد. ذلك أو مشاعر الفرد بالقوة وبالأهمية أو الضعف وعدم الرضا تتحدد نتيجة علاقاته بجماعة عمله. فهي مصدر تلك المشاعر الإيجابية أو السلبية. فالإنسان ينفق جزءا كبيرا من وقته في علاقات مباشرة مع جماعته وعلى هذا فالفرد يسلك الطريق الذي يتفق مع أهداف الجماعة حتى ولو تعارض ذلك مع التنظيم.

لذلك يقترح ليكرث أن يتم تنظيم العمل على أساس جماعات عمل تتصف بالإنسجام و التوافق وتميز بقدرتها على النمو و التفاعل. وقد إتضح لدى ليكرث أن الفرد الذي يتميز بالولاء و الإنسجام مع جماعة عمله يتصف بما يلي:

- يكون أكثر إستعداد لقبول أهداف و قرارات الجماعة.
 - يحاول التأثير على أهداف الجماعة لجعلها أكثر إنسجاما مع وأهدافه الشخصية.
 - أكثر تجاذبا و إتصالا مع أعضاء الجماعة.
 - يتصرف بطريقة تجعله يحصل على تأييد وإستحسان أعضاء الجماعة.
- وهو ما تجلى في النظرية الحديثة التي تقوم على أساس أن وحدة التنظيم الأساسية هي جماعات العمل. كما أن جماعات العمل تؤثر على التنظيم ككل من خلال:
- أن التنظيم لن يحصل على النتائج القصوى لإنتاجية جماعات العمل إلا إذا تم ربط تلك الجماعات بالتنظيم ككل من خلال حلقات الوصل بين المستويات التنظيمية المختلفة. 1

- أن فعالية التنظيم تتوقف على كفاءة وفعالية كل جماعات العمل الخاصة به. وبالتالي فإن أي جماعة تنحرف أو تقل كفاءتها تؤثر على كفاءة التنظيم بأكمله.
- إذا كانت الجماعة قليلة الكفاءة على مستوى أعلى في التنظيم فإن شدة تأثيرها على التنظيم ككل تكون أكبر مما كانت على مستوى أدنى.

1 - حسان الجيلاني، التنظيم و الجماعات، بط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة، مصر، 2008، ص50-51.

8- مراحل تكوين الجماعات:

لقد اختلف العلماء و المختصون في تقسيم مراحل تكوين الجماعات حسب نظرهم ومعالجتهم لموضوع الجماعة إلا أننا اخترنا نموذج رأيناه هو القريب إلى المنطق وإلى واقع الجماعات و هو ما ذهب إليه "عدلي سليمان" و "عبد المنعم هاشم" إلى أنه هناك أربع مراحل توجزها فيما يلي:

أولاً: ظهور عوامل تستثير التكوين الجماعي:

وهي مرحلة ما قبل الجماعة وفيها تتواجد مجموعة الظروف التي تستثير لدى عدد من الأفراد الرغبة في تكوين جماعة فيما بينهم ينتسبون إليها كتشابه الأهداف و المصالح.

ثانياً: الجماعة في سبيل التكوين:

ففي هذه المرحلة ونتيجة للاتصال ونمو العلاقات بين الأفراد يبدأ التكوين الجماعي في

الظهور وتتصف هذه المرحلة فيما يلي: 1

- أهداف الجماعة ليست واضحة تماماً.
- الإنتظام في حضور الإجتماعات يكون ضعيف.
- لا تكون الجماعة قد وضعت نظام داخلي لها ينظم العلاقات بين أفرادها.
- يحاول الأفراد تحديد أهدافهم.
- يكون إتكال الأفراد على من يتصدى للقيام بدور قيادي.
- تحاول بعض أقسام الجماعة السيطرة على قيادة الجماعة.
- تكون علاقة الجماعة غير واضحة مع الجماعات الأخرى.
- تكون برامج الجماعة وأنشطتها غير محددة.

1- حسان الجيلاني، نفس المرجع، 2008، ص114-115.

ثالثاً: الجماعة في طور التنظيم:

وهي مرحلة نمو الجماعة وفيها تنشأ الحقوق والواجبات وتتخذ الحوافز والروادع. ويكون البنيان الجماعي قد أصبح قائماً على تنظيم يزيد من تماسك الجماعة، وتتصف الجماعة في هذه المرحلة بما يلي:

- تصبح أهداف الجماعة واضحة نسبياً بين الأعضاء.
- تزداد معرفة الأفراد ببعضهم البعض وتنشأ علاقات الصداقة والود.
- تزداد فعالية إشراك الأفراد في النشاط الجماعي.
- يزداد إنتظام الأعضاء في حضور الاجتماعات.
- يزداد تحمل الأعضاء لأعباء ومسؤوليات الجماعة.
- يزداد اتصال الجماعة بالجماعات الأخرى. 1

رابعاً: الجماعة الناضجة:

وهي مرحلة الجماعة المتكاملة وتكون أهدافها واضحة و متماسكة ومحددة المعالم بهذا تشكل الجماعات داخل التنظيمات وتصبح ذات كيان متميز. وتلبي لأعضائها الإشباع الذي يريدونه، وتطبق عليهم قواعد السلوك التي نشأت داخلها و المعايير التي إختارتها لنفسها.

1- حسان الجيلاني، نفس المرجع، ص115-116.

9- دينامية الجماعة:

ديناميات الجماعة ميدان بكر نسبيا، ومع ذلك فهو ينمو بخطى سريعة باحثا على إحساس بالوحدة الذاتية. فتهدف دينامية الجماعة إلى إكتساب المزيد من فهم طبيعة حياة الجماعة، فقد حاول الباحثون في العلوم الإجتماعية توجيه قد كبير من بحوثهم لدراسة ظاهرة الجماعة. سلوك الجماعة وأسبابه. كيف ولماذا؟ وأثروا أن تستند نتائج دراساتهم إلى الخبرة العلمية في أوضاع الجماعة ولذا حاولوا إيجاد مواقف علمية في التنظيمات و الأعمال ومن أجل إكتشاف العوامل التي تجعل من بعض الجماعات فعالة و الأخرى غير فعالة. درس علماء النفس الإجتماعيون القوى التي تحدد سلوك الجماعة و أعضائها، و التي تصنع لديناميات الجماعة. 1

و ديناميات الجماعة ليست شيئا يحدث حسب رغبة قائد الجماعة أو أعضائها، فكل إجتماع وكل جماعة لها ديناميات، نموذج من القوى تصف التفاعل في الجماعة، العلاقات الشخصية بين الأفراد، مشكلات الاتصال، طريقة الأعضاء في إتخاذ القرارات. ومع أن هذه القوى قد توجد بدرجات متباينة فإن دراسة أي جماعة تبين أنها موجودة دائما، وقد أجريت في السنوات الأخيرة أبحاث ضخمة عن خصائص الجماعات، أبعاد نموها، الوظائف التي تكون قيادتها، عمليات إتخاذ القرارات فيها، وغيرها من العوامل التي تلقي الأضواء على كفايتها.

وتعرف دينامية الجماعات أيضا بأنه هناك معينين أساسيين: 2
الأول يتمركز حول معارف الظواهر الخاصة للجماعات الصغيرة و القوانين التي تنظمها.
الثاني يتمحور حول طريقة التدخل في الأفراد أو حول الجماعات داخل الهدف للحصول على التغيير الخاص بالشخصية أو المجتمع.

1- شفيق رضوان، السلوكية و الإدارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع،

بيروت، لبنان، 2002، ص137.

2-Roger Mucchielli, la dynamique des groupes, EDS. E.S.F.
,france 1977,p103.

كما تعرف دينامية الجماعة: **الدينامية** وتعني الحركة نحو تحقيق هدف معين. أما مصطلح **دينامية الجماعة** فقد عرف بعدة تعاريف. فهو يستخدم كمصطلح عام للدلالة على العمليات التي تتم في الجماعات ونتائج هذه العمليات. 1

يعرفها رونالد لويس بأنها: "عبارة عن بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، و البحث في الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة و القوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات الأخرى والنظم السائدة."

وتعرف أحيانا بالتكنيك الذي يحاول المواجهة بين الأفراد و الجماعات. و الجدير بالذكر أن ميدان دينامية الجماعة يرتبط بإسم كيرث ليفين منذ 1943. حيث يطلق لفظ "دينامية الجماعة" على التحليل النظري و الدراسة التجريبية لمشكلات الحياة الإجتماعية المتغيرة أو الدينامية. 2

1- لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين، مرجع سابق، ص79-81.

2-Alain blan et Alain Trocnon, la psychologie des groupes, editoins nathan, paris, france, 1994 .P17.

10- تماسك الجماعة:**- مفهوم تماسك الجماعة:**

يقصد بلفظ التماسك مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض. ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء و الإستمرار في هذه الجماعة وتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم إنسحابهم منها.

وبطبيعة الحال تختلف درجة التماسك و التعاون بين أعضائها ففي بعض الجماعات تجد الحب و الإحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة وأيضا تجد روح المجموعة سائدة بين هؤلاء الأعضاء. وفي بعض الجماعات الأخرى تجد القليل من التقارب و الجاذبية بين أعضاء هذه الجماعة. وتسود الأنانية و الحقد و يبرز الدور الفردي بدلا من روح الجماعة و الفريق و بطبيعة الحال ينعكس ذلك على تماسك الجماعة بقيمتها و المحافظة على هاته القيم. 1 و تعرف أيضا تماسك الجماعة هو ذلك الرباط الذي يربط أعضاء الجماعة ببعضهم البعض وقد تعددت معاني التماسك فتضمنت ما يقرب إحدى المعاني التالية: الروح المعنوية، الإتحاد و التنسيق بين جهود الأعضاء، الإندماج في العمل، الشعور بالإنتماء و الفهم المشترك للأدوار... الخ. 2

ويعرف التماسك أيضا عل أنه درجة إنجذاب أعضاء الجماعة لها. و الأفراد ينجذبون إلى الجماعة إذا كانت بالنسبة لهم مصدرا لإرضاء حاجاتهم. كما يعبر عن قوة الروابط بين أفراد الجماعة ومدى تكاتفهم وإتحادهم. ويعتبر التماسك من المقومات الأساسية التي تعطي للجماعة وجودا أو كيانا يفوق وجود كيان أفرادها. 3

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص 176.

2 - لوكيا الهاشمي وجابر نصر الدين، مرجع سابق، ص 78.

3 - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 116.

كما يعبر مفهوم تماسك الجماعة أيضا عن قوة جاذبية الجماعة لأفرادها وتنشئ حالة تماسك الجماعة نتيجة لرغبة الأفراد في البقاء داخلها من ناحية ونتيجة الضغوط التي تتعرض لها الجماعة من ناحية أخرى. 1

ومن مؤشرات تماسك الجماعة أن تنمو علاقات الصداقة بين أفرادها ويصبح كل منه يتحدث بكلمة (نحن) بدلا من (أنا). وإنصياح جميع الأفراد لمعايير الجماعة بصورة طوعية و راضية. والمشاركة الفعالة في أنشطة الجماعة... الخ.

وتلعب الجماعة دور هام وفعال داخل المنظمة فيما تكون معاونة ومساعدة ومكملة لعمل المنظمة وتحقيق زيادة في إنتاجيتها وتحقيق الفعالية الإدارية المطلوبة. أما إذا كان أفراد الجماعة متحدين في إتجاه عكسي وعملوا على مجابهة المنظمة وأهدافها وسياستها إنعكس ذلك سلبيا على المنظمة وأهدافها وسياساتها. 2

كما يشير التماسك إلى درجة التقارب في الأهداف والسلوك والإتجاهات بين الأفراد ومدى انجذاب الأعضاء لبعضهم البعض، وإستعداد كل فرد لمساعدة ومؤازرة الغير مدى شعور الأفراد بوحدة الجماعة. مدى الولاء والتلاحم والتكاتف بين أفراد الجماعة. 3

1- أحمد ماهر، الإدارة. المبادئ و المهارات، بط،الدار الجامعية، مصر، 2004، ص248.

2- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، بط، دار زهران، الاردن، 1999، ص124-125.

3- حسين حريم، السلوك التنظيمي سلوك الافراد و الجماعات في منظمة الاعمال، بط، دار ومكتبة الحامد، عمان، الاردن، 2004، ص167.

11- عوامل تماسك الجماعة:

إن الملاحظ على الجماعات مهما كانت طبيعتها أن درجة تماسكها تختلف من جماعة لأخرى وهذا لا يكون إلا من خلال وجود بعض العوامل التي تزيد من تماسك أعضاء بعضهم البعض وتزيد من درجة ولائهم لها وإستمرارهم فيها و الإنتظام في المشاركة في أعمالها و أهدافها وسياساتها .

درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة:

من أهم المصادر الرئيسية و العوامل المؤدية لتماسك الجماعة و وحدتها هو مقدار الإتصال بين أعضاء الجماعة، وتصبح الجماعة أكثر تماسكا عندما يقضي الأعضاء وقتا أكبر مع بعضهم البعض ويتم الإتصال و التفاعل الإيجابي بينهم. ويلاحظ أن أداء الأفراد لوظائفهم في مكان واحد يساعدهم على الاتصال و التفاعل بينهم. ولذلك يعتبر التقارب المكاني عنصر أساسي لحدوث نوع من التفاعل للمحافظة على تماسك الجماعة. كما أن التماثل الوظيفي للأعضاء(يكونون من نفس المستوى الوظيفي ويقومون بوظائف مماثلة). يعتبر من الأركان الرئيسية لظهور الجماعات وقوة تماسكها. مثال ذلك: جماعة المحاسبين، جماعة التنفيذيين، جماعة المهندسين... الخ. 1

العلاقات التعاونية:

تؤدي العلاقات التعاونية إلى تماسك الجماعة وزيادة جاذبيتها فيصعب أن تقوم جماعة ما وتبقي إلا إذا كان هناك فهم مشترك بين أعضائها في طريق مشاركتهم في تحديد الأهداف وإقامة المعايير التي يلتزمون بها في حدود معقولة. وفي تجربة قام بها دويتش **Deutsch** وجد أن الجماعات التعاونية أظهرت الكثير من علاقات التماسك و الإنجذاب و الود بين أعضائها، وحاول كل منهم التأثير على الآخرين وتقبل كل منهم محاولة الآخرين التأثير فيه. بعكس الجماعات التنافسية و التي عادة ما يكثر الصراع فيها و علاقات التنافر و التباعد بين أعضائها وبين الجماعات الأخرى. 2

1 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص177.

2 - عبد الحميد عطية، مرجع سابق، ص141.

- حجم الجماعة :

يقال أن هناك علاقة عكسية بين حجم الجماعة ودرجة تماسكها فكلما كانت الجماعة صغيرة زادت درجة تماسكها و السبب في ذلك أن التماسك و الترابط يعتمد بشكل رئيسي على الإتصال الفعال و التفاعل المستمر بين الأعضاء. قد تحدث صعوبات في الاتصال بين الأعضاء نتيجة لكبر حجم الجماعة أو تشتتهم في أماكن أو وظائف متباعدة. وفي نفس الوقت يؤدي إلى عدم وجود وسائل للإتصال بين الأعضاء إلى حدوث حالات من التوتر و القلق بين الأعضاء نتيجة لجهل هؤلاء الأعضاء بمشاعر وآراء بعضهم البعض وهذا يؤدي في حد ذاته إلى تفكك الجماعة وعدم تماسكها. إذن فتماسك جماعة ما يزيد بقله عدد أفرادها وهذا ناتج عن كون الجماعة ذات الحجم الصغير تتيح فرص أكبر للتعرف و التفاعل بين أعضائها عن الجماعة كبيرة الحجم. 1

- درجة اعتمادية الاعضاء على الجماعة:

يمكن القول في هذه الحالة أنه كلما إزدادت درجة إعتمادية الفرد على الجماعة في إشباع حاجاته المختلفة كلما إزدادت درجة جاذبية التمسك بالجماعة. وتوثقت العلاقات بين أعضاء الجماعة وإزدادت درجة إعتمادهم على بعضهم البعض.

- علاقة الادارة بالعاملين في المنظمات:

غالبا ما تتكون الجماعات داخل المنظمات نتيجة ضغوط الإدارة على العاملين ويكون الهدف الرئيسي هو مواجهة ضغوط الإدارة. وهذه الجماعات يعتمد أفرادها على بعضهم البعض ويساعد على إرتباطهم وتماسكهم الجماعي. و الإدارة الفعالة هي التي تسعى إلى تفهم القوى الحركية داخل الجماعة و التنظيمات الغير رسمية وأن لا تدخل في صراع معها بل تعمل على الإنسجام معها و التقارب بقدر ما يحقق أهداف المنظمة و الجماعات في آن واحد. 2

1 - لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 179-180.

2 - صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 119.

- درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة:

فالجماعات التي تتكون لتحقيق أهداف مشتركة لأعضاء الجماعة تصبح أكثر تماسكا. فإذا كان هناك اتفاق من الجماعة على الغرض و الأنشطة التي تكونت من أجلها فإن ذلك يساعد على ترابط الجماعة وفريق عمل أو جماعة عمل ما الذي تسوده روح الجماعة ويسعى إلى تحقيق مصلحة الجماعة ككل و ليس المصلحة الفردية لبعض الأعضاء تتوافر لديه القوة و الفرص الكبيرة على تحقيق هذه المصالح و الأهداف.

ومن ناحية أخرى فإن قدرة الجماعة على تحقيق أهدافها ينعكس على درجة تماسكها وقوتها فنجاح الجماعة في الوصول إلى الأهداف المحددة لها يزيد من ثقة الأعضاء بأنفسهم ويدفعهم إلى بذل جهد أكبر وإلى زيادة درجة الولاء و الإلتزام للجماعة. وذلك يساعد على إستمرارية العلاقات الطيبة و الإلتزام الحسن من الآخرين إتجاه أعضاء الجماعة.

- درجة تشابه اتجاهات وقيم الجماعة:

من أقوى مصادر تماسك الجماعة هو تشابه الإتجاهات و القيم لأعضاء الجماعة و السؤال الهام هو لماذا نشعر بالجاذبية إتجاه الأفراد الذين يشبهوننا في تصرفاتنا و آرائنا و عقائدنا؟ وبطبيعة الحال هناك أسباب وراء ذلك ومن أهمها:

أن الشخص الذي يشاركنا نفس الآراء يمدنا بنوع من التأييد الإجتماعي لمعتقداتنا يشعرونا دائما أننا على صواب وإذا اختلف معنا شخص في الرأي فان هذا يدخل إلى قلوبنا الخوف بأن آرائنا خاطئة وأننا نختلف مع الآخرين.

وهناك سبب آخر هو أننا قد نضع بعض الإستنتاجات السالبة عن سلوك الشخص الذي يختلف معنا في مسألة معينة. وإذا اختلفنا مع هذا الشخص على هذه المسألة فإننا نشعر بالميل إلى الإختلاف معه على كافة المسائل الأخرى وهذا ما يؤدي إلى خلق عوائق إتصال وتفاعل بين الأفراد. 1

- المكانة الاجتماعية للفرد و الجماعة:

من الطبيعي أن يختلف لتقدير الاجتماعي للجماعة في أي منظمة فكلما كانت الجماعة مصدرا للتفوق على بقية الجماعات ولها السمعة الحسنة و التقدير الاجتماعي كلما كان تماسك أفرادها و إعتزازهم و إفتخارهم بالإنضمام إليها أكبر. 1
كما أنه كلما زادت مكانة الفرد داخل الجماعة كلما زادت القوة التي تدفعه إلى الإنضمام إليها وتحقيق نتائج إيجابية لها. 2

- الضغوط و التهديدات الخارجية:

إن زيادة التماسك بين جماعة العمل ترتبط أحيانا كثيرة بحدة الضغوط و التهديدات الخارجية التي تتعرض إليها الجماعة. ذلك أن هذه الأخيرة تؤدي إلى تنمية مشاعر الأفراد بضرورة ترابطهم و إتحادهم و بالتالي تصرفهم كفريق متحد للتصدي لهاته الضغوط. 3
كما أن هناك بعض العوامل الأخرى التي تزيد من تماسك الجماعة من بينها:
- قوة الفلسفة التي بنيت عليها الجماعة. فإن قوة الفلسفة المذكورة تعمق جذور الجماعة في نفوس أعضائها و كلما حملت الجماعة القلوب أكثر كانت الجماعة أقوى و أبقى.
- الهدف الذي تتوخاه الجماعة فكلما كان أسمى كانت الجماعة أشد تماسكا و أبقى زمانا و ذلك لأن الهدف الأسمى يجعل علاقة الناس بالجماعة أشد.
- تركيبة الجماعة من حيث الجنس. العمر. الثقافة... الخ كلما كانت متشابهة كان تماسك الجماعة أكثر.
- أعضاء الجماعة كلما كانوا أكثر طاعة و انصياع لمعايير و قوانين الجماعة سارت الجماعة سيرا حسنا.

- و عي الجماعة فكلما كان و عي أفرادها أكبر كان تماسكها أكبر . 4

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، نفس المرجع، ص 179.

2- لوكيا الهاشمي و جابر نصر الدين، مرجع سابق، ص 79.

3- لوكيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 120.

4- عدنان ابو مصلح، معجم علم الاجتماع، دار اسامة للنشر، الاردن، 2006، ص 504.

كما أن هناك بعض الدراسات و التصنيفات التي أخذت موضوع عوامل تماسك الجماعة موضوعاً لها. وهو ما قام به العالم ميزوناف **J.Maisonneuve**

والذي قسم عوامل تماسك الجماعة الى صنفين هما:

-العوامل الإجتماعية الوجدانية.

-العوامل الإجتماعية الاجرائية.

- العوامل الإجتماعية الوجدانية: وتتكون خاصة من جاذبية هدف مشترك وجاذبية العمل الجمعي. والدافع الأساسي للإتحاد و التواصل مع الغير نابعة من طبيعة الإنسان في الحاجة إلى الإنتماء إلى الجماعة و التخلص من العزلة. إلى جانب تأثير مشاعر التآلف و الحب بين الأشخاص و العلاقات الموجبة المبنية على التعاطف و الإحترام المتبادل بين أعضاء الجماعة.

- العوامل الإجتماعية الإجرائية: وفيها يميز بين جانبين:

جانب توزيع الأدوار ووضوحها من جهة و نوع القيادة من جهة ثانية إذ أن المهمات التي تباشرها الجماعة وكذلك الإستعدادات الشخصية تكمن في أساس التغيرات الوظيفي الذي يقابل الظهور التدريجي لنسق الأدوار الخاص بالجماعة ولا نستطيع التكلم عن ظهور الجماعة إلا منذ أن يصبح هذا النسق في حكم التطبيق ولكن كل فرد يمارس داخل هذا التغيرات تأثيراً يختلف عما يمارسه غيره من حيث الشدة و الكيف و يوافق التأثير إستعداد الفرد لقيادة الجماعة أو المشاركة في العمل المشترك. 1

1- باساناغا، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1983، ص 173-

12- عوامل إضعاف تماسك الجماعة:

- الإختلاف حول الأهداف: مثلما يؤدي الإتفاق حول هدف ومسار المجموعة إلى تلاحم الجماعات يؤدي الإختلاف إلى الصراع و العراك ويضعف درجة تماسك الجماعة.
- حجم الجماعة: كلما زاد حجم الجماعة قلت درجة تفاعل الأعضاء وبذلك يقلل درجة تماسكها وقد أوضحت الدراسات في هذا المجال أن حجم الجماعة الذي يتراوح بين أربعة إلى ستة أشخاص يتيح فرصة أكبر للتفاعل .
- التجارب الغير سارة في الجماعة: حينما ينعدم التقارب و الثقة بين أعضاء الجماعة أو يسود القهر في محيطها يصبح الاتصال و التفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي إلى فك روابط الجماعة.
- التنافس داخل الجماعة: مع أن التنافس بين الجماعات يؤدي إلى التقارب بينهما لكن بسبب التنافس داخل الجماعة الواحدة الصراع و التنافر وظهور عوامل الإنشقاق, وينبغي على المديرين تجنب بعض الممارسات مثل محاباة بعض الأعضاء حيث يؤدي ذلك إلى وجود التنافس الغير بناء بين أفراد الجماعة و الذي يخلق الصراع و التنافر.
- السيطرة: حينما يسيطر واحد أو أكثر على الجماعة أو يتجهون نحو عدم التفاعل مع الأعضاء الآخرين لما لهم من سمات شخصية معينة فلا يظهر أي تماسك للجماعة. وقد يؤدي هذا الإتجاه إلى تكوين خلل أو وجود إنعزاليين أو منشقين عن الجماعة. 1

1 - اندرو سيزلاقي، السلوك التنظيمي و الاداء، معهد الادارة العامة، المملكة العربية السعودية، 1991، ص 223 .

13- البناء السوسيو متري لجماعة العمل:

يعتبر قياس العلاقات الإجتماعية من الإتجاهات العامة في دراسة بناء الجماعة وفي دراسة العلاقات الداخلية بين أعضائها وتوضح هذه الدراسة أهمية عملية إختيار الفرد لزملائه في العمل لكي يشاركونهم في النشاط الوظيفي ويتبادل إياهم الآراء وغير ذلك من أوجه النشاطات المختلفة.

