الجمهـــوريـــة الجـزائـــرية الديمقراطيـة الشعبيـة
République Algérienne démocratique et Populaire
وزارة التعليـــم العـــالـي و البحـــث العلمـــي
Ministère de l'Enseignement Supérieur et de la Recherche Scientifique
جامعة وهران 2 محمد بن أحمد
Universitéd'Oran 2Mohamed Ben Ahmed
كلية العلوم الاجتماعية
Faculté des Sciences Sociales
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا
Département de Sociologie & d'Anthropologie

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

الموسومة بـ:

" المهارات الناعمة بين التنمية الذاتية و متطلبات التنظيم"

دراسة سوسيولوجية بمؤسسة دجيزي – وهران

إعداد الطالبة:

- شعواو إيناس

من إشراف الأستاذ:

- د. ناصري زواوي

أعضاء لجنة المناقشة:

الأعضاء	الرتبة	المؤسسة	الصفة
د. زمام ربيع	أستاذ محاضر ب	جامعة وهران2 محمد بن أحمد	رئيس
د. ناصري زواوي	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران2 محمد بن أحمد	مشرف
د. بن شارف حسين	أستاذ محاضر أ	جامعة وهران2 محمد بن أحمد	مناقش

السنة الجامعية: 2026/2025

شكر وتقدير

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك أستغفر الله و سبحان الله و الحمد لله.

اللهم لك الحمد حمداً كثيراً طيباً مباركاً فيه عدد خلقك ورضى نفسك وزنة عرشك و مداد كلماتك

اللهم لك الحمد و لك الشكر حتى ترضى و لك الحمد ولك الشكر عند الرضى و لك الحمد و لك الشكر دائماً وأبداً على نعمتك.

الحمد لله الذي مكنني من إتمام هذا البحث فما كان لشيء أن يجرى في ملكه إلا بمشيئته جل شأنه

﴿إنما أمره إذا أراد شيئا أن يقول له كن فيكون﴾

فالحمد لله في الأولى و الحمد لله في الآخرة.

يسعدني و أنا في مستهل هذا العمل أن أتوجه بجزيل الشكر والعرفان

إلى الأستاذ المشرف **" ناصـــري زواوي "**

الذي قدّم لي أكبر قدرٍ ممكن من المساعدة

كما أنه وجّهني لإتمام هذا العمل

كما أتوجّه بأسمى التشكّرات و العرفان إلى كل أساتذة كلية العلوم الاجتماعية

الذين بذلوا جهدهم في تدريسنا.

و لا يفوتني أن أتقدم أيضا بجزيل الشكر والعرفان للدكاترة الكرام أعضاء لجنة المناقشة الذين تفضلوا وتكرموا بقراءة هذه الأطروحة و تحملوا عناء مناقشتها و تقويمها.

شكرا لكل من ساهم في إكمال هذا البحث قريبا كان أو بعيدا و كل من دعمني في مسيرتي الدراسية

إهداء

إلى من لا يضاهيها أحد في الكون، إلى من أمرنا الله ببرّهما، إلى من بذلا الكثير،

و قدّما ما لا يمكن أن يردّ، إلى أسمى آيات العطاء البشريّ،

إلى أصحاب الكلمات التي سارت بي نحو النجاح ،

أمي وأبي

إليكما أهدي هذا الجهد و هذا البحث، فقد كنتما على الدّوام ملهميَّ، فعلى خطاكما أسير،

و بعلمكما أقتدي

إلى أولئك الذين يفرحهم نجاحنا، و يحزنهم فشلنا،

فأمنياتهم اللطيفة لي بالنجاح و دعمهم و تشجيعهم مكّنتني اجتياز مرحلة من مراحل حياتي،

فكم أنا محظوظة بوجود إخوتي في حياتي،

إلى الأصدقاء الأوفياء، الذين ما انفكّوا يومًا عن تقديم العون والمساعدة و الدعم لي

في أحلك الظروف أهدي هذا البحث،

و لكم مني جزيل الشكر، و وافر الاحترام.

ملخص الدراسة:

تبرز الدراسة الموسومة بـ "المهارات الناعمة بين التنمية الذاتية ومتطلبات التنظيم: دراسة سوسيولوجية لفرق العمل بمؤسسة جيزي بوهران" أهمية المهارات الناعمة في بيئة العمل المعاصرة ودورها في تحقيق التوازن بين تطور العامل على المستوى الشخصي ومتطلبات الأداء داخل التنظيم وقد أبرزت النتائج أن هذه المهارات لم تعد مجرد خصائص فردية بل أصبحت موردًا تنظيميًا يساهم في تحسين فعالية فرق العمل وتدعيم العلاقات المهنية داخل المؤسسة كما كشفت الدراسة أن التواصل الفعال، وروح التعاون، والقدرة على التكيف مع مختلف الوضعيات المهنية تشكل أسسًا ضرورية لضمان الانسجام داخل فرق العمل وتعزيز التفاعل الإيجابي بين العمال ومن جهة أخرى، أظهرت المعطيات الميدانية أن توظيف المهارات الناعمة يساعد على احتواء التوترات اليومية المرتبطة بضغوط العمل ومتطلبات المردودية، بما يساهم في المحافظة على استقرار المناخ التنظيمي واستمرارية الأداء الجماعي وانطلاقًا من المقاربة السوسيولوجية، تبين أن فعالية التنظيم لا تتحقق فقط من خلال القواعد والهياكل الرسمية، وإنما أيضًا من خلال نوعية التفاعلات الاجتماعية التي يبنيها الأفراد داخل محيط العمل وعليه، تؤكد الدراسة أن المهارات الناعمة تمثل حلقة وصل بين التنمية الذاتية للعامل ومتطلبات التنظيم، وتشكل أحد المقومات الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات الحديثة في تعزيز أدائها وتحقيق أهدافها التنظيمية.

Abstract :

The study entitled "Personal Skills Between Self-Development and Organizational Requirements: A Sociological Study of Work Teams at Djezzy Oran" highlights the importance of personal skills in the contemporary work environment and their role in balancing employee development with organizational performance requirements. The results showed that these skills are no longer merely individual traits but have become an organizational resource that contributes to improving team effectiveness and strengthening professional relationships within the organization. The study also revealed that effective communication, a spirit of cooperation, and the ability to adapt to various professional situations are essential foundations for ensuring harmony within work teams and fostering positive interaction among employees. Furthermore, field data showed that

utilizing personal skills helps alleviate daily stress associated with work pressures and productivity demands, thus contributing to maintaining a stable organizational climate and ensuring the continuity of collective performance. From a sociological perspective, it became clear that organizational effectiveness is not achieved solely through formal rules and structures but also through the quality of social interactions that individuals build within the work environment. Therefore, the study confirms that personal skills represent a link between the employee's self-development and the requirements of the organization, and constitute one of the basic pillars on which modern organizations depend, thus enhancing their performance and achieving their organizational goals

الفـهــرس

قائمـة المحتويـــات

شكر و تقدير..... I

إهداء..... II

ملخص الدراسة III

مقدمة IX

الجانب المنهجي 2

1. الدراسات السابقة: 2

2. تقييم الدراسات السابقة : 3

3. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية: 4

4. إشكالية: 5

5. الفرضيات: 6

6. تحديد المفاهيم : 6

7. أسباب إختيار الموضوع: 9

8. أهمية الدراسة: 9

9. أهداف الدراسة: 10

10. مجتمع البحث وعينة الدراسة: 10

11. أدوات جمع البيانات: 11

12. منهج الدراسة: 12

13. الإسقاط النظري السوسيولوجي الدراسة: 12

14. صعوبات البحث: 13

الجانب النظري 15

الفصل الأول: المهارات الناعمة وأثرها في تحسين مردودية فرق العمل 17

المبحث الأول: مفهوم المهارات الناعمة في الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية: 17

المطلب الأول: تعريف المهارات الناعمة وتمييزها عن المهارات الصلبة: 17

أ- **المهارات الناعمة:** 17

ب- المهارات الصلبة:..... 17
ج - مميزات المهارات الناعمة و المهارات الصلبة:..... 17
المطلب الثاني: مفهوم المهارات الناعمة في علم إجتماع العمل والتنظيم:..... 18
المطلب الثالث: المقاربات النظرية المفسرة لها التفاعلية و الرأس المال الإجتماعي:..... 20
المبحث الثاني: مفهوم مردودية فرق العمل في التنظيمات الحديثة:..... 21
المطلب الأول: مفهوم المردودية والإنتاجية في علم إجتماع التنظيم والعمل:..... 21
أولا: النظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور سنة 1912:..... 22
ثانيا: نظرية xy لدوجلاس ماك جريجور سنة 1920:..... 23
المطلب الثاني: فرق العمل: البناء الخصائص، الديناميات:..... 23
المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الجماعي:..... 26
المبحث الثالث: العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الجماعي:..... 28
المطلب الأول: أثر التواصل الفعال على تحقيق الأهداف:..... 28
المطلب الثاني: دور القيادة الذاتية والإنظباط في تحسين النتائج:..... 29
أولا: الانضباط الذاتي..... 30
ثانيا: الإنضباط الخارجي..... 31
المطلب الثالث: التكامل بين التنمية الذاتية ومتطلبات التنظيم:..... 32
أولا: التنمية الذاتية..... 32
ثانيا: متطلبات التنظيم:..... 33
الفصل الثاني: المهارات الناعمة و تحسين العلاقات المهنية داخل فرق العمل..... 36
تمهيد:..... 36
المبحث الأول: العلاقات المهنية في التنظيم: المفهوم والأبعاد:..... 36
المطلب الأول: طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسات:..... 36
المطلب الثاني: البعد الرسمي وغير الرسمي للعلاقات:..... 38
المطلب الثالث: الثقة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي:..... 39
المبحث الأول: المهارات الناعمة كآلية لتعزيز التعاون:..... 40
المطلب الأول: مهارات التواصل والحوار:..... 40

المطلب الثاني: العمل الجماعي وروح الفريق: 42
المطلب الثالث: الذكاء العاطفي وإدارة التفاعلات اليومية: 43
المبحث الثالث: التعاون كقيمة تنظيمية منتجة: 45
المطلب الأول: التعاون وأثره على الانسجام الداخلي: 45
المطلب الثاني: ديناميات التفاعل داخل فرق العمل: 46
المطلب الثالث: منطق التضامن المهني مقابل الفردانية: 48
خلاصة الفصل: 50
الفصل الثالث: توظيف المهارات الناعمة وأثره في تقليل الصراع التنظيمي 52
تمهيد: 52
المبحث الأول:الصراع التنظيمي: المفهوم والأسباب 52
المطلب الأول: تعريف الصراع في علم اجتماع العمل والتنظيم 52
المطلب02: أنواع الصراع (وظيفي وغير وظيفي) 55
المطلب03: مصادر التوتر داخل فرق العمل 57
المبحث02: المهارات الناعمة كآلية لإدارة الصراع التنظيمي: 59
المطلب01: مهارات التفاوض وحل المشكلات 59
- مفهوم مهارات التفاوض وحل المشكلات: 59
- العملية المنهجية لحل المشكلات: 60
- استراتيجيات مشتركة للإدارة الفعالة: 61
- مراحل تنفيذ الاتفاقات والحلول: 61
- طرق تطوير مهارات التفاوض وحل المشكلات: 62
المطلب02: إدارة الضغط والتحكم في الانفعالات 62
المطلب03: مهارة الإصغاء الفعّال وبناء التفاهم 64
المطلب الأول: العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء 67
المطلب02: الاستقرار النفسي وأثره على الإنتاجية 69
المطلب03: التنظيم كنسق تفاعلي قائم على التوازن 71
خلاصة الفصل: 73

الجانب الميداني 75
1. تقديم الجانب الميداني للدراسة:..... 75
2. المحور الأول: تأثير المهارات الناعمة على مردودية فرق العمل..... 76
المبحث الأول: طبيعة العمل داخل الفرق حسب أراء المبحوثين: 76
المبحث الثاني: تنسيق المهام اليومية حسب أراء المبحوثين: 77
المبحث الثالث: إختلاف في أداء الفرق التي يمتلك أعظاؤها مهارات تواصل جيدة حسب أراء المبحوثين:..... 77
المبحث الرابع: تأثير طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض على سير العمل حسب أراء المبحوثين:..... 78
المبحث الخامس: أهم المهارات الضرورية لنجاح فرق العمل برأي المبحوثين:..... 78
3. المحور الثاني: تأثير المهارات الناعمة على العلاقات المهنية داخل مؤسسة دجيزي 79
المبحث الأول: طبيعة العلاقات المهنية بين أعضاء فريق العمل حسب رأي المبحوثين:..... 80
المبحث الثاني: التعامل مع إختلاف الأراء داخل فرق العمل حسب رأي المبحوثين: 81
المبحث الثالث: تأثير أسلوب الحوار داخل الفريق على التعاون بين الأعضاء حسب المبحوثين: 81
المبحث الرابع: الكفاءة التقنية وحدها كافية لتحقيق مردودية عالية حسب رأي المبحوثين:..... 82
المبحث الخامس: تأثير العلاقات المهنية على الإلتزام بالعمل الجماعي حسب رأي المبحوثين: 83
4. المحور الثالث: توظيف المهارات الناعمة داخل الفريق يخفض التوتر والصراع التنظيمي 84
المبحث الأول: أسباب الخلافات و التوترات داخل الفريق حسب رأي المبحوثين: 84
المبحث الثاني: التعامل مع النزاعات داخل فريق العمل حسب أراء المبحوثين: 86
المبحث الثالث: غياب التواصل يؤدي إلى تصاعد الصراعات حسب أراء المبحوثين:..... 87
المبحث الرابع: إستعمال الثقة المتبادلة للحد من الصراعات حسب أراء المبحوثين:..... 89
المبحث الخامس: تأثير الصراع التنظيمي على مردودية وأداء الفريق حسب أراء المبحوثين:..... 90
ملخص الفصل: 95
خاتمة عامة:..... 95

مقدمة:

تشهد بيئة العمل اليوم لتغيرات تقلبات مستمرة نتيجة تطورات العالم المعاصر حيث مست هذه التحولات شتى القطاعات إقتصادية، إجتماعية، تنظيمية لذا لم تعد مهام العامل تقتصر على خدمات وأوامر تنفذ بل وجب عليه التعايش مع مختلف العقليات كون أصغر مؤسسة تحمل مئات عمال إضافة إلى العملاء المتعامل معهم يوميا تدخل المزاجية و كذا إختلاف الأجيال و الأجناس حتى المستوى المعرفي يلعب دور، زيادة على ذلك التحولات في مفهوم نجاح المؤسسة لم يعد تحقيق الأهداف والفعالية مرهونا فقط بإمتلاك الوسائل المادية والتكنولوجية بل بقدرتها على الإستثمار في الموارد البشرية وتنمية كفاءاتهم لما ينسجم مع متطلبات التنظيم، وأما بخصوص جانب التنمية الذاتية فجودة العلاقات والتفاعلات التي تربط بين الأفراد داخل المؤسسة تعد من أهم العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية و إستقرار وخلق بيئة عمل مريحة مرنة جاهزة لمواجهة جميع العراقيل إما بين الموظفين أو الزبائن الذين يتقدمون المؤسسة لقضاء غرض ما، وهنا لم تعد المهارات الصلبة العلمية التقنية للعامل تكفي للتعامل مع الحالات والخلافات التي تواجهه في مساره المهني بل وجد نفسه مكتفي ومحصور بشهادات تبرمجه كالآلة للقيام بواجبات وخدمات بشكل روتيني متغاضيا الجانب الإنساني الذي سيواجهه ويتعامل معه كل يوم لساعات تتراوح كحد أدنى ثمان ساعات يوميا بدءا من العامل البسيط إلى أخر حالة يتعامل معها من أفرد المجتمع، وفي هذا السياق ظهر المفهوم الجديد المدعو بالمهارات الناعمة هي صفات شخصية إجتماعية تتواجد داخل كل شخص منا لم تلقن لنا حرفياً لكن تم إكتسابها بنسبة لا بأس بها من خلال المشاريع والبحوث العلمية التي كان واجب علينا إنجازها إجباريا في فرق و التقيد بفترة زمنية محددة مع إختلاف الأراء وتعصب أحد الجماعة كل هذه الإشكالات التي بالرغم من بساطتها نمينا مهارات التعامل مع الطرف الأخر بدءا بمراعات مشاعره تولد لدينا الذكاء العاطفي ضف على ذلك إما أن تحترم رأيه أو تخرج مهارة الإقناع التي بداخلك، أما بخصوص العمال التي لم تتح لهم فرصة دخول الفضاء الجامعي فلا بأس بالحياة فالدنيا مواقف لذا هم الأكثر فطنة ومتمكنين للمهارات اللينة لما واجههم من مشاكل أو سوء فهم عائلي كان لا بد من إستعمال التواصل الجيد ليحد من الخلافات ولا يتم تكبيرها، وبالتالي من خلال هذا قمنا بالبحث من خلال طرح موضوعنا بغية التحقق إذا العمال يعتبرون مكان عملهم وزملائهم كالعائلة الثانية حسب أقوالهم وذلك بتوظيفهم المهارات الناعمة تجاه العمل كفريق لتحقيق أعلى مردودية والحفاظ على العلاقات المهنية والحد من الصراعات كأنهم أسرة مقابل ما تمنحهم وتوفره لهم المؤسسة التي لا طالما إحتوتهم و لبت متطلباتهم الأساسية للعيش كما أعطتهم مكانة في المجتمع، فهل الموظف جاهز لتقديم تضحيات شخصيته لتوازن بين المصلحة المتبادلة بين الموظفين من خلال ما قدم له من أجر وضمان منصب محترم تقابلها المؤسسة التي تهمها إبداعات و فعالية موظفيها.

الجانب المنهجي

الجانب المنهجي

1. الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى: بعنوان "المهارات الناعمة في التعليم: دور المنهاج والمعلمين والتقييم"، د.ماریاسینك/سوزان كيبلز ورقة بحثية المركز الإقليمي للتخطيط التربوي،فبراير2023.جاءت هذه الورقة البحثية بهدف إستكشاف المهارات الناعمة وكيف يمكن لأنظمة التعليم أن تضمن تطوير الطلاب المهارات إجتماعية قيمة وتخلص الورقة إلى تقديم التوصيات التالية للمؤسسات التعليم وواضعي السياسات لتعزيز تنمية المهارات الناعمة وتم شرح كل توصية :

- تعريف المهارات الناعمة ضمن أنظمة ومناهج التعليم الوطنية.
- ضمان إدراج المهارات الناعمة في المناهج وتدريب المعلمين عليها.
- دمج التدريب و التطبيق العملي المهني في نموذج التعليم.
- دمج تقييم المهارات الناعمة إبتداءا من المراحل الأولى للتخطيط التربوي.
- إنشاء مساحات أمنة وبناء علاقات مجتمعية وتوسيع الشبكات الإجتماعية لتعزيز المهارات الناعمة.

الدراسة الثانية: بعنوان "تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لفرق العمل في المنظمات التنموية دراسة حالة: هيئة التميز والإبداع" ،من إعداد الطالب محمود محمد غميض، كمشروع أعد لنيل درجة ماجستير التأهيل والتخصص في إدارة الأعمال /الإدارة التنفيذية توجه إدارة الموارد البشرية، المعهد العالي لإدارة الأعمال قسم إدارة الموارد البشرية العام الدراسي 2022/2021.

تهدف الدراسة إلى تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لدى فرق العمل في المنظمات التنموية والتي إتخذت من هيئة التميز والإبداع نموذجا عن مجتمع الدراسة، وفق التساؤلات التالية:

- ما مستوى المهارات الناعمة لدى فرق العمل في هيئة التميز والإبداع وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
- ما فاعلية المهارات الناعمة لدى فرق العمل في هيئة التميز والإبداع وفق ما عبر عنه أفراد العينة؟
- هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة تعزى لمتغير العمل ضمان فريق؟
- هل يوجد فروق ذات دلالات إحصائية في المهارات الناعمة تعزى المتغيرات الديمغرافية (الجنس، المسمى الوظيفي، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

الدراسة الثالثة: بعنوان "دور المهارات الناعمة في عملية إقتناص الوظائف الإدارية دراسة تطبيقية على الوظائف الإدارية في قطاع غزة". من إعداد الباحثة علا نعيم حجاج، بحث إستكمالا لمتطلبات الحصول على درجة ماجستير في إدارة الأعمال الجامعة الإسلامية غزة عمادة الدراسات العليا كلية التجارة قسم إدارة الأعمال 2014.

و مشكلة الدراسة الحالية هو معرفة ماهي المهارات الناعمة ومادورها في إقتناص الوظائف؟ حيث إعتمدت الباحثة على الفرضيات التالية:

- الفرضية الرئيسية الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة إحصائية$\alpha 0.05\geq$ بين المهارات الناعمة و عملية اقتناص الوظائف الإدارية في قطاع غزة.
- الفرضية الرئيسية الثانية : تؤثر المتغيرات المستقلة (التشبيك – التفكير الناقد – تقديم الذات _ الإحتراف- ادارة الأزمات – التفاوض – ادارة الغضب) بصورة جوهرية وذات دلالة احصائية على إقتناص الوظائف الادارية عند مستوى دلالة احصائية0.05
- الفرضية الرئيسية الثالثة : يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة المبحوثين حول دور المهارات الناعمة في اقتناص الوظائف الإدارية تعزى للسمات الشخصية التالية: (الجنس، سنة التخرج ،مكان السكن، المؤهل العلمي، التخصص الجامعة، الجامعة التي تخرج منها، عدد سنوات الخبرة العملية ،المسمى الوظيفي الحالي، عدد سنوات العمل في الوظيفة
- الحالية، مكان العمل) .

وفي الآخير بعد النتائج المتحصل عليها قامت الباحثة بطرح بعض التوصيات التي تساهم في تعزيز عملية إقتناص الوظائف الباحثين عن عمل في النقاط التالية: على الباحثين عن عمل أن يقوموا بتطوير مهاراتهم وإيجاد أفكار جديدة وأساليب جديدة لأداء المهام لأن هذه الصفات هي التي يبحث عنها معظم المشغلين ،كذلك إظهار الإلتزام تجاه العمل، من أهم الأمور المطلوبة لدى المشغلين هي التحكم في الغضب خصوصا في الوضائف التي يجب فيها التعامل مع عملاء أو زبائن.

2. تقييم الدراسات السابقة :

الدراسة 01: "المهارات الناعمة في التعليم :دور المناهج والمعلمين والتقييم" لد.ماريا سينك/سوزان كيبلز ركزت هذه الدراسة على الجانب التعليمي للمهارات الناعمة، من خلال التطرق إلى المناهج وطرق وأساليب تدريس هذه المهارات، إضافة إلى إبراز أسباب إدراجها ضمن البرامج التعليمية، وتكتسي هذه الدراسة أهمية علمية باعتبارها من الدراسات الشاملة في الجانب النظري، حيث

قدمت تصورًا واضحًا لمفهوم المهارات الناعمة وأهميتها في العملية التعليمية، كما بينت دور كل من المعلم والمناهج الدراسية في تنميتها لدى الأفراد، إلا أن الدراسة انصبت أساسًا على المجال التربوي، ولم تتوسع في دراسة أثر المهارات الناعمة داخل بيئة العمل التنظيمية.

دراسة02:"تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لفرق العمل في المنظمات التنموية دراسة حالة هيئة التميز والإبداع"، للطالب محمود محمد غميض، توضح أهمية المهارات الناعمة التي أصبحت كمعيار أساسي يعتمد عليه في إختيار الكوادر وتطويرها وكذلك سر نجاحها، هدفت إلى إبراز أهمية المهارات الناعمة داخل فرق العمل، وبيان دورها في تحسين فعالية الأداء التنظيمي. كما أوضحت الدراسة أن المهارات الناعمة أصبحت معيارًا أساسيًا تعتمد عليه المؤسسات في اختيار الكفاءات البشرية وتطويرها باعتبارها من العوامل المساهمة في نجاح المنظمة وتحقيق أهدافها. وتتميز هذه الدراسة بطابعها التطبيقي لاعتمادها على دراسة حالة ميدانية، مما ساعد في ربط الجانب النظري بالواقع العملي داخل المؤسسة محل الدراسة، غير أن نتائجها تبقى مرتبطة بخصوصية المؤسسة المدروسة، الأمر الذي قد يحد من إمكانية تعميمها على مختلف المؤسسات الأخرى.

الدراسة03:"دور المهارات الناعمة في عملية إقتناص الوظائف الإدارية" ،الباحثة علا نعيم حجاج: دراسة ميدانية أجريت على موظفين داخل سوق العمل حيث إتضحت أنه الفرد ليس بالضرورة أن يعمل في مجال دراسته وهذا راجع للموارد البشرية التي أصبحت تعتمد على المهارات الناعمة والشخص المرن في التوظيف حيث توصلت هذه الدراسة أن نسبة أكثر من 70% أكدوا أن حصولهم على الوظيفة وتطوروا في عملهم لإمتلاكهم المهارات الناعمة ميزتهم عن الآخرين.

3. علاقة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية:

الدراسة01:المهارات الناعمة في التعليم دور المنهاج والمعلمين والتعليم ،موضوع هذه الورقة البحثية هو تدريس المهارات الناعمة منذ السنوات الأولى لدعم إنتقال الطلاب من التعليم إلى سوق العمل أي الإستثمار في رأس المال البشري لأنها تعود عليه بفائدة سواء دخوله السوق العمل متميز عن الشخص العادي وبتحصيل أجور أعلى، وهذا يساعدني في دراستنا الحالية لمعرفة أهمية إتقان الفرد ولو لبعض المهارات ليس كليا وهذا ما توصلت اليه دراسة أستراليا أنه من المتوقعة أن تمثل الوظائف التي تتطلب المهارات الإجتماعية ثلثي جميع الوظائف بحلول سنة2030.

الدراسة02:تقييم مستوى وفاعلية المهارات الناعمة لفرق العمل في المنظمات التنموية، معرفة أهمية فرق العمل التي تساهم في بيئة العمل لكثير من المنظمات من حيث تعتبر الأكثر نجاحا لتحقيق الأهداف وهذا نتيجة دمج و تفاعل معرفة ومهارات وإمكانات الأفراد العاملين في المنظمة الواحدة، فبالضبط هذا ما سيتم التدقيق فيه في جانب دراستنا الميدانية .

الدراسة 03:دور المهارات الناعمة في عملية إقتناص الوظائف الإدارية، أثبتت هذه الدراسة المرحلة الأولى فقط للفرد وهو دخوله الى التنظيم أي كيفية حصوله على وظيفة، ،وهنا يليها موضوع بحثنا مرحلة إنتاجية ما سيقدمه العامل أي سنكمل ما عالجته هذه الدراسة بشكل أعمق وتكميلي لمردودية فريق العمل.

4. إشكالية:

تعتبر المؤسسة تنظيم هدفه إنتاج شيء ما أو تقديم خدمة يتم ذلك من خلال مجموعة من مهام يؤديها العمال وفق توزيع محدد للأدوار والمسؤوليات لكن العمل داخل المؤسسة لا يتم بشكل فردي فقط بل في إطار شبكة من العلاقات المهنية التي تسمح بالتعاون والتنسيق بين العمال وربط مهامهم ببعضها وقد شهدت المؤسسة التحولات جذرية في طبيعة العمل حيث مست العديد من الجوانب الأساسية والتي تمثلت في عملية الإنتقال من العمل الفردي الجسدي القائم على المؤهلات العلمية إلى عمل تفاعلي جماعي يعتمد على مختلف أشكال التواصل داخل جماعة الفريق، فمن جهة أصبحت مردودية فريق العمل لا تقتصر فقط على الكفاءة المهنية وحدها بل تنطوي كذلك على طبيعة شكل تفاعل العمال فيما بينهم، ومن جهة أخرى، أصبحت المؤسسات تهتم بمختلف أشكال المهارات الناعمة في الحقل المهني، وفي هذا السياق، تظهر المهارات الناعمة التي كلما إمتلكها العمال سهل تبادل المعلومات بينهم وانخفض التوتر والصراع مما يسمح بإستمرار سير العمل وتحقيق مردودية أفضل أما غيابها فيؤدي إلى تعطل الإنجاز رغم توفر الكفاءة التقنية والوسائل المادية ،وهذا ما يجعل المهارات الناعمة لا تفهم فقط كخاصية فردية بل كآلية سوسيولوجية ،

و عليه نطرح التساؤل التالي :**كيف تساهم المهارات الناعمة في تحسين مردودية فريق العمل داخل مؤسسة جيزي بوهران، بإعتبارها آلية سوسيولوجية لإنتاج الفعالية الجماعية وليست مجرد كفاءة فردية؟**

الأسئلة الفرعية :

1. كيف يؤثر مستوى إمتلاك العمال للمهارات الناعمة على طبيعة العلاقات المهنية داخل فرق العمل بمؤسسة جيزي بوهران؟
2. ما دور المهارات الناعمة في الحد من التوتر والصراع التنظيمي داخل فرق العمل، وانعكاس ذلك على سير العمل الجماعي؟

5. الفرضيات:

- **الفرضية العامة:**

كلما ارتفع مستوى امتلاك العمال للمهارات الناعمة، أدى ذلك إلى تحسين مردودية فرق العمل داخل مؤسسة جيزي بوهران.