وترجع حركة قياس العلاقات الإجتماعية إلى مورينو Morinio الذي صمم إختباره الشهير لقياس العلاقات. وعرف إختباره هذا بأنه لقياس مقدار التنظيم الذي تعبر عنه الجماعات الإجتماعية ومثل هذه الطريقة تمكننا من التعرف على ديناميات ترتيب الجماعات الإنسانية على اختلاف المواقف التي يتواجد فيها والتي تتطلب خلق جو من الانسجام بين أعضائها أو عند الرغبة في تكوين جماعة متجانسة أو منسجمة. ولا شك أن علاقة الانسجام في تكون الجماعة وعلاقتها الداخلية أيضا من الأمور الضرورية في جماعات العمل و الموظفين وغيرها من الجماعات التي تقوم بأنشطة جماعية. ومن النتائج المتحصل عليها عند تطبيق الإختبار السوسيو متري: التعرف على الأفراد المنعزلين و المنبوذين في وسط الجماعة. ومحاولة تغيير سلوكه في دمجهم في جماعة أخرى تمكنه أن يصبح محبوبا و متكيفا وسعيدا في وسطها. مما يجعله أكثر إنتاجية وفعالية و يحس بالرضا عن نفسه وعن عمله وعن الجماعة التي ينتمي إليها.

فالأساليب السوسيو مترية إذن تساعدنا على التعرف على العلاقات الداخلية بين أفراد الجماعة وذلك بطريقة منظمة وفعالة وقد إستخدمها مورينو في البداية لمعرفة أنماط القبول و الرفض و الحب و النبذ التي توجد بين أعضاء الجماعة.

وهذا الشكل يوضح الإختبار السوسيومتري لمورينو:

الإسم:.....

أولاً: اذا كان هناك عمل يتطلب منك أن تقوم به مع شخص آخر زميل أو زميلة من الذين ستختاره؟

رتب ذلك من فضلك في الجدول لا تزيد الإختيارات عن ثلاثة. 1

أفضل أولاً	ثم يليه	ثم يليه بعد ذلك
.....
ويعجبني فيه ما يأتي	ويعجبني فيه ما يأتي	ويعجبني فيه ما يأتي
.....

جدول رقم: 02 يبين طريقة اختيار الأفراد حسب الاختبار السوسيومتري.

ثانياً: اذا كنت بحاجة الى أن تتكلم في مواضيع خاصة مع زميل فمن الذي ستختاره؟

أفضل أولاً	ثم يليه	ثم يليه بعد ذلك
.....
ويعجبني فيه ما يأتي	ويعجبني فيه ما يأتي	ويعجبني فيه ما يأتي
.....

جدول رقم : 03 يبين كيفية ترتيب إختيار الأفراد في الإختبار السوسيومتري.

13- الآثار الإيجابية لتماسك الجماعة:

يعتبر تماسك الجماعة وترابطها من العوامل الهامة المؤثرة في نجاح الجماعة وفعاليتها ومن النتائج الإيجابية لتماسك الجماعة مايلي:

- تحقيق أكبر رضا للعامل تحسين مستوى أدائه وإنتاجيته و بالتالي إنتاجية أعلى للمنظمة .
- كلما زاد تماسك الجماعة زادت احتمالات مشاركة أعضائها لنفس الإتجاهات و القيم وأنماط السلوك.
- يساعد تماسك الجماعة قيام الجماعة على ممارسة الضغط على الأفراد غير الملتزمين وغير الخاضعين للجماعة من أجل الإمتثال لمعايير الجماعة.
- مواجهة الضغوطات و التهديدات الخارجية.
- ويلخص لوثنانز نتائج تماسك الجماعة على مستوى الفرد وعلى مستوى المنظمة كما يلي:

التأثير على فعالية الفرد:

- تلبية حاجات القبول و الإنتماء.
- مساعدة الفرد على معرفة ذاته وما يتعلق بالمنظمة.
- المساعدة في إكتساب مهارات جديدة.
- الحصول على عوائد قيمة لا يمكن الحصول عليها منفردا.
- تحقيق أكبر قدر ممكن من الرضا و بالتالي الإنتاجية.

التأثير على فعالية المنظمة:

- إنجاز الأعمال التي لا يمكن أداؤها من قبل الأفراد أنفسهم.
- إستقطاب المواهب و المهارات لمعالجة مشكلات صعبة وزيادة رضا العاملين.
- تشكل أداة لصنع القرارات مما يتيح ظهور آراء عديدة.
- تسهيل عملية تغيير سياسات و إجراءات المنظمة .
- تزيد من إستقرار المنظمة عن طريق تقبل القيم و المعتقدات المشتركة للعاملين.

1 - حسين حريم، مرجع سابق، ص168.

14- الآثار السلبية للتماسك الشديد:

حذر العديد من الباحثين من الإفراط في درجة تماسك الجماعة ونوهوا إلى بعض الآثار السلبية التي يمكن أن تنشأ نتيجة التماسك العالي جدا في الجماعة ومن بين أهم النتائج السلبية ما يلي :

14-1 التفكير الجماعي: فالجماعة المتماسكة جدا تتشدد على الإمتثال و الإلتزام بالمعايير و القرارات الجماعية. نتيجة الضغط المتزايد على الفرد يتولد لدى الفرد الخضوع الزائد ويتدنى إلى حد كبير التفكير المستقل وروح الإبداع لديه. ولا تسعى الجماعة لتقييم حقيقي للبدائل المتاحة ويتم كبت وجهات النظر المخالفة. وقد تكون نتائج التفكير الجماعي هذا مدمرة لذا فإن على الجماعة أن تسمح للأقلية حرية إبداء وجهات النظر وتشجيعها على ذلك ومنحها المشروعية .

ويرى كل من **Kinicki** و **Kreitner** بأن نمط التفكير الجماعي يؤدي إلى عيوب وسلبات في عملية اتخاذ القرارات ومن أهمها.

- بدائل قليلة.

- عدم إعادة النظر في البدائل المفضلة وعدم إعادة النظر في البدائل المرفوضة.

- رفض آراء ذوي الخبرة.

- إنتقاء متحيز للمعلومات.

14-2 تصاعد الإلتزام: وهذه النتيجة ترتبط بالتفكير الجماعي. حيث من المحتمل جدا أن

يستمر أفراد الجماعة في تطبيق ما جاء ما بالرغم من أن الدلائل تشير إلى إمكانية فشله.

14-3 إن النتائج السلبية التي تترتب عن التماسك الشديد لا تقتصر على أفراد الجماعة

فقط وعلى عملية صنع القرارات فيها بل تمتد للمنظمة بكاملها. فالجماعات المتماسكة جدا

تميل نحو عدم التعاون وعدم التنسيق مع الجماعات الأخرى وتطوير معايير و قواعد إنعزالية

عن الجماعات الأخرى. وتركيز إهتمامها على قضايا الجماعة فقط دون الأخذ في الإعتبار

الجماعات الأخرى في المنظمة. وهو كله يؤثر سلبا على مستوى الأداء في المنظمة. 1

خاتمة:

أن المتمعن لمختلف التعاريف التي قدمها الدارسون لموضوع الجماعة لاحظ التباين الكبير لهاته المفاهيم حسب تصوراتهم و إتجاهاتهم. إلا أنهم إتفقوا على بعض الخصائص التي لا بد أن تتوفر في الجماعة. من حجم الجماعة فلا بد أن تكون متكونة من أكثر من فردين إضافة إلى وجود تفاعل وهدف مشترك للأفراد الذين يخضعون لتنظيم كل حسب دوره في تلك الجماعة مما يكسبه الشعور بالإنتماء مع ضرورة وجود إتصال مستمر في رقعة جغرافية معينة ولو نسبيا.

كما قسم الباحثون الجماعات إلى عدة أنواع و أصناف وذلك بوضع مقاييس و معايير لتصنيفها. سواء حسب الحجم، طبيعة التفاعل أو النظام أو دوافع الإنتماء إلى الجماعة. من حيث الجنس. السن... الخ. كما إختلف الباحثون حول أسباب الإنضمام إلى الجماعات سواء إلى أسباب إجتماعية أو إقتصادية أو نفسية... الخ.

أما بالنسبة إلى أهم النظريات التي فسرت الجماعة فكل نظرية تناولتها من منظورها الخاص بها. فقد أكدت نظرية المجال لكيرث ليفن أن سلوك الجماعة ما هو إلا عبارة عن مجموعة معقدة من الفعاليات و الأفعال و القوى التي تأثر على بناء الجماعة وعلى سلوك الفرد. كما أن نظرية التبادل الإجتماعي لبيتر بلاو و التي تؤكد على عنصر تبادل المنافع أساس لعضوية الفرد في الجماعة. في حين فسرت نظرية التقارب المكاني إنضمام الأفراد يكون أساسه التقارب في المكان. وغيرها من النظريات... الخ.

كما تبرز الأهمية الكبرى للجماعة سواء بالنسبة للفرد أو المجتمع فهي أساس لتعديل سلوك الفرد ووسيلة لتحقيق أهداف الفرد و رغباته النفسية و الإجتماعية و الإقتصادية. من حاجات فزيولوجية. حاجات الأمان. حاجات الإنتماء. التقدير. تحقيق الذات. كما أنها وسيلة لنمو المجتمعات و تطويرها و النهوض بها و تكوين مجتمع سليم و متماسك. كما أن الجماعة عادة ما تمر بأربع مراحل أساسية في تكوينها: تبدأ بظهور عوامل تستثير التكوين الجماعة ثم الجماعة في سبيل التكوين ثم بعد ذلك الجماعة في طور التنظيم و النمو وأخيرا الجماعة الناضجة.

أما فيما يخص دينامية الجماعة فهي ذلك المجال الذي يدرس مختلف النشاطات والتفاعلات و الحركات داخل الجماعة. من صراع وتنافس أو تماسك وترابط بين أعضائها وذلك لما لها من أهمية كبيرة للأفراد و المنظمات.

لنتنقل بعد ذلك الى تماسك الجماعة و الذي يعبر عن ذلك الإنجذاب وزيادة العلاقات الموجبة بين الأفراد. والذي يتأثر بالعديد من العوامل نذكر على سبيل المثال لا الحصر: درجة التفاعل بين أعضاء الجماعة. العلاقات التعاونية بين الأفراد. حجم الجماعة. درجة إعتماذية الأعضاء على الجماعة. درجة وجود أهداف مشتركة وعامة للجماعة. درجة تشابه قيم و إتجاهات الجماعة... الخ.

في حين أن هناك بعض العوائق و العوامل التي تحد وتقلل من درجة التماسك بين الأفراد وتزيد من تنافرهم و صراعهم: الإختلاف حول الأهداف. كبر حجم الجماعة. التجارب الغير سارة في الجماعة. التنافس الهدام داخل الجماعة... الخ.

ونظرا لأهمية تماسك جماعة العمل فان ذلك غالبا ما يخلف أثار و نتائج إيجابية، من تحقيق أكبر رضا للفرد و بالتالي التأثير على فعالية الفرد و أدائه مما ينعكس إيجابيا على فعالية المنظمة.

غير أن التماسك الشديد و التصعب للجماعة قد يقتل روح الإبداع لدى الأفراد ويحد من البدائل ويطغى التفكير الجماعي دون فتح مجال الإبداع و التجديد ويخلق مشاكل بين الأفراد والجماعات الأخرى.

إذن فهاته المعطيات تبين حقيقة الأهمية الكبرى لدراسة الجماعة ومختلف التفاعلات والأنشطة التي تحدث داخلها من تماسك أو تنافر. الذي يؤثر مباشرة على رضا الفرد و بالتالي على فعالية المنظمة ككل.

الفصل الثاني

الرضا الوظيفي

الفصل الثاني:

الرضا الوظيفي:

تمهيد.

- 3 - مفهوم الرضا الوظيفي.
- 4 - الرضا الوظيفي و الاتجاهات المشابهة له.
- 1-2 الرضا الوظيفي و الروح المعنوية.
- 2-2 الرضا الوظيفي و الولاء التنظيمي.
- 2-3 الرضا الوظيفي و الارتباط الوظيفي.
- 3- التطور التاريخي للرضا الوظيفي.
- 4- نظريات الرضا الوظيفي.
- 1-4 نظرية ماسلو للحاجات.
- 2-4 نظرية مظهر الرضا.
- 3-4 نظرية العلاقات الانسانية.
- 4-4 نظرية الانجاز.
- 5-4 نظرية عدالة العائد.
- 6-4 نظرية مدخل الادارة.
- 7-4 نظرية العاملين.
- 8-4 نظرية القيمة.
- 5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي.
- 1-5 عوامل متعلقة بالعمل.
- 2-5 العوامل الاجتماعية.
- 3-5 العوامل الفيزيائية .
- 4-5 العوامل الشخصية.
- 6- عوائق الرضا الوظيفي.
- 7- طرق قياس الرضا الوظيفي.

1-7 الطرق الموضوعية .

1-1-7 الغياب .

2-1-7 ترك العمل.

2-7 الطرق الذاتية.

1-2-7 طريقة العوامل المتساوية.

2-2-7 طريقة ليكرث.

3-2-7 طريقة المواقف الحرجة لهيرزبرغ.

4-2-7 طريقة "أوزجود" وزملائه.

8- أهمية الرضا الوظيفي.

خلاصة.

تمهيد:

يعتبر الرضا الوظيفي من المواضيع الهامة و الأساسية التي ألهمت العديد من الباحثين وعلماء النفس و الإجتماع و الإدارة. و جلبت إنتباههم و إهتمامهم و كانت موضع التجريب و الدراسة عبر الزمن لأن الإنسان بصفة عامة يبحث عن حالة من الشعور بالإرتياح و الرضا و الطمأنينة. ذلك الشيء يجعله يؤدي عمله بكل راحة و طمأنينة مما يزيد من أدائه و فعالتيه. فلقد تناولت العديد من الدراسات الرضا الوظيفي بغية التوصل إلى بلورة فكرة و مفهوم محدد له. إلا أنهم إختلفوا في ذلك كل حسب إتجاهه و رأيه مدعماً ذلك بحجج و براهين تعطي لفكرته و نظريته للرضا أكثر موضوعية و منطقية .

وقد تعددت النظريات التي تناولت الرضا الوظيفي حيث ربطت المدرسة التقليدية بين الإدارة و الحوافز المادية للرضا و اعتبرت هذا الأخير نتيجة للحوافز. بينما رأت مدرسة العلاقات الإنسانية أنه يتحقق من خلال الإهتمام بالعوامل الإنسانية و الإجتماعية السائدة بين جماعات العمل. و من جانب آخر رأت المدرسة السلوكية أن الرضا الوظيفي ناتج عن عدة عوامل كالأجر. نمط الإشراف. الترقية... الخ.

و بين هذا و ذاك حاولنا من خلال هذا الفصل قدر المستطاع أن نلم بهذا الموضوع و الذي تناولنا فيه المفاهيم المتعلقة بالرضا الوظيفي و بعض الإتجاهات و المفاهيم المشابهة له مع إبراز التطور التاريخي له. بعد ذلك تطرقنا إلى مختلف النظريات التي جعلت من هذا الموضوع محلاً لتجارها و دراساتها.

ثم بعد ذلك أبرزنا أهم العوامل المؤثرة فيه إضافة إلى العوائق التي قد تؤثر سلبياً أو إيجابياً. ثم بعد ذلك حاولنا التعرف على أهم طرق قياسه لنختتم بعد ذلك بأهمية الرضا الوظيفي.

1- مفهوم الرضا الوظيفي:

لقد تعددت مفاهيم الرضا الوظيفي وهذا لعدم إتفاق الباحثين في إيجاد تعريف دقيق له. فكثرت بذلك المفاهيم الإجرائية كما أنه متداخل مع بعض التعاريف الأخرى كالروح المعنوية و الدافعية و الإستقرار في العمل. فهي بذلك مصطلحات متشابهة ولما لها من الأهمية .

حيث نجد هوبك Hoppock يعرفه على أنه: ((مجموعة الإهتمامات بالظروف النفسية و المادية و البيئية التي تحمل المرء على القول بكل صدق أنني راض عن وظيفتي)).¹ ويتضح من خلال هذا التعريف أن الرضا يتجسد في مجموعة من الإهتمامات بظروف العمل سواء النفسية و المادية أو البيئية التي تجعل العامل يقرر و يصرح بأنه راض عن وظيفته.

أما فروم Vroom فيعرفه على أنه: ((المدى الذي توفر معه الوظيفة لشاغلها نتائج ذات قيمة إيجابية وهي ترادف التكافؤ)).

ويعرفه أيضا: ((الإتجاهات المؤثرة للأفراد إتجاه أدوارهم التي يؤدونها ويشغلونها حاليا)).² ويأتي هذا التعريف على خلاف التعريف السابق أنه ربط الرضا الوظيفي بتلك القيم الإيجابية التي تتيحها الوظيفة لشاغلها و إعطائها مصطلح التكافؤ أو التوافق بين طموحات و مؤهلات و قدرات الفرد مع الوظيفة التي يشغلها. وكذلك التكامل بين ميول الفرد و إتجاهاته و الوظيفة المشغولة وبذلك يكون فروم قد أعطي صورة شاملة عن الرضا الوظيفي.

1- ناصر محمد العديلي. السلوك الانساني و التنظيمي من منظور مقارن. معهد الادارة العامة للبحوث العربية. السعودية. 1995. ص 189.

2- عبد المنعم عبد الحي. علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الاجتماعية. المكتب الجامعي الحديث. مصر. 1989. ص 210.

ويعرفه أحمد فاضل عباس : ((درجة الإشباع التي تتحقق لدى الفرد و النابعة من حاجاته الأساسية وهي حاجاته من مأكّل ومشرب ومسكن وحاجات الإنتماء و الإحترام و أخيرا حاجاته إلى تحقيق ذاته)). 1

كما يعرفه عادل حسين: ((عبارة عن شعور يشعر به الفرد من قرارات نفسه وإن كان يصعب عليه وصفه)). 2.

أي بمعنى إحساس داخلي يصعب وصفه فهو هنا يلم بالجوانب الشعورية و التي من شأنها أن تجعل العامل راض عن عمله. لكن يصعب عليه وصف تلك الأحاسيس لذلك فالرضا الوظيفي ذو طبيعة سيكولوجية حسب هذا التعريف.

كما يعرفه محمد ناصر العديلي بأنه: ((شعور النفس بالإرتياح و القناعة و السعادة في العمل وهذا الشعور ينتج عن العمل نفسه وما يتضمنه من مهام)).

- السهولة و الصعوبة.

- الرواتب و المكافأة و الترقيات.

- الإشراف و طرقه.

- الظروف و المؤشرات الخارجية. 3

ويبدو من هذا التعريف أنه أقرب إلى تغطية مفهوم الرضا وأبرز العوامل المؤدية إليه. ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا التوصل إلى التعريف التالي: ((الرضا الوظيفي هو شعور داخلي بالإرتياح و الطمأنينة إتجاه عمله تتدخل في خلقه حوافز وعوامل مادية وكذلك محتوى و نشاطات العمل و توافقها مع قدرات و ميولات العامل وأيضا الظروف المحيطة بالعمل حيث تشكل هذه العوامل مصدرا لإشباع حاجيات وطموحات العامل)).

1-النشواني صالح. مفاهيم اساسية في ادارة الافراد. جامعة بيروت الحرية، لبنان. 1972. ص10.

2-عادل حسين. ادارة الافراد و العلاقات الانسانية. الجامعات العربية. مصر. 1974. ص466.

3-محمد ناصر العديلي. مرجع سابق. ص189.

2- الرضا الوظيفي و الاتجاهات المشابهة له:

هناك بعض التشابه و الخلط في إستعمال مصطلح الرضا الوظيفي و الروح المعنوية إضافة إلى الولاء الوظيفي و الإرتباط الوظيفي لذلك أدرجنا هذا العنصر لإزالة اللبس بين هذه المفاهيم.

1-2 الرضا الوظيفي و الروح المعنوية:

تعتبر الروح المعنوية أكثر الإتجاهات تشابهاً لكن في الحقيقة هناك إختلاف بينهما فهما مختلفان فالروح المعنوية هي مجموعة مشاعر إيجابية جماعية إتجاه الظروف و العوامل البيئية للعمل وهي في نفس الوقت ترتبط بالموظفين و تصوراتهم الفردية إتجاه العوامل التنظيمية و الإنسانية في المؤسسة وفقاً لحاجاتهم. وأما الفرق بين المفهومين فيكمن في نقطتين إثنين :

الفرق الأول:

هو أن الرضا الوظيفي إتجاه إيجابي نحو العمل من طرف الموظف في حين أن الروح المعنوية تعتبر إتجاه الموظفين نحو الجماعة التي يشكلونها فهي تعبر عن نوع و نمط العلاقة الإنسانية في جو العمل.

الفرق الثاني :

يتمثل في العلاقة بين الإتجاهين، حيث أن الرضا الوظيفي يعد عاملاً مؤثراً في الروح المعنوية للجماعة. وقد حدد روش ROSH العوامل المؤثرة في الروح المعنوية و أورد الرضا الوظيفي كعامل ذاتي مؤثر فيها. 1
إذن فمفهوم الروح المعنوية أشمل و أوسع من مفهوم الرضا الوظيفي.

1- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، بط، داروائل عمان، الاردن، 1999، ص217.

2-2 الرضا الوظيفي و الولاء الوظيفي:

إذا كان الرضا الوظيفي هو إتجاه الموظف نحو عمله فإن الولاء التنظيمي هو إتجاه الموظف نحو المؤسسة التي يعمل بها. فهو يعرف بأنه حالة يمتثل فيها الفرد بقيم و أهداف المنظمة و رغبة الفرد في المحافظة على عضويته فيها يحقق أهدافه فالولاء الوظيفي هو تطابق أهداف وقيم الفرد مع أهداف وقيم المؤسسة فيكون الفرد على إستعداد للتضحية وبذل جهد من أجل المؤسسة و الفرق بين الولاء الوظيفي و الرضا الوظيفي يكمن في أن الاول يتكون من أمنية ليترجم الإستجابة للمؤسسة يربط الصلة بينهما وأما الرضا الوظيفي فيعد إتجاهها ديناميكيا يعكس ردود الفعل البيئية وظروف العمل .

2-3 الرضا الوظيفي و الارتباط الوظيفي (الإستغراق الوظيفي):

ويقصد بالإستغراق الوظيفي الدرجة التي يمتثل فيها الموظف بعمله. ويشاركه بفاعلية فيه ويعتبر أداءه فيه جزءا هاما من قيمته الشخصية. يعبر هذا الإتجاه عن ولاء الفرد للوظيفة فهو يتأثر مباشرة بدرجة تعقد الوظيفة أو تطابقها مع تخصصه إضافة إلى طبيعة المهام التي توفرها الوظيفة (المنصب) وسمتها في المجتمع و بالتالي فهو مختلف عن الرضا الوظيفي وأن كان بينهما تأثير متبادل.

1- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، نفس المرجع، ص218.

3- التطور التاريخي للرضا الوظيفي:

يمكن اعتبار الرضا الوظيفي كمتقياس لمدى فعالية العمال في الميادين العلمية سواء كان الرضا مرتفعاً أو منخفضاً وما ينجر عنه من نتائج. ومن الناحية التاريخية يبقى الرضا الوظيفي قد مر بمراحل و تيارات علمية مثلها مثل تيارات التنظيم و القيادة وغيرها ،وهي تشكل فترات معينة تعبر عن مسار خاص بالتوجه العام للأحداث وفي الحديث عن الإطار النظري التاريخي فمختلف التخصصات للعلوم الإنسانية لا تستغني عن ذكر تايلور و التون مايو و وفايول و فيبر و رواد آخرون.

3-1 الإدارة العلمية: وعلى رأسها فريديريك تايلور الذي بنى بحثه على فرضيات أهمها:

- إن أهم مما يطلبه العامل من صاحب العمل زيادة الأجر.
 - إن أهم مما يطلبه صاحب العمل من العامل هو زيادة الإنتاج.
- وقد قامت الحركة العلمية بدراسة عدة متغيرات ذات علاقة وطيدة بزيادة الإنتاج كانت كلها تهدف إلى تحقيق تنظيم فعال لكل من صاحب العمل و العامل أي كيفية التحكم في ظروف العمل لتحقيق رضا العامل وقد إتبع العديد من المختصين في شؤون الإدارة خاصة الوجه الخاص بظروف العمل الفيزيائية و المادية ومن روادها "جلبرت" وزوجته "هينري"... الخ.

غير أن إهمال هذه المدرسة للعلاقات الإنسانية باعتبارها عاملاً مهماً في أحداث الرضا الوظيفي للعمال أدى إلى ظهور حركة علمية جديدة تتمثل في مدرسة العلاقات الإنسانية.

3-2 حركة العلاقات الانسانية:

هي مخرصة دراسات الهاورثون التي ظهرت في 1924 وأعلن عنها رسمياً في 1927 وقد ركزت على الحوافز و الرضا المهني و الإتجاهات في تفسيرها للسلوك الإنساني كما أبرزت الدور الذي تلعبه معنويات الأفراد و رضاهم عن العمل في عملية الإنتاج. 1

1- عمار الطيب كشرود، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج نظريات، ب ط، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا، 1995، ص 448.

4- نظريات الرضا الوظيفي:

لقد تعددت الدراسات و النظرات حول الرضا الوظيفي لذا سنحاول التطرق لأهم النظريات التي إهتمت بالموضوع:

1-4 نظرية الحاجات لماسلو (التدرج الهرمي) :

تعود هذه النظرية إلى أبراهام ماسلو 1954 Maslo حيث يرى أن إشباع الحاجة أو الحرمان منها يكون حالة الرضا أو السخط لدى العمال. ذلك الحرمان يولد تأثيرا نفسيا وجسيميا أما إذا غاب هذا الأخير فإنه يكون رضا لدى الفرد. وتؤكد دراسات ماسلو أن الإحساس بالرضا شيء أكبر من التوتر إذ تعتبر هذه النظرية الرضا حالة إنفعالية تندمج فيها العوامل النفسية و الفزيولوجية أثناء تفاعل العامل مع محيطه في العمل. إضافة إلى أن هذه النظرية تربط بين الرضا و الدافعية حيث أشار ماسلو إلى أن إشباع مستوى معين من الحاجات يتطلب الانتقال من مستوي معين إلى مستوى أعلى منه. ففي رأيه الحاجة المشبعة لا تشكل دافعا وهذا ما يستلزم دراسة حاجات العمال ذلك بوضع الإدارة لبرامج إشباع هذه الأخيرة حسب الأولوية دون إغفال القيم الإجتماعية ومتطلبات المحيط المادي و الثقافي التي تؤثر في دافعية العمال. 1

وهذا ما أكده ألبورت في قوله: ((ليس هناك موضوع أشد إلتصاقا بدراسة الشخصية الإنسانية من موضوع الدافعية.))

وتنقسم الحاجات وفق نظرية ماسلو إلى :

- الحاجات الفيزيولوجية (الغذاء. المسكن. الملابس... الخ).

- حاجات الأمان.

- حاجات إجتماعية (الإلتواء إلى جماعة العمل).

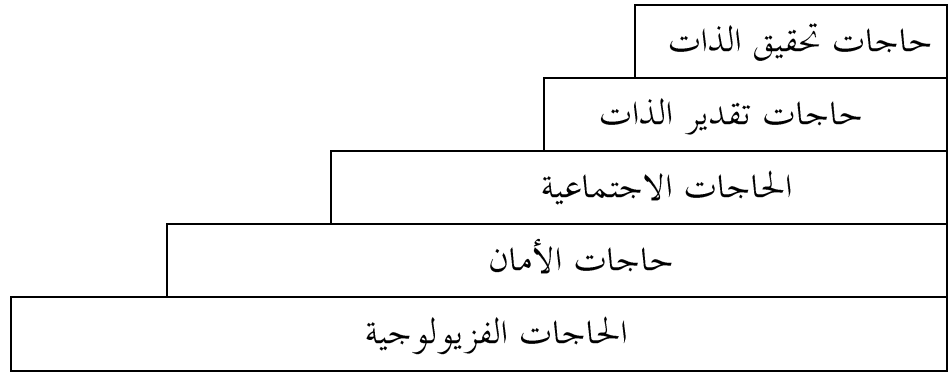
- حاجات التقدير (أن يكون معروفا وله أهمية ومكانة في جماعة العمل).

- حاجات تحقيق الذات.

1- سعد عبد الرحمن. السلوك الانساني تحليل و قياس المتغيرات. مكتبة الكويت. الكويت

1977. ص142.

وهذا الشكل يوضح هرم ماسلو للحاجات.



شكل رقم: 01 يوضح هرم ماسلو للحاجات.

4-2 نظرية مظهر الرضا:

وهذه النظرية ناد بها لولر **Louler** وهي قريبة من نظرية الإنصاف طبقا لهذه النظرية يكون الرضا عن مظهر من مظاهر العمل حيث تكون توقعات العامل من هذا المظهر مطابقة لما يحصل عليه فعلا. وفي حالة ما يكون المحقق فعلا يفوق ما ينتظره الفرد قد يتحول الرضا إلى الإحساس بالذنب و اللامساواة. ونفس الشيء إذا كان العكس. حيث إذا كان المحقق أقل مما يتوقع فيعطي حالة من عدم الرضا لذلك فإن معرفة توقعات الأفراد من أعمالهم مهمة بالنسبة للمسيرين الذين يسهرون على إنجاز إدارة مؤسساتهم. كما أن الرضا مرتبط بما يتحصل عليه الآخرون الذين تجري المقارنة معهم يأخذ بعين الإعتبار كلما تحصلوا عليه من مكافآت ومن ثم وجب معرفة رضا الأفراد. 1

ويقترح لولر تحقيق وزن كل مظهر على حدا وفقا لأهميته النسبية ثم يتم جمع الأوزان في شكل درجات لمعرفة مستوى الرضا الكلي. وتتشرك هذه النظرية مع نظرية القيمة في أن الرضا ناتج عن توقعات الأفراد ويكون ذلك نتيجة الإدراك الشخصي.

1 - عمار الطيب كشروود. مرجع سابق. ص 448.

3-4 نظرية العلاقات الإنسانية :

إلتون مايو: تتمثل في دراست الهاوثورن في سلسلة التجارب التي إهتمت بتأثير العوامل السلوكية و النفسية في مجال العمل، وقد بدأت عام 1923 بشركة واسترن إلكترونيك. وإستمرت حتى السنوات الأولى من الثلاثينات حيث إستعانت هذه الشركة بباحثين من جامعة هارفرد الأمريكية هما إلتون مايو (1880-1949) وزميله والهدف هو تحديد أثر كثافة الإضاءة عن إنتاجية العمال لذلك قسم العمال الى مجموعتين:

1- المجموعة التجريبية: تتغير كثافة الإضاءة التي تعمل في ظلها.

2- مجموعة الرقابة: حيث ظلت تعمل في نفس ظروف العمل العادية دون تغيير.

وقد توصلت هذه الدراسة إلى نتائج هي:

نتائج متوقعة: وجد إنتاجية المجموعة التجريبية زادت مع زيادة كثافة الإضاءة.

نتائج غير متوقعة: إرتفاع إنتاجية مجموعة الرقابة بالرغم من أن كثافة الإضاءة لديها لم

تتغير وظلت نتائج عملهم مرتفعة حتى بعد تخفيض الإضاءة في المجموعتين معا. وقد تم

إرجاع ذلك إلى أن العمال محل الدراسة أصبحوا موضع إهتمام الإدارة مما أدى إلى إرتفاع

روحهم المعنوية و بالتالي زيادة إنتاجهم. وقد توصل مايو إلى نتائج مشابهة بقيامه بتجارب

على فترات الراحة بغرض تحديد تأثير الإجهاد على معدل الإنتاجية. وقد أدت تلك

الدراسات إلى التوصل إلى أن هناك عوامل عوامل غير المكونة لظروف العمل المادية تتصل

بالجانب غير الرسمي.

وبصفة عامة فإن هذه النظرية تؤكد على تأثير العلاقات الإنسانية داخل التنظيم على الرضا

الوظيفي للعمال بالإضافة إلى مختلف الظروف المادية فلا يجب أن ننسى دور العوامل

الإنسانية في تكوين الشعور بالرضا وذلك من خلال:

- إشراك الجماعة في إتخاذ القرارات وما يولده من تقدير الذات.

- تأثير الجماعات في إشباع بعض حاجات العمال وبالتالي تحقيق رضاهم الوظيفي.

- الإنسان إجتماعي بطبعه ويجب أن ننظر إليه كذلك.

1- طارق طه، الإدارة، ب ط، نشأة المعارف الاسكندرية، مصر، 2002، ص 141-142.

4-4 نظرية الانجاز: Meclelland:

إقترح نظرية الإنجاز حيث يعتقد أن العمل يوفر فرصة لإشباع ثلاث وهي:

- الحاجة إلى القوة.

- الحاجة إلى الانجاز.

- الحاجة إلى الاندماج، الإلتناء أو الألفة.

وحسب رأيه فإن الأفراد الذين تكون لهم حاجة شديدة للقوة. يرون في المنظمة التي ينتمون اليها كسب المركز و السلطة، ووفقا لهذه النظرية فإن هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي توفر لهم الفرصة لكسب القوة.

و الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإندماج و المودة فإنهم يرون في المنظمة فرصة لتكوين و إشباع علاقات صداقة جديدة و مثل هؤلاء الأفراد يندفعون وراء المهام التي تتطلب التفاعل المتكرر مع زملاء العمل. أما الأفراد ذو الحاجة الشديدة للإنجاز فإنهم يرون في الإلتحاق بالمنظمة فرصة لحل مشاكل التحدي و التفوق. 1

كما وجد **Meclelland** أن الأفراد الذين لديهم حاجة شديدة للإنجاز يتحلون بالعديد من الخصائص التي تؤهلهم لتحمل المسؤولية الشخصية في البحث عن حلول للمشاكل. ويرغبون في المخاطرة المحسوبة عند إتخاذ القرارات و وضع الأهداف المعتدلة مع الرغبة في التداول و الحصول على معلومات عن نتائج ما يقومون به من أعمال.

1- ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي (دراسة ميدانية لاتجاهات و مواقف موظفي الاجهزة الحكومية في مدينة الرياض، العربية السعودية، رسالة ماجستير في علم النفس الاداري، مجلة الادارة العامة، 1981، ص 35-36.

4-5 نظرية عدالة العائد:

تنسب هذه النظرية إلى Adams حيث ظهرت 1963 وهو يرى بأن العلاقة بين المنظمة و الأفراد هي علاقة تبادلية يعطي فيها العاملون مجموعة من المدخلات وتتضمن مثلاً: المستوى التعليمي للفرد، خبراته، قدراته، الجهد المبذول في العمل... الخ. ويحصل من المنظمة على فوائد مقابل تلك المدخلات وتتضمن من هذه النواتج في: الأجر، التقدير، المكانة، التأمينات... الخ. وتفترض هذه النظرية أن الفرد يقارن عوائده إلى مدخلاته مع معدل عوائد الآخرين إلى مدخلاتهم على النحو التالي:

<u>عوائد الفرد</u>	مقارنة	<u>عوائد الآخرين</u>
مدخلات الفرد		مدخلات الآخرين

فإذا زاد أحد بمعدلين عن الآخر ولم يتحقق التساوي فإن الفرد يشعر بأن هناك إختلال في التوازن العادل قد حدث ويستنتج هنا لديه مشاعر توتر و إستياء. أما إذا كان هناك تساوي فإنه يحس بالعدالة ثم بالرضا. 1

ولقد استخدم Adams 6 طرق شائعة يستخدمها الأفراد لحفظ الشعور بالعدالة هي:

- يمكن للفرد أن يغير من مدخلاته.
- يمكن للفرد أن يغير من نواتجه.
- محاولة تغيير إدراك الفرد لنفسه.
- قد يحاول الفرد تغيير إدراكه لمدخلات و نواتج الآخرين.
- يمكن للفرد تغيير الشيء محور المقارنة.
- قد يترك الموقف كله (ترك العمل). 2.

1- احمد صقر عاشور، السلوك الانساني في المنظمات، بط،الدار الجامعية،بيروت لبنان، 1989، ص159.

2- حسين رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، بط، كلية التجارة الاسكندرية، مصر، 2003، ص129-130.

4-6 نظرية مدخل الإدارة: ومن أهم مبادئها مايلي:

- **التوظيف الأبدى:** تتبنى الإدارة اليابانية فلسفة التوظيف طويل الأجل فالمتقدمين للوظيفة يتقدمون بنية العمل حتى سسن التقاعد ويعني أن كل صاحب العمل و المنظمة و الموظف يستهدفان النمو معا. وينحصر إهتمام كل طرف في الوفاء بالتزاماته نحو الآخر.
- **التناوب الوظيفي:** تقوم المنظمة اليابانية بتدريب العاملين و إتاحة الفرصة للعمل في معظم أقسام المنظمة من أجل تنويع الخبرات و تبادل المعلومات و الخبرات و إكتشاف القدرات الكامنة للعاملين من خلال تعريفهم بمجالات و وظائف متنوعة ذات صلة و هذه الإعتبارات مهمة ذلك أن بقاء الموظف في وظيفته لسنوات يسبب له حالة من الملل.
- **المعلومات المشتركة:** تغطي المنظمة ككل بحيث تسمح لجميع الأفراد بالمشاركة في المعلومات المتداولة داخليا و خارجيا بين المنظمة و الأطراف الخارجية و يدعم مبدأ التناوب الوظيفي مبدأ المعلومات المشتركة فالموظفون ينتقلون و ينقلون معهم الخبرات و المعلومات.
- **إتخاذ القرار الجماعي:** يميل النمط الياباني إلى إتخاذ القرار على نحو جماعي فمن أجل إتخاذ قرار يتم تشكيل مجموعة من مسؤولي الإدارة ذوي علم بالمواقف محل إتخاذ القرار بهدف توزيع المسؤولية على متخذيه و يشتركون في تحمل تبعاته بدل تحملها من قبل فرد واحد كما أنهما تخلق الشعور بروح الفريق أو العمل الجماعي لدى العاملين بالمنظمات.
- **الإلتزام بالجودة:** تعمل على تحسين المنتجات و تحسين الجودة و التنقيب على كل ما هو مبتكر و جديد و ليس بهدف تحقيق رضا العميل بل على إبعاده و هو أعمق من مجرد إشباع إحتياجاته و تلبية رغباته.1
- و تهدف هذه الإستراتيجية إلى ترسيخ فكرة الإنطباع الذهني لدى العميل و الجماهير بأن المنتج الياباني هو مرتفع الجودة بطبيعته.

1 - طارق طه، مرجع سابق، ص 171-172.

4-7 نظرية العاملين:

إن إختلاف البحث عن مصادر الرضا الوظيفي لدى العمال الذي إنتهجه هيرزبرغ يختلف عن الذي إتبعه ماسلو في دراسته حيث ركز على:

- 1- إختلاف مواضيع الدراسة في البحث عن الأسباب التي تؤدي إلى الرضا الوظيفي.
 - 2- محاولة جر المبحوث للإفصاح عن العوامل التي تجعله غير راض وهو يمارس عمله. ومن خلال المقابلة و خاصة المقابلات نصف المقننة التي فضلها هيرزبرغ عن الطرق التقليدية 78% ترجع إلى الحوافز وتحليل المضمون كما يلي:
 - 78% من العوامل ترجع إلى الحوافز.
 - 22% تعتبر عوامل صحية (وقائية).
- ومن هذه ضمن هذه العوامل الحرجة الإيجابية:
- 64% عوامل وقائية .
 - 36% عوامل تحفيز.

وهذه ضمن العوامل الحرجة السلبية.

فمن خلال النسب التي تحصل عليها هيرزبرغ بين عوامل الرضا وعوامل عدم الرضا. فالأولى سميت بالعوامل الداخلية أو المحفزة و التي تحدد علاقة الفرد بمحتوى الوظيفة المسؤولة عنها ونوع العمل ذاته ومدى أهمية المسؤولية. الإعتراف. تحقيق الذات. أما الثانية فأطلق عليها إسم العوامل الوقائية الصحية وهي تحدد العلاقة بين الفرد و الظروف الفيزيقية ونمط التسيير و المحتوى الذي يؤدي من خلاله العمل المكلف به (محيط العمل). 1.

إن نظرية هيرزبرغ من خلال التنظيم و التحفيز تعيد الإعتبار من خلال غطاء مزيد من الحرية و المشاركة في إتخاذ القرارات.

1- إبراهيم سلهاط. النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية و علاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، قسنطينة، الجزائر، 2002، ص 136-138.

4-8 نظرية القيمة:

ترتكز هذه النظرية عند دراستها لموضوع الرضا على شرح مفهوم التوقع أي تساؤل الفرد عن النتيجة التي يتحصل عليها عند قيامه بعمل معين. ويقترح أصحاب هذه النظرية استعمال مفهوم القيمة بدلا من مفهوم الرضا لأن الحالة النفسية التي تحدد للفرد أثناء التوقع تختلف عن الحالة الحاضرة. حيث ترى هذه النظرية أن الرضا الوظيفي للفرد يعكس حكما ثنائي القيمة هو التعارض بين ما يريده الفرد وما يتحصل عليه فعلا وأهمية ما يريده الفرد وما يقوم به. كما أن بورتير **Borter** و لولر **Louler** يقرنان مفهوم الرضا الوظيفي بالدافعية و التي تتحكم فيها عدة عوامل كالتوقع و القيمة الفعلية للجزاء ويعتمد هذا النموذج المقترح من طرف هذين الباحثين على عدة مفاهيم و العلاقة بين الجهد والجزاء و الرضا الوظيفي ليست دائما مستقيمة وذلك لتداخل و تفاعل عدة عوامل وهذه المفاهيم هي: 1

- قيمة الجزاء (الثواب): يبين هذا المفهوم جاذبية النتيجة التي من الممكن أن يجنيها الفرد من قيامه بأداء عمل ما. ومن هنا نلاحظ علاقة بين الجزاء و رضا الفرد.
- احتمال الجهد و الجزاء المدرك: ويقصد به النقطة العملية الإدراكية الذاتية التي يقوم بها الفرد عند دراسة الإحتمالات المختلفة المتعلقة بالجزاء الذي يحصل عليه.
- الجهد: هو مقدار الجهد المبذول بغض النظر عن الأداء.
- القدرات و السمات: المقصود بها مجموعة الخصائص الثابتة للفرد مثل: الذكاء. المهارات الجسمية. الحركية. الحسية ونمط الشخصية.
- إدراك الدور: يعتبر هذا العامل أساسي في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء أحسن ولهذا السبب فإن تحديد مهام ومراكز العمل وفهمها وإدراكها من طرف العامل شئ أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب.

1 - عمار الطيب كشرود، مرجع سابق، ص453.

- الأداء: يقصد به المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما. فهو مرتبط بتحقيق مستويات مختلفة للأعمال المطلوبة إنجازها.
- الجزاء: يميز بورتر و لولر بين نوعين من الجزاء. جزاء داخلي يتمثل في الجزاء الذي يشبع حاجات نفسية ذات مستوى كتقدير الذات. أما الخارجي فهو الجزاء الذي يتحصل عليه الفرد من المحيط الخارجي.
- إدراك الجزاء المساوي: يتمثل في الجزاء الملائم كما يراه العامل فالعملية ذاتية حيث يقدم العامل جهده و ادائه.
- الرضا: حيث يرى أصحاب هذه النظرية أن رضا الفرد في المنظمة له علاقة بكيفية إدراك الجزاء الذي يتلقاه، فكلما كان الفرق كبير بين قيمة الجزاء المساوي كان عدم الرضا كبير كذلك.
- ولقد بينت هذه النظرية مدعمة ببعض الدراسات العلمية الميدانية أن هناك علاقة بين الجهد المبذول و الأداء و الرضا الوظيفي.
- وهذا ما سهل على المنظمات تطبيق مبادئ هذه النظرية و الإستفادة منها في الميدان 1.

1- عمار الطيب كشرود، نفس المرجع، ص454.

4-9 نظرية الإدراك:

وتشير هاته النظرية إلى أن الرضا عن العمل يجب أن يكون في ضوء إدراك الفرد للعمل الذي يؤديه وذلك أن أنصار هذا الإتجاه يعتقدون أن السلوك الفردي إنما يحدث طبقاً لإدراك الفرد لطبيعة الموقف وليس للموقف ذاته كما هو حادث وعلى هذا النحو فإن الرضا عن العمل يحدث نتيجة إدراك الفرد للعمل وليس على أساس الحقائق الموضوعية المتعلقة بالعمل.

ومن هذا نستنتج أن نظرية الإدراك قد حصرت المسببات الأساسية للرضا الوظيفي في طبيعة إدراك الفرد للمواقف التي يتعرضون إليها ولكل فرد مرجعيته الخاصة في الحكم على هاته المواقف بالسلب أو الإيجاب ومن ثم التفاعل معها على ما بناه من تصور. وبالتالي يمكن أن ننسب هذه التصورات الشخصية للفرد أي أن رضا الفرد رهينة بشكل أو بآخر للمسببات الشخصية و التي نذكر منها:

- إحترام الذات: كلما كان هناك ميل لدى الفرد للإعتزاز برأيه و إحترام ذاته و العلو بقدره كلما كان أقرب للرضا عن العمل. أما أولئك الأشخاص الذين يرخس في قدرهم أو عدم الإعتزاز بالذات فانهم عادة ما يكونون غير راضون عن العمل.

- تحمل الضغوط: كلما كان الفرد قادراً على تحمل الضغوط في العمل و التكيف معها كلما كان الفرد أكثر رضا من أولئك الذين يتقاعسون بسرعة وينهارون فور وجود عقبات فإنهم عادة يكونون مستائين وأقل رضا عن عملهم من سابقهم.

5- العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي:

يتأثر الرضا الوظيفي للعمال بعوامل مختلفة نلخصها في مايلي:

5 1 عوامل متعلقة بالعمل:

- الأجر: بحيث يعتبر الأجر الذي يتقاضاه الفرد مقابل القيام بعمله أحد المؤشرات البارزة لقياس رضا العمال، ذلك أن إحساس الفرد العامل أن الدخل الذي يحصل عليه غير مناسب يجعله يشعر بالإستياء وعدم الرضا. عكس ذلك الفرد الذي يرى أن الأجر المتحصل عليه مناسب ويمكنه من تلبية حاجاته يزيد من درجة رضاه.

- فرص الترقية: بحيث تعني الترقية نقل الموظفين من مواقعهم الوظيفية إلى مواقع

وظيفية أعلى ذات مسؤولية أكبر وراتب أعلى. 1

وتشير أغلب الدراسات إلى وجود علاقة طردية بين توفر فرص الترقية و الرضا

الوظيفي فيشير VROOM 1964 أن العامل المحدد لأثر الترقية على الرضا

الوظيفي هو طموح الفرد فإذا كان طموحه أكبر مما هو متاح فعلا أو أقل منه يزيد

رضاه عن العمل. 2

إذا فكلما وفرت الإدارة لموظفيها فرصا للترقية و النمو الوظيفي كلما حققت لهم عاملا من عوامل الرضا الوظيفي.

- ساعات العمل: يعتبر الحجم الساعي للعمل اليومي من أبرز الموضوعات التي كانت محل نقاش وصراع إجتماعي منذ ظهور الثورة الصناعية. وقد توصلت الدراسات إلى أنه بالقدر الذي توفر ساعات العمل للفرد من حرية إستخدام وقت الراحة بالقدر الذي يزيد رضاه 3 .

1- إبراهيم محمود العبود ومنصور عبدالعزيز المعشوق، تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في

الخدمة المدنية، الإدارة العامة للبحوث الرياض. العربية السعودية، دت، ص21.

2- محمد أنس، نظم الترقية في الوظيفة العامة واثارها على فعالية الإدارة، بط، دار النهضة

العربية، مصر، 1973، ص20.

3- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، بط، الدار العربية للكتاب، ليبيا،

1992، ص154.

و بالقدر الذي تتعارض ساعات العمل مع أوقات الراحة بالقدر الذي ينخفض الرضا الوظيفي. وأنه كلما كانت أوقات الراحة ذات أهمية ومنافع عالية لدى الفرد، كلما أثرت ساعات العمل على الرضا كبيرا و كلما كانت أوقات الراحة ذات أهمية قليلة كلما كان أثرها على الرضا محدودا.

– محتوى العمل و الشراء الوظيفي:

لمحتوى العمل اثر بارز على العامل من حيث رضاه أو عدم رضاه لأن العامل الذي تسند له أعمال في مستوى قدراته يرى نفسه وكأنه لا يقوم بأي شئ وأن وجوده في المنظمة غير ضروري. فالعامل بحاجة إلى الشعور بالمسؤولية وبمحااجة إلى إستخدام كل طاقاته في عمله مما يخلق لديه الإرتياح. أي أن أنشطة العمل هي المتغيرات المسببة لمشاعر الرضا. 1 وعلى العموم فإنه كلما زادت وتنوعت المهام المسندة للفرد كلما أبتعد عن الملل و السام الذي يسببه الروتين الوظيفي. غير أن درجة تنوع المهام يستحسن فيها أن تكون متكاملة وأن يتوفر الفرد على شرط الكفاءة، لأن تنوع المهام لفرد عديم الكفاءة سوف ينعكس عليه بصورة سلبية.

ونظرا لأهمية تنوع المهام فإن بعض المنظمات تعمد إلى توسيع الواجبات و الأنشطة التي يمارسونها وتسند لهم مسؤوليات جديدة بهدف رفع معنوياتهم وتوسيع خبراتهم و بالتالي المساهمة في تحقيق رضاهم. 2

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، صص 151-152.

2- غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الانتاجية للقوى العاملة، بط، المعهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل، بغداد، العراق، 1980، ص 42.

5-2 العوامل الاجتماعية:

ويمكن تلخيصها:

- **جماعة العمل:** تلعب جماعة العمل دورا بارزا في تأثيرها سلبا أو إيجابا على رضا العامل فالرضا عن العمل لا يتعلق فقط بالعوامل المادية رغم أهميتها، حيث أن للعوامل النفسية و العلائقية التي تظهر خلال العلاقات المتبادلة بين الفرد العامل وزملائه أو تلك التفاعلات التي تظهر من خلال عملية العمل يعتبر عاملا مهما في تحديد سلوكه وإتجاه المواضبة أو عدم المواضبة في الحضور على العمل.
- أن طبيعة العلاقات السائدة بين العمال تلعب دورا هاما في رضا العامل عن عمله، فالرفقة في العمل يمكن أن تكون بمثابة البلمس لحياة البؤس داخل العمل، فالعامل يستمد كثيرا رضاه من عمله عندما يعمل مع جماعة طيبة مع العمال، كما لا يمكن إنكار ظاهرة الترابط بين جماعة العمل ودورها في أحداث عدم الرضا عن العمل.
- **الثقافة العمالية:** يقصد بالثقافة العمالية تقديم خدمات تتمثل في مجموعة من الأعمال التي تهدف إلى إيصال قدر من المعارف و المعطيات و المفاهيم إلى العمال من أجل تزويدهم بالوعي الضروري، و المهارات اللازمة لحياتهم اليومية في المصنع وفي علاقتهم بالمجتمع القومي و الدولي. 2
- إن العامل رغم ما يبذله من جهد في العمل فإن المنظمة من واجبها أن توعي العامل بالظروف و التطورات الإقتصادية و الإجتماعية المحيطة به وهذا يشعره بالمسؤولية ويجعله أكثر إدراكا لمكانته. داخل المنظمة وهذا يخلق لديه الشعور بالراحة و الرضا .
- الإتصالات في العمل:** يقصد بالغتصالات في العمل نقل الأوامر و التعليمات و المعلومات من الإدارة إلى العمال و العكس.
- إن التفاعل بين العمال و الإدارة يعتمد على عامل الإتصال بإعتباره أداة لنقل المعلومات والأفكار و بالخصوص نقل المشاعر من فرد لآخر.

1- عبد المنعم عبد الحي، مرجع سابق، ص273.