- **الفرضية الأولى:**

كلما امتلك العمال مهارات ناعمة أعلى، أدى ذلك إلى تحسين العلاقات المهنية وتعزيز التعاون داخل فرق العمل.

- **الفرضية الثانية:**

كلما تم توظيف المهارات الناعمة داخل فرق العمل، أدى ذلك إلى انخفاض التوتر والصراع التنظيمي وتحسين سير العمل الجماعي.

6. تحديد المفاهيم :

المهارة لغة: عرفها ابن منظور في كتابه لسان العرب بأن المهارة هي: الحذق في الشيء[1].

إصطلاحا:القدرة على الأداء والتعلم الجيد وقتما نريد[2].

إجرائيا: المهارة: قدرة الفرد على أداء مهامه بطريقة فريدة خاصة به، أما موضوعنا المهارات الناعمة تعرف حسب ما تم الإطلاع عليه هي صفات وقدرات شخصية للإنسان رائجة حاليا كمتطلب أساسي في العمل من يمتلكها يعد العامل الأكثر فعالية.

فرق العمل: لغة: فرق جمع فرقة و الفريق في لسان العرب «الطائفة من الشيء المتفرق" و الفرقة طائفة من الناس[3].

إصطلاحا:جماعة من الأفراد إنتظموا ليعملوا معا[4].

إجرائيا: فرق العمل: مجموعة عمال يتم جمعهم في مؤسسة حيث يملكون مهارات متشابهة مكملة لبعضهم البعض لتحقيق الأهداف المسطرة.

المردودية: لغة: مصدر صناعي، عطاؤه، دخله.[5]

---

[1] محمد بن مكرم الشهير بابن منظور، لسان العرب، دار المعارف،القاهرة،2010،ص4286

[2] stella,Cottrell,the study hand book, published by Palgrave MacMillan Ltd, London, second Edition,2003,P :29.

[3] فرق_معجم لسان العرب لابن منظور.https://wiki .dorar-aliraq.net

[4] آن دونيلون، قيادة فرق العمل، مكتبة العبيكان، الرياض، مطبوعات جامعة هارفارد ص21.

[5] تعريف ومعنى المردودية في قاموس الكل. قاموس عربي عربي.https://www.almaany.com .

إصطلاحا: "مفهوم يتم تطبيقه على كل نشاط إقتصادي تستعمل فيه وسائل مادية، مالية، وبشرية"[1].

إجرائيا: تُعرَّف المردودية بأنها مجموع النتائج المهنية التي يحققها العامل داخل المؤسسة من خلال أدائه اليومي لمهامه، في ارتباط بقدرته على توظيف مهاراته الناعمة، لاسيما التواصل والتعاون والتكيف مع متطلبات العمل وتُقاس هذه المردودية بجودة الإنجاز وسرعة الأداء ومدى تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة.

العلاقات المهنية: لغة:

جاء في معجم المعاني الجامع أن: «العلاقة هي رابطة تربط بين شخصين أو شيئين".

وجاء في معجم المعاني الوسيط أن: «العلاقة هي إتصال أو تفاعل بين شخصين أو شيئين".

إصطلاحا: يعرف مصطفى السلقاني العلاقة أنها تكون بين متغيرين، ويعبر عنها بالإرتباط الذي يكون بينهما و للعلاقة أمثلة كثيرة منها: العلاقة بين الراتب الشهري ومدة الخدمة لعدد من العمال.

المهنة: **لغة:** الحدق بالخدمة والعمل نحوه.

إصطلاحا: «عمل منظم يقتنع به الانسان ويحاول أن ينهض من خلاله بمطالب وظيفية محددة".

إجرائيا: تعرف العلاقات المهنية: هي علاقات تبنى داخل المؤسسة من خلال التواصل و التفاعل الذي يحدث بين العاملين .

التنظيم: لغة: نظم، تنظيما، اللؤلؤ أو الشعر: نظمه، الأمر رتبه وجعله خاضعا لقانون أو قاعدة، نظم الإقتصاد، نظم الإحتفال.

إصطلاحا: يعرفه محمد عاطف غيث: «التنظيم هو عبارة عن نموذج نسبي للعلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات الفرعية داخل جماعة معينة، وطبقا لهذا المعنى يعتبر التنظيم الإجتماعي مرادفا للبناء الإجتماعي[2].

إجرائيا: التنظيم يقصد به النظام أي تقسيم وتحديد الأدوار والمهام للأفراد داخل المؤسسة تفاديا للفوضى والعرقلة مما يعطينا بيئة عمل منظمة ومناسبة للعمال.

التوتر والصراع التنظيمي :

التوتر: **لغة:** تأزم واشتد.

---

[1] pierre conso, la gestion de l'entreprise,7éme édition ,DuNoD,paris,1997,p513.

[2] علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة دراسة ميدانية بالشركة الافريقية الزجاجENAVA الطاهير_جيجل.

توتر العلاقات: عندما تصل العلاقات إلى مرحلة القطيعة والإساءة[1].

الصراع :**لغة**: الخصومة والمنافسة، النزاع، المشادة[2].

إصطلاحا: عرف بولدنج: «الصراع التنظيمي هو وضع تنافسي يكون فيه أطراف الصراع مدركين للتعارض في إمكانية الحصول على المراكز المستقبلية، ويرغب كل طرف في الحصول على المركز الذي يتعارض مع رغبة الطرف الآخر[3].

التوتر والصراع التنظيمي **إجرائيا**:

هما رداة فعل للأفراد داخل المؤسسة ناتجة عن الإختلافات وسوء التفاهم قد تكون في المصالح الشخصية أو حتى العامة كتباين في القيم والأفكار والأهداف المسطرة، حيث بإمكان هذا الإضطراب أن يؤثر سلبيا و مباشرة على جانبي الإنتاجية وخاف النباتات بين العاملين.

الفعالية الجماعية:

الفعالية لغة:(التحسين المستمر للخدمة) هو مقياس لكون الأهداف الخاصة بعملية أو خدمة أو نشاط ما قد تحققت أولا، والعملية أو النشاط الكفء هو ذلك الذي يحقق أهدافه المتفق عليها[4].

الفعالية الجماعية **إصطلاحا**: عرفها باندورا بأنها: المعتقدات التي يحملها الفرد حول قدرته على الإسهام الفعال عند أداء مهمة ما بشكل مشترك مع الآخرين، حيث ترتبط هذه المعتقدات بتقييم الفرد لكفاءة الجماعة ككل في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف المشتركة[5].

الفعالية الجماعية **إجرائيا**: تشير إلى كفاءة فرق العمل وقدرتهم في تحقيق الأهداف المشتركة، في حين يتم ملاحظة وجودها وقياسها من خلال مؤشرات كالتعاون والعمل بروح الفريق وحتى إدارة الخلافات، وبالتالي يتم تقييمها عبر جودة ونتائج العمل .

[1] تعريف ومعنى التوتر في معجم المعاني الجامع_معجم عربي عربيhttps://www.almaany .com

[2] عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الإجتماع ومفاهيم السياسة والإقتصاد و الثقافة العامة، دط،دار الهدى،الجزائر ،2010،ص220.

[3] محمود سلمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دط،دار وائل للنشر، الأردن2002،ص363

[4] تعريف ومعنى الفعالية في معجم المعاني الجامع_معجم عربي عربيhttps://www.almaany.com

[5] المجلة التربوية العلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، فعالية الجماعية لدى المرشدين التربويين في جمهورية العراق، م.مصطفى حسين عبد الإبراهيمي، جامعة الكوفة_العراق، يناير2026.

7. أسباب إختيار الموضوع:

- **أسباب ذاتية:**

الدافع الرئيسي نحو إهتمامي بهذا الموضوع هو عند طلب أي عمل أو منصب أول شيء يسأل عنه بعد المستوى التعليمي والشهادة المتحصل عليها هو المهارات الشخصية التي أمتلكها.

ملاحضتي بعد الولوج لشتى الإدارات والمهن المختلفة بالرغم من نفس الشخص ونفس المهام التي تقدم للأفراد إلا أنه هناك إختلاف في أداء العملاء.

السعي من خلال هذا البحث إلى تطوير قدراتي الشخصية و المهنية ومهاراتي التي قد تساعدني مستقبلا للإنسجام في عملي.

- **أسباب موضوعية:**

المهارات الناعمة موضوع مهم إلا أنه هناك نقص في الدراسات التي تربطه لمردودية فريق العمل.

متطلبات سوق العمل حاليا هي العمل في إطار جماعة والإبداع عكس سابقا عمل فردي لتنفيذ مهمة ما.

8. أهمية الدراسة:

- نحاول من خلال دراستنا توضيح التحول الذي عرفته الكفاءاة المهنية لم يعد نجاحها مرتبط بالمهارات العلمية بل تحول وأصبح يقاس على أساس المهارات السلوكية الإجتماعية حيث أصبحت عنصرا أساسيا في تقييم أداء الأفراد داخل المؤسسات.
- فهم طبيعة العلاقات داخل فريق العمل وكيف يمكن التواصل و التفاعل الإيجابي أن ينعكس على جودة العمل والنتائج المحققة.
- تبرز هذه الدراسة بأن المؤسسة ليست تنظيم إداري إقتصادي فقط بل فضاء إجتماعي يتفاعل فيه العمال بشكل يومي.
- يمكن من خلال دراستنا الإفادة ولو بالقليل من خلال النتائج التي نتوصل إليها بتغيير نظرة المؤسسات في التكوينات التي تقدمها للعمال حيث لايجب التركيز فقط على تطوير الجانب العلمي والتقني بل ايضا تنمية سلوكيات الإجتماعية و المهارات الفردية للعمال.

9. أهداف الدراسة:

- توضيح المهارات الناعمة في الجانب السوسيولوجي وبيان أهميتها في بيئة العمل الحديثة.
- التعرف على أبرز أنواع المهارات الناعمة.
- تحليل دور المهارات الناعمة في تحسين أداء الأفراد داخل المؤسسة.
- الكشف عن دور المهارات الناعمة في تعزيز العلاقات كيفية تنمية هذه المهارات وتوظيفها لرفع مستوى الفعالية الجماعية.

10. مجتمع البحث وعينة الدراسة:

الحدود البشرية: هم مجموع الكلي لعمال المؤسسة يبلغ عددهم

مجموعة العينة: هي عدد العمال المتعامل معهم في بحثنا الميداني من خلال إجاباتهم ساهموا في معرفتنا لطبيعة العمل داخل المؤسسة بإعطاء المواقف التي عايشوها وهم من مختلف المناصب من مسؤولين على فرق خاصة بهم وثلاثة عاملات يتفاعلن مباشرة مع الزبائن وثلاثة موظفين آخرين يعتبروا واجهة المؤسسة هم عمال الإستقبال إذ تمثلت عينة بحثنا على 8 عمال بتنوع كلا الجنسين 4 رجال و4 نساء أصغر مبحوث يبلغ 34 سنة أكبر مبحوث 53 سنة حيث أفادونا بخبراتهم أقل خبرة في المهنة الحالية خاصة بثقافة جيزي كانت مدتها 9 أشهر للعامل لكنه ساعدنا بتنوع إختلاف مناصبه كونه إطار سابق في المصانع و الخبرة الكبرى التي تعاملنا معها كانت 16 سنة في مؤسسة دجيزي يعتبر أحد أفراد عائلتها.

الحدود المكانية: على الرغم من أن المقر الاجتماعي لجيزي يقع بالجزائر العاصمة، إلا أن المؤسسة تعتمد على مديريات جهوية قوية لضمان القرب من زبائنها والاستجابة لاحتياجاتهم المحلية، وقد تم إجراء التربص الميداني في شركة جازي بولاية وهران ، التابعة للصندوق الوطني للإستثمار، مقرها حي العثمانية ايسطو وهران ، و هي عبارة عن بناية كبيرة تحتوي على 6 طوابق و مرأب للسيارات و مطعم و قاعة للترفيه و كلهم تابعون لمؤسسة جازي وتستند المؤسسة إلى هيكل تنظيمي متكامل يضم عدة مديريات متخصصة، من بينها: المديرية التقنية، المديرية المالية، مديرية الموارد البشرية، المديرية القانونية.

وقد أُنجز هذا التربص ضمن مديرية التسويق التي تعمل بتنسيق وثيق مع مديرية الاتصال والاتصال المؤسسي من أجل إعداد وتنفيذ الاستراتيجيات الإشهارية للمؤسسة.

كما توفر المؤسسة للعامل كل وسائل الراحة ، ففي كل طابق يوجد خزان مياه للشرب مدفئة مكيف و حتى ادوات للإسعافات الأولية مجهزة ، كما توفر لهم الرعاية التامة من ظروف العمل و النظافة و سلامة العمال كما هناك طب العمل الذي يقدم لهم المشورة لأصحاب العمل و العمال بشان المتطلبات المطلوبة للحفاظ على مكان عمل امن و صحي و مراقبة صحة العمال و

بيئة العمل كجزء من البرنامج و حتى الفحوصات الطبية على اساس المخاطر المهنية و فحوصات دورية ؛وتهتم بالعلاجات الخارجية و الرعاية الصحية الأساسية ،كما تقوم بتقديم تكوينات مسبقا حول أساليب الوقاية من المخاطر لضمان سلامة العامل والمؤسسة تفاديا للخسائر الكبرى سواء مادية أو بشرية كما توفر لهم كل وسائل الترفيه و تساهم في مساعدة العمال من الجانب المالي و ذلك من قرض بمعنى خدمة التعاونية مع العمال.

المجال الزماني: بدأنا بإكتشاف ومعايشة العمال داخل الميدان لطرح و معالجة موضوعنا إبتداءا من السادس أفريل إلى غاية السادس ماي 2026 لمدة شهر كامل.

الدراسة الإستطلاعية:

تم النزول إلى الميدان للإطلاع على مختلف الحدود و الجوانب الخاصة بدراستنا، و عليه تمت الدراسة الإستطلاعية في ظرف زمان مقدر لمدة أسبوعين من 5 مارس إلى غاية 19 مارس حيث سمحت هذه الأخيرة بأخذ فكرة شاملة عن إختيار المكان و الجهة الأنسب للدراسة.

11.أدوات جمع البيانات:

المقابلة: اعتمدت الدراسة الميدانية على تقنية المقابلة شبه الموجهة باعتبارها من أكثر أدوات البحث الكيفي ملاءمة للدراسات السوسيولوجية، لما توفره من إمكانية التعمق في فهم تصورات الفاعلين الاجتماعيين وخبراتهم المرتبطة بموضوع الدراسة وتقوم هذه التقنية على وجود دليل مقابلة يتضمن مجموعة من المحاور والأسئلة المعدة مسبقًا، مع منح المبحوث هامشًا من الحرية للتعبير عن آرائه وتجاربه وتفسيراته الخاصة للواقع الذي يعيشه داخل المؤسسة.

وفي هذا الإطار، تم إعداد دليل مقابلة اشتمل على ثلاثة محاور رئيسية مرتبطة بموضوع الدراسة، وهي: مردودية فرق العمل، والعلاقات المهنية، والصراعات داخل المؤسسة وقد تضمن كل محور خمسة أسئلة ليبلغ العدد الإجمالي للأسئلة خمسة عشر سؤالًا صيغت بما يخدم أهداف الدراسة ويسمح بالحصول على معطيات نوعية دقيقة، كما تم إجراء ثماني مقابلات مع عمال المؤسسة منها ست مقابلات حضورية وجها لوجه داخل محيط العمل ومقابلتان عن بعد بالاستعانة بوسائل التواصل الاجتماعي عبر تطبيق "واتساب".

وقد التزمت بدليل المقابلة باعتباره إطارًا منهجيًا موجهًا لجمع البيانات غير أنه لم أتقيد به بصورة جامدة بل أتيحت للمبحوثين فرصة التوسع في الإجابة وطرح القضايا والمشكلات التي يرونها ذات صلة بواقعهم المهني وهو ما يتوافق مع طبيعة المقابلة شبه الموجهة التي تجمع بين التنظيم المنهجي والمرونة في التفاعل.

وقد ساهم هذا الأسلوب في الحصول على معطيات سوسيولوجية غنية إذ مكّن المبحوثين من التعبير بحرية عن تجاربهم اليومية، ورؤيتهم للعلاقات المهنية السائدة داخل المؤسسة، وتصوراتهم حول تأثير المهارات الناعمة في مردودية فرق العمل والحد من التوترات والصراعات التنظيمية، الأمر الذي أضفى على البيانات الميدانية عمقًا تفسيريًا ساعد في تحليل النتائج وفهمها في ضوء الإطار النظري للدراسة.

12. منهج الدراسة:

يُستخدم المنهج الوصفي التحليلي في دراسة أوضاع الظواهر الاجتماعية كما هي موجودة في الواقع من خلال تحديد خصائصها وأشكالها والعلاقات القائمة بينها والعوامل المؤثرة فيها أي أنه يهتم بدراسة "ما هو كائن" في الحاضر، أي تحليل الوضع القائم دون التدخل في تغييره كما يسمح بتفسير العلاقة بين المتغيرات من خلال تحديد مدى تأثير المهارات الناعمة كالتواصل والعمل الجماعي والتكيف وحل المشكلات في تعزيز التنمية الذاتية للعامل، ومدى توافقها مع متطلبات التنظيم الإداري والمهني.

وبعد جمع المعطيات الميدانية يتم تحليلها وربطها وتفسيرها بطريقة علمية دقيقة تكشف طبيعة التفاعل القائم بين هذه الأبعاد ويهدف في النهاية إلى تقديم فهم سوسيولوجي دقيق يساعد على استيعاب واقع الظاهرة داخل المؤسسة واستخلاص نتائج موضوعية حولها.

وعليه تم الإعتماد على المنهج الوصفي لدراسة موضوعنا الموسوم ب"المهارات الناعمة بين التنمية الذاتية ومتطلبات التنظيم"، حيث سنصف الظاهرة كما هي في الواقع ونرصد مختلف الجوانب للإلمام بموضوعنا،

ويهدف هذا الأسلوب الوصفي أساسًا إلى التعرف على سلوك الأفراد وتصرفاتهم تجاه الظاهرة المدروسة والاستفادة من تجاربهم وآرائهم وخبراتهم في صياغة تصورات وتوجهات مستقبلية، تساعد على اتخاذ قرارات أكثر ملاءمة في مواقف مشابهة لاحقًا، وبذلك يتم فهم الواقع الحالي بهدف توجيه الممارسات المستقبلية بشكل أفضل.

13. الإسقاط النظري السوسيولوجي الدراسة:

يندرج توظيف المقاربات السوسيولوجية ضمن هذه الدراسة في إطار السعي إلى تفسير العلاقة بين المهارات الناعمة والفعالية الجماعية داخل التنظيم، حيث تم الاعتماد على كل من نظرية التفاعلية الرمزية لهربرت بلومر ،نظرية الرأس مال الإجتماعي لبيار بورديو باعتبارهما إطارين مكمّلين لفهم الظاهرة المدروسة.

تسمح مقاربة التفاعل الرمزي بتحليل الكيفية التي تتشكل بها العلاقات المهنية داخل المؤسسة من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد حيث يُنظر إلى المهارات الناعمة كآليات لإنتاج المعاني المشتركة وتفسير الأدوار داخل فريق العمل، وعليه يتم

التركيز على أن جودة التواصل والإصغاء والتفاعل الإيجابي تمثل مؤشرات أساسية لفهم طبيعة العلاقات المهنية باعتبارها تعكس مستوى الفهم المشترك والانسجام داخل الجماعة، أما مقاربة رأس المال الاجتماعي فتم توظيفها لتحليل نتائج هذه التفاعلات من خلال التركيز على طبيعة الشبكات الاجتماعية داخل التنظيم ومستوى الثقة والتعاون بين الأفراد إذ تُفهم المهارات الناعمة في هذا الإطار كموارد غير مادية تساهم في بناء علاقات مهنية مستقرة وتعزيز روح الفريق مما ينعكس إيجابًا على الفعالية الجماعية، وتم الربط بين المقاربتين منهجيًا حيث يُنظر إلى التفاعل اليومي كمدخل أساسي لتشكّل العلاقات (وفق التفاعل الرمزي)، في حين يُنظر إلى هذه العلاقات كرصيد اجتماعي قابل للتراكم والاستثمار (وفق رأس المال الاجتماعي)، وهو ما يسمح بفهم متكامل للظاهرة ينطلق من تحليل التفاعل ليصل إلى تفسير نتائجه على مستوى الأداء الجماعي.

14. صعوبات البحث:

- رفض الموضوع كونه جديد تم وصفه بموضوع حساس يمس خصوصية المؤسسة لم يتم الموافقة عليه أغلب المؤسسات.
- التلاعب بوقتنا بالموافقة وأخذ جميع الوثائق وإعطاء تواريخ لبدأ للتربص بعد أول حصة يرفض الموضوع ما أثر نفسيا كوني طالبة مقيدة لفترة محددة لتقديم البحث العلمي.
- تدخل مؤطر التربص في دراستي حيث يريد فرض رأيه وعرقلة في البحث لم يتركني أوظف أدوات البحث كرفض المقابلات قطعيا وأخذ أراء العمال قطعيا.

الجانب النظري

الإطار النظري الدراسة:

تمهيد:

يشهد التنظيم الحديث تحولات عميقة في طبيعة العمل، حيث لم يعد الأداء مرتبطًا فقط بالمهارات التقنية، بل أصبح يعتمد بدرجة كبيرة على المهارات الناعمة باعتبارها رافعة أساسية لرفع الإنتاجية وتحقيق الفعالية التنظيمية: وفي هذا السياق، تبرز أهمية دراسة العلاقة بين امتلاك العمال للمهارات الناعمة وتحسين مردودية فرق العمل داخل مؤسسة جيزي بوهران من خلال التركيز على دور التواصل الفعال، والقيادة الذاتية، والانضباط، والعمل الجماعي في تحقيق الأداء التنظيمي الفعال وتحسين نتائج العمل داخل المؤسسة.

الفصل الأول:

المهارات الناعمة وأثرها في تحسين مردودية فرق العمل

الفصل الأول: المهارات الناعمة وأثرها في تحسين مردودية فرق العمل

المبحث الأول: مفهوم المهارات الناعمة في الأدبيات السوسيولوجية والتنظيمية:

المطلب الأول: تعريف المهارات الناعمة وتمييزها عن المهارات الصلبة:

أ- **المهارات الناعمة:**

هي صفات خاصة تميز الفرد عن غيره تمنحه التفوق داخل سوق العمل كونه شخص يتعامل بسلاسة ويتواصل بطريقة لبقة إحترافية في المواقف التي قد تواجهه داخل فضاء العمل يكون مستعد لحل مختلف المشكلات التي ستواجهه وهذا راجع لمهاراته اللينة التي يكون إكتسبها سواء في حياته اليومية مع معارفه أو الخبرة المهنية عكس الأفراد الذين لا تتوفر فيهم هذه المهارات يتم عملهم بشكل روتيني خال من الإبداع وتفهم الغير مما قد يبطئ في سيرورة العمل ما قد يدفع بتوقيفه كونه شخص لا يقدم أي إظافة بلمسته الخاصة، لذا فامتلاك المهارات الناعمة يعمل على تحقيق الأهداف الإستراتيجية طويلة الأمد من خلال التعاون والعمل بروح الفريق وتشجيعه الأفراد والاستماع لأرائهم وأفكارهم بشكل يحقق جميع الإحتياجات الشخصية والتنظيمية.[1]

ب- **المهارات الصلبة:**

هي قدرات علمية تستخدم للطلب الوظيفي يتم تعليمها وتلقينها للفرد في شتى المجالات اللغات، المحاسبة، إستخدام البرامج عن طريق الإعلام الآلي فكل هاته المهارات يمكن قياسها عن طريق إختبارات في مستويات محددة يمكن الفرد أن يتفوق فيها بمجرد أن يجتهد لفترة معينة، كونها معلومات يكتسبها العامل في تخصص معين تمنحه فرصة العمل في مجال يلائم المعارف التي يحملها وحفظها وهي قابلة للتطور من خلال الدراسات والأبحاث التي تجرى سنويا نتيجة التحولات والتطورات التي يعترض لها العالم، ولهذا تعتبر كفاءة ذات مسار مباشر.[2]

ج - مميزات المهارات الناعمة و المهارات الصلبة:

تعتبر من أهم التصنيفات والتقسيمات في القرن21 وهذا راجع لكيف يعمل جانبي الدماغ .

- **صفات المهارات الناعمة:**

- تسميتها راجع لترجمتها من اللغة الإنجليزية إلى العربية سوفت سكيلز

[1] مجلة الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، فاعلية برنامج إرشادي قائم على تعزيز وعي الشباب الجامعي لاكتساب المهارات الناعمة كضرورة للاستعداد لسوق العمل وانعكاسه على الريادة الرقمية، نعمة رقبان،سماح عبد الفتاح، إلهام السواح،1يوليو 2024،ص368.

[2] ترجمة وتعريف مصطلح المهارات الصلبة بالعربية، ميم للأعمالhttps://www.meemapps.com

- مهارات داخلية لا يمكن رؤيتها إلى في بعض المواقف
- يغيها الجانب الأيمن للمخ
- تساعد العامل في إثبات نفسه والتفوق داخل سوق العمل
- صعبة التحديد لأنها أقل حسية تظهر وتكتشف في رداة الفعل وسلوك تعامل الفرد تجاه العقبات التي تواجهه
- متغيرة ومتقلبة حسب الظروف المحيطة الزمان والمكان، أو التدخلات الخارجية و الداخلية ومن حالة مزاجية لأخرى

- **صفات المهارات الصلبة:**

- تسميتها راجع لترجمتها من اللغة الإنجليزية إلى العربية هارد وير
- مهارات خارجية تظهر من خلال الخدمات التي يقوم بها العامل
- يغيها الجانب الأيسر للمخ
- تمنح الفرد الترشح والتقييم الوظيفة كونه يمتلك شهادة علمية في مجال أو تخصص معين
- سهلة التحديد لأنها تقاس ظاهريا قابلة التعلم والتطور
- ثابتة غير قابلة التغيير مهما تعرضت له من عوامل سواء داخلية أم خارجية.[1]

المطلب الثاني: مفهوم المهارات الناعمة في علم إجتماع العمل والتنظيم:

تنوعت تعريفات مفهوم المهارات الناعمة ويرجع هذا التنوع والإختلاف للمهارات المطلوبة بإختلاف الموقف أو العراقيل التي سيواجهها الفرد التي تدفع بالفرد لإدراك ردة فعله وتفاعله بطريقة خاصة وملائمة لإستجابة قد تنقض علاقات أو حتى شراكات كانت بإمكانها أن تتوقف بمجرد سوء فهم بسيط كما إختلفت تعريفات المهارات الناعمة حسب التخصصات في العلوم الإجتماعية

فيرى الإجتماعيون أنها : "فن السيطرة على نشاط معين وبأنها القدرة على ترجمة النظر والفكر إلى السلوك الفعلي أوترجمة الأقوال إلى أفعال. ولأنها مرتبطة بالمهن عالية المستوى، فهي الشرط الواجب توفره لممارسة مهنة".[2]

[1] كتاب المهارات الناعمة، للدكتور علاء عبد الخالق المندلاوي، طبع نشر توزيع مؤسسة دار الصادق الثقافية من ص11 إلى ص13.