2- محمود عبد المولى، مرجع سابق، ص158.

فكلما كان الإتصال سهلا كلما ذل ذلك على تماسك أعضاء التنظيم وساهم في خلق جو من المودة خاصة الإتصال بين الإدارة و العمال يساهم في إطلاع العمال بكل ما يحدث داخل المنظمة من مستجدات و مشاركة في إتخاذ القرارات وغيرها من المهام.

وبالتالي يساهم في رفع درجة الرضا. في حين أن غياب الإتصال يؤدي إلى تنافر أعضاء التنظيم و إنعزال أفرادها و تمسك كل فرد برأيه ومشاكله لنفسه وهذا ما يخلق نوع من الإستياء و عدم الرضا لدى العمال.

- نمط الاشراف: إن لنمط الاشراف المتبع داخل التنظيم في علاقة القائد أو المدير أو المشرف مع إتباعه تأثير كبير على درجة رضا العمال. فالمدير أو المشرف الذي يهتم بالعلاقات الإنسانية من خلال تعاونه و مساعدته وطيبته و إحترامه لأتباعه يحقق أكبر رضا لدى العمال.

بينما المشرف الذي يركز إهتمامه على العمل فقط ويكون صارما إلى درجة كبيرة مع العمال دون محاولة تفهم مشاعرهم فإن ذلك يخلق حالة من الاستياء و التذمر و يقلل من درجة رضاهم عن عملهم.¹

وهو ما يتجسد في تحول الجماعات و الأفراد الذين يحكمهم قادة و مشرفين متسلطين عادة ما يتحولون إلى جماعات عدوانية نحو رئيسها و الآخرين وتسود بينهم صراعات و تنافرات و عدم التعاون وهذا ما يخلق نوع من الإستياء و عدم الرضا بين العمال .

1 - أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص148.

5-3 العوامل المادية أو الفيزيائية:

تؤثر ظروف العمل المادية من حرارة. تهوية. رطوبة. ضوضاء... الخ على درجة تقبل الفرد لبئس العمل ومنه رضاه أي أن جودة أو سوء ظروف العمل المادية تؤثر على قوة الجذب التي تربط الفرد بعمله.

كما أن معدل دوران العمل ومعدل التغيب يرتفعان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل سيئة و يقلان في الأعمال التي تتصف بظروف عمل جيدة غير أنه من الممكن أن تكون ظروف عمل جيدة ولكن الرضا الوظيفي منخفض. 1
وفيما يلي بعض الظروف الفيزيائية:

- الضوضاء: وتعتبر من أشد العوامل المؤثرة في رضا العامل و التي لها عدة مصادر منها: ضوضاء الشارع. ضوضاء الآلات و الحركات. وهذه الضوضاء تسبب حالات الضيق و الشعور بالتوتر خاصة إذا كانت هذه الضوضاء منقطعة وتأتي من حين إلى آخر و بالتالي فالضوضاء لها تأثير مهم على رضا العامل ,
- الحرارة و الرطوبة: تعتبر درجة الحرارة المعتدلة ظرف مساعد للعامل في عمله فإذا زادت أو إنخفضت عن المعدل المناسب حتما سيؤدي إلى تدمير العمال من النواحي الفزيولوجية و النفسية وهذا إلى إرتكاب أخطاء و حوادث و بالتالي يكون يقل رضا العامل عن عمله.

- التلوث: إن الجو العملي الذي يكون فيه الغبار و الغازات و الأتربة يجعل من العامل يعيش في دوامة من الخوف على سلامته و أمنه. ويسبب له حالات عدم الرضا عن عمله و عليه فإن وجود هواء نقي و جو ملائم و مناسب داخل العمل يساعد على راحة و رضا العمال. 2

1- محمد أنس جعفر قاسم، النظم الاشرافية في الوظيفة العامة واثرها على فعالية الادارة، بط، دار النهضة العربية، مصر، 1973، ص20.

2- أمين عز الدين، المدخل في شؤون العمل وعلاقته، بط، مكتب القاهرة، مصر، 1964، ص13.

4-5 العوامل الشخصية:

يمكن أن نوجز أهم العناصر الشخصية فيما يلي :

- السن: لقد اختلفت نتائج الدراسات وذلك فيما يتصل بالعلاقة بين السن و الرضا عن العمل و ظهر بوجه عام أن العلاقة بين الرضا عن العمل لجميع الموظفين وبين العمر هي علاقة ضئيلة ولكنها هامة في بعض مواقف العمل. ففي بعض الجماعات وجد أن الرضا عن العمر يزداد بزيادة السن وفي جماعات أخرى وجد العكس

كما لم توجد فروق في بعض الجماعات . 1

- الجنس: تشير معظم البحوث في هذا الموضوع إلى أن النساء يتفوقن على الرجال من حيث الرضا عن العمل ففي إحدى الدراسات الخاصة شملت 235 وجد أن 55 من الرجال و 30 من النساء لا يرضون عن العمل وهذا على الرغم من أن النساء قد يواجهن تعصب ضدهن من حيث المنافسة و الأجور. ومن الممكن أن يرجع ذلك إلى أن مطامع النساء وحاجاتهن المالية أقل من الرجال.

- الأقدمية في العمل: بينت كثير من البحوث أن الرضا عن العمل يكون نسبيا في البداية ثم ينحط بالتدريج عند السنة الخامسة و الثامنة ثم يبدأ في الإرتفاع مرة أخرى كلما إزدادت المدة التي أمضاها الفرد في العمل و يكون الرضا عند ذروته بعد 20 سنة.

- المستوى التعليمي: بينت الدراسات أن الجامعيين أقل رضا لأنهم يعتبرون أن ما يحصلون عنه أقل من طموحاتهم الشخصية إضافة إلى أن العمل قد يكون غير متجانس مع ما تلقوه في تعليمهم وتكونهم مما يصعب عليه التكيف مع العمل و يسبب لهم حالة من الإستياء و التذمر.

1- عبد الفتاح محمد دويدار، اصول علم النفس المهني و الصناعي و التنظيمي و تطبيقاته، بط، دار المعرفة الجامعية، الاسكندرية، مصر، 2006، ص48-49.

6- عوائق الرضا الوظيفي:

هناك العديد من العوائق التي تحد من الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي لذا يوجد الكثير من الأشخاص يتحصلون على نتائج سيئة عند إجراء مقاييس الرضا الوظيفي ومن أهم هاته العوائق ما يلي:

-الوظيفة اقل من الكفاءة:

يوجد العديد من العمال يشتغلون في مناصب أقل من كفاءتهم وذلك للأسباب التالية:

- لا توجد فرص وظيفية تتلائم مع التعليم الذي تلقوه.
- قد يحصل تغيير في المعلومات التي تحصل عليها في الجامعات أو المراكز التكوينية في الوقت الذي يحصل على منصب بعد فترة زمنية طويلة. 1
- الإضطرار للعمل في منصب أقل من كفاءته لظروف إقتصادية أو أسباب قاهرة.

-العمل الروتيني:

بمعنى محتوى العمل قد يمتاز بتكرار النشاطات بصفة دائمة و الذي يؤدي إلى الشعور بالروتين الذي يخلق شعور العامل بالإستياء وعدم الرضا. وكذلك الحجم الساعي للعمل و الظروف المادية و الفيزيائية وحتى علاقاته مع زملائه.

-الخلاف مع الرئيس:

حيث أن سوء العلاقة بين المشرف و العامل تحد من تحقيق رضاه الوظيفي حيث أن المشرف الذي يتفهم مرؤوسيه ويمدحهم يخلق جو من الثقة و إحترام العمال وهذا يساهم في تحقيق الرضا. و العكس من ذلك الذي يولد حالة من عدم الرضا . 2

1- طارق سويدان و محمد العدلوني، خماسية الولاء كيف تحفز وتبين ولاء العامل، بط، دار ابن حزم للطباعة و النشر، مصر، 2003، ص51.

2- النشواني صالح، ادارة الافراد والعلاقات الانسانية، بط، النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1970، ص25.

-التفكير السلبي:

ذلك أن الأفكار السلبية ملازمة للانسان في كل الأوقات خاصة بعض الحالات المرضية وهذا ما يؤدي إلى الإحباط و كبح الطموحات التي يسعى إلى تحقيقها ولعل ما يسهم في تكوين هذا التفكير السلبي:

- ظروف العمل غير المناسبة وتسريح العمال.

1 -الإعلام و الدعاية و تأثيرهما السلبي في وسط العمال.

- سوء إختيار الفرد للمهنة:

بحيث تكون إمكانيات وقدرات الفرد لا تتوافق مع طموحاته و إمكانياته وقد لا ترضي دوافعه و لا تشبع حاجاته ومتطلباته المادية والمعنوية. وقد يكون سوء الإختيار ناتج عن ظروف إقتصادية أو إجتماعية قاهرة. 2

- ضعف الأجر:

يعتبر ضعف الاجر من أهم العوائق في تحقيق درجة عالية من الرضا الوظيفي ذلك أنه يمثل وسيلة لإشباع الحاجات و المتطلبات المختلفة للعامل. كما أنه يمثل كذلك رمزا ومؤشرا لمكانة الفرد في المجتمع، لذلك فإن ضعف الأجر لا يسمح للعامل بتحقيق رغباته و إشباع متطلباته وحاجاته مما يولد حالة إستياء.

-التقدم التكنولوجي:

ذلك أن العامل يجد نفسه في بعض الأحيان عرضة للإستغناء و التسريح بسبب إستخدام آلات جديدة تقوم بالعمل الذي يقوم به أو إستخدام آلة لا تتوافق مع قدراته وهذا ما يجعل العمال في حالة خوف على مناصبهم وهذا ما يولد عدم الرضا و الإستياء.

1 -النشواني صالح، نفس المرجع، ص25.

2 -طارق كمال، علم النفس الصناعي و المهني، مؤسسة شباب الجامعة، الاسكندرية، مصر

2007، ص29، ص213.

7- طرق قياس الرضا الوظيفي:

على الرغم من صعوبة إعطاء تقديرات ولفظية دقيقة للرضا الوظيفي بإعتباره حالة شعورية داخلية لم يمنع هذا من وضع بعض المقاييس من بعض الباحثين و المهتمين بموضوع الرضا الوظيفي.

ويمكن تقسيم هذه المقاييس إلى صنفين:

- مقاييس موضوعية: وهي مقاييس تهتم بالجوانب الظاهرية للرضا الوظيفي .
- مقاييس ذاتية: وهي مرتبطة بأسئلة توجه إلى العمال حيث تحدد درجة رضاهم من خلال تحليل أجوبتهم.

7-1 الطرق الموضوعية:

ويعتبر الغياب و ترك العمل مؤشرات عن مستوى رضا العاملين في المنظمة:

7-1-1 الغياب: تعتبر درجة إنتظام الفرد في العمل مؤشرا يمكن إستخدامه للتعرف

على درجة الرضا. ولا شك أن الفرد الراضي عن عمله يكون أكثر حضورا وهذا ليس أن كل حالات الغياب تمثل حالات إستياء إتجاه العمل، فهناك حالات غياب لا يمكن تجنبها نتيجة ظروف طارئة مثل الحوادث، الظروف العائلية... الخ لكن هناك بعض الغيابات ناتجة عن عدم الرضا. 1

ورغم أنه لا توجد طريقة موحدة لقياس معدل الغياب لكن يمكن الإسترشاد بالطريقة بحيث يحسب معدل الغياب كالتالي:

$$\text{معدل الغياب لفترة زمنية محددة} = \frac{\text{مجموع أيام الغياب}}{100 X}$$

متوسط عدد الأفراد X عدد أيام العمل

بحيث مجموع أيام الغياب للأفراد هو مجموع أيام الغياب لكل العمال أما متوسط عدد الأفراد يمكن الحصول عليه بأخذ متوسط عدد العاملين في فترة وعدد العاملين في آخرها. ويستثنى من عدد أيام العمل العطل الأسبوعية و الأعياد... الخ.

1- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979، ص404.

مثال ذلك تطبيق المعادلة على منظمة كان متوسط عدد العمل فيها خلال شهر معين هو 2000 فرد وكان عدد أيام العمل خلال شهر هو 25، وكان مجموع أيام الغياب للأفراد خلال هذا الشهر 900 يوم فان معدل الغياب = $\frac{100 \times 900}{25 \times 2000} = 1.8$ يوم

ويمكن للمنظمة أن تستغل هذه المؤشرات للمقارنة بين الأفراد داخل القسم أو المصلحة في درجة رضاهم أو بين الأقسام حيث يمكن للمنظمة من معرفة معادلة الغياب فوق المتوسط و بالتالي إتخاذ إجراءات و سياسات للرفع من درجة رضا العمال.

7-1-2 ترك العمل: يمكن إستخدام حالات ترك الخدمة التي تتم بمبادرة الفرد أي استقالة كمؤشر عن الرضا العام للفرد عن عمله. إذن لا شك أن بقاء الفرد في منصب عمله دال على رضاه عن العمل و إرتباطه به ويكون البقاء في المنصب مؤشرا على رضا العامل صحيحا إذا كان بقاء العامل في منصب ليس لظروف خارجة عن العمل لقلة فرص العمل. الظروف الإقتصادية و الإجتماعية السيئة للفرد وأسرته... الخ.

إذن يمكن أن يبقى العمل مرتبط بعمله رغم عدم رضاه عنه في هذه الحالات .

ويحسب معدل ترك الخدمة كالتالي:

معدل ترك الخدمة في فترة زمنية معينة = $\frac{\text{عدد حالات ترك الخدم خلال فترة}}{100 \times \text{إجمالي عدد العاملين في منتصف الفترة}}$

إن بيانات ترك الخدمة من شأنها أن تنبه الإدارة إلى وجود مشكلات دون تحليل أسبابها أو وسائل علاجها ولهذا عادة ما يتضح بجمع بيانات ترك الخدمة أكثر تفصيلا عن ترك الخدمة الإختياري ويمكن ذلك من خلال إجراء مقابلة مع الفرد عقب إعلان إستقالته للتعرف على الدوافع و الظروف التي دعتة لإتخاذ قراره بترك الخدمة. 1

7-2 الطرق الذاتية:

وتصمم هذه المقاييس أسئلة توجه الى العمال تحاول من خلالها الحصول على تقرير من الأفراد عن درجة رضاهم عن العمل وهناك طريقتان تستخدمان في تحديد محتوى الأسئلة: تقسيم الحاجات: وتكون تبعا لما إقترحه ماسلوي حيث يتم تقسيمها تبعا للحاجات الاساسية و التي تتضمن الحاجات الفزيولوجية. حاجات الأمان. الحاجات الإجتماعية. حاجات تقدير الذات. الحاجة إلى تحقيق الذات.

وتنقسم الأسئلة بحيث يمكن الحصول على معلومات من الفرد عن درجة الإشباع الذي يتيح العمل لمجموعة الحاجات المختلفة لديه حيث يكون لكل مجموعة من الحاجات أسئلة خاصة بها. 1

تقسيم الحوافز: تصميم الحوافز في هذه الطريقة حسب الحوافز التي يتيحها العمل و التي تعتبر من بين العوامل المؤثرة في الرضا مثل الأجر. محتوى العمل. فرص الترقية... الخ حيث تعطى الاستجابات الدرجات 1.2.3.4.5 إذا كانت إيجابية وتعطى الدرجات: -1. -2. -3. -4. -5 إذا كانت سلبية. 2

1- حامد حرفة، موسوعة الادارة الحديثة و الحوافز، ط1، الدار العربية للموسوعات، مصر، 1980، ص 100-101.

2- احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص408.

وتجد أربع طرق رئيسية لقياس الرضا الوظيفي:

7-2-1 طريقة العوامل المتساوية:

تقوم هذه الطريقة على تجميع العبارات التي تصف مختلف العناصر و الخصائص المتعلقة بالعمل أو التي تصف كل الإشباعات التي يحصل عليها الفرد من عمله. ثم يعرض على محكمين قصد إستبعاد العبارات ذات التباين العالي. وتستعمل العبارات ذات التباين المنخفض التي وقع عليها المقياس النهائي ويكون متوسط التقسيم لهذه العبارات هو الدرجة أو القيمة المحتملة للرضا وذلك وفق تقييم الحكام. 1

7-2-2 طريق مقياس ليكرث أو طريقة التدرج التجميعي:

نشرها في أرشيف علم النفس 1932 وتتلخص هذه الطريقة في أنها تركز على مقياس الفئات المتساوية حيث توضع مجموعة من العبارات تصف مختلف الخصائص المرتبطة بالعمل وكل عبارة تتبع بخمسة آراء وذلك على الشكل التالي: 2

1 - موافق جدا.

2 - موافق.

3 - بدون رأي.

4 - معارض .

5 - معارض جدا.

فإذا كانت مثلا درجة موافق جدا =5. موافق=4. بدون رأي=3. معارض=2. معارض جدا=1. فإن الباحث يقوم بحساب معامل الارتباط لكل درجة يحصل عليها من كل عبارة بالدرجة الكلية من المقياس. وتتبع هذه الطريقة الخطوات التالية. جمع مجموعة من العبارات التي تدور حول موضوع الإتجاه التي تتراوح بين بين الإتجاه و المعارضه مع حذف العبارات المحايدة. تقدم هذه العبارات إلى مجموعة من الأفراد ويطلب منهم الإجابة إتجاه كل عبارة.

1- مصطفى عشوي، اسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، بط، المؤسسة الوطنية للكتاب

الجزائر، 1962، ص137.

2- احمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص408.

7-2-3 طريقة المواقف الحرجة لهيزبرج:

تستخدم هذه الطريقة في وصف الوقائع الحرجة التي مر بها الفرد في عمله. وتقوم هذه الطريقة على طرح سؤالين للأفراد المراد قياس مشاعرهم نحو عملهم وهذان السؤالين هما:

- حاول أن تتذكر الأوقات التي كنت فيها جد سعيد في عملك وحدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذه المشاعر. 1

- حاول أن تتذكر الأوقات التي شعرت فيها بإستياء شديد في عملك وحدد الأسباب التي جعلتك تشعر بهذا الشعور.

وبعد ذلك يكون تجميع الوقائع و الإجابات التي يدلي بها الأفراد وتصنيفها لمعرفة أي من الجوانب تسبب إستياء العامل أو أي منها تسبب رضا العامل .

1- ناصر محمد العديلي، مرجع سابق، ص159.

7-2-4 طريقة "أوزجود" وزملائه:

يتكون مقياس الرضا وفق هذه الطريقة من مجموعة من المقاييس الجزئية لكل جانب من جوانب العمل بحيث يحتوي كل مقياس على قطبين يمثلان صفتان متعارضتان بينهما سبع (7) درجات ويطلب من الفرد قياس رضاه أن يختار درجة واحدة و التي تمثل مشاعره من بين الدرجات التي يحتوي عليها كل مقياس جزئي. وفيما يلي مجموعة المقاييس الجزئية المتعلقة بمحتوى العمل الذي يقوم به الفرد وفق هذه الطريقة.

وتجمع الدرجات التي أعطها الفرد لكل مجموعة من المقاييس الجزئية التي تمثل جانبا معيناً من جوانب العمل (محتوى العمل، الأجر، جماعة العمل، الإشراف... الخ).

يكون هذا المجموع ممثلاً لرضا الفرد وإتجاهه النفسي نحو جانب من جوانب العمل. ويتم تكوين مقياس الرضا وفق هذه الطريقة بتكوين مقاييس جزئية ذات قطبين متناقضين كما هو الحال في المثال الموضح أعلاه. ثم تجمع مجموعة الدرجات التي أشار إليها المفحوص لتمثل مستوى الرضا العام لديه في حين تمثل درجات جانب من جوانب العمل مستوى الرضا الجزئي لهذا الجانب ويلي هذا اختبار المقياس الكلي على عينة من الأفراد لحساب درجة الارتباط بين درجات المقاييس الجزئية و المجموع الكلي الخاص بجانب معين من جوانب العمل الذي تتعلق به هذه الجوانب الجزئية. 1

1- أحمد صقر عاشور، مرجع سابق، ص 414-415.

8- أهمية الرضا الوظيفي:

إن للرضا الوظيفي أهمية كبيرة بالنسبة لأي منظمة تسعى إلى الوصول الكافية الإنتاجية وتحقيق أهدافها وأهداف أفرادها وبالتالي تضمن السير الحسن لسياساتها ومخططاتها التي تمكنها من الإستمرار و البقاء في ظل المنافسة الشديدة التي تواجهها من طرف المنظمات الأخرى . كما أن الرضا الوظيفي له من الأهمية البالغة على مستوى الأفراد العاملين وتبرز هذه الأهمية فيما يلي:

- إن ذلك الشعور الذي ينتاب العامل والذي يخلق له الرضا الوظيفي والذي ينتج عن طريق تحقيق وإشباع مختلف رغباته و حاجاته وأهدافه يجعل منه يركز كل جهوده على عمل و بالتالي يزيد أدائه و تزيد إنتاجيته.
- إن شعور الفرد بالرضا الوظيفي يزيد من إستقراره في عمله وعدم تفكيره في تغييره أي أن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات دوران العمل أو ترك العمل.1
- إن الرضا الوظيفي يقلل من معدلات الغياب و ترك الخدمة و الإضطرابات و التزاغات و الصراعات بين الأفراد داخل المنظمة و يسهم في تلطيف الجو الإجتماعي بينهم ويوطد العلاقة ليجعلها مبنية على الإحترام و الثقة المتبادلة.
- إن زيادة الرضا الوظيفي للعاملين يزيد من درجة ولاء العاملين للمؤسسة ويزيد من شعورهم بالإفتخار و الإعتزاز بالإنتماء للمنظمة التي تعتبر مصدرا لإشباع رغباتهم و حاجاتهم و تحقيق أهدافهم.
- إن زيادة الرضا الوظيفي للعمال يزيد من أدائهم و إنتاجيتهم وبالتالي يزيد من أداء المنظمة وإنتاجيتها.
- تستطيع المؤسسة من بلوغ الأهداف المسطرة و النجاح في سياساتها ومخططاتها وتضمن الإستمرار و البقاء.
- تستطيع المؤسسة تحقيق ميزة تنافسية تتمثل في الرضا المرتفع لعمالها مما يكسبها صورة وسمعة حسنة بين المنظمات الأخرى.

1- صلاح الدين محمد عبد الباقي، مرجع سابق، ص229 .

خلاصة:

إن تصفحنا لمختلف المفاهيم و التعاريف التي قدمها مختلف الباحثين والدارسين لموضوع الرضا الوظيفي يبين لنا أنه هناك تباين كبير بين هاته المفاهيم الا أنها تكمل بعضها البعض ولكنها تصب وتشارك في أن الرضا الوظيفي يختلف عن بعض المفاهيم المشابهة له كالروح المعنوية و الولاء التنظيمي و الارتباط الوظيفي.

كما أن الرضا الوظيفي مر بالعديد من المراحل والتطور عبر التاريخ كحتمية لتطور مختلف الميادين و المدارس التي أخذت منه موضوع للدراسة.

ولقد تعددت النظريات التي حاولت تفسير العلاقة بين الرضا الوظيفي و عدة عوامل أخرى سواء شخصية أو تنظيمية. ولعل من أبرز هاته النظريات سلم ماسلو للحاجات ونظرية العاملين لهيرزبرغ و نظرية العدالة لادامز وغيرها من النظريات.

كما أن الرضا الوظيفي يتأثر بالعديد من العوامل منها: ما يتعلق بالعمل كالأجر. فرص الترقية. ساعات العمل... الخ. ومنها ما يعلق بالعوامل الإجتماعية كجماعة العمل. الثقافة العمالية. نمط الإشراف... الخ. إضافة إلى العوامل المادية و الفيزيائية كالضوضاء. الحرارة. الرطوبة. التلوث... الخ. بالإضافة إلى العوامل الشخصية كالسن. الخبرة. المستوى التعليمي. وغيرها من العوامل الأخرى.

كما أن هناك بعض العوائق التي تحد من الوصول إلى درجة عالية من الرضا الوظيفي من بينها: أن تكون الوظيفة أقل من الكفاءة. العمل الروتيني. الخلاف و الصراع. التفكير السلبي. ضعف الأجر... الخ.

وعلى الرغم من صعوبة إعطاء تقديرات كمية ولفظية دقيقة للرضا الوظيفي إلا أنه تم وضع بعض الطرق و المقاييس التي يمكن استعمالها لقياس الرضا الوظيفي وقد قسمها الباحثون إلى مقاييس موضوعية و ذاتية.

كما أنه تجلت لنا أهمية الرضا الوظيفي بإعتباره يمس نفسية الأفراد العاملين و بالتالي أثاره الإيجابية على أداء و إنتاجية الفرد و المنظمة بصفة عامة. فهو يقلل من الغياب. ترك العمل, دوران العمل ويزيد من الإستقرار و تحقيق كل من أهداف الفرد و المنظمة.

الجانب التطبيقي

الجانب الميداني:

تمهيد.

- 1 - المنهج المستخدم في الدراسة .
- 2 - المجال المكاني و الزماني.(التعريف بالمؤسسة).
- 3 - الدراسة الإستطلاعية.
- 4 - نتائج الدراسة الإستطلاعية.
- 5 - العينة.
- 6 - أدوات الدراسة.
- 7 - دراسة صدق الإستبيان.
- 8 - الوسائل المستخدمة في تحليل و مناقشة البيانات.
- 9 - تحليل البيانات عامة.
- 10 - عرض النتائج وتفسيرها.
- 11 - عرض النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات.

خاتمة.

تمهيد:

يعد الجانب التطبيقي (الميداني) في أي دراسة تدعيماً للخلفية النظرية بهدف الإجابة على التساؤلات المطروحة و الوقوف على مدى تحقق فرضيات البحث ومن ثم الحكم عليها بالقبول أو الرفض.