[2] د.نورالدين أرطيع، د.عزيز أوسو، المهارات الناعمة في العصر الرقمي: أهمية وأفاق التنزيل،المركز الديمقراطي العربي الدراسات الإستراتيجية و السياسية والإقتصادية ألمانيا/ برلين، 2025،ص18.

يُظهر هذا التعريف أن المهارة لا تقتصر على الجانب المعرفي فقط بل تمثل أساسًا في القدرة على تحويل المعرفة إلى سلوك عملي أي أن الفرد لا يُقيَّم فقط بما يمتلكه من أفكار مكدسة يوظفها في عمله المطلوب منه القيام به وإنما بقدرته على تطبيقها في الواقع ومن منظور سوسيولوجي يعكس هذا الطرح أهمية الأداء الفعلي داخل التنظيم، حيث تُعتبر المهارة وسيلة للتكيف مع متطلبات الدور الاجتماعي والمهني.

يعرفها فاخر عاقل المهارة الإجتماعية على أنها: "القدرة على إكتساب السمات الأساسية المطلوبة للتفاعل الإجتماعي الجيد مع الآخرين، مثل القدرة على التفهم و الصداقة والصبر وعدم الأنانية التي تساعد على تقبل الآخرين للشخص، وذلك ضمن دائرة الأسرة أولا و المدرسة ثانيا والحياة الإجتماعية آخيرا".[1]

يرجع هذا التعريف أن إكتساب المهارات متصلة بعملية التنشئة الاجتماعية حيث يتعلم الفرد أنماط السلوك المقبولة داخل الأسرة والمدرسة والمجتمع، لتسهل عليه تحقيق الاندماج الاجتماعي بسهولة و تقبل هذا الشخص من قبل جماعات الأخرى لسهولة المواقف والتفاعل معهم بأريحية.

في إطار مجال دراستنا لتخصص علم إجتماع التنظيم والعمل يُفهم مفهوم المهارات الناعمة كجزء وخطوة أساسية من عملية التنمية الاجتماعية، التي تستهدف بناء فرد قادر على التكيف مع محيطه والمساهمة الفعالة في مجتمعه فالتنمية الاجتماعية لا تقتصر على تلبية الحاجات المادية بل تشمل أيضًا تنمية القدرات السلوكية والتفاعلية للفرد من خلال توفير ظروف اجتماعية ملائمة تساعده على اكتساب اتجاهات إيجابية وتحريره من العوائق التي تحدّ من فاعليته. ومن هنا، تظهر المهارات الناعمة كأداة تمكّن الفرد داخل التنظيم من تحسين تواصله، وتنظيم عمله، وبناء علاقات مهنية قائمة على التعاون والتساند، كذلك تتخذ المهارات الناعمة بعدًا اقتصاديًا داخل التنظيم حيث تصبح عنصرًا أساسيًا في رفع الإنتاجية فزيادة الإنتاج لا ترتبط فقط بالجهد أو الكفاءة التقنية بل تعتمد أيضًا على قدرة الأفراد على التنسيق والعمل الجماعي وحل المشكلات وهي كلها مهارات ناعمة، كما أن ربط المكافأة بالإنتاجية يكتسب معنى أعمق عندما يُبنى على تقدير كلٍّ من الجهد المبذول والقدرات التفاعلية التي تساهم في تحسين الأداء الجماعي ،في حين يمكننا النظر إلى التنمية كعملية من التغيرات البنائية والوظيفية التي يقودها الأفراد من خلال استثمار طاقاتهم إلى أقصى حد ممكن، حيث تشكل المهارات الناعمة أداة أساسية في الانتقال بالمجتمع إلى وضع أكثر تقدمًا، يجمع بين الكفاءة الاقتصادية والتوازن الاجتماعي.

[1] المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المهارات الإجتماعية لدى الأطفال، الباحثة سارة محمد حسن حواس، المجلد السادس، العدد الثاني، أكتوبر 2019، ص28.

وبالتالي لإقامة مجتمع حديث لانكتفي بتطبيق والإعتماد التكنولوجيا و الجانب المعرفي كركيزة للنهوض والتنافس في سوق العمل بل بحاجة التساند الإجتماعي واسع النطاق.[1]

المطلب الثالث: المقاربات النظرية المفسرة لها التفاعلية و الرأس المال الإجتماعي:

رأس المال الإجتماعي هو الوصول بالفرد والجماعة لشبكة من العلاقات الإجتماعية تدعم وتفعل العلاقات الاجتماعية والمؤسسية المتفق عليها والمعترف بها مجتمعيا، وهو تجمعات الناس لمنحهم الفرص لتوضيف قدراتهم ولتوجيه نوعية المنتج والعائد، يحدد فيلد تركيز هذه النظرية على قضية العلاقات وفكرة الشبكات الإجتماعية والثروة المتاحة في المجتمع، ترجع أصولها إلى العلوم الإجتماعية ويعد رأس المال الإجتماعي أحد مواد التنظيم الإجتماعي ومصدرا كامنا يمكن تقويته وتدعيمه وتحويله لأهداف إستراتيجية عن طريق التفاعل الذي يمكن الناس من بناء المجتمعات واعتماد بعضهم البعض وربط النسيج الإجتماعي وتدعيم خبرات الشبكات الإجتماعية و العلاقات وإيجاد الثقة، ومن خلال المهارات الناعمة نجد أن هذه النظرية تساهم في سهولة الحصول على الخدمات وكذلك مواجهة المشكلات بتفعيل الجهود وتقوية البناء الإجتماعي وتفعيل الولاء والانتماء و الهوية الثقافية للإنسان وتحديد إطار الشخصية التنموية للإنسان في المجتمع، من خلال مفهوم الرأس مال الإجتماعي يمكن التوصل لأسس علاقات وإجراءات عمل بالسوق لا ترتكز فقط بمفهوم الربحية كما يمكن تحقيق أعلى درجات التفاوض البناء بين مختلف رجالات الأعمال والمجتمع المحيط، وتعتمد كفاءة و فاعلية المكاسب على القوة العاملة إذا ما زادت الثقة بين العاملين والإدارة وقلت فرص الإنتهازية في المؤسسات والمجتمعات.[2]

التفاعلية الرمزية من النظريات السلوكية الإجتماعية تعرف بأنها عملية تفاعل إجتماعي يكون فيها الفرد على علاقة وإتصال بعقول الآخرين وحاجاتهم ورغباتهم الكامنة في تحقيق أهدافهم ويتم إستخدامها لتفسير بعض الملاحظات الخاصة بالإنسان وسلوكه وتفاعله مع غيره من أعظاء مجتمعه يعد سمة مميزة للمجتمع الإنساني وتستند على أخذ الفرد ذاته في عين الإعتبار يتفهم أدوار الأخرين ويراعيها، هذا ما جاء به هربرت بلومر فكرة أن تصرف البشر حيال الأشياء وفق ما تعنيه لهم لا وفق حقيقتها الأصلية وهنا تظهر المهارات الناعمة عند تشكل المعاني حصيلة التفاعلات قابلة للتبديل والتغيير والتعديل بإستخدام عمليات تفسير خاصة بكل فرد في تعامله مع الإشارات والمواقف التي تصادفه التفاعلية الرمزية لا تحصر بالأفراد فقط إنما تحدث بين الأفراد و المؤسسات و المنظمات والجماعات المحلية والطبقات[3].

[1] نفس المرجع السابق، المهارات الناعمة في العصر الرقمي: أهمية وأفاق التنزيل، ص21.
[2] كتاب رأس المال الإجتماعي، د. طلعت مصطفى السروجى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية 2009، ص19 إلى ص55.
[3] النظرية التفاعلية الرمزية قاف للدراسات Https://www.qaafe.net .

المبحث الثاني: مفهوم مردودية فرق العمل في التنظيمات الحديثة:

المطلب الأول: مفهوم المردودية والإنتاجية في علم إجتماع التنظيم والعمل:

يعتبر مصطلح المردودية واسع والأكثر إستعمالا في الميدان المالي، وهو يختلف بإختلاف الأنظمة الإقتصادية و مجالات تطبيقه فيرجع أصل عبارة "المردودية" إلى ترجمته بالفرنسية (Rentabilité) الذي تم اشتقاقه من كلمة (Rente) والتي تعني ريع أو إيراد أو من الفعل (Rendre) والذي يعني رد أو إعادة.

إختلف تفسير مدلول المردودية في الأنظمة الإقتصادية لإختلاف وجهاتهم:

ففي النظام الإشتراكي ينظر إليها من الجانب الإجتماعي أي مدى قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف الإجتماعية والمتمثلة في توفير مناصب الشغل، الرفع من مستوى المعيشة وتحقيق الرفاهية الإجتماعية حتى وإن كان ذلك على حساب الوضعية المالية للمؤسسة.

أما في النظام الرأسمالي فبقاء المؤسسة في السوق مرتبط بمدى قدرتها على تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى أي تحقيق مردودية إيجابية، وتأتي الإعتبارات الأخرى في الدرجة الثانية من إهتمامات المؤسسة.[1]

يتضح من خلال ما عرضنا من تعريفات متباينة أنه المردودية ليست مفهوما تقنيا فقط كون المؤسسة في داخلها مركبة تجد طبيعة النسق تضامني تعاوني إجتماعي تقابله الفردانية في جو إقتصادي تنافسي، حيث أطر الإشتراكيون المردودية ضمن منطق الجماعة لمساعدة المؤسسة بتوظيف وإدماج الشباب مهنيا لتقليص من الطبقية وضمان الإستقرار الإجتماعي وهذا التصور موافق لما جاء به كارل ماركس الذي يرى أن النشاط الاقتصادي يجب أن يلبي حاجات المجتمع وكرامته حتى إن كان على حساب الربحية الخاصة، أما نظيرها الرأسمالي حدد المردودية وفق منطق السوق في قدرتها لتحقيق الربح وضمان الإستمرارية هذا ما جعل المؤسسة مستقلة بالجانب المادي فعالة في إطار المنافسة لتلبية مصالحها متوافقا مع تصور ماكس فيبر حول العقلية الآداتية حيث يتم تنظيم العمل بإختيار أفضل الوسائل لأعلى عائد ممكن بأقل تكلفة وفق حسابات دقيقة، والآن أصبحت المؤسسات المعاصرة محاولة المزج والربط بين النموذجين للوصول المردودية الشاملة تجمع بين الأداء الإقتصادي و المسؤولية الإجتماعية.

[1] مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية مؤسسات، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتويل تطورها دراسة حالة مجمع صيدال، الجوزي غنية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2012/2011، ص92،91.

تحدد مردودية الأداء من مدى كفاءة الفرد في إستخدام مهاراته وقدراته لتحقيق أهداف المؤسسة، وتشير إلى مستوى الفعالية والإنتاجية التي يحققها الموظف أو العامل في أداء مهامه وواجباته المهنية مقارنة بالمعايير أو الأهداف المحددة، باستخدام الموارد المتاحة بشكل فعال بحيث تكون هذه النتائج مقيمة من حيث الجودة والكمية والوقت.[1]

يشير مفهوم الإنتاجية إلى أهمية إرتفاع معدل زيادة الإنتاج وإلى خفض التكاليف وتقليص الهدر في الموارد والجهد البشري إلى أدنى حد ممكن، يصف إريك فروم) Eric fromm)"الشخصية المنتجة بأنها الشخصية القادرة على الإنتاج بأوسع معاينة ولا يتعلق الأمر بالإنتاج المادي بل القدرة على إستخدام طاقاته العقلية و الجسمية "، الإنتاجية المرحلة الأولية تهتم بجميع الوسائل المستغلة لإنتاج السلع و الخدمات كالآلات والكفاءات البشرية ساعات العمل التي استغرقتها عكس عملية الإنتاج نهائية بقصد ما تم الحصول والتوصل إليه من أهداف المخططة سابقا، العنصر الأساسي الذي يتحكم في الإنتاجية هو المورد البشري وعلى أساسه توفر المؤسسة بيئة تنظيمية ملائمة لراحة الموظف من خلال فهم ميولاته ورغباته لوضعه في المكان المناسب بتوفير دوافع العمل التي تتحدد برغبته والتي تتأثر بظروف العمل تشعره بالراحة لإعطاءه كل ما عنده دون أن يشعر أنه مجرد آلة يقوم بتنفيذ الأوامر فقط، كل هذا بإعتماد أسلوب الإشراف والتوجيه و القيادة .[2]

يتحسن الأداء المهني والكمية المنتجة من طرف العمال بتقديم تحفيزات لخلق الدافعية في أنفسهم كون الإنتاجية السبب الغائي لوجود المؤسسة مرتبطة بتنظيم العمل هذا المجال القائم على نظريات تفسر كيفية التسيير داخل التنظيم تحديدا وتوضيحا للمبادئ الهامة لخلق أفكار ترغيب الإنسان وحثه على الإرتقاء بمستوى أدائه ونجاح هذه النظرية وضحت في مجال التجربة ومن أهمها سنتطرق إلى :

أولا: النظرية الإدارة العلمية لفريديريك تايلور سنة 1912:

سمية هذه النظرية نسبة لأفكار تايلور الخاصة (الملاحظة التجربة و تسجيل النتائج وتحليلها) لخصها في كتاب عنوان "مبادئ الإدارة العلمية"، وهو أول من فكر وعمل من أجل تطور وظيفة إدارة الإنتاج ربط الكفاءة الإنتاجية بمراقبة أداء العامل مايجعله شخص يتقن أدائه للعمل، التحكم في الإنتاج عن طريق زيادة الحافز المادي زيادة الأجر يقابلها زيادة الإنتاجية إعتماد نظام المكافأة تمنح هذه الميزات للعامل المتفوق الذي يحقق المستويات المحددة للإنتاج أو زيادة عليها أما الفرد المنخفض تعامل معه بالتدريب أو نقله أو فصله، ترى النظرية التايلورية طبيعة الإنسان إقتصادي يعمل بحاجة الأجر تلبية لمتطلباته

[1] مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني تخصص: تسيير منظمات و موارد بشرية، كيفية تحديد مردودية الأداء الفردية ومدى تأثيرها على إستراتيجية الموارد البشرية بإنشاء تطبيق إلكتروني، خرباش إسمهان، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، 2025/2024، ص46.

[2] مجلة العلوم القانونيةوالإجتماعية، تأثير بيئة العمل التنظيمية والإجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة الإقتصادية (دراسة نظرية)، السعيد جقيدل، جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر، ص689.

الحياتية عقلاني وراضي يسعى للحصول على أعلى دخل للإندفاع العمل أكثر وبالتالي تركز على الساعة والدقيقة الصرامة مع العاملين ما أربك مشاعرهم وإستقرارهم النفسي.

الفكرة الأساسية التي تدافع عليها هذه النظرية لا وجود للصراع بين الإنسان والتنظيم المصلحة تعود على كلا الطرفين بالنفع كلما أنتج الموظف أكثر زاد أجره.

ثانيا: نظرية xy لدوجلاس ماك جريجور سنة 1920:

أصدر كتاب "الجانب الإنساني للمنظمة" عام 1960 أبرز أن المنظمة ليست فقط مبنى وهيكل وآلات بل تحتوي تحتوي داخليا على أفراد يحكمهم الجانب الجانب النفساني والإنساني حث على ضرورة عناية المدراء بالجوانب الإجتماعية وتحقيق الذات للعاملين، دعا بالإنتقال من الطرفx النظرية التشاؤمية ذات القيم السلبية التي انظر العمل بالنظرة الكلاسيكية لطبيعة الإنسان الإتكالية ما يبعده عن العمل كلما أتيحة له الفرصة، كذلك هو شخص قابل التغيير بطبيعته ما أدى تدخل الإدارة لتوجيه طاقات الأفراد وتحفيزهم في نديرهم ماديا فقط يقابلها الرقابة على أعمالهم ويهددوا بالعقوبات لكي يبذلوا المجهودات اللازمة لتحقيق حاجات المنظمة وإلا فإن الأفراد تسودهم حالة من التراخي وحتى تستطيع الإدارة فرض السيطرة بحاجة لإستخدام القوة لتطبيق قواعدها التسييرية تحت جو سلبي مبني على الخوف، أما الطرفy النظرية التفاؤلية الأكثر صحة تحمل ممارسات قائمة على أساس النظرة الإنسانية والإجتماعية نظرا للجهود الجسمانية و العقلانية المبذولة تجاه العمل أمر طبيعي في الحياة مثل التعب و الراحة لغاية إشباع حاجات المادية والمعنوية معا بإستعمال سياسة التحفيز الإهتمام بتوفير جو مناسب مريح للمجموعة، تفاديا لضبط الخارجي وصرامة العقوبات لاتعتبر الوسيلة الوحيدة لتحسين الأداء اللازم لتحقيق أعهداف المؤسسة فالإنسان عند شعوره بالإنتماء تلقائيا بالمنظمة يسير ويراقب نفسه ذاتيا.[1]

المطلب الثاني: فرق العمل: البناء الخصائص، الديناميات:

فريق العمل في نظر ويست "هم مجموعة من الأفراد ضمن مؤسسة أو منظمة يؤدون مهام عديدة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة ويشترك هؤلاء الأفراد في جميع مهام العمل ويمتلكون السلطة والاستقلال والمصادر اللازمة لتحقيق أهدافهم".[2]

لبناء فريق العمل الناجح لابد إتباع والسير على مخطط لهذا اعتمدنا على أبرزهم نموذج توكمان بروس(1965) الذي هدف لمساعدة مديري المشاريع على فهم كيفية تفاعل الأشخاص داخل واقع الفريق وأن أداء الأشخاص يعتمد على جودة علاقاتهم

[1] دفاتر البحوث العلمية، تنظيم العمل وإنعكاساته على إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية الدهن بشراقة، د.دلالي بديعة، المركز الجامعي مريسلي عبد الله تيبازة، ص127 إلى ص130.

[2] مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني_الشق المدني، أحمد صالح إبراهيم حميد، جامعة الأقصى غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة الدراسات العليا، 2016، ص14.

بزملائهم، في حين تمر مجموعة الفريق بخطوات أساسية: التشكيل/ العصف/ التعاون/ الأداء مرورا بمراحل تأخذ فترة من الزمن فيها النمو و النضج وصولا لمرحلة التكامل .

أ_مرحلة التشكيل: يظهر الإرتباك بين الأفراد يكونون في مواقف جديدة غير مألوفة لهم، العلاقات رسمية اهتمام الأفراد بأنفسهم السعي لتلبية حاجات الأمان ذاتيا عند المناقشات في العمل يظهر التذمر يتطلب في هذه المرحلة الحساسة تدخل قائد الفريق لتهدئة الوضع بالتأكيد على السلوكيات التي تحقق النجاح وعدم النظر للأمور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الإختلافات البشرية الفردية.

ب_مرحلة العصف (الصراع): يشعر الأفراد بالاختلاف في الأراء ووجهات النظر ويكون السلوك على الجدل والتنافس والصراع والدفاع عن وجهات النظر الشخصية، من مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية وعدم الإحساس بالهدف من الدور المطلوب القيام به مما قد يلجأ البعض إلى عدم تشجيع أفكار القائد والسعي إلى تفويض سلطته.

ج_مرحلة التعاون: يبدأ الأفراد الإستجابة للبيئة التي أوجدها قائد الفريق يظهر العمال إنظمامهم إلى الفريق لتحقيق الأهداف ويظهر الإلتزام والعزم على المشاركة بكل قوة، فيتجه سلوك الأعضاء في هذه المرحلة نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية، تعتمد في هذه المرحلة المعايير والقيم التنظيمية للفريق، يحفز المدير فريقه على التقدم والحفاظ على مستوى جيد من التواصل.

د_مرحلة الأداء: يبدأ إلتزام الأفراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية و الحيوية والرضا عن النفس والثقة بالآخرين.

يتضح أن عملية بناء و تطوير الفريق تمر بمراحل متعددة من النضج و النمو، و كذلك من حيث التكوين و لا تحدث عمليات البناء تلقائيا و بالتالي يلزم الفهم التام، و الالتزام بالتدرج العملي السليم، و إتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية و يمكن إيضاح المنهجية الصحيحة لبناء فريق العمل على النحو التالي

- تحديد الحاجة للفريق؛
- تعيين قائد للفريق؛
- توضيح المهمة، والتوقعات؛
- تشكيل الفريق؛
- المشاركة في صياغة الرؤية والأهداف؛

- تصميم خطوات العمل ووضع معايير الأداء؛
- توزيع المهام وتحديد الأدوار؛
- المحافظة على الأداء الفعال.[1]

خصائص فرق العمل الفعالة تتميز بصفات عن غيرها من فرق العمل غير فعالة نجد علاقات تتميز بالثقة والإحترام والتعاون تركز على الموضوعات وليس الأشخاص يعتبر الخلاف أمر طبيعي كما أن المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، إخفاء مظاهر النفوذ و القرارات مشتدة إلى معلومات ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة، ويمكن القول لفريق ذو فعالية إذا تميز بالآتي: تحديد وتوضيح الأهداف، تقييم الأدوار بين الأعضاء التعبير الصريح عن الأراء والتشجيع على المنافسة بالإتصال الواعي، الإجماع في إتخاذ القرار وليس بالأغلبية معرفة جوانب القوة و الضعف وتحديات البيئة الخارجية.

الخصائص والسمات التي تمكن أعضاء الفريق من تحقيق الفعالية والكفاءة تتمثل في:

- التعاون وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء فريق العمل الجماعي في الوصول إلى النتائج.
- المشاركة أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- المرونة وهي درجة تقبل كل عضو من الفريق لأراء الآخرين والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- تحمل المخاطر وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق والعمل على تحديد نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لتحقيق الاعضاء على مواجهتها.
- الإلتزام وهو مدى شعور الفرد بالإخلاص في العمل لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق.
- الإنفتاح وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات عن التخطيط وحل المشكلات و حرية التغيير لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق.[2]

[1] مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، أثر فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة حالة كلية الإقتصاد جامعة الأغواط، إرامة بركة منال مخنث، جامعة عمار الثليجي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020، ص12 إلى ص14.

[2] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع العمل والتنظيم، دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان لعين الذهب ــتيارت، جامعة إبن خلدون كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، سليماني فريدة، 2022/2021، ص19 ص20.

- الديناميات مجموعة المثيرات والإستجابات التي تنشأ داخل الجماعة في مختلف المواقف الإجتماعية التي يتعرض لها الفرد حيث أنه يصدر سلوكات معينة داخل الجماعة، تقابلها إستجابات عديدة من باقي الأفراد وبهذا يحدث ما يسمى بالتفاعلات النفسية والإجتماعية. [1]

عرف رونالد لويس Ronald Lewis دينامية الجماعة بأنها دراسة التفاعلات الإجتماعية داخل الجماعة الصغيرة و ترمي إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الفرد و القوانين التي تحكم علاقات الأفراد ببعضهم والجماعات بمختلف الجماعات الأخرى والنظم السائدة والتغيرات التي تحدث فيها، ثم الوصول إلى طرق وتقنيات تساعد الجماعة على إتخاذ قرارات ذات فعالية .[2]

إن دينامية الجماعة تعني مجموع القوى والعوامل السيكولوجية والإجتماعية التي تساهم في التأثير على العلاقات و مختلف التفاعلات داخل الجماعات ،و تتحدد هذه القوى في قسمين أساسيين يتمثلان في:

- القسم الإيجابي: و يعمل على الحفاظ على تماسك الجماعات وأعضائها و تنظيم العلاقات الاجتماعية داخلها تنظيما يتناسب مع حاجاتها و أهدافها.

- القسم السلبي: حيث يعمل على تفكيك وتصدع الجماعة والتوترات و الصراعات بين العلاقات التفاعلية داخل الجماعة حتى إصابة بالإنحلال والتشتت.(16)

المطلب الثالث: مؤشرات قياس الأداء الجماعي:

يعتبر مؤشر قياس الأداء key performance Indicators عاملا مساعدا في مقدار التقدم المتحقق نحو تحقيق أهداف الإدارة، وهي مقاييس محددة مسبقا من قبل الإدارة لما تريد أن تقيسه (مالية، إدارية، فنية ... إلخ)، وتستخدم للمساعدة في التأكد من أن الإدارة نجحت في تحقيق أهدافها وعمل التقدم اللازم.

مؤشرالفاعلية تعبر عن درجة تحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة إلى الوصول إليها إذ تمثل فاعلية المنظمة في قدرة هذه الأخيرة على خلق درجة عالية من التلاؤم والتكيف بين تركيبها الإداري والبيئي، و إنطلاقا من المفهوم الواسع للفاعلية التنظيمية بمختلف الجوانب الإقتصادية والإجتماعية والتنظيمية المرتبطة بالمدخلات التي تعتمد عليها المؤسسة والمعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة والمخرجات، ويمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب التي تقدم لنا صور قياس مستوى الفاعلية التنظيمية.

[1] العتوم عدنان يوسف، علم النفس الجماعة، نماذج نظرية و تطبيقات عملية، الأردن، مكتبة الجامعة،2008، ص36.

[2] شطي أمينة، الثقافة التنظيمية: علاقتها بديناميكية جماعة العمل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإجتماعية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة جامعة محمد خضير، 2014، ص71 إلى ص73.

مؤشر الكفاءة مدى قدرة المؤسسة على الإستخدام الأمثل لكافة عناصرالإنتاج من الموارد المختلفة والإمكانات المتاحة في تحقيق الأهداف أو الفاعلية، حيث تبين الكفاءة الإقتصادية للمنظمة تتكون من كفائتين تقنية تعني مقدرة المنظمة في الحصول على أكبر قدر من الإنتاج باستخدام المقادير المتاحة من المدخلات، أما الكفاءة التوظيفية تعكس مقدرة المنظمة على إستخدام المزيج الأمثل للمدخلات أخذة في الإعتبار أسعار المدخلات والتقنيات الإنتاجية المتاحة.

مؤشر الإنتاجية تعبر عن كمية المخرجات التي تنتجها المدخلات خلال فترة زمنية محددة (حمود وفاخوري ، 2001) أن معيار الإنتاجية يمثل النسبة أو العلاقة بين المخرجات (المنتج) وبين المدخلات (المستخدم) أي الموارد المستخدمة في الإنتاج قابلة للمقارنة وهذا الشرط واجب على مستوى كل وحدة إنتاجية بغض النظر عن ملكياتها أو نوعية إنتاجها سلع أم خدمات، وتعني الكفاءة الإنتاجية إنتاج أكبر قدر ممكن وأفضل نوعية من المخرجات بإستخدام مقدار ونوعية معينة من المدخلات بأقل أكمية ممكنة.

مؤشر الجودة تعرف الجودة حسب مضمون المواصفات القياسية iso 9001 كما يلي: "مجموعة الصفات المميزة للمنتج والتي تجعله ملبيا للحاجات المعلنة والمتوقعة أو قادرا على تلبيتها" وبقدر نجاح المنتج نصفه منتجا جيدا أو عالي الجودة أو رديئا.

مؤشرات التنافسية للمؤسسات: تمحور حول قدراتها على تلبية رغبات المستهلكين المختلفة، وذلك بتطوير سلع وخدمات ذات نوعية جيدة تستطيع من خلالها النقاش للأسواق الدولية، عرفت التنافسية في المعجم البريطاني أنها: "القدرة على إنتاج السلع و الخدمات بالنوعية الجيدة والسعر المناسب وفي الوقت المناسب" يعني هذا تلبية حاجات المستهلكين بشكل أكثر كفاءة من المنشاءات الأخرى.

مؤشرات الإنجاز تعمل على قياس مستوى إنجاز الأهداف العملية المعهودة لفريق عمل معين والأمثلة على ذلك: نسبة العمال المستفيدين من منهجية العمل في شكل فرق وعدد حلقات الجودة المستغلة وعدد اقتراحات التحسين المقدمة.