ويعتبار الدراسة الميدانية هي أساس أي بحث ومعياراً حقيقياً لموضوعية وعلمية أي دراسة ومحاوله لصب المعلومات النظرية والتراث النظري في الواقع حاولنا قدر المستطاع وبكل جهودنا إلى تحقيق الموضوعية المطلوبة ففي مثل هذه الدراسات.

وستناول في هذا الفصل المنهج المستخدم وتحليل الأسباب الدافعة لإختياره مع عرض حول الدراسة الإستطلاعية و التي من خلالها حددت الأدوات المستخدمة في جمع البيانات و التي فرضتها طبيعة المتغيرات .

لنتقل بعد ذلك إلى الإطار المكاني و الزماني للدراسة وتحديد عينة البحث ووصفها وطريقة إختيارها وسبب ذلك. ثم عرض النتائج المتحصل عليها و المعالجة الإحصائية للبيانات .

المنهج المستخدم في الدراسة:

يعتبر إختيار منهج علمي لإتباعه في البحث من الخطوات الأساسية إن لم نقل هو الأساس في أي بحث علمي مهما كانت طبيعته أو الموضوع المعالج.

ويتوقف إختيار نوع المنهج المستخدم في أي دراسة أو بحث علمي على طبيعة المتغيرات وأهداف البحث التي يعالجها و الفرضيات التي وضعت كحلول مؤقتة لمشكلة البحث لمحاولة التأكد من صحتها وبالتالي قبولها أو رفضها. 1

وعلى إعتبار أن الدراسة التي نقوم بها ذات علاقة ترابطية تهدف إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرين هما تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي لهم فإن ذلك يدفعنا إلى إستخدام المنهج الوصفي التحليلي و الذي يعد أحد أشكال التحليل و التفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة وتصويرها كميًا على طريق جميع البيانات و المعلومات المقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة و العلمية .

ويعتبر هذا المنهج (الوصفي التحليلي) أكثر المناهج إستعمالا و شيوعا في العلوم الإنسانية و الإجتماعية لما يقدمه من أدوات بحث تعتبر دليل للباحث في تفسير وتحليل البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها في ضوء متغيرات الدراسة التي يسعى إلى التعرف على طبيعة هاته العلاقة وبالتالي الخروج بإجابات موضوعية على تساؤلات البحث و الحكم على الفرضيات التي وضعها إما القبول أو الرفض.

1-موريس إنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي واخرون، منهجية البحث العلمي في العلوم

الانسانية، دار القصبة للنشر، الجزائر 2006، ص 106.

2-سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر و التوزيع و

الطباعة، عمان الاردن، 2000، ص 324.

المجال المكاني :

إن إختيار المكان الذي تقام فيه الدراسة الميدانية يكون وفقا لطبيعة المتغيرات وطبيعة العينة المراد تطبيق أدوات البحث المستعملة. ونظرا لطبيعة العلاقة الترابطية بين متغيرات البحث المتمثلة في تماسك الجماعة و الرضا الوظيفي فكان لا بد من توفر شروط التفاعل الدائم بين أفراد العينة إضافة إلى القرب المكاني.

فوق إختيارنا على الشركة الإفريقية للزجاج التي أنشأت سنة 1982 بالمنطة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جيجل و التي سيتم تعريفها بالتفصيل في عنصر التعريف بالمؤسسة.

المجال الزماني:

بعد إختيارنا ميدان الدراسة و الحصول على التصريح من إدارة المعهد و إدارة المؤسسة الإفريقية للزجاج وإتمام الإجراءات الإدارية اللازمة قمنا بإجراء الدراسة الميدانية على مرحلتين:

- حيث قمنا في المرحلة الأولى بالقيام بدراسة إستطلاعية كمرحلة أولية لجس النبض في الفترة الممتدة بين 12 ديسمبر 2009 و 18 ديسمبر 2009 و التي مكنتنا من التعرف والتقرب من المؤسسة و العمال و التي تم على ضوءها تصميم الإستبيان تماشيا مع طبيعة المتغيرات وأهداف الدراسة.
- في المرحلة الثانية قمنا بالدراسة النهائية و التي قمنا فيها بتوزيع الإستبيان على عينة البحث وذلك بتاريخ 22 ديسمبر 2009 ثم قمنا بإسترجاعها كليا في يوم 23 جانفي 2010. أي لمدة إستغرقت تقريبا شهرا كاملا.

التعريف بالمؤسسة:

أولاً: النشأة:

أنشأت الشركة الإفريقية للزجاج سنة 1982 بالمنطقة المسماة أولاد صالح بالطاهير ولاية جبجل و هي شركة عمومية إقتصادية ذات أسهم (EPE-SPA) نشأت بصفتها الحالية و تسميتها المعروفة سنة 1997 **ENAVA** برأس مال قدره 5.000.000.00 دج .
في إطار إعادة هيكلة القطاع الصناعي الذي سوى تطبيقه سنة 1996، و قبل ذلك عبارة عن مركب صناعي تابع للتسيير المركزي بالمديرية العامة للمؤسسة الوطنية للزجاج، و المواد الكاشطة التي يوجد مقرها الاجتماعي بوهران، و يمكن تلخيص أهم مراحل تطور الشركة زمنيا في ثلاث مراحل هي :

ثانيا: مراحل تطور الشركة الإفريقية للزجاج.

أولاً - مرحلة النشأة 82-87 : في إطار دراسة قام بها مكتب إنجليزي مختص

(PELKINGTON) في عقد السبعينات و بناء على إستنتاجه، إبرام عقد إنجاز بين

الشركة الوطنية للصناعات الكيماوية (SNIG) و الشركة

الفرنسية (TECHNIP)

سنة 1982 و ذلك لإنجاز وحدة الزجاج السيارات الأمامي بطاقة 20.000 ط/س

من زجاج البناء الشفاف و 44000 وحدة من زجاج السيارات الأمامي ثم إنجاز

المشروع بين سنتي 82 و 86 و قد عرف بعض التأخر لأسباب تقنية و مالية وإنطلق عمليا في الإنتاج في 01 أوت 1987، خلال مدة الإنجاز توأكبت ثلاث مؤسسات وطنية على متابعة أشغال الإنجاز و هي :

- شركة EDIC : 84-86 متابعة الأشغال.
- شركة ENAVA : إستلمت المشروع في ماي 86

الإستغلال.

ثانيا/ مرحلة التوسع 87-96 : بعد إنطلاق وحدة الزجاج المسطح في النشاط و وفقا لسياسة تنمية و تطوير معتمدة آنذاك تم تسطير برنامج توسيع الوحدة إلى وحدات جديدة تشمل إنجاز مشاريع أخرى لصناعة أنواع متعددة من الزجاج بمختلف إستعمالاته و أنواع، تمثلت هذه المشاريع في إنجاز:

- 1 - وحدة جديدة للزجاج الأمني: زجاج سيارات أمامي، جانبي و خلفي، زجاج مصفف -feuillete- زجاج مقاوم - trempe - زجاج مصقع - blinde - إنطلقت في الإنتاج سنة 1992 و أنجزت من طرف شركة فلندية تدعى TAMGLASS.

- 2 - الطاقة النظرية للإنتاج: زجاج السيارات (زجاج أمامي، خلفي جانبي) 2000, 00 وحدة سنويا.

أ/الزجاج الأمني:

- مجال إستعمال المنتوج: منتوج الزجاج الأمني و بسبب خاصته الأمنية.
- وإساع الاستعمال في مجالات الصناعة، البناء، والأمن مثل :
- الزجاج الأمني الخاص بالسيارات، الشاحنات، وآلات الأشغال العمومية .
- الزجاج الأمني المصنف - FEUILLETE - الخاص بحماية الأفراد و الممتلكات في البنوك، الوكالات التأمينية، المتاحف، السجون.... الخ.
- الزجاج الأمني المقاوم للحرارة و الصدمات - TREMPE - و تستعمل في قطاع البناء، الصناعات الكهرومترلية..... الخ.

أهم زبائن الشركة:

زجاج السيارات:

- شركة صناعة السيارات و الشاحنات برويبة - SNVE
- شركة صناعة عتاد الأشغال العمومية بقسنطينة ENMTP -
- الوكلاء المعتمدون و تجار الجملة الخواص.

ب/الزجاج المصنف - FEUILLETE - و الزجاج المقاوم - TREMPE -

شركات البناء مثل: ECM سيدي موسى، ACUOR الجزائر.

الجزائر ، ENIE تيزي وزو.

2/ وحدة جديدة للزجاج السائل :

و تظم هذه الوحدة ثلاث خطوط للإنتاج الزجاج المطبوع.الأجر الزجاج و الأكواب أنجزت هذه الوحدة من طرف شركة BASSE SAMBRE البلجيكية، وانطلق خط إنتاج الزجاج المطبوع سنة 1994 في حين انطلق مشروع الأجر الزجاجي في نهاية نفس السنة ليتوقف هذا الخط عن الإنتاج 1996 لأسباب تجارية بحتة مرتبطة بعدم إستبعاد السوق للكمية المعروضة و تكلفة الإنتاج الكبيرة، أما الخط الثالث فلم ينطلق لنفس الأسباب رغم توفر التجهيزات و اكتمال المشروع و لمواجهة إشكالية إستغلال هاذان الخطان لجأت الشركة إلى تحويل الأفران لإنتاج مادة سيليكات الصودا التي تستعمل عادة كمادة أولية لصناعة المنظفات.

أهم زبائن الشركة :

شركة ENAD صناعة المنظفات.

شركة هنكل (HENKEL)

شركة خاصة مثل النسر GSPH و VOR

الطاقة النظرية للإنتاج :

- الزجاج المطبوع 15000 طن /سنويا.سيليكات الصودا 12000 طن/سنويا.

3/ وحدة إنتاج و معالجة المواد الأولية:

إضافة إلى الورشة تم إنجاز وحدة جديدة لمعالجة المواد الأولية مثل: رمل السيليس،
إندولومي.... الخ و نشاط الوحدة المذكورة يمثل أهم ورشة مدعمة بالمادة الأولية لوحدة
الزجاج السائل، أنجزت هذه الوحدة المذكورة أيضا من طرف شركة BASSAMBR
و إنطلقت سنة 1994.

طاقة الإنتاج النظري:

- رمل سيليس 30.000 طن/س .

- معالجة الدولومي.

- معالجة الفسفاط.

- معالجة الكالكير.

إضافة إلى هذه المشاريع التي أنجزت وانطلقت في الإنتاج كما هو مبين هنالك مشاريع
أخرى تغيرت و توقفت لأسباب مالية مرتبطة بالظروف الإقتصادية العامة بإعتبار تمويل
إنجازها مصدره خزينة الدولة فإن عملية التمويل توقفت مع مطلع سنة 1994 كما
توقفت هذه المشاريع بدورها و هي:

1- مشروع تجديد فرن الزجاج المسطح:

كون أفران الزجاج تشتغل بدورات حياة محددة عادة بين خمسة و تسع سنوات

فإن فرن الزجاج المسطح توقف عن الإنتاج في فيفري 1994 و بعد سبع سنوات تقريبا من النشاط و نظرا لعدم توفر غلاف مالي لتجديده حينه و نظرا للتطور التكنولوجي الحاصل في مجال صناعة الزجاج ثم التحلي فهاثيا عن عملية تجديده أملا في الحصول على شراكة تمكن من إنجاز مشروع زجاج الفلوت - FLOAT- الأكثر ملائمة تكنولوجيا.

1 - مشروع الزجاج المقعر H 28m:

رغم إكمال إنجاز خط هذا المشروع التابع لوحدة الزجاج السائل، و رغم وجود كل التجهيزات فان عملية إنطلاقه تغيرت لأسباب مرتبطة أساسا بالنجاعة بإعتبار طاقة إنتاجه تفوق طاقة إستيعاب السوق المحلي إضافة إلى وجود منافسة شديدة في هذا المجال تجعل عملية تسويق منتوجاته في غاية الصعود بسبب النوعية و سعر التكلفة.

3- مشروع الزجاج الحراري - BOROSILICATE -

نسبة إنجاز هذا المشروع وصلت إلى حدود 80 % مع وجود التجهيزات و الآلات بالمصنع لم ينطلق لأسباب مالية و تجارية أيضا، هذا المشروع كان موجه لإنتاج الأواني المتزلية، مصابيح السيارات و الزجاج المضغوط.

ثالثا- مرحلة الاستقلال مند 1997:

- أخذت الشركة الإفريقية للزجاج إستقلاليتها عن الشركة الأم في جانفي 1997، حيث أصبح لديها قيمة مالية و شخصية معنوية. و من أهم ما تهدف إليه هذه الشركة: تلبية حاجيات و طلبات الإقتصاد الوطني من مواد الزجاج في قطاع البناء، قطاع تركيب و صناعة السيارات، قطاع الصناعة الكهرومترلية.
- السهر على إعطاء الوجه الحضاري للشركة من خلال إستعمال تقنيات حديثة تتلاءم مع متغيرات العصر.
- العمل على تصدير المنتجات و إدخالها في منافسة السوق الدولية.
- تحسين و تطوير منتوجات الشركة و توسيع شبكة التوزيع.
- المجال البشري داخل الشركة الإفريقية للزجاج لسنة 2009: فيما يلي جدول

يوضح توزيع العمال :

48	إطارات
59	عمال مؤهلين
179	عمال التنفيذ
286	المجموع

الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

أولاً- المدير العام: هو الذي يشرف على جميع المصالح المشكّلة للمؤسسة و يترأسها

في المجالس الإدارية, كما يقوم بوضع الأهداف و السياسات التي تسعى المؤسسة

لتحقيقها مستقبلاً, و تتجلى مهامه في:

- إبرام الصفقات مع الموردين المحليين والأجانب.

- تمثيل الشركة في المحافل و المناسبات الدولية.

- إصدار القرارات و الأوامر الضرورية التي تخدم مصالح الشركة.

- إمضاء جميع الوثائق الخاصة بالشركة.

- تطبيق إستراتيجية الشركة و سياستها.

1- السكرتارية: هي المسؤولة عن ضمان خدمات إدارة المديرية, و تتولى المهام

التالية:

- استقبال البريد الخاص بالمدير العام.

- ترتيب الوثائق في خزائن الأرشيف.

- تحرير المراسلات.

- استقبال و إرسال الفاكس.

- استقبال و تحويل المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير العام.

2- مساعد المدير العام مكلف بالتدقيق و التسيير و المراقبة : تشارك و تساعد في

تحسين تسيير مختلف الأعمال داخل المؤسسة, تتولى المهام التالية :

- مساعدة مسؤولي الوحدات في طرق التسيير و التنظيم.

+الحضور مع المدير العام في مختلف اللقاءات الدورية بين المديرين .

+الحرص على اللقاءات المبرمجة بين المدير العام و مختلف الهيئات الأخرى .

-القيام بعمليات المراقبة عند طلب من الإدارة العامة.

+إيجاز مختلف التقارير .

-تحضير مخططات المالية.

-إيجاز تقارير النشاطات اليومية, الشهرية, الثلاثية, و السنوية.

-تسطير السياسة العامة للشركة مع المدير العام .

3- مساعد المدير العام مكلف بالبيئة و الأمن و الجودة : تهتم بالدراسات المتعلقة

بالمنتوج و النمو, و تتمثل مهامها في:

- تطبيق سياسة الجودة بالشركة. - تسهيل عمل مختلف الأقسام من خلال تقديم

المعلومات التقنية الخاصة ببرنامج تأهيل

الشركة للحصول على شهادة ISO.

- تطبيق مقاييس المطابقة الدولية لمنتجات الزجاج الأمني المتمثلة في معيار R43.

- إعداد الدراسات و الوضعيات المتعلقة بالتخطيط لمشاريع جديدة.

و تشرف على المكاتب التالية:

- البحث و التطوير.

- التخطيط و المشاريع.

- الأمن الصناعي.

- التحاليل و المراقبة.

- المقاييس و الدراسات التقنية.

4- مسؤول إدارة الجودة : هو المسؤول عن تطبيق نظام الجودة و النوعية, يتولى

المهام التالية:

- إيجاد الوسائل لضمان المراقبة التقنية للجودة.

- التعريف بالمشاكل المتعلقة بالإنتاج و طرق نظام الجودة.

- العلم بجميع التغيرات و تطبيقها في مجال ضمان الجودة.

- برمجة و توجيه و مراقبة كل الأعمال في إطار مخطط الجودة.

- السهر على الإجراءات المتعلقة بالشهادة و التجديد الدوري.

5- مدقق داخلي: هو المسؤول عن تعليمات التسيير و مدى تطبيقها باستمرار, يتولى

المهام التالية:

مراقبة و تطبيق طرق و قواعد التسيير.

تقديم تقرير للمسؤول المعني عن كل الأخطاء و العيوب الموجودة.

إنشاء برامج التدقيق لنظام المراقبة الداخلية.

تنفيذ كل التحقيقات المطلوبة من طرف المدير العام.

6- نائب المدير العام : هو المسؤول عن تسيير شؤون الشركة بالتنسيق مع المدير

العام.

يتولى المهام التالية:

إمضاء الوثائق الخاصة بالموظفين.

العمل بالتنسيق مع جميع المديرات.

السهر على ضمان الانضباط العام داخل الشركة.

إصدار القرارات المتعلقة بمصالح الشركة.

7- المكلف بالمنازعات : هو المسؤول عن تسيير ملفات المنازعات، يتولى المهام التالية :

تحويل الملفات إلى المحامي المستشار للشركة .

متابعة مختلف القضايا الخاصة بالمنازعات .

تكوين ملف المنازعات و تحرير عريضة من أجل الدفاع عن المؤسسة .

تمثيل المؤسسة أمام مختلف الجهات الإدارية .

تكوين ملفات خاصة بديون المؤسسة من أجل استرجاعها مثل : إرسال

إعذارات.

8- مسؤول التجاري : و هو يعمل تحت الإشراف المباشر للمديرية العامة بحيث

يضع مخططات البيع و التسويق و يضع الإستراتيجية الخاصة بهما وذلك بالتنسيق مع

باقي المديريات ، كما يمثل الشركة مع باقي المتعاملين التجاريين و الزبائن ، ويتفاوض

معهم بخصوص الاتفاقيات التجارية و يحرص على تنفيذها من خلال مجموعة من

الأعوان الذين يشرف عليهم .

9- مسؤول التسويق : هذا الأخير يقوم بإعداد المخططات التسويقية بحيث يقوم

بدراسة السوق ، المنافسة و الأسعار الجودة طرق التوزيع و هنا يقوم برفع تقارير في

ذلك إلى المديرية العامة ، كما يحضر مختلف التظاهرات التجارية و المعرض و

الملتقيات و ذلك من أجل التعريف بمنتجات الشركة و كسب زبائن جدد ، و يقوم

بإعداد تحقيقات عن المنتجات المشابهة و الزبائن .

ثانيا - مديرية الإمداد و الصيانة : مشكلة من قسم الإسناد و المشتريات و قسم الصيانة

1- بالنسبة للقسم الأول : تقوم بشراء المواد الأولية وقطع الغيار الصناعية من السوق

المحلية أو الدولية و ضمان الخدمات المرتبطة بها كالتأمين و الجمركة و النقل .

2- بالنسبة للقسم الثاني : فهو ينقسم إلى فرعين هما : فرع الصيانة الميكانيكية و فرع

الصيانة الكهربائية و هذان الفرعان يتداخلان لإصلاح الإعطاب المختلفة في المصنع زيادة

على ذلك الصيانة العادية للتجهيزات و العتاد.

إضافة إلى تسيير المخزونات قطع الغيار و المواد الأولية المختلفة .

ثالثا- مديرية المالية و المحاسبة: تهتم بمتابعة نشاط المحاسبين, الميزانية المالية و

أيضا مراقبة التسيير و تتمثل مهامها في:

- الإشراف على تطبيق السياسة المالية للشركة.

- توفير اللوازم المالية و الإدارية كالورق.

- الإشراف على عمليات المحاسبة و إعداد التقارير الشهرية و تحليلها.

- تسيير مختلف مداخيل الشركة و تكاليف الإنتاج.

و تشرف على:

- مصلحة المالية و المحاسبة.

- مصلحة المحاسبة التحليلية.

الدراسة الاستطلاعية :

تعتبر الدراسة الإستطلاعية خطوة هامة من خطوات البحث العلمي ففيها يتمكن الباحث من معرفة مجال الدراسة وأبعاد الدراسة التي سوف يقوم بها . كما تساعده في تحديد الأدوات و التقنيات المناسبة للبحث كما تسمح الدراسة الإستطلاعية بكسر الحواجز النفسية بين الباحث وبين أفراد العينة أي يكسب الباحث من خلالها ثقة أفراد العينة الشيء الذي يجعلهم لا ييخلون بمواقفهم ومعلوماتهم بكل موضوعية والذي يساعده على الوصول إلى دراسة ونتائج موضوعية وذات مصداقية وعلمية.

ونظرا لأهمية الدراسة الإستطلاعية فقد قمنا بزيارة إلى المؤسسة الإفريقية للزجاج ENAVA بعد القيام بالاجراءات الادارية المطلوبة حيث تم إجراء مقابلات مفتوحة مع 16 عاملا تم إختيارهم بطريقة عشوائية من مختلف المستويات الوظيفية. ولقد إستعملنا في هاته الدراسة الإستطلاعية مقابلات مفتوحة مع العمال لكسر الحواجز النفسية بيننا . إضافة إلى إستعمال أسلوب الملاحظة المباشرة البسيطة على العمال وهم في مكان العمل سواء في الورشات أو المكاتب.

نتائج الدراسة الاستطلاعية:

لقد تبين لنا من خلال الدراسة الإستطلاعية ومن خلال الملاحظة أن العمال يميلون إلى تكوين جماعات أثناء قيامهم بالعمل إضافة إلى ملاحظة هامة هي إنعزال العنصر النسوي والذي يمثل فئة قليلة جدا من عمال المؤسسة يعملون في المستوى الوظيفي الأول و الثاني (إيطار-تحكم).

ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع 16 عاملا خرجنا بالنتائج التالية:

- العمال تربط بينهم علاقات جيدة فهم يعرفون بعضهم البعض نظرا للتفاعل الدائم واليومي في مكان العمل و حتى خارج مكان العمل.

- العمال يميلون إلى التجمع وتشكيل جماعات حسب المنطقة الجغرافية التي ينتمون إليها.

- العمال يميلون إلى تشكيل جماعات حسب المستوى الوظيفي الذي ينتمون إليه وطبيعة العمل المنسوب إليهم.

- العمال يشعرون بالراحة والإطمئنان أثناء العمل مع الزملاء عكس العمل فرديا.

- العلاقات الإيجابية المبنية على الإحترام المتبادل والتضامن عي السائدة بين الأفراد داخل العمل وحتى خارج العمل.

- هناك بعض الصراعات بين العمال و الإدارة مع العلم أننا اثناء الدخول إلى

المؤسسة للمرة الأولى وجدنا العمال في إضراب بسبب مشكل الأجور.

ومن خلال هذه الدراسة الإستطلاعية قمنا بتصميم الإستبيان الذي طبقناه على أفراد العينة في الدراسة الميدانية.

العينة :

إن إختيار عينة البحث مرحلة أساسية في أي بحث علمي أو دراسة علمية ويكون إختيارها وفقا لطبيعة المتغيرات المدروسة ونظرا لصعوبة البحث و الدراسة على جميع عناصر المجتمع الأصلي فقمنا بإختيار عينة بطريقة عشوائية بإعتبار الدراسة تشمل جميع المستويات الوظيفية وذلك لسببين أساسيين:

- لكي تكون العينة ممثلة لجميع عناصر المجتمع الأصلي أي لكي تكون مفرداتها حاملة لنفس الصفات الموجودة في مجتمع البحث.

- لكي تتوفر جميع مفردات المجتمع الأصلي على فرص متساوية للإختيار ضمن مفردات العينة.

ولقد فضلنا إختيار 30% من أفراد المجتمع الأصلي وإعطاء أكثر مصداقية وموضوعية للنتائج المتحصل عليها وشموليتها لأكبر عدد من الأفراد.

علما أن عدد عمال المجتمع الأصلي هو 286 عامل.

وبحذف عدد أفراد التي قمنا بإختيارهم بطريقة عشوائية في الدراسة الإستطلاعية و المقدر عددهم ب16 عامل.

فيمكن حساب حجم العينة بالإستناد إلى القاعدة التالية:

$$\text{عدد أفراد المجتمع الأصلي} \times 30\% = ?$$

$$80 = \frac{30 \times 270}{100}$$

إذن فعدد أفراد العينة هو 80 فرد.

أدوات الدراسة:بناء الاستبيان:

بعد القيام بالدراسة الإستطلاعية و التعرف على خصائص العينة و الإطلاع على الدراسات السابقة و الأدبيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة و المتمثل في موضوع تماسك جماعة العمل و علاقته بالرضا الوظيفي. قمنا بتصميم إستبيان مكون من 30 سؤالاً (بندا) تقيس رضا الفرد على إحدى مؤشرات تماسك جماعة العمل و تقيس كذلك إحدى مؤشرات عدم التماسك. مع إعطاء خمس إختيارات أو بدائل للإجابة وهي: راض جداً- راض- لا أعرف- غير راض- غير راض مطلقاً.

بالإضافة الى البيانات الشخصية العامة التي تحدد خصائص أفراد العينة الدراسة من حيث: العمر. الجنس. الحالة العائلية. المستوى التعليمي. المستوى الوظيفي. عدد سنوات الخدمة (الخبرة).