مؤشرات النتائج تقيس درجة الإشباع والتي تأخذ عدة أشكال عميقة منتظرة أو قيمة محققة وتقيس درجة تحقق أو عدم تحقق الهدف في شكل مستوي النشاط أو تكاليف أو هامش محقق، ومن أمثلة ذلك: كمية المنتجات المباعة تبين مستوى الإقبال، والحصة السوقية التي تعكس مكانة المؤسسة، عدد الطلبات المتحصل عليها كذلك عدد العملاء المعالجين وعدد القطع التي تشوبها عيوب إلى عدد القطع المنتجة.

مؤشرات الوسائل تهتم بالإنتاجية من خلال الوقوف على النتائج المحققة إنطلاقا من الوسائل المستخدمة، هذه المؤشرات تظهر في الغالب في شكل نسب ومن أمثلتها: ساعات العمل المباشر و حجم الموارد الأولية المستهلكة.

مؤشرات البيئة تسمح للمسؤول بحصوله على معلومات حول بيئة عمله من توجيه أعماله بشكل صحيح، كما تمنح هذه المؤشرات الضوء حول النشاطات المكملة، ويمكن أن تكون هذه المؤشرات قائمة على أساس عوامل خارجية كأسعار الموارد الأولية، وتطور معدلات الفائدة وغيرها.[1]

المبحث الثالث: العلاقة بين المهارات الناعمة والأداء الجماعي:

المطلب الأول: أثر التواصل الفعال على تحقيق الأهداف:

عملية الإتصال ضرورية لإستمرار المنظمة وفعاليتها وإزدهارها يؤكد ذلك ماكس فيبر حيث يقول: "أنه لا يمكن للناس أن يسيطروا على بيئتهم ولا للمديرين أن يسيطروا على منظماتهم إلا عن طريق المعلومات التي يتم تناقلها بين الأطراف المعنية إذ ترتبط الكفاءة الإنتاجية للعامل الفردي إلى حد كبير بمدى فعالية عملية الإتصال داخل المؤسسة".

للإتصال أهمية في الإدارة بكونه عملية أساسية تظهر في الممارسات الفعالة للعملية الإدارية إذ تساعد الإداريين على فهم أهداف وغايات المؤسسة والتعاون فيما بينهم بطريقة بناءة من أجل تحقيق تلك الأهداف بإعتباره كشرط أساسي لإمكانية قيام الفرد بأداء عمله على الوجه الصحيح، كون الإتصال إجتماعي وتفاعلي نجد علاقة التداخل والتأثير والتأثر التي تحدث فيه يعتبر في غاية الأهمية بالنسبة للمنظمات العامة فهو وسيلة فعالة تساعد على تحقيق الأهداف والخطط والتنفيذ الفعال للتنظيم الإداري وكذلك تحقيق الرقابة الإدارية من خلال قنوات ووسائل الإتصال، كما أن الإتصال الجيد يساعد على أداء الأعمال بطريقة أفضل كما هو مخطط لها كما يساعد على كسب ثقة الأفراد والجماعات داخل المنظمة خصوصا عند إجراء التغيير في أساليب العمل وأعمال تطويرية كلية أو جزئية، كما أن الإتصال الفعال يعتبر وسيلة لتحفيز الآخرين في العمل حيث أن نجاح المنظمة يعتمد بشكل آساسي على فعالية الإتصال فيها.[2]

يعد التواصل الفعال في القيادة مفتاح نجاح القادة إذ لا يقتصر دوره على نقل المعلومات فحسب بل يمتد إلى بناء علاقات قوية وتحفيز الفرق وتعزيز القدرة على حل المشكلات بفعالية، القائد الذي يتقن مهارات التواصل يلهم الثقة ويخلق رؤية مشتركة تدفع الفريق نحو تحقيق الأهداف.

[1] المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية. و التطبيق (نماذج علمية)، عماد كساب، المجلد الخامس__ العدد (16) يناير 2021، ص201 ص205 إلى ص207.

[2] مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال تنظيمي، دور الإتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإنسانية فرع علوم الإعلام والإتصال، إعداد الطلبة: بلعيد لعزري، حمزة حيدوس، 2025/2024، ص42،41.

التواصل الفعال يساعد القائد على تحقيق النجاح بدءا بتحسين العلاقات مع الفريق وزيادة التفاهم كمفتاح لبناء علاقات قوية إذ يساعد القادة على فهم إحتياجات أعضاء فريقهم والتفاعل معهم بوضوح وإحترام فعندما يكون القائد قادرا على التعبير عن رؤيته وأهدافه بوضوح والإستماع بإنصات لوجهات نظر الآخرين فإنه يخلق بيئة عمل قائمة على التعاون والثقة ويقلل من سوء الفهم ويعزز الإنسجام والإلتزام بين أعضاء الفريق، يليها تعزيز الثقة بين القائد وأعضاء الفريق بما أن الثقة هي الأساس لأية علاقة ناجحة في بيئة العمل يعد التواصل الفعال في القيادة أداة أساسية لتعزيزها والثقة لا تبنى بين يوم و ليلة إلا أنه القائد عندما يكون واضحا و شفافا في قراراته يظهر إهتماما حقيقيا برفاهية فريقه وراحته فإنه يخلق بيئة يشعر فيها الأفراد بالأمان والتقدير كما أن الإستماع لآراء الفريق وتقديم ملاحظات بناءة يعزز الشعور بالإنتماء ويزيد من الولاء للمؤسسة، وآخيرا تحقيق الأهداف التنظيمية بوضوح وفعالية عندما يتعلق الأمر بتحقيق الأهداف القيادية فإن القادة الذين يمتلكون مهارات تواصل قوية وخاصة في التواصل العاطفي والذكاء الإجتماعي يكونون أكثر قدرة على توجيه فوقهم نحو النجاح فهم يحكمون الأدوار بوضوح ويشرحون الإستراتيجيات المتبعة ويحرصون على إبقاء الجميع متحفزين وعلى المسار الصحيح، الأهم من ذلك أنهم قادرون على التكيف مع التغيرات بسرعة ومرونة وبالتالي تحقيق نتائج إيجابية ومستدامة.[1]

المطلب الثاني: دور القيادة الذاتية والإنظباط في تحسين النتائج:

القيادة الذاتية إصلاح حديث يدل على قدرة المدير أو القائد أو الفريق على إدارة الوقت وإنجاز الأعمال تلقائيا دون تدخل خارجي حتى يحقق الأهداف المنشودة في الوقت والمكان المناسبين وأكمل وجه.

يرى الباحثين أن القيادة الذاتية هي قيادة الفرد لنفسه وقيادة فريقه حتى في غياب القائد لإنجاز الأهداف المحددة بدون أية حوافز أو مؤثرات أو ضغوطات خارجية.

يتميز الفرد أو الفريق الذي يعمل في ظل القيادة الذاتية بعدة خصائص منها القدرة على التصرف والإبداع في المواقف الحرجة، والتعاون الوثيق بين أعضاء الفريق للتغلب على العوائق بالإمكانات الذاتية ولذلك تعتبر القيادة الذاتية أرقى أنظمة القيادة الديمقراطية التي حققت نجاحا باهرا في المنظمات كافة سواء خدمية أم صناعية.

تستمد القيادة الذاتية أهميتها من حيث سعي المنظمات للبحث عن المزيد من الإدارة الذاتية والأداء الذاتي للفرد لنفسه وبالتالي لفريق عمله وذلك بتولي كل فرد في فريق العمل من قيادة نفسه وقيادة زملائه ويتمكنوا من قيادة بعضهم كفريق واحد، فتكون القيادة الذاتية بديلا عن نهج القيادة من أعلى إلى أسفل مثلث السلطة الهرمية ومع إنتشارها أصبح النهج التصاعدي أكثر إنتشارا

[1] التواصل الفعال: أداة القائد للتأثير الإيجابي وتحقيق الأهداف، منتديات ستار تايمز، https //prof1.startimes .com

والتي ستمكن الأداء التنظيمي بشكل أفضل، حيث أنها تشجع الفرد على أن يكون نشيطا في فهم وتفسير البيئة التنظيمية وإظهار إبداعاته بطرق أكثر إنتاجية في فعل الشيء أو أداء المهمة.

كما تكمن أهمية القيادة القيادة الذاتية في التأثير على سلوك الأفراد بإستخدامهم التحكم الإدراكي الذي له تأثير إيجابي على الأداء والأفراد الذين ينخرطون في إستراتيجيات القيادة الذاتية لديهم درجة رضا عالية عن وظائفهم، و بالتدريب عليها من شأنه التأثير على الأفراد على المدى البعيد وبالتالي التأثير على أداء المنظمة فالقيادة الذاتية لها دور مهم ورئيسي في الدافع الفردي لدى الأفراد فيكون الدافع داخليا وغير مرتبط بمؤثر خارجي.

تسعى القيادة الذاتية إلى تحقيق ثلاثة أهداف رئيسية: تعليم الفرد لقيادة نفسه اولا ثم قيادة فريقه ثانيا حتى في غياب القائد، الطموح المؤمن بالمبادرة الذي يجعل هدفه في الحياة أن يكون نبراسا للآخرين خير من المتواكل، التفائل والإستماع إلى الأقوال التي تدفع بالعامل إلى مزيد من الإنجاز والأداء.[1]

تعرف راوية الإنضباط أنه هو السلوك أو التصرف التلقائي الفرد أو الجماعة الذي يتفق مع الضوابط التي تحددها القوانين والتعليمات وتمليها قواعد الدين والأخلاق على نحو يؤكد الطاعة الفورية والتلقائية للأوامر والنواهي السائدة في المجتمع.

ينقسم الإنظباط إلى نوعين "الذاتي و الخارجي" وهذا ما سنتطرق لشرحه الأن:

أولا: الانضباط الذاتي

أشار إليه أبو الخير أنه: "قدرة الفرد في سلوكه وتصرفه ومحاسبته لنفسه قبل أن يحاسبه غيره، وعبادته لعمله والحرص على أداء دوره بروح من الجدية والإلتزام والتفاني والإخلاص"، ويعرف الأقصرى الإنظباط الذاتي: يعني أن الإنسان يسيطر على نفسه ويسودها سيادة لا غنى له عنه في سائر الأعمال اليومية فلا يندفع ولا يثور ولا يغضب، والسيطرة على النفس تتمثل في أن يجلس الإنسان إلى عمله في الساعات المعينة بكل حب وعزيمة وإصرار على الإنجاز وأن يتابع بكل عزم أعماله دون إهمال لأي منها، وأن يحسن تجنب الكلام أو الإشارة التي لا تقع فيها، وأن يحترس من الغفلة أو الشرود اللذان يسوقان إلى الإهمال والإقدام على ما يعيب، وهذا الإنظباط يجعل الإنسان يتقيد بنظام خاص في حياته يخلو من الفوضى أو العشوائية، ويعتدل في ميوله، ويثابر على عمله ويتصرف بهدوء وحزم في الظروف الحرجة وينظم نفسه وفعاليته وسط الشدائد.

[1]_ دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي والوظيفي في جامعة زاخو إقليم كوردستان العراق، القيادة الذاتية مدخل نحو الجامعات الخضراء، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، (فيان مصطفى سامي، سعد خضر الياس، فرهاد سالم جميل)، 2024/2023،ص240 و 241.

ثانيا: الإنضباط الخارجي

يشير بدر إلى هذا النوع يأتي من الخارج على النحو التالي: يأتي من خارج المنظمة من أجهزة الرقابة الحكومية، ومن مراقبة المنظمة على سلوك موظفيها، ويشمل على مجموعة من اللوائح والأنظمة لضبط السلوك الإداري، ويوضح المالكي إلى أن الرقابة التي تمارسها المنظمة أو الأجهزة الرقابية الحكومية على الموظفين من خلال فرض اللوائح والأنظمة و القوانين بإستخدام الوسائل الرقابية المختلفة فهي تهدف إلى:

- التعرف على معوقات أداء الموظفين لأعمالهم والعمل على حلها وتلافيها.
- معرفة الانحرافات أثناء وقوعها والعمل على وضع الحلول المناسبة لها.
- التأكد من الأداء والإنتاج يسير حسب الخطط والمعايير الموضوعة مسبقا.
- التأكد من العمل وممارسة الوظائف يسير حسب التعليمات والأنظمة و القوانين، وأن الأفراد العاملين ملتزمين بتلك التعليمات و القوانين.
- التأكد من أن الأفراد يحصلون على حقوقهم الوظيفية بالكامل لقاء عملهم والتزامهم.[1]

الإنظباط الوظيفي يعرف بأنه إتباع أفراد المنظمة سلوكيات معينة تتماشى مع قواعد المنظمة؛ مثل إحترام القوانين المعمول بها، وخضوعهم وانقيادهم، واحترامهم للنظام الداخلي، وكذلك تطبيق اللوائح و القواعد المنظمة للعمل داخل المنظمة، ويتم تحقيق الانضباط الوظيفي من خلال تطبيق مجموعة القوانين، مثل: الدخول و الخروج في الوقت المحدد، وتطبيق وإطاعة الأوامر، و القرارات الصادرة عن القيادة الإدارية، وعدم التغيب عن العمل، وإنجاز المهام المكلف بها في الوقت المحدد.[2]

للإنظباط أهمية بالغة داخل المنظمة تكمن في النقاط التالية:

- يساعد الإنظباط الوظيفي على إتقان العمل، وذلك عن طريق الرقابة الذاتية لدى الأفراد في سلوكهم وهذا يؤدي إلى التفاني في العمل وبالتالي إتقانه، أما في حالة العكس تكون نتائج عكسية كالإهمال واللامبالاة.
- يعكس الإنضباط الوظيفي الجيد في العمل حجم مسؤولية الشخص عن المهام الموكلة إليه، وهذا يشجع وينمي الشغف في العمل والروح المعنوية، ويحقق الأهداف التنظيمية.

[1] شهادة مكملة لمتطلبات الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، أثر الإنظباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، 2015، ص12 إلى ص15.