صدق الاستبيان:

لقد قام الباحث بعرض أداة الدراسة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أساتذة بمعهد علم النفس بجامعة قسنطينة و البالغ عددهم 06 أساتذة و الملحق رقم 02 يبين أسماء الأساتذة المحكمين و وظائفهم. وفي ظل التوجيهات التي أبداها المحكمون قمنا بإجراء بعض التعديلات التي إتفق عليها أكثر من 90% من المحكمين. حيث قمنا بحذف بعض العبارات التي لا تقيس ولا تخدم متغيرات البحث و العبارات القابلة للتأويل. وتعديل بعض البنود وتكييفها لتقيس رضا الفرد على تماسك الجماعة من خلال بعض المشرات. والملحق رقم 03 يبين الإستبيان في صورته النهائية.

الوسائل المستخدمة في تحليل ومناقشة البيانات :

لقد إعتمدنا في تحليل البيانات على تقنية حساب النسب المئوية لكل بند من محور الإستبيان وذلك بقسمة درجة الفرد المحصل عليها على الدرجة القصوى ويضرب الناتج في 100 حسب القانون التالي:

$$\text{النسبة المئوية للدرجة} = \frac{\text{درجة الفرد} \times 100}{\text{الدرجة القصوى}}$$

إعتبار أن الدرجة القصوى لكل الإستبيان هي 80.

وقد قسمنا البدائل و الإجابات التي يتضمنها الاستبيان وهي: راض جدا-راض-لا أعرف-غير راض-غير راض منطلقا.

إلى إتجاهين:إتجاه إيجابي ويدل على الرضا وجمعنا فيه راض جدا وراض معا.

وإتجاه سلبي ويدل على عدم الرضا وجمعنا فيه غير راض مطلقا وراض معا .

مع إعطاء كل بديلة درجة واحدة فقط .

فإذا زادت نسبة الإتجاه الموجب عن 50% فإن أفراد العينة راضون اما إذا كانت نسبة

الإتجاه السالب أكثر من 50% فإن أفراد العينة غير راضون.

تحليل البيانات العامة الخاصة بأفراد العينة:

جدول رقم 01: يبين توزيع أفراد العينة حسب طبيعة الجنس:

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكر	71	88.75%
أنثى	09	11.25%
المجموع	80	100%

ما يلاحظ من خلال الجدول والذي يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس أن أغلبية الأفراد ذكور حيث أن نسبتهم تتمثل في 88.75 % أي 71 فرد موزعون على مختلف المستويات الوظيفية. في حين أن عدد النساء هو 09 أي بنسبة 11.25 % موزعين على المستوى الوظيفي الأول و الثاني (تحكم-إطار) وهذا منطقي لكون العمل في الورشات يتطلب الجهد العضلي و البدني الكبير.

جدول رقم 02: يبين توزيع أفراد العينة حسب السن:

السن	العدد	النسبة المئوية
من 25-30	12	15%
30-35	10	12.5%
35-40	20	25%
40-45	20	25%
أكثر من 45	18	22.5%
المجموع	80	100%

سن الأفراد موضح في الجدول محصور بين 25 و 45 فأكثر و كما يلاحظ في الجدول فإن النسبة الكبرى أعمارهم بين 35 و 40 و بين 40 و 45 بنسبة 25% لكل منهما لتأتي في المرتبة الثانية فئة أكثر من 45 (18 فرد) بنسبة 22.5% لتأتي فئة العمار بين 25-30 ب 12 عامل أي بنسبة 15%. لتأتي أخيرا فئة من 30-35 بنسبة 12.5%. بمجموع 10 أعمال.

جدول رقم 03: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي:

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
إبتدائي	09	% 11.25
متوسط	22	% 27.5
ثانوي	32	% 40
جامعي	17	% 21.25
المجموع	80	% 100

إن ما يلاحظ من خلال الجدول أن أكبر نسبة من الأفراد ذو مستوى ثانوي حيث يقدر عددهم 32 عامل أي بنسبة 40% في المرتبة الثانية الأفراد ذو المستوى المتوسط حيث قدر عددهم 22 فردا بنسبة 27.5%. وثالثا الجامعيون بنسبة 21.25% وعددهم 17 عامل. وفي المرتبة الأخيرة الإبتدائيون 09 عامل بنسبة 11.25%. وهو ما لمسناه من خلال ملء الإستبيان التي لقي بعض العمال بعض الصعوبات حتم علينا شرح بعض النقاط بشأنها.

جدول رقم 04: يبين توزيع أفراد العينة حسب الحالة العائلية:

الحالة العائلية	العدد	النسبة المئوية
أعزب	19	% 23.75
متزوج	61	% 76.25
المجموع	80	%100

من خلال ملاحظة الجدول نجد أن أغلبية أفراد العينة متزوجون حيث بلغ عددهم 61 عامل بنسبة 76.25%. في حين أن فئة العزاب 19 عامل بنسبة 23.75%. وهو ما يدفعنا إلى الإستنتاج إلى أن أغلبية أفراد العينة تقع على عاتقهم مسؤوليات عائلية.

جدول رقم 05: يبين توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي:

المستوى الوظيفي	العدد	النسبة المئوية
تنفيذ	30	37.5 %
تحكم	36	45 %
إيطار	14	17.5 %
المجموع	80	100 %

من خلال الجدول نلاحظ أن أكبر عدد من العمال هم عمال التحكم وهذا منطقي باعتبار المنظمة إقتصادية و العدد الكبير من الآلات المستخدمة في الإنتاج حيث أن عدد عمال التحكم في العينة بلغ 36 عامل بنسبة 45%. في حين أن عدد التنفيذيين يقدر 30 عاملا أي بنسبة 37.5 % . وفي المرتبة الأخيرة الإيطارات وعددهم 14 عامل نسبة 17.5 % .

جدول رقم 06: يبين توزيع أفراد العينة حسب الخبرة :

الخبرة	العدد	النسبة المئوية
من 0-5	17	21.25 %
5-10	09	11.25 %
10-15	06	7.5 %
15-20	24	30 %
أكثر من 20	24	30 %
المجموع	80	100 %

ما يلاحظ على الجدول أن العدد الأكبر من أفراد العينة أصحاب الأقدمية ينحصر بين 15-20 وأكثر من 20 سنة وعددهم 24 عامل لكل فئة أي بنسبة 30 % لكل فئة. لتأتي بعدهم الفئة التي تتراوح بين 0-5 سنوات وعددهم 17 عامل بنسبة 21.25 % . لتأتي بعد ذلك الفئة التي تتراوح خبرتهم بين 5-10 سنوات بنسبة 11.25 % أي 09 عمال. وفي الفئة الأخيرة التي تتراوح خبرتهم بين 10-15 سنة بنسبة 7.5 % أي 06 عمال.

عرض النتائج وتفسيرها:

جدول رقم 01: تبين نتائج الإجابة على رضا الأفراد حول شعورهم بوحدة الهدف:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	10	12.5 %
راض	47	58.75 %
لا أعرف	07	8.75 %
غير راض	14	17.5 %
غير راض مطلقا	02	2.5 %
المجموع	80	100 %

تبين نتائج الإجابة على البند الأول و المتمثل في الرضا على الشعور بوحدة الهدف أن نسبة 12.5% راضون جدا بينما 58.75 % راضون أي أن نسبة الرضا هي 71.25 % من الأفراد راضون. في حين أن 17.75 % غير راض و 2.5 % غير راضين مطلقا أي بمجموع 20.25 % من الأفراد غير راضين. في حين أن 8.75 % لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذه النتائج تقودنا إلى القول أن أغلبية الافراد راضون ويعتبرون أن هدفهم هدف واحد يسعون إلى تحقيق وهذا يدل على تماسكهم.

جدول رقم 02: يبين نتائج الإجابة على رضا الأفراد وإعتزازهم بالإتماء إلى جماعة العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	14	17.5 %
راض	48	60 %
لا أعرف	4	5 %
غير راض	10	12.5 %
غير راض مطلقا	4	5 %
المجموع	80	100 %

توضح نتائج الإجابة على البند الثاني و المتمثل في الإعتزاز و الفخر بالإتماء إلى جماعة العمل أن نسبة 17.5% راضون جدا و 60% راضون أي أن المجموع الكلي لنسبة الرضا هو 77.5% من الأفراد راضون على عملهم من حيث إعتزازهم وفخرهم بالإتماء إلى جماعة العمل.

في حين أن 5% من الأفراد غير راضين مطلقا و 12.5% غير راضين أي أن مجموع الأفراد غير راضين هو 17.5% و الذين يمثلون القطب السلبي أي لا يشعرون بالفخر و الإعتزاز بالإتماء إلى جماعة العمل.

في حين أن 5% لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يقودنا إلى الإستنتاج أن شعور الإفتخار و الإعتزاز بالإتماء إلى جماعة العمل هو ما يسود أفراد الجماعة وهو مؤشر من مؤشرات تماسك الجماعة وهو ما إنعكس إيجابيا على راضهم الوظيفي.

جدول رقم 03: يبين نتائج الإجابة على الرضا على إعتبار نفسك جزء لا يتجزأ من الجماعة .

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
27.5%	22	راض جدا
45%	36	راض
12.5%	10	لا أعرف
7.5%	6	غير راض
7.5%	6	غير راض مطلقا
100%	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على البند الثالث و المتمثل في الرضا من خلال إعتبار نفسك جزء لا يتجزأ من الجماعة أن 27.5% راضون جدا و 45% راضون أي بمجموع 69.5% من الأفراد راضون على إعتبار أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من الجماعة. عكس 7.5% غير راضين مطلق و 7.5% غير راضين أي أن نسبة 15% من الأفراد لا يشعرون أنهم جزءاً لا يتجزأ من الجماعة. في حين أن 12.5% لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب . وهذه النتائج تقودنا إلى القول أن أفراد العينة راضون عن تماسكهم وإعتبار أنفسهم جزءاً لا يتجزأ من الجماعة وهذا ما يعكس ولائهم للجماعة والتي تعتبر مؤشر من مؤشرات تماسك الجماعة.

جدول رقم 04: يبين نتائج الإجابة على رضا الفرد على أنه يفهم ويدرك الفرد الآخر:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	10	12.5 %
راض	48	60 %
لا أعرف	02	2.5 %
غير راض	11	13.75 %
غير راض مطلقا	09	11.25 %
المجموع	80	100 %

تبين نتائج الإجابة على البند الرابع و المتمثل في رضا الفرد على أن كل فرد يفهم و يدرك الفرد الآخر من الجماعة أن 12.5 % راضون جدا و 60 % راضون أي أن نسبة الأفراد الذين يشعرون أنهم يفهمون و يدركون الآخرين هو 72.5 % .
عكس ذلك فإن 11.25 % غير راضين مطلقا و 13.75 % غير راضين أي بمجموع 25 % من الأفراد غير راضين ولا يشعرون بأن كل فرد يفهم و يدرك الفرد الآخر .
في حين أن 2.5 % من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب .
وهذه النتائج تقودنا إلى القول و الإستنتاج أن أفراد العينة يفهمون بعضهم البعض وهو مؤشر على تماسكهم مما أثر على إيجابيا على رضاهم .

جدول رقم 05: يبين نتائج الإجابة على رضا الفرد لتقبل وفهم كل فرد لعمل الجماعة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	14	17.5 %
راض	38	47.5 %
لأعرف	05	6.25 %
غير راض	17	21.25 %
غير راض مطلقا	06	7.5 %
المجموع	80	100 %

تبين نتائج الإجابة على البند الخامس المتمثل في الرضا الأفراد على تقبل وتفهم كل فرد لعمل الجماعة أن 17.5% راضون جدا و47.5% راضون أي بمجموع 65% من أفراد العينة راضون ويتقبلون ويفهمون عمل الجماعة. عكس 7.5% غير راضين مطلقا و21.25% غير راضين أي بمجموع 28.75% من الأفراد لا يقبلون ويفهمون عمل الجماعة. في حين أن 6.25% من أفراد العينة لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهو ما يقودنا إلى القول أن تقبل وتفهم الأفراد لعمل الجماعة هو السائد في المجموعة وهو راجع لتماسكهم وتفاهمهم.

جدول رقم 06: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول إتاحة فرصة النقاش و المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
12.5 %	10	راض جدا
43.75 %	35	راض
5 %	4	لا أعرف
26.5 %	21	غير راض
12.5 %	10	غير راض مطلقا
100 %	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على هذا البند أن 12.5 % راضون جدا و 43.75 % راضون أي أن مجموع الأفراد الراضون والذين يرون أن الجماعة تتيح لهم فرصة النقاش و المشاركة في إتخاذ القرارات هو 56.5 % من أفراد العينة. عكس 12.5 % غير راضين مطلقا و 26.25 % راضين أي بمجموع 38.75 % من أفراد العينة يرون أن الجماعة لا تتيح فرصة النقاش و المشاركة في إتخاذ القرارات و بالتالي هم غير راضين على ذلك. في حين أن 5 % من أفراد العينة لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذه النتائج تعكس أن أفراد العينة راضون على تماسكهم من خلال مؤشر من مؤشرات التماسك و المتمثل في راضهم حول إتاحة فرصة النقاش و المشاركة في إتخاذ القرارات الخاصة بالجماعة وهو ناتج عن سياسة الديمقراطية المتبناة في إتخاذ القرارات .

جدول رقم 07: يبين نتائج الإجابة رضا الأفراد حول شعورهم بالإنسجام و التفاهم مع زملاء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
12.5 %	10	راض جدا
67.5 %	54	راض
6.25 %	5	لا أعرف
8.75 %	7	غير راض
5 %	4	غير راض مطلقا
100 %	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على هذا البند أن 12.5% من أفراد العينة راضون جدا و 67.5% راضون أي أن 80% من أفراد العينة يشعرون بالإنسجام و التفاهم مع زملائهم في العمل.

عكس 5% من الأفراد غير راضين مطلقا و 8.75% غير راضين أي بمجموع 13.75% من أفراد العينة لا يشعرون بالإنسجام و التفاهم مع زملائهم في العمل و هو ما إنعكس سلبيا على رضاهم.

في حين ان 6.25% لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذه النتائج تقودنا إلى القول أن الإنسجام و التفاهم هو السائد بين زملاء العمل وهذا دليل على تماسكهم مما نتج عنه رضاهم وإرتياحهم.

جدول رقم 08: يبين نتائج الإجابة على رضا الأفراد على الشعور بالحرية في التعبير عن المشاعر و الأفكار من طرف زملاء العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	13	16.25 %
راض	46	57.5 %
لا أعرف	05	6.25 %
غير راض	10	12.5 %
غير راض مطلقا	06	7.5 %
المجموع	80	100 %

من خلال النتائج المعروضة على الجدول نجد أن 16.25% من أفراد العينة راضون جدا و 57.5% راضون أي بمجموع 73.75% من الأفراد يشعرون بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم من طرف زملائهم في العمل. بينما 7.5% غير راضين مطلقا و 12.5% غير راضين أي بمجموع 20% من أفراد العينة لا يشعرون بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم من طرف زملاء العمل. في حين أن 6.25% لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب . وهذا ما يدفعنا إلى القول أن أفراد العينة متماسكون وهو ما جعلهم يشعرون بالحرية في التعبير عن مشاعرهم وأفكارهم من طرف زملاء العمل .

جدول رقم 09: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الجماعة:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20%	16	راض جدا
47.5%	38	راض
7.5%	06	لا أعرف
16.25%	13	غير راض
8.75%	07	غير راض مطلقا
100%	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على هذا البند و المتمثل في رضاهم على وجود ثقة متبادلة بين أعضاء الجماعة أن 20% من أفراد العينة راضون جدا و 47.5% راضون أي بمجموع 67.5% من الأفراد يشعرون بوجود ثقة متبادلة بين أعضاء الجماعة. عكس 8.75% غير راضين مطلقا و 16.25% غير راضين أي بمجموع 25% من الأفراد لا يرون أنه هناك ثقة متبادلة بين أعضاء الجماعة. في حين أن 7.5% من أفراد العينة لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا مايقودنا إلى القول أن أفراد العينة متماسكون ببعضهم البعض من خلال وجود الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة .

جدول رقم 10: يبين نتائج الإجابة على رضا كل فرد حول تلقي المساعدة من طرف زملاء العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	15	18.75 %
راض	45	56.25 %
لا أعرف	04	5 %
غير راض	09	11.25 %
غير راض مطلقا	07	8.75 %
المجموع	80	100 %

تبين نتائج الإجابة على هذا البند المتمثل في الرضا حول تلقي كل فرد من الجماعة المساعدة من زملائه في العمل أن 18.75 % راضون جدا و 56.25 % راضون أي بمجموع 75% من أفراد العينة راضون بتلقي كل فرد للمساعدة من زملائهم في العمل. عكس ذلك فإن 8.75 % غير راضين مطلقا و 11.25 % غير راضين أي بمجموع 20 % من أفراد العينة غير راضين ويرون أنهم لا يتلقون المساعدة من زملائهم في العمل. في حين أن 5 % لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يدفعنا للقول أن صفة التعاون و المساعدة بين أفراد الجماعة هي السائدة داخل الجماعة وهو ما يعكس تماسكهم ورضاهم.

جدول رقم 11: يبين نتائج على رضا الأفراد حول إتاحة فرصة التصدي للمخاطر و التهديدات الخارجية:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
10%	08	راض جدا
60%	48	راض
5%	04	لا أعرف
16.25%	13	غير راض
8.75%	07	غير راض مطلقا
100%	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على هذا البند والممثل في الرضا على إتاحة فرصة التصدي للمخاطر والتهديدات الخارجية أن 10% من أفراد العينة راضون جدا و 60% راضون أي بمجموع 70% من أفراد العينة يعتبرون الجماعة صدا منيعا للوقوف في وجه التهديدات و المخاطر الخارجية.

عكس ذلك فإن 8.75% غير راضين مطلقا و 16.25% غير راضن أي بمجموع 25% من أفراد العينة لا يعتبرون أن الجماعة تقيهم من المخاطر و التهديدات الخارجية. في حين أن 5% يقرون بعدم معرفة شعورهم بهذا الجانب.

وهذا ما يقودنا إلى القول أن أفراد العينة متماسكون ببعضهم البعض ويقفون يدا واحدة في وجه التهديدات و المخاطر الخارجية وهو ما إنعكس إيجابيا على رضاهم.

جدول رقم 12: يبين نتائج الإجابة على رضاهم حول تلقي التحية من زملاء العمل بصفة دائمة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	27	33.75 %
راض	41	51.25 %
لا أعرف	03	3.75 %
غير راض	05	6.25 %
غير راض مطلقا	04	5 %
المجموع	80	100 %

تبين نتائج الإجابة على البند الثاني عشر المتمثل في تلقي التحية من زملاء العمل بصفة دائمة أن 33.75 % راضون جدا و 51.25% راضون أي بمجموع 85 % بالنسبة للقطب الإيجابي للرضا.

عكس ذلك فإن 5 % غير راضين مطلقا و 6.25 % غير راضين أي بمجموع 11.25 % من الأفراد غير راضين فهم لا يتلقون التحية من زملائهم في العمل بصفة دائمة. في حين أن 3.75 % من أفراد العينة لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب.

وهو ما يدفعنا إلى القول أن العلاقات الجيدة هي السائدة بين أفراد جماعة العمل مما يعكس تلقيهم للتحية يوميا وهو دليل على تماسكهم مما إنعكس إيجابيا على رضاهم. في حين أن عدم تلقي بعض الأفراد للتحية ربما هو راجع لوجود بعض الصراعات والتنافر بينهم.

جدول رقم 13: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول تلقي التضامن و المواساة في حالة المعاناة من مشكلة او مصيبة ما:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
20%	16	راض جدا
53.75%	43	راض
6.25%	05	لا أعرف
12.5%	10	غير راض
7.5%	06	غير راض مطلقا
100%	80	المجموع

من خلال النتائج المرسومة في الجدول نجد أن 20 % من أفراد العينة راضون جد و 53.75 % راضون أي بمجموع 73.75 % من أفراد العينة راضون ويتلقون التضامن و المواساة في حالة معاناتهم من مشكلة ما.

على العكس من ذلك فإن 7.5 % غير راضين مطلقا و 12.5 % غير راضين أي بمجموع 20 % من أفراد العينة غير راضين فهم لا يتلقون التضامن و المواساة في حالة معاناتهم من مشكلة ما.

في حين أن 6.25 % لا يعرفون شعورهم نحو هذا الجانب . وهو ما يدفعنا إلى القول أن أفراد العينة متماسكون ببعضهم البعض وذلك من خلال التضامن و المواساة الكبيرة في حالة المعاناة من مشاكل ما وهذا مؤشر على تماسك جماعتهم وبالتالي أثر إيجابيا على رضاهم.

جدول رقم 14: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول فرصة طرح المشكلات الشخصية على زملاء العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	08	10 %
راض	44	55 %
لا أعرف	06	7.5 %
غير راض	12	15 %
غير راض مطلقا	10	12.5 %
المجموع	80	100 %

تبين النتائج المرسومة في الجدول أن 10 % من أفراد العينة راضون جدا و 55 % راضون أي بمجموع 65 % من أفراد العينة راضون على أن الجماعة تتيح لهم فرصة طرح مشكلاتهم الشخصية على زملائهم في العمل.

عكس ذلك فإن 12.5 % غير راضين مطلقا و 15 % غير راضين أي بمجموع 27.5 % من أفراد العينة غير راضون ولا يطرحون مشكلاتهم الشخصية على زملائهم في العمل.

في حين أن 7.5 % لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب.

وهو ما يدفعنا إلى القول أن أفراد العينة تربط بينهم الثقة المتبادلة وهو ما يمكنهم من طرح مشكلاتهم الشخصية بكل حرية وثقة على زملائهم في العمل . كما دفعهم ذلك إلى الإقرار برضاهم عن ذلك وذلك ما يعتبر مؤشر من مؤشرات تماسكهم وتجاذبه لبعضهم البعض .

جدول رقم 15: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول تلقي التهاني و التعازي في المناسبات و المآسي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	37	46.25 %
راض	39	48.75 %
لا اعرف	01	1.25 %
غير راض	02	2.5 %
غير راض جدا	01	1.25 %
المجموع	80	100 %

من خلال النتائج المرسومة في الجدول نلاحظ أن 46.25 % راضون جدا و 48.75 % راضون أي بمجموع 95 % من أفراد العينة راضون حول تلقي التهاني و التعازي في المناسبات و المآسي من زملائهم في العمل. على العكس من ذلك فإن 1.25 % غير راضين مطلقا 2.5 % غير راضين أي بمجموع 3.75 % من أفراد العينة يقرون أنهم لا يتلقون التهاني أو التعازي في المناسبات و المآسي. في حين أن 1.25 % من أفراد العينة يقرون بعدم معرفة شعورهم بهذا الجانب. وهو ما يعكس تماسك الأفراد ببعضهم البعض إعتبار أن تقديم التهاني أو التعازي يعتبر واجب وهو ما إنعكس إيجابيا على رضاهم في العمل.

جدول رقم 16: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول الشعور بالإحترام و التقدير المتبادل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	21	26.25%
راض	54	67.5%
لا أعرف	01	1.25%
غير راض	01	1.25%
غير راض مطلقا	03	3.75%
المجموع	80	100%

من خلال الجدول نلاحظ أن 26.25% من أفراد العينة راضون جدا و 67.5% راضون أي بمجموع 93.75% من أفراد العينة راضون حول شعورهم بالإحترام و التقدير المتبادل من طرف زملاء العمل. عكس ذلك فإن 3.75% من أفراد العينة غير راضين مطلقا و 1.25% غير راضين أي بمجموع 5% من أفراد العينة لا يشعرون بالإحترام و التقدير المتبادل بين زملاء العمل و بالتالي إنعكس ذلك على إجاباتهم بالإقرار بعدم الرضا. في حين أن 1.25% من أفراد العينة يقرون بعدم معرفتهم لشعورهم بهذا الجانب. وهو ما يدفعنا للإستنتاج أن العلاقات الموجبة المبنية على الثقة و الإحترام و التقدير المتبادل هي السائدة بين أفراد الجماعة وهو ما يدل على تماسكهم وهو ما إنعكس إيجابيا على رضاهم.

جدول رقم 17: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول تلقي الشكر و المديح من زملاء العمل عند القيام بأعمال جيدة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	16	20%
راض	44	55%
لا أعرف	04	5%
غير راض	13	16.25%
غير راض مطلقا	03	3.75%
المجموع	80	100%

تبين النتائج المرسومة في الجدول و المتمثلة في الإجابة على رضا الأفراد حول تلقيهم للشكر و المديح عند القيام بأعمال جيدة أن 20 % من أفراد العينة راضون جدا و 55 % راضون أي بمجموع 75 % من أفراد العينة راضون بتلقيهم المديح و الشكر عند القيام بأعمال جيدة من طرف زملاء العمل. عكس ذلك فإن 3.75 % من أفراد العينة غير راضين مطلقا و 16.25 % غير راضين أي بمجموع 20 % من أفراد العينة غير راضون ولا يتلقون الشكر و المديح من زملائهم في العمل عند القيام بأعمال جيدة. في حين أن 5% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب . وهو ما نفسره بالعلاقات الجيدة السائدة بين زملاء العمل وسياسة التشجيع التي تتبناها الجماعة من أجل الرفع من معنويات أفرادها وتوفير جو العمل المناسب والذي يشعرهم بالراحة و الإطمئنان . وهو الشيء الدال على تماسكهم ورضاهم.

جدول رقم 18: يبين نتائج الإجابة على إعتبار زملاء العمل أنانيون لا يهتمون إلا بمصالحهم الشخصية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	17	21.25%
راض	35	43.75%
لا أعرف	07	8.75%
غير راض	12	15%
غير راض مطلقا	09	11.25%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة المرسومة في الجدول أن 21.25 % من الأفراد راضون جدا و 43.75 % راضون أي بمجموع 65 % من الأفراد لا يعتبرون أفراد العينة أنانيون. عكس ذلك فإن 11.25 % غير راضون مطلقا و 15 % غير راضون أي بمجموع 26.25 % من أفراد العينة غير راضين على زملائهم ويعتبرونهم أنانيون لا يهتمون إلا بمصالحهم الشخصية .

بينما 8.75 % من أفراد العينة لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يدفعنا إلى القول أن أفراد العينة يسودهم عدم الأنانية ويغلبون مصالحهم العامة على مصالحهم الشخصية وهو مؤشر من مؤشرات تماسك الجماعة بينما توجد أقلية تعتبر أن زملائهم في العمل أنانيون وهو ما إنعكس سلبيا على رضاهم في العمل.

جدول رقم 19: يبين نتائج الإجابة عن الرضا على الشعور بعدم الإنسجام و اللاتفاهم مع زملاء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
22.5%	18	راض جدا
42.5%	34	راض
10%	08	لا أعرف
13.75%	11	غير راض
11.25%	09	غير راض مطلقا
100%	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على هذا البند و المتمثل في الشعور بعدم الإنسجام و اللاتفاهم مع زملائهم في العمل أن 22.5% راضون جدا و 42.5% راضون أي بمجموع 65% من أفراد العينة راضون ويعتبرون أنهم يشعرون بالإنسجام و التفاهم مع زملائهم في العمل.

عكس ذلك فإن 11.25% غير راضين مطلقا و 13.75% غير راضين أي بمجموع 25% من أفراد العينة غير راضين فهم يشعرون بعدم الإنسجام و اللاتفاهم مع زملائهم في العمل.

في حين أن 10% من أفراد العينة لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا مايقودنا إلى القول أن أفراد العينة تسودهم علاقات التفاهم و الإنسجام بين بعضهم البعض وهو ناتج عن تماسكهم و تحاذبهم لبعضهم البعض والذي إنعكس إيجابيا على رضاهم.

جدول رقم 20: يبين نتائج الإجابة على الرضا على تلقي الشكاوي و الانتقادات من طرف زملاء العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	20	25%
راض	33	41.25%
لا أعرف	07	8.75%
غير راض	12	15%
غير راض مطلقا	08	10%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة على هذا البند أن 25% من أفراد العينة راضون جدا و 41.25% راضون أي بمجموع 66.25% من أفراد العينة لا يتلقون الشكاوي و الإنتقادات من طرف زملاء العمل وبالتالي هم راضون عن ذلك. على العكس من ذلك فإن 10% غير راضين مطلقا و 15% غير راضين أي بمجموع 25% من أفراد العينة غير راضين ويتلقون الشكاوي و الإنتقادات من طرف زملاء العمل وهو ما يخلق لهم بعض التذمر و الإحباط. في حين أن 8.75% لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يدفعنا إلى الإستنتاج أن علاقة التسامح و العفو بين زملاء العمل هي السائدة بين أفراد الجماعة وهذا ما يفسره تماسكهم و تجاذبهم لبعضهم البعض مما إنعكس إيجابيا على رضاهم في العمل . بينما يوجد هناك بعض الشكاوي و الإنتقادات وهي قليلة نتيجة بعض الصراعات و التنافرات الموجودة عند قلة من الأفراد وبالتالي خلق لهم نوع من الإحباط و التذمر و عدم الرضا.

جدول رقم 21: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول عدم تلقي المساعدة و الدعم في المواقف الحرجة من طرف زملاء العمل:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	20	25%
راض	33	41.25%
لا أعرف	06	7.5%
غير راض	12	15%
غير راض مطلقا	09	11.25%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة على البند الحادي والعشرون و المتمثل في الرضا حول عدم تلقي المساعدة و الدعم من زملاء العمل في المواقف الحرجة أن 25% راضون جدا و 41.25% راضون أي بمجموع 66.25% من أفراد العينة يرون أنهم يتلقون الدعم و المساعدة من طرف زملائهم في العمل. عكس ذلك فإن 11.25% غير راضين مطلقا و 15% غير راضين أي بمجموع 26.25% من أفراد العينة يشعرون بأنهم لا يتلقون المساعدة و الدعم من طرف زملائهم في العمل مما يخلق لهم حالة من التذمر و الإحباط. في حين أن 7.5% من الأفراد يقرون بعدم معرفة شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يدفعنا إلى القول أن أفراد العينة يدعمون ويساعدون بعضهم البعض عند المواقف الحرجة والذي يعتبر مؤشر من مؤشرات تماسك الجماعة في حين أن عدم تلقي بعض الأفراد للمساعدة فإن ذلك ناتج عن وجود بعض الصراعات و التنافرات القليلة بينهم مما خلق لهم حالة من عدم الرضا.

جدول رقم 22: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول تلقي العتاب و اللوم من الزملاء عند القيام بأخطاء.

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	18	22.5%
راض	35	43.75%
لا أعرف	06	7.5%
غير راض	10	12.5%
غير راض مطلقا	11	13.75%
المجموع	80	100%

من خلال النتائج المرسومة في الجدول نلاحظ أن 22.5% من أفراد العينة راضون جدا 43.75% راضون أي أن مجموع الأفراد الذين هم راضون على تلقيهم للعتاب و اللوم عند القيام بأخطاء هو 66.25%.
عكس ذلك فإن 13.75% من الأفراد غير راضين مطلقا و 12.5% غير راضين أي مجموع.

26.25% من أفراد العينة لا يتقبلون العتاب و اللوم من زملائهم في العمل عند القيام بأخطاء وعند تلقيهم لذلك فانه يخلق لهم نوع من الإستياء و التذمر.
في حين أن 7.5% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب.
وهو ما دفعنا إلى القول أن خاصية وميزة التسامح و تقبل العتاب و اللوم هي السائدة بين أفراد الجماعة وهو ما يفسره تماسكهم و تجاذبهم لبعضهم البعض مما جعلهم راضون. في حين أن القليل من الأفراد الذين يشعرون بعدم الرضا أو الإحباط فهو ناتج من طبيعتهم وشخصيتهم التي لا تتقبل اللوم و العتاب مما إنعكس سلبيا على تنافرهم وبالتالي على رضاهم.

جدول رقم 23: يبين نتائج الإجابة على الشعور بعدم الإحترام و التقدير المتبادل بين زملاء العمل:

النسبة المئوية	التكرار	الإجابة
25%	20	راض جدا
48.75%	39	راض
5%	04	لا أعرف
8.75%	07	غير راض
12.5%	10	غير راض مطلقا
100%	80	المجموع

تبين نتائج الإجابة على البند الثالث و العشرون أن 25% من أفراد العينة راضون جدا و 48.75% راضون أي بمجموع 73.75% من أفراد العينة راضون ويشعرون بالإحترام و التقدير المتبادل مما إنعكس إيجابيا على رضاهم. على العكس من ذلك فإن 12.5% من الأفراد غير راضين مطلقا و 8.75% غير راضين أي بمجموع 21.25% من الأفراد غير راضين ولا يشعرون بالإحترام و التقدير المتبادل من زملاء العمل. في حين أن 5% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يفسره تماسك الجماعة و العلاقات الإيجابية السائدة بين الأفراد و القائمة على الإحترام و التقدير المتبادل بين الأعضاء و الذي خلق حالة من الإرتياح و الطمأنينة والرضا.

جدول رقم 24: يبين نتائج الإجابة على الرضا على عدم الشعور بالتضامن من طرف زملاء العمل في حالة الوقوع في مشكلة ما:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	17	21.25%
راض	36	45%
لا أعرف	05	6.25%
غير راض	10	12.5%
غير راض مطلق	12	15%
المجموع	80	100%

من خلال النتائج المرسومة على الجدول نجد أن 21.25 % من أفراد العينة راضون جدا و45% راضون أي بمجموع 66.25% من أفراد العينة راضون ويشعرون بالتضامن و المواساة من طرف زملائهم في العمل في حالة وقوعهم في مشكلة ما. بينما 15% من الأفراد غير راضين مطلقا و 12.5% غير راضين أي بمجموع 27.5% من الأفراد غير راضين ولا يشعرون بالتضامن من طرف زملائهم في العمل بالعكس من ذلك يشعرون بالتذمر و الإستهياء و عدم الرضا نتيجة لذلك. في حين 6.25% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يدفعنا للإستنتاج أن أفراد العينة متضامنون ويساندون بعضهم البعض في الحن و المشكلات التي يواجهونها وهو نابع من تماسكهم ببعضهم البعض وهو ما خلق لهم رضا وشعور بالإرتياح لذلك. في حين أن العمال الذين يشعرون بعدم التضامن إنعكس سلبا وخلق لهم حالة من عدم الرضا و الإستهياء و التذمر.

جدول رقم 25: يبين نتائج الإجابة على رضاهم حول الوقوع في صراعات وخلافات مع أعضاء الجماعة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	25	31.25%
راض	32	40%
لا أعرف	04	5%
غير راض	10	12.5%
غير راض مطلقا	09	11.25%
المجموع	80	100%

من خلال النتائج المرسومة في الجدول نجد أن 31.25% راضون جدا و40% راضون أي بمجموع 71.25% من أفراد العينة راضون أي أنهم لا يشعرون بوجود صراعات وخلافات مع زملائهم في العمل.

عكس 11.25% غير راضين مطلقا و12.5% غير راضين أي بمجموع 23.75% من الأفراد غير راضين ويقعون في صراعات و خلافات مع زملائهم في العمل. في حين أن 5% يقرون بعدم معرفتهم بشعورهم بهذا الجانب.

وهذا ما يدفعنا إلى القول أن العلاقات الإيجابية القائمة على التفاهم بين الأعضاء وعدم وجود صراعات وخلافات بين الأعضاء هي السائدة داخل الجماعة وبالتالي هم متماسكون مما أثر إيجابيا على رضاهم وجعلهم في حالة من الإرتياح .

في حين أن وجود بعض الصراعات و الخلافات يزيد من تنافر وتباعد الأفراد وبالتالي يسبب لهم حالة من التذمر وعدم الرضا وهو ما تجلّى في صراع العمال مع الإدارة.

جدول رقم 26: يبين نتائج الإجابة على الرضا حول الشعور بالإنزعاج في حالة العمل الجماعي:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	23	28.75%
راض	34	42.5%
لا أعرف	05	6.25%
غير راض	13	16.25%
غير راض مطلقا	05	6.25%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة على البند السادس والعشرون أن 28.75% من أفراد العينة راضون جدا و 42.5% راضون أي بمجموع 71.25% من الأفراد يشعرون بالراحة في حالة العمل الجماعي .

عكس ذلك فإن 6.25% غير راضين مطلقا و 16.25% غير راضين أي بمجموع 22.5% من أفراد العينة غير راضين ويشعرون بالإستياء و عدم الرضا في حالة العمل الجماعي على عكس العمل بصفة فردية.

في حين أن 6.25% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب.

وهذا ما يقودنا إلى القول أن أفراد العينة يحبذون العمل بصفة جماعية على العمل بصفة فردية نتيجة لما يحققه ذلك من إرتياح وطمأنينة وراحة لهم وهو دليل على تماسكهم وترابطهم الوثيق.

في حين أن فئة قليلة من الأفراد يشعرون بالإحباط و التذمر وعدم الرضا في حالة العمل الجماعي على عكس العمل بصفة فردية وهذا ناتج عن طبعهم الإنعزالي إضافة الى وقوعهم في صراعات مع بعض العمال وهو ما ينعكس سلبيا على رضاهم .

جدول رقم 27: يبين نتائج الإجابة الشعور في حالة عدم تقبل زملاء العمل لآراء الآخرين حتى ولو كانت صائبة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	20	25%
راض	36	45%
لا أعرف	05	6.25%
غير راض	13	16.25%
غير راض مطلقا	06	7.5%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة على هذا البند أن 25% من أفراد العينة راضون جدا و 45% راضون أي بمجموع 70% من الأفراد يتقبلون آراء الآخرين حتى مهما كانت ويرون أن زملائهم في العمل كذلك يتقبلون آراء الآخرين.

عكس ذلك فإن 7.5% من الأفراد غير راضين مطلقا و 16.25% غير راضين أي بمجموع 23.75% من الأفراد غير راضين ويرون أن زملائهم في العمل لا يتقبلون آراء الآخرين حتى ولو كانت صائبة.

في حين أن 6.25% من الأفراد يقرون بأنهم لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يقودنا إلى الاستنتاج أن خاصية تقبل آراء الآخرين هي السائدة بين أعضاء الجماعة وهو مؤشر من مؤشرات تماسكهم وإرتباطهم الوثيق مما إنعكس إيجابيا على رضاهم. بينما أن الأفراد الذين هم في صراعات أو تنافرات يشعرون بعدم تقبل لآراء الآخرين حتى ولو كانت صائبة مما إنعكس سلبيا على رضاهم.

جدول رقم 28: يبين نتائج الإجابة على شعور عدم الامتثال زملاء العمل للقوانين و
النظم التي تدير الجماعة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	15	18.75%
راض	37	46.25%
لا أعرف	08	10%
غير راض	12	15%
غير راض مطلق	08	10%
المجموع	80	100%

تبين النتائج المرسومة في الجدول أن 18.75% من الأفراد راضون جدا و 46.25% راضون أي بمجموع 65% من الأفراد راضون على إمتثال زملائهم للقوانين و النظم التي تدير الجماعة .
عكس ذلك فإن 10% من الأفراد غير راضين مطلقا و 15% غير راضين أي بمجموع 25% من الأفراد غير راضين ويرون أن أعضاء الجماعة لا يمتثلون للقوانين والنظم التي تحكم الجماعة.
في حين أن 10% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب.
وهذا ما يدفعنا إلى القول أن الإمتثال للقوانين و النظم و اللوائح التي تحكم الجماعة هو السائد وإعتبار كل تعدي عليها هو تعدي على الجماعة وتماسكها والأفراد الذين يفعلون ذلك يعتبرون عصاة يجب عقابهم. مما يمنع حالة التسيب التي يسببها ذلك وما ينتج عليها من تدمير و إحباط لدى العمال.

جدول رقم 29: يبين نتائج الإجابة على الرضا أو عدم الرضا من إعتبار هدف الجماعة لا يمثل الهدف الشخصي لأعضاء الجماعة:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	17	25%
راض	42	42.5%
لا أعرف	06	10%
غير راض	10	16.25%
غير راض مطلقا	05	6.25%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة على البند التاسع و العشرون أن 25% من أفراد العينة راضون جدا و 42.5% راضون أي بمجموع 67.5% من أفراد العينة لا يعتبرون هدف الجماعة يتنافى مع أهدافهم الشخصية .
عكس ذلك فإن 6.25% من أفراد العينة غير راضين مطلقا و 16.25% غير راضين أي بمجموع 22.5% من الأفراد يعتبرون أن هدف الجماعة لا يمثل هدفهم الشخصي مما خلق لهم حالة من عدم الرضا و التذمر و الاستياء.
في حين أن 10% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب .
وهو ما يقودنا إلى القول أن أعضاء الجماعة راضون على إعتبار أن أهداف الجماعة تمثل أهدافهم الشخصية باعتبارهم شاركوا في وضع هاته الأهداف مما ساهم في زيادة تماسكهم. في حين هناك بعض الأفراد لم تحقق أهدافهم باعتبارها فردية لا تمثل إلا أنفسهم وبالتالي خلق ذلك لهم حالة من عدم الرضا و الإحباط.

جدول رقم 30: يبين نتائج الإجابة على شعور عدم اطلاع زملاء العمل بمشاكل و الأسرار الشخصية:

الإجابة	التكرار	النسبة المئوية
راض جدا	20	25%
راض	34	42.5%
لا أعرف	08	10%
غير راض	13	16.25%
غير راض مطلقا	05	6.25%
المجموع	80	100%

تبين نتائج الإجابة على البند الثلاثون و المتمثل في شعور عدم اطلاع زملاء العمل بمشاكل و أسرارهم الشخصية أن 25% من الأفراد راضون جدا و 42.5% راضون أي بمجموع 67.5% من الأفراد راضون و يرون أنهم يطلعون زملائهم بمشاكل و أسرارهم الشخصية و أن ذلك متبادل بين جميع زملاء العمل خاصة المقربين اليهم. عكس ذلك فإن 6.25% غير راضون مطلق و 16.25% غير راضون أي بمجموع 22.5% من الأفراد يرون أن زملائهم لا يضعون الثقة في بعضهم البعض مما يمنهم من إطلاع زملائهم بالأسرار و المشاكل الشخصية. في حين أن 10% من الأفراد لا يعرفون شعورهم بهذا الجانب. وهذا ما يقودنا إلى القول أن الثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة هي السائدة في الجماعة مما جعله يرتاحون لزملائهم في العمل و يطلعونهم بمشاكلهم و أسرارهم الشخصية و يعتبرونهم متنفس لهم مما يعكس تماسك الشديد ببعضهم البعض. إضافة إلى ذلك فهناك فئة قليلة من العمال لا تكشف أسرارها و مشاكلها الشخصية للآخرين لفقدانهم الثقة فيهم نظرا لوجود بعض المواقف التي خذلوا فيها من طرف هؤلاء العمال مما شكل لهم حالة من التذمر و عدم الرضا.

عرض النتائج وتفسيرها على ضوء الفرضيات:

أولاً:

بالنسبة للفرضيات الجزئية:

من خلال النتائج المتحصل عليها و المعالجة الإحصائية لها ظهر لنا مايلي:

بالنسبة للفرضية الأولى:

و التي تتوقع أن يكون لتماسك جماعة العمل زيادة الرضا الوظيفي للعمال .
فلقد توصلنا من خلال النتائج المتحصل عليها لعينة البحث أن العمال الذين توجد بينهم علاقات جيدة ووطيدة يسودها الإحترام و التقدير المتبادل ومشاعر التضامن و الوحدة و المساعدة يشعرون بأنهم متماسكون ومترابطون ببعضهم البعض يتمتعون برضا وظيفي أكبر .

فمن خلال إجابات الأفراد على البنود التي تقيس رضاهم على إحدى مؤشرات التماسك وتحليلها تبين أن الأغلبية الكبيرة راضية على تماسك الجماعة.
وبالتالي تحققت الفرضية الأولى.

بالنسبة للفرضية الثانية:

والتي تتوقع أن يكون لتنافر وتباعد جماعة العمل تأثير سلبي ورضا وظيفي أقل للعمال.
ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد على رضاهم أو عدم رضاهم على البنود التي تقيس درجة الرضا على إحدى بنود التنافر أو التباعد تبين لنا أن الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية من صراع و تنافر وعدم الشعور بالتقدير و الإحترام المتبادل و اللاتفاهم و الإنسجام و الشعور بتشتت الجماعة و عدم الشعور بالتضامن و المساعدة بين أعضاء الجماعة يتمتعون برضا وظيفي أقل .
وبالتالي تحققت الفرضية الثانية.

ثانياً:

بالنسبة للفرضية العامة:

و التي تتوقع أن هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي.
ومن خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد على بنود الاستبيان و المعالجة الإحصائية لها و تحليلها تبين لنا أن لتماسك الجماعة تأثير وعلاقة وطيدة مع درجة رضا العمال سواء إيجابيا أو سلبيا.
فكلما كان هناك تماسك و ترابط بين أعضاء الجماعة حقق لهم ذلك درجة أكبر من الشعور بالرضا.
في حين أنه كلما كان تنافر و صراع و تباعد بين أعضاء جماعة العمل كلما قل شعورهم بالرضا.
وبالتالي تحققت الفرضية العامة القائلة:
- هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي لهم.

الاستمعة

الخاتمة:

لقد حاولنا في دراستنا هذه تحديد ودراسة طبيعة العلاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي. أو معرفة مدى مساهمة تجاذب وترابط وتماسك أفراد الجماعة وزيادة العلاقات الإيجابية المبنية على الإحترام والتقدير المتبادل والثقة و التعاون بين الأفراد في تحقيق الرضا للعاملين. وذلك بالإجابة على التساؤلات المطروحة في إشكالية البحث ،ومن ثم الحكم على الفروض الموضوعية بالقبول أو الرفض.

وللإجابة على هاته التساؤلات قمنا بتقسيم بحثنا إلى جانب نظري و الآخر تطبيقي تدعيما للخلفية النظرية ومحاولة للوصول إلى أكثر موضوعية وأكثر تماشيا مع واقع المؤسسات الجزائرية. ففي الجزء النظري حاولنا الإحاطة بمتغيرات البحث من منظورها النظري. فإبتدأنا في الفصل الأول منه بمفهوم الجماعة ،أنواعها، خصائصها، أسباب الانضمام إليها، أسباب تكوين الجماعات في البيئة المهنية، إضافة إلى أهم النظريات التي عالجت موضوع الجماعة مع إبراز أهمية الجماعة بالنسبة للفرد و المجتمع، وأهمية جماعات العمل، وأهم المراحل التي تمر بها في تكوينها، لنتقل بعد ذلك إلى تبيان مختلف مفاهيم تماسك الجماعة و العوامل المساعدة على ذلك ،العوامل التي تضعف تماسك الجماعة. البناء السوسيو متري لجماعة العمل، وأخيرا تبيان الآثار الإيجابية و السلبية لتماسك الجماعة.

أما في الفصل الثاني فحاولنا إبراز درجة تأثر الرضا الوظيفي بتماسك جماعة العمل. من خلال عرض مختلف مفاهيم الرضا الوظيفي و الإتجاهات المشابهة له، التطور التاريخي، النظريات التي تناولته، أهم العوامل التي تأثر فيه من مادية أو إجتماعية أو شخصية... الخ. وبعض العوائق التي تقلل منه، مع إبراز أهم طرق قياسه لنختم بأهمية الرضا الوظيفي. وكتدعيم للخلفية النظرية ومحاولة إعطاء البحث أكثر موضوعية وإحاطة بالإشكالية ومتغيرات البحث، قمنا بدراسة ميدانية إلى الشركة الإفريقية للزجاج Enava بولاية جيجل لإنجاز هذا البحث.

فبعد تقديم المؤسسة الإفريقية للزجاج والقيام بدراسة إستطلاعية والتي مكنتنا من إختيار العينة المناسبة لطبيعة متغيرات البحث، وتصميم الأداة المناسبة والأدوات و الوسائل الإحصائية المناسبة لمعالجة النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد .
 وإطلاقا من تعرضنا لهذا الموضوع بإيطاره النظري والتطبيقي والقيام بالدراسة الميدانية للشركة الإفريقية للزجاج على 80 عامل توصلنا إلى النتائج التالية:
 بالنسبة للفرضية الأولى:

أظهرت النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد وتحليلها أن أغلبية الأفراد المستجوبين (80 عامل) أن مستوى رضاهم عال جدا على تماسكهم وترابطهم، حيث عبروا بنسبة عالية عن رضاهم اتجاه وُشرات التماسك 71.25% من الأفراد اراضون.
 وبالتالي تحققت الفرضية الأولى التي توقعت أن تماسك وتجاذب أفراد جماعة العمل يزيد من رضاهم الوظيفي.

بالنسبة للفرضية الثانية:

تبين النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة أن الأغلبية الكبيرة تعتبر أن وجود بعض الصراعات والتراعات وبعض مؤشرات التنافر يقلل من رضاهم الوظيفي وهو ما تجلّى في النسبة الكبير من الأفراد الذين أبدوا سخطهم وعدم رضاهم من وجود بعض الصراعات ولو على قلتها خاصة مع الإدارة.

وبالتالي تحققت الفرضية الثانية التي توقع أن تنافر وتشتت أفراد جماعة العمل يقلل من رضاهم الوظيفي، وكما قلنا سابقا فإن الغاية الكبرى لهذا البحث هو الوصول إلى أجوبة للتساؤلات المطروحة في اشكالية البحث و المتمثلة في :

هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم الوظيفي

أو: هل زيادة درجة تماسك أفراد جماعة العمل تزيد من رضاهم الوظيفي.

إذن من خلال نتائج الدراسة توصلنا إلى أن لتماسك جماعة العمل تأثير كبير على رضا العمال سواء إيجابيا أو سلبيا. فإذا كان هناك تماسك وتجاذب بين أفراد جماعة العمل فان ذلك يزيد من درجة رضاهم.

أما إذا كان هناك تنافر وصراعات ونزاعات فإن ذلك يقلل من درجة رضاهم ويزيد من سخطهم وتدمرهم وعدم رضاهم. ومن خلال دراستنا خرجنا بعض الإقتراحات و التوصيات التي من الممكن أن تزيد من تماسك الأفراد وتقلل على التزاغات و الصراعات والتنافرات وبالتالي تزيد من الرضا الوظيفي والتي يمكن للمؤسسات الجزائرية الإستفادة منها ميدانيا.

التوصيات و الاقتراحات:

- معالجة القضايا الحساسة التي تؤثر في الرضا الوظيفي للعمال من خلال القيام بدراسات وبحوث علمية. حول العوامل التي قد تقلل من من رضا العمال و بالتالي إنتاجيتهم و أدائهم فلا بد من تحريك دوافع العامل بتوفير وتحقيق الأشياء التي تكتسي أهمية كبيرة كالأجر و الجو الاجتماعي و المادي السليم و الذي يساعد على العمل بكل راحة وطمأنينة.
- الإهتمام بالجوانب النفسية و الاجتماعية للعمال من أجل رفع الرضا الوظيفي لديهم و بالتالي الرفع من أدائهم وإنتاجيتهم.
- عقد لقاءات و إجتماعات بين العمال من أجل تحسيسهم بضرورة وجود علاقات أخوية و وطيبة ببعضهم البعض من أجل السير الحسن لوتيرة العمل.
- فتح قنوات الاتصال و الحوار بين العمال من أجل زيادة درجة تماسكهم و العلاقات الموجبة بينهم و المبنية على أساس الإحترام المتبادل و الثقة و الإعتراف و الفخر الإلتناء إلى هاته الجماعة أو المنظمة.
- القيام بمبادرات تزيد من أواصر الحب و الصداقة و التضامن و التماسك من خلال القيام مثلا: بتنظيم دورات رياضية بين العمال أو مسابقات ثقافية أو رحلات سياحية... الخ.
- فتح نادي داخل المؤسسة يزيد من اتصال و إحتكاك الأفراد ببعضهم البعض خارج أوقات العمل.
- غرس روح الفريق و العمل الجماعي بين العمال من أجل الرفع من أدائهم وإنتاجيتهم.
- كما أنني أعتبر دراستي كبحث يمكن لبعض الباحثين الذين يهتمون بهذا الموضوع مستقبلا يمكن الإستفادة منه لكن أقترح عليهم توسيع هذه الدراسة لتشمل أكبر قدر ممكن من الأفراد. و تعميمها على أكبر قدر ممكن من المؤسسات و المنظمات لإعطائها أكثر موضوعية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

المراجع باللغة العربية:

- 1 إبراهيم محمود العبود ومنصور عبد العزيز المعشوق، تقويم مدى موضوعية أسس وأساليب الترقية في الخدمة المدنية، الإدارة العامة للبحوث، الرياض، العربية السعودية، د.ت.
- 2 أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، ط2، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1979.
- 3 أحمد صقر عاشور، السلوك الإنساني في المنظمات، بط، الدار الجامعية، بيروت لبنان، 1989.
- 4 أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، بط، الدار الجامعية، مصر، 2004.
- 5 أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، بط، الدار الجامعية، مصر، 2003.
- 6 أندرو سيزلاقي، ترجمة جعفر أبو القاسم أحمد، السلوك التنظيمي و الأداء، بط معهد الادارة العامة، السعودية، 1991.
- 7 أمين عز الدين، المدخل في شؤون العمل، بط، مكتب القاهرة، مصر، 1964.
- 8 جباركر وآخرون، ترجمة محمد علي محمد وآخرون، علم الاجتماع الصناعي، بط منشأة المعارف، مصر، ب.ت.
- 9 العايب رابح، مدخل الى ميادين علم النفس العمل و التنظيم، ط1، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 10 - باساناغا، مبادئ علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بط، الجزائر، 1973.
- 11 - بركات حمزة حسن، علم النفس وديناميات الجماعة، ط1، الدار الدولية للإستثمارات الثقافية، مصر، 2008.

- 12- جابر عوض سيد حسن، العمل مع الجماعات أسس ونماذج نظرية، بط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2007.
- 13- جاري ديسلر، ترجمة أحمد عبد المتعال، إدارة الموارد البشرية، بط، دار المريخ للنشر و التوزيع، السعودية، 2003.
- 14- حامد عرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، الدار العربية للموسوعات، بط، مصر، 1980.
- 15- حسان الجيلاني، التنظيم والجماعات، بط، دار الفجر للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، 2008.
- 16- حسن حريم، السلوك التنظيمي سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2004.
- 17- حسين رواية، السلوك التنظيمي المعاصر، بط، كلية التجارة الإسكندرية، مصر 2003.
- 18- خضير كاظم محمود، السلوك التنظيمي، ط1، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن 2002.
- 19- سامي ملحم، مناهج البحث في التربية وعلم النفس، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع و الطباعة، عمان، الأردن، 2000.
- 20- سعد عبد الرحمن، السلوك التنظيمي تحليل وقياس المتغيرات، بط، مكتبة الكويت، الكويت، 1977.
- 21- سلاطينة بلقاسم حسان الجلالى، محاضرات في المنهج والبحث العلمي، بط، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 2007.
- 22- سهيلة محمد عباس وعلي حسين علي، ادارة الموارد البشرية، بط، دار وائل، عمان الأردن، 1999.
- 23- شفيق رضوان، السلوكية والإدارة، ط2، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2002.

- 24-صالح الدين محمد عبد الباقي، السلوك التنظيمي، بط، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003.
- 25-طارق سويدان ومحمد العدلوني، خماسية الولاء كيف تحفز وتبين ولاء العامل، بط دار ابن حزم للطباعة، مصر، 2003.
- 26-طارق طه، الادارة الحديثة، بط، نشأة المعارف، الاسكندرية، مصر، 2002.
- 27-طارق كمال، علم النفس الصناعي والمهني، بط، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 28-عادل حسين، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بط، الجامعات العربية، مصر 1974.
- 29-عبد الحميد عطية، طريقة العمل مع الجماعات أساسيات ومفاهيم الممارسة، بط الدار الجامعية للنشر و التوزيع، الاسكندرية، مصر، 2004.
- 30-عبد الرحمن عيسوي، منهج البحث في علم النفس، بط، منشأه المعارف، الإسكندرية، مصر، 1980.
- 31-عبد الفتاح محمد دويدار، أصول علم النفس المهني والصناعي والتنظيمي وتطبيقاته، بط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 32-عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري و التنظيمي في المنظمات المعاصرة، بط، دار زهران، الأردن، 1999.
- 33-عبد المنعم عبد الحي، علم الاجتماع الصناعي المصنع ومشكلاته الإجتماعية، بط، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1989.
- 34-علي غربي، أبعاد المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، بط، مطبعة، قسنطينة، الجزائر، 2006.
- 35-عمار الطيب كشروود، علم النفس الصناعي و التنظيمي مفاهيم نماذج ونظريات، بط، منشورات جامعة بنغازي، ليبيا، 1995.

- 36- غانم فنجان موسى، التدريب وتطوير الكفاءة الإنتاجية للقوى العاملة، بط، المعهد العربي للثقافة العالمية وبحوث العمل، بغداد، العراق، 1980.
- 37- فرج عبد القادر طه، علم النفس الصناعي و التنظيمي، ط6، دار المعارف ،القاهرة مصر، 1988.
- 38- كامل محمد عويضة، علم النفس الصناعي، ط1، دار الكتب العلمية، بيروت، لبنان، 1996 .
- 39- لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، بط، دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 40- لو كيا الهاشمي و جابر نصر الدين، مفاهيم أساسية في علم النفس الاجتماعي، بط دار الهدى للنشر و التوزيع، عين مليلة، الجزائر، 2006.
- 41- ماهر محمود عمر، سيوكولوجية العلاقات الاجتماعية، ط2، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 42- محمد أنس، نظم الترقية في الوظيفة العامة وأثارها على فعالية الأداء، بط، دار النهضة العربية، مصر، 1973.
- 43- محمد عبيدات وآخرون، منهجية البحث العلمي القواعد والمراحل و التطبيقات، بط، الجامعة الأردنية، الأردن، 1999.
- 44- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، بط، دار الشروق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 45- محمد نبيل جامع، المفتاح في علم الاجتماع، بط، المطبوعات الجديدة، الاسكندرية، مصر، 1975.
- 46- محمود عبد المولى، علم الاجتماع في ميدان العمل الصناعي، بط، الدار العربية للكتاب، ليبيا، 1992.
- 47- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي و التنظيمي، بط، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1962.

- 48- مورييس أنجرس، ترجمة بوزيد صحراوي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، بط، دار القصبة للنشر، الجزائر، 2006.
- 49- ناصر محمد العديلي، السلوك الإنساني و التنظيمي من منظور مقارن، بط، معهد الإدارة العامة للبحوث، العربية السعودية، 1995.
- 50- نشواني صالح، إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية، بط، دار النهضة العربية، بيروت لبنان، 1970.
- 51- نشواني صالح، مفاهيم أساسية في إدارة الأفراد، بط، جامعة بيروت الحرية، لبنان 1972.
- 52- هادي شعان ربيع، علم النفس الإداري، ط1، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 53- هاني عبد الرحمن صالح الطويل، الإدارة التربوية و السلوك المنظمي لسلوك الأفراد و الجماعات في التنظيم، بط، دار وائل، الأردن، 2001.

المعاجم و القواميس:

- 54- بودن بوريكو، ترجمة سليم حداد، المعجم النقدي لعم الاجتماع، بط، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات و النشر و التوزيع، بيروت، لبنان، 2007.
- 55- خامد حرفة، موسوعة الإدارة الحديثة و الحوافز، ط1، الدار العربية للموسوعات، مصر 1980 .
- 56- عدنان أبو مصلح، معجم علم الاجتماع، بط، دار أسامة للنشر و التوزيع، الأردن 2006 .

الرسائل الجامعية:

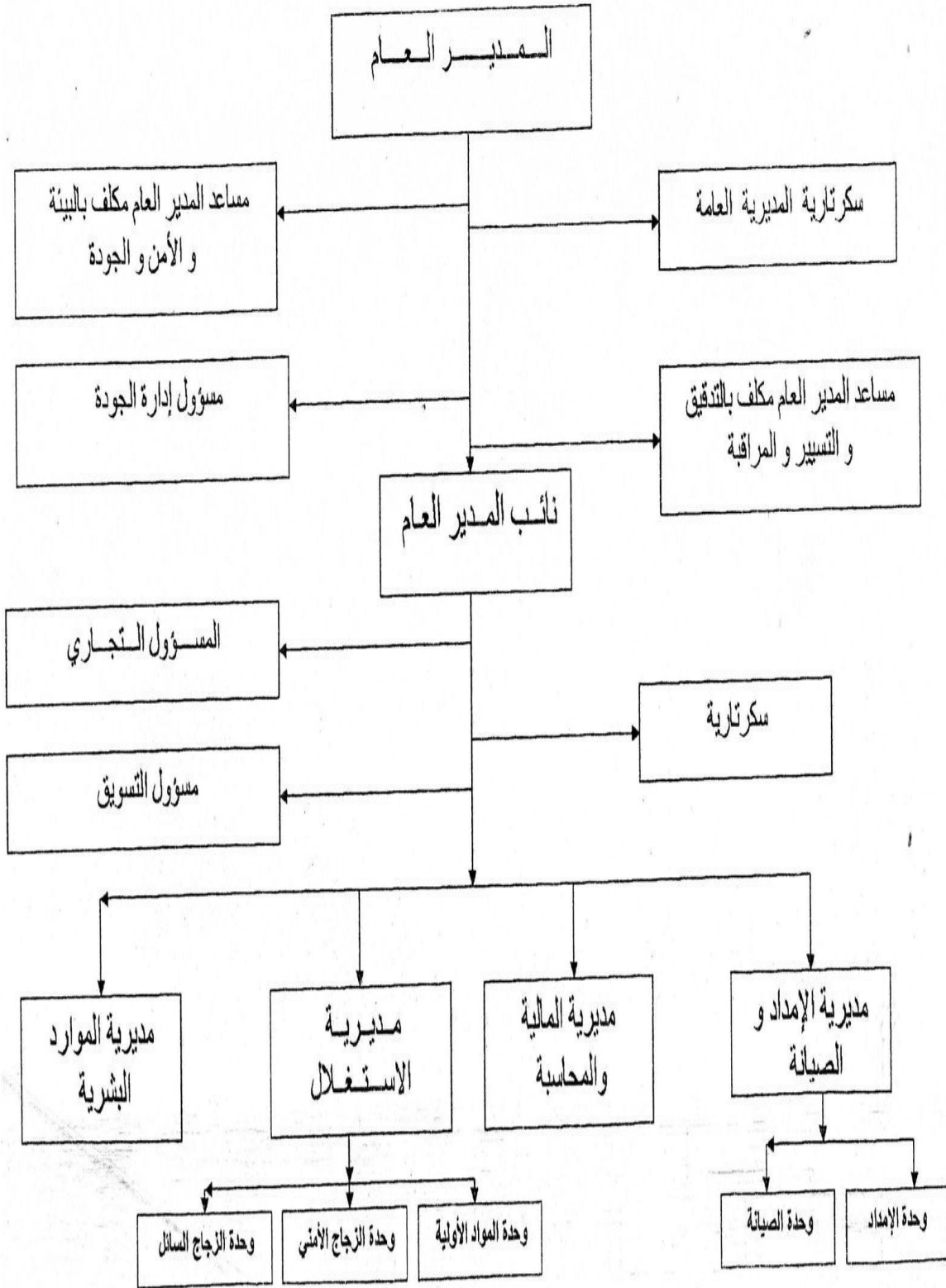
- 57- إبراهيم سلهاط، النمط القيادي في المؤسسة الجزائرية وعلاقته بالرضا الوظيفي، رسالة ماجستير في تنمية الموارد البشرية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2002.

- 58- العياشي بن زروق، الرضا الوظيفي ودافعية الانجاز لدى أساتذة التعليم الثانوي و الجامعي، رسالة دكتوراه دولة في علوم التربية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2008.
- 59- بوخلف خديجة، أثر الترقية الموضوعية وغير الموضوعية على أداء المشرفين وعلى الرضا الوظيفي للأتباع، رسالة ماجستير في علم النفس العمل و التنظيم، جامعة الجزائر الجزائر، 2007.
- 60- ناصر محمد العديلي، الرضا الوظيفي دراسة ميدانية لإتجاهات ومواقف موظفي الأجهزة الحكومية في مدينة الرياض بالعربية السعودية، رسالة ماجستير في علم النفس الإداري. مجلة الإدارة العامة. السعودية، 1981.

المراجع باللغة الأجنبية:

- 61-Alain blan et Alain trocnon, la psychologie des groupes, Editoins nathan, paris, france, 1994 .
- 62-Roger Mucchielli, la dynamique des groupes, EDS. E.S.F france, 1977 .
- 63-Norbert sillamy, dictionnaire de psychologie, libirie larousse, paris, france, 1967 .
- 64-Laurance Siegel and Irving M lane, personnel and Organizational psychology, library of congress, united states of america, 1982.

الملاحق



ملحق رقم: 01

- أسماء الأساتذة المحكمين للاستبيان:

مكان العمل	إسم الأستاذ المحكم
- معهد علم النفس قسنطينة.	- ليفة نصر الدين .
- معهد علم النفس قسنطينة.	- لوكيا الهاشمي .
- معهد علم النفس قسنطينة.	- العايب رابح.
- معهد علم النفس قسنطينة.	- عبد المالك.
- معهد علم النفس قسنطينة.	- جاجة.
- معهد علم النفس قسنطينة.	- حمداش نوال .

ملحق رقم: 02 يوضح الأساتذة المحكمين للاستبيان.

جامعة منتوري قسنطينة

كلية العلوم الانسانية و الاجتماعية

معهد علم النفس والعلوم التربوية و الارطوفونيا

تخصص عمل وتنظيم

إستبيان قياس تأثير تماسك جماعة العمل على الرضا الوظيفي:

في إطار القيام بدراسة ميدانية لباحث من معهد علم النفس بجامعة منتوري بقسنطينة لمعرفة العلاقة القائمة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي لهم. وبغرض جمع المعلومات اللازمة حول هذا الموضوع ،أرتأينا أن نضع بين أيديكم هذا الإستبيان الذي يحتوي على عبارات تهدف إلى معرفة تأثير العلاقات الإجتماعية الإيجابية أو السلبية (تماسك أعضاء الجماعة أو تنافرهم) على رضاهم الوظيفي.

أخي العمال أن ثقتنا فيكم كبيرة من أجل الإجابة بكل صدق وموضوعية لأن موضوعية نتائج هذا البحث يتوقف على مساهمتك الصادقة في الإجابة. فما عليك إلا وضع علامة (X) في الخانة المناسبة و التي تراها موافقة لإتجاهاتك نحو العبارة.

وكن متأكدا بأن إجابتك لا يمكن الإطلاع عليها إلا في حدود البحث العلمي. مع تقبل شكرنا وإمتنانا الكبيرين على تعاونك ومساهمتك الفعالة في إنجاح هذا البحث.

المعلومات الشخصية:

العمر: 30-25 35-30 40-35 45-40 أكثر من 50

الجنس: ذكر أنثى .

المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي .

المستوى الوظيفي: تنفيذ تحكم ايطار .

الخبرة: 0-5 5-10 10-15 15-20 أكثر من 20 .

الحالة العائلية: أعزب متزوج .

إستبيان قياس تأثير تماسك جماعة العمل على الرضا الوظيفي:

إسأل نفسك: ما مقدار رضاك عن هذا الجانب من الوظيفة؟

- راض جدا: وتعني أنني راض جدا عن هذا الجانب من الوظيفة.
- راض: وتعني أنني راض فقط عن هذا الجانب مكن الوظيفة .
- لا اعرف: وتعني أنني لا أستطيع أن أقرر أنني راض أو غير راض.
- غير راض: وتعني أنني غير راض عن هذا الجانب من الوظيفة .
- غير راض مطلقا: وتعني انني غير راض بالمرّة عن هذا الجانب من الوظيفة .

غير راض مطلقا	غير راض	لا أعرف	راض	راض جدا	هذا ما أشعر به نحو وظيفتي الحالية .
					- أشعر بوحدة الهدف والرسالة.
					- أشعر بالإعتراز و الفخر بالإنتماء إلى جماعة عملي.
					- أشعر أنني جزء لا يتجزأ من الجماعة.
					-أشعر بأن كل فرد يعي ويدرك ويفهم الفرد الآخر.
					-أشعر بأن الجميع يتقبل ويفهم عمل الجماعة .
					-فرصة النقاش و المشاركة في إتخاذ القرارات.
					-أشعر بالتفاهم و الإنسجام مع زملائك.
					-أشعر بالحرية في التعبير عن مشاعرك وأفكارك من طرف زملاء العمل.
					-توجد ثقة متبادلة بين أعضاء الجماعة.
					- تلقي كل فرد من الجماعة للمساعدة من زملائه.
					-أشعر بالأمن والتصدي للمخاطر الخارجية من طرف الجماعة.
					-تتلقى التحية من الزملاء بصفة دائمة .
					-أتلقى التضامن و المواساة في حالة معاناتي من مشكلة ما.

					-فرصة طرح مشكلاتي الشخصية على زملائي في العمل .
					-تبادلون النهائي في المناسبات والمواساة في المواقف الحرجة.
					-أشعر بالإحترام و التقدير المتبادل بين زملاء العمل .
					-تتلقى الشكر و المديح من زملائك عند التوفيق في القيام بأعمال جيدة.
					- تعتبر أفراد الجماعة أنانيون لا يهتمون إلا بمصالحهم الشخصية.
					-الشعور بعدم الإنسجام واللاتفاهم مع زملائك في العمل.
					-تلقيك لشكاوي وانتقادات عليك من طرف زملائك .
					-عدم تلقي المساعدة من الزملاء في المواقف الحرجة.
					-تلقي العتاب و اللوم عند إرتكاب أخطاء أو أعمال سيئة.
					-عدم الشعور بالإحترام المتبادل بين زملائك في العمل.
					- عدم الشعور بالتضامن أو المواساة من طرف زملائك في حالة وقوعك في مشكلة ما .
					-وقوعك في خلافات وصراعات مع أعضاء الذين تعمل معهم.
					-شعورك بالإنزعاج في حالة العمل جماعيا عكس عملك بصفة فردية.
					-عدم تقبل زملائك في العمل لآراء الآخرين ولوصائية.
					-عدم إمتثال أفراد الجماعة للقوانين والنظم التي تدير الجماعة بالرغم من أنهم هم الذين وضعوها.
					-إعتبار هدف أو رسالة الجماعة لا يمثل هدفك الشخصي.
					-عدم إطلاع زملائك بمشاكلك و أسرارك الشخصية.

ملحق رقم:03. يوضح الإستبيان في صورته النهائية.

ملخص الدراسة :

إن أكبر تحدي تواجهه الإدارة المعاصرة وتسعى إلى تحقيقه هو الوصول إلى الكفاية الإنتاجية. أي تحقيق أكبر قدر ممكن من الإنتاج في أقل وقت ممكن وبأقل تكلفة وبأكبر رضا وظيفي ممكن للعامل عن طريق خلق الجو المهني الملائم و البيئة السليمة و الصحية للعمل. وباعتبار أن أكبر جانب يتأثر به العامل ويمس مباشرة نفسيته هو الجانب الاجتماعي وتلك العلاقات الاجتماعية التي تربطه مع زملائه في العمل من تماسك أو تنافر والتي تلعب دور كبير على درجة رضاه وإنتاجيته. و كترجمة لذلك قمن بصياغة أشكاليتنا في السؤال التالي:

- هل لتماسك جماعة العمل تأثير على الرضا الوظيفي للعمال؟-

ولقد قمن بهذه الدراسة إنطلاقا من الأهمية الكبيرة التي يمكن الإستفادة منه علميا وعمليا . وتهدف هذه الدراسة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي ومعرفة أنجع الطرق التي تزيد من ذلك. إضافة الى لفت إنتباه المسؤولين في مؤسساتنا إلى أهمية العنصر الاجتماعي في رفع رضا العمال و إنتاجيتهم. وللإجابة على هاته التساؤلات قمن بوضع فرضية عامة تتمثل: **هناك علاقة بين تماسك جماعة العمل و الرضا الوظيفي .** وإنبثق منها فرضيتين جزئيتين :

- 1- يتأثر إيجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العاقات الموجبة و تماسك أعضاء الجماعة.
 - 2- يتأثر سلبيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية و تنافر أعضاء الجماعة.
- وللتأكد من صحة هاته الفرضيات قمن بدراسة ميدانية في الشركة الإفريقية للزجاج بجيجل. وباعتبار الدراسة تعالج علاقة إرتباطية بين متغيرين إستعملنا المنهج الوصفي التحليلي. كما قمن بتصميم إستبيان طبق على 80 فردا تم إختيارهم بطريقة عشوائية وتم الوصول إلى النتائج التالية:

- إن لزيادة تماسك الجماعة والعلاقات الموجبة تأثير إيجابي كبير على رضاهم الوظيفي حيث أن أكثر من 71.25% من الأفراد راضون على تماسك جماعة عملهم.
- إن زيادة العلاقات السلبية و تنافر بين أفراد جماعة العمل يآثر سلبيا على رضاهم الوظيفي حيث أن 20.25% يرون أن عدم رضاهم يعود إلى ذلك.

Note Titre: **la cohérence du travail de groupe et sa relation avec la satisfaction au travail pour les travailleurs**

Résumé:

Le plus grand défi pour la gestion contemporaine et cherche à atteindre est d'avoir assez de la productivité. Toute enquête autant que possible de la production dans les plus brefs délais et au moindre coût et de satisfaction le plus élevé d'emplois que possible pour le travailleur en créant une atmosphère environnement professionnel approprié et sûr et santé. Étant donné que le plus grand côté est influencée par le Groupe et une incidence directe sur la psyché est l'aspect social et les relations sociales qui le relie à ses collègues, qui ont affecté le degré de satisfaction.

La traduction de cette problème dans la formulation de la question suivante:

- Travaillez-vous pour la cohésion de l'effet de groupe sur la satisfaction professionnelle des travailleurs.

Nous avons cette étude de la grande importance que peut utilisé de vue scientifique et pratique.

Le but de cette étude était d'étudier la nature de la relation entre la cohésion de groupe de travail et la satisfaction professionnelle et la connaissance des moyens les plus efficaces dans lequel plus que cela. Ajouter à attirer l'attention des fonctionnaires de nos institutions à l'importance de l'élément social pour accroître la productivité et la satisfaction des travailleurs.

Pour répondre aux questions suivantes, nous avons développé une hypothèse générale est la suivante: **il existe une relation entre la cohésion de groupe de travail et la satisfaction au travail.** Et émergé d'hypothèses partielles:

1 - positivement influencé la satisfaction au travail pour les travailleurs à accroître la cohésion positive et au groupe.

2 - nuit à la satisfaction professionnelle des travailleurs, une augmentation de relations négatives et de la répulsion pour le groupe.

.. Pour assurer la validité des hypothèses que nous avons la suite d'une étude de terrain dans la société africaine pour le verre a Jijel Comme une étude portant sur la corrélation entre deux variables, nous avons utilisé **méthode d'analyse descriptive** Nous avons également la conception d'un **questionnaire** appliqué à **80 personnes** ont été sélectionnées au hasard ont été atteint les résultats suivants:

- Amélioration de la cohésion du groupe et les relations positives impact positif majeur sur la satisfaction au travail que plus de **71,25%** des individus sont satisfaits de la cohésion du travail de groupe.

- L'augmentation dans les relations négatives et la mésentente entre les membres du groupe de travail affecte négativement leur satisfaction au travail que les **20,25%** croient que le mécontentement est dû à cela.

Title note: **the coherence of group work and its relationship to job satisfaction for workers**

Abstract:

The biggest challenge facing the contemporary management and seeks to achieve is to have enough productivity. Any investigation as much as possible of the production in the shortest possible time and at the lowest cost and highest job satisfaction as possible to the worker by creating an atmosphere appropriate professional and safe environment and health work. Given that the largest side is influenced by the Group and directly affect the psyche is the social aspect and the social relations that links it with his colleagues, which affected the degree of satisfaction.

The translation of the formulation of the following question:

- **Do you work for the cohesion of the group effect on job satisfaction of workers.**

We have this study from the great importance which than scientifically and practically.

The aim of this study was to investigate the nature of the relationship between work group cohesion and job satisfaction and knowledge of the most effective ways in which more than that. Add to draw the attention of officials in our institutions to the importance of the social element in raising productivity and satisfaction of workers.

To answer the following questions we have developed a general hypothesis is: there is a relationship between work group cohesion and job satisfaction.

And emerged out of partial hypotheses:

1 - positively influenced job satisfaction for workers to increase Aqat positive and cohesion to the group.

2 - adversely affected the job satisfaction of workers, an increase of negative relationships and repulsion to the group.

To ensure the validity of the assumptions we have following a field study in African Company for Glass jijel. As a study dealing with correlation between two variables we used **analytical descriptive method**. We also design a **questionnaire** applied to **80 individuals** were selected at random were reached the following results:

- The increased cohesion of the group and the positive relations major positive impact on job satisfaction as more than **71.25%** of individuals are satisfied with the cohesion of the group work.

- The increase in negative relations and disharmony among the members of group work negatively affects their job satisfaction as the **20.25%** believe that the dissatisfaction is due to that.