[2] مجلة العلوم الإنسانية و الإدارية، الإنظباط الوظيفي وأثره على الوظيفة العامة في النظام السعودي، فقيهي، ع.م، المجلد/العدد 35، 2023، ص115.

- الإنضباط الوظيفي من العناصر الأساسية لقياس مدى التوافق والإندماج المهني بين الفاعلين في المنظمة ؛ إذ إنه كلما زاد الإندماج حققت المنظمة تطلعاتها وأهدافها.

- يساهم الإنضباط الوظيفي في سير العمل وفق القوانين والتعليمات والأنظمة الخاصة بالعمل وهذا يجعل العامل قادرا على تحقيق خدمات المنظمة بشكل جيد.

- يعمل على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة المردودية من خلال إتقان الموظفين لعملهم ذلك عن طريق المحافظة على أوقات العمل وإحترام اللوائح، والتقليل من الغياب والتأخر، والمحافظة على ممتلكات المنظمات الإدارية.(23)

المطلب الثالث: التكامل بين التنمية الذاتية ومتطلبات التنظيم:

أولا: التنمية الذاتية

تشمل العديد من الجوانب المشكلة لشخصية الفرد قصد تطوير علاقاته بالآخرين في عدة مستويات تنموية، كالتعاون و المشاركة الفعالة و الهوية الجماعية بوصفها سمات تقيهم من كل أشكال البؤس.

تعريف مفهوم التنمية الذاتية الذي يحيل إلى أنها: "تشير إلى عملية مستمرة لتحسين الذات على الصعيد العاطفي والعقلي والروحي. وتتمثل في تنمية المهارات والمعارف والسلوكيات لتحقيق الأهداف الشخصية و المهنية وعيش حياة أكثر إشباعا وتكاملا".[1]

تفسير التنمية في الإطار السوسيولوجي يؤكد ميردال على أنه لابد للمجتمعات النامية أن تتبع أسلوب الدفعة القوية فتدخل الدولة ومجهوداتها لا يكفي وحده وإنما لا بد أن يعتمد على إتجاه الأفراد نحو رغبتهم الحقيقية في التغيير وعلى الوقت وعلى كيفية التغيير[2]

أما التنمية في الإطار السيكولوجي المجتمعات التي حققت التنمية في الماضي أو الحاضر كان قدرها أن يوجد عدد كبير من الأفراد يتصفون بالرغبة في الإنجاز و القدرة على التصور لأدوار وإمكانيات مستقبلية، هيجن أحد رجال الإقتصاد دمج مبادئ علم النفس في نظرية التنمية الإقتصادية هذه الآخيرة يتعين فهمها من زاوية الشخصية المبدعة فالتغير الإجتماعي لا يحدث بدون تغير في الشخصيات ورفض محاكاة الدول النامية للأساليب التكنولوجية السائدة في الدول المتقدمة وذهب إلى أن متطلبات

[1] مجلة عطاء للدراسات والأبحاث، فلسفة التنمية الذاتية وتنظيم الشخصية، د. عبد الحق الخيروني، العدد 18، 2026، ص145

[2] كتاب تنمية إجتماعية، د. ثروت محمد شلبي، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، ص71، 72.

التحول إلى التنمية الإقتصادية تتمثل في خلق الإبداع ونشره ثم تدعيم إتجاهات معينة نحو العمل الفني اليدوي بحث توجه الطاقات الإبداعية فيما أسماه هيجن (التجديد أو الإستحداث).

في مجال تكنولوجيا الإنتاج فالمستوى العالمي من الإبداع والخلق هو الشرط الأساسي لإحداث التنمية الإقتصادية والشخصية الإبداعية تميز بتوافر الحاجة الشديدة إلى الإنجاز و القوة والإستقلال والنظام والإنتظام.

دافيد ماكليلاند تحقيق التنمية الإقتصادية في أي مجتمع يعتمد بصفة أساسية على وجود مجموعة من المنظمين الإقتصاديين ذوي بناء نفس خاص يشجعهم ويدفعهم إلى الإجتهاد والإبتكار والإنجاز ، بغية تحقيق أهداف إجتماعية تتمثل في تحسين الوضع الإقتصادي والإجتماعي معا، مجتمع المتخلف إذا أراد البدء في تنمية نفسه إقتصاديا فلا بد له من زيادة القيم بشعور الحاجة إلى الإنجاز لدى الأفراد من خلال التربية والتنشئة الإجتماعية وتشجيع المجتهدين والمجددين على الدخول في ساحة العمل فالمجتمع الذي يشعر بالحاجة العالية للإنجاز ينتج منظمين قادرين على تنمية سريعة من خلال قدرة هؤلاء الأفراد على المهارة والفطنة والقدرة على التخطيط والتنظيم.[1]

ثانيا: متطلبات التنظيم:

هنري فايول عرف التنظيم بأنه: "إمداد المنظمة بكل ما يساعدها على تأدية مهامها من المواد الأولية، الآلات والأفراد، ويتوجب على المدير إقامة نوع من العلاقات بين الأفراد بعضهم ببعض، وبين الأشياء بعضها ببعض".

متطلبات التنظيم يعتمد أي تنظيم على توافر وتوظيف بعض المتطلبات الواجب أن تكون في ذات العامل من خلال غرسها بالتكوينات أو نص قوانين داخلية خاصة بالمؤسسة بإعتبارها كركيزة أساسية تظهر الفعالية:

- وضوح الأهداف ينبغي النص على هدف التنظيم لأن هذا التحديد هو الذي يليها خطوة وضع الخطط ووحدة الهدف العام الذي هو مبرر وجود المنظمة وأن لا تتشتت الجهود بتركيز كل جزء من أجزاء التنظيم على أهدافه الجزئية على حساب الأهداف العامة.

- تقسيم الأدوار و المهام يعني تقسيم العمل بوضع الجهود الإنسانية بطريقة مناسبة لنتحصل على الجانب المادي صحيح وسليم أي وضع كل عامل حسب تخصصه وهذا يؤدي الشخص يكون ذو خبرة و مهارة وسريع في أداء عمله بسهولة المتابعة والرقابة عليه بواسطة المشرفين راجع لتكرير ونمطية خطوات العمل.

[1] د.ثروت محمد شلبي، ص53،الى ص55.

ـ السلطة والشرعية السلطة هي الحق في إصدار القرارات والأوامر و القوة في إجبار الآخرين على تنفيذها وهي ثلاث أنواع: تنفيذية تعتبر السلطة الأساسية والنهائية لأمر الآخرين وإتخاذ القرارات وتنفيذها وكذلك هي الموافقة على جميع الأنشطة التي تمارس في المنظمة، السلطة الإستشارية للإرشاد والنصح دون إصدار الأوامر والرقابة، السلطة الوظيفية تعطي الحق في إصدار الأوامر ولكن لوظائف معينة و مجالات محدودة، أما الشرعية تتم من خلال مبدأ وحدة السلطة الفرد يتلقى الأوامر من فرد واحد فقط لأن وجود أكثر من رئيس واحد يخلق التعارض بين الأفراد وهنا يتبين التسلسل الرئاسي في أن السلطة و المسؤولية تنساب من الأعلى للأسفل.

ـ المرونة والتكيف عن طريق تسهيل وتشجيع الموارد البشرية وتطويرها حيث يجب أن يسمح التنظيم بل وأن يشجع الأفراد على الإستفادة من طاقاتها وإمكانياتها والتطور و النمو من خلال إكتساب قدرات ومهارات جديدة والإضطلاع على المسؤوليات كلما زادت خبرتهم.

ـ التواصل والتنسيق الإتصالات الفعالة داخل التنظيم تسمح لكل عضو من الأعظاء معرفة مكانه في نموذج التنظيم وتحديد علاقات العمل تجمع الأفراد ذوي المهارات خاصة يكشف إبداعهم بفضل التواصل، أما التنسيق يكون بين مختلف الأنشطة والوحدات لتوحيد الجهود سعيا لتحقيق أهداف المنظمة وفعاليتها ويتم بالإستفادة من مبدأ التخصص ومنع الإزدواجية وكذا تسهيل تدفق وإنسياب المعلومات ومعالجتها.[1]

الضبط الإجتماعي عند العلامة إبن خلدون إعتبره "أن الضبط الإجتماعي ظاهرة ملزمة بالنسبة للمجتمع، وينظر إليه نظرة نفسية، فهو يراه لزاما للحياة وهو نتاج للطبيعة الإنسانية التي هي بحاجة إلى من يظبط سلوكها، ويشير إلى أن ضبط النفس إما أن يكون خارجيا يتحقق عن طريق القانون، وإما داخليا يتحقق عن طريق الدين والشريعة، إما ضبطا إختياريا يأتي عن طريق الضمير"، إنطلاقا من هذا التعريف تتضح ضرورة الضبط الإجتماعي الذي يتم داخل التنظيم وفق مجموعة من القواعد والمعايير والسلطات العليا المراقبة وحتى مساهمة الرقابة الذاتية لخلق روح الفريق والإنسجام والإلتزام بالأهداف المشتركة.[2]

الإنتماء و الهوية الجماعية تتمثل في حقل العمل و الوظيفة تظهر المهنية بالولاء للوظيفة وإنجاز المهام في سياق علاقات هرمية منتظمة تحدد الحقوق والواجبات، أما الإنتماء والعضوية بوجود هدف مشترك يسعى أعضاء الجماعة لبلوغه وفي الحقيقة كل هذا نتاج لتركيبة محددة بدءا من الأقسام والوحدات الإنتاجية إنتهاءا بالمؤسسة التي تربط كل فئة بمهنة محددة باعتبارها جزء لا يتجزأ منها.

[1] هياكل وتنظيم المؤسسة، جامعة تيبازة، https://learning.cu _tipaza.dz

[2] دور الدين في الضبط الإجتماعي "مقاربة سوسيولوجية"، مجلة المعرفة للدراسات والأبحاث، مرزوق العيسي، العدد الثامن عشر،2024،ص1230، https://www.josooor.com

الفصل الثاني:

المهارات الناعمة و تحسين

العلاقات المهنية داخل فرق العمل

الفصل الثاني: المهارات الناعمة و تحسين العلاقات المهنية داخل فرق العمل

تمهيد:

تقوم فرق العمل على شبكة من العلاقات المهنية التي تحدد درجة التعاون والانسجام داخل التنظيم؛ وتُعد المهارات الناعمة، خاصة مهارات التواصل والذكاء العاطفي، عناصر أساسية في بناء علاقات مهنية صحية ومستقرة. فالعلاقة المهنية لم تعد تُفهم في السياقات المعاصرة كأداء وظيفي جاف، بل كديناميةٍ تفاعلية تعتمد على قدرة الفرد على فهم ذاته وفهم الآخرين، وإدارة الانفعالات بما يخدم الأهداف المشتركة.

من هنا، تبرز المهارات الناعمة كحلقة وصل بين الهيكل الرسمي للمؤسسة والواقع الاجتماعي والنفسي للأفراد؛ حيث تساهم في تذليل عقبات التواصل وتخفيف حدة النزاعات، مما يعزز من قيم الثقة والالتزام التنظيمي. وانطلاقاً من هذا الدور المحوري، يسعى هذا الفصل إلى البحث في ماهية هذه العلاقات المهنية وأبعادها، مع تسليط الضوء على كيفية استثمار المهارات الناعمة كآليات فعالة لتعزيز روح الفريق والانتقال بالتعاون من مجرد شعار إداري إلى ممارسة واقعية ترفع من كفاءة الأداء الجماعي."

المبحث الأول: العلاقات المهنية في التنظيم: المفهوم والأبعاد:

المطلب الأول: طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسات:

تُعد العلاقات المهنية من الركائز الأساسية التي تقوم عليها التنظيمات الحديثة، لأنها تمثل الإطار الذي تنتظم داخله مختلف أشكال التفاعل بين الأفراد داخل المؤسسة فالمؤسسة لا تُبنى فقط على القوانين والهياكل الإدارية، بل تقوم أيضاً على شبكة معقدة من العلاقات الإنسانية والاجتماعية التي تنظم سلوك العاملين وتوجه أدوارهم المهنية ومن هذا المنطلق، فإن العلاقات المهنية لا تقتصر على كونها علاقات عمل مرتبطة بالأجر أو الوظيفة، وإنما تمتد لتشمل أبعاداً اجتماعية ونفسية وثقافية تؤثر بشكل مباشر على فعالية التنظيم واستقراره.

و تتشكل هذه العلاقات من خلال التفاعلات اليومية التي تجمع بين مختلف الفاعلين الاجتماعيين داخل المؤسسة، سواء كانوا رؤساء أو مرؤوسين أو زملاء في العمل فكل عملية تواصل أو تعاون أو تبادل للخبرات تساهم في بناء نمط معين من العلاقات المهنية يعكس طبيعة البناء الاجتماعي للمؤسسة كما أن هذه العلاقات تتأثر بطبيعة التنظيم الإداري السائد، وبالبيئة الاجتماعية والثقافية التي ينتمي إليها العاملون، الأمر الذي يجعلها تختلف من مؤسسة إلى أخرى و من مجتمع إلى آخر.

و تعرف العلاقات المهنية بأنها "مجموعة الروابط التي تنشأ في إطار العمل، والتي تحكمها ضوابط تنظيمية وقيم اجتماعية تهدف إلى تنسيق الجهود" ويكشف هذا التعريف أن العلاقات المهنية ليست علاقات عشوائية، بل هي علاقات منظمة تقوم على قواعد وقيم تضبط سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتحدد طبيعة أدوارهم المهنية كما أن الهدف الأساسي منها يتمثل في تحقيق التعاون والتكامل بين العاملين بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة. [1]

كما تتأثر طبيعة العلاقات المهنية بمدى إدراك الأفراد لمهنتهم ولدورهم داخل المؤسسة، حيث تختلف نظرة العاملين للعمل من شخص إلى آخر فهناك من يرى أن العمل رسالة اجتماعية وأداة لتحقيق الذات وخدمة المجتمع، بينما ينظر إليه آخرون باعتباره مجرد وسيلة للحصول على الربح أو تحقيق المكاسب المادية وينعكس هذا الاختلاف في التصورات على طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسة، إذ يؤدي أحياناً إلى ظهور تباين في درجات التعاون والتفاؤل والانتماء الجماعي بين العاملين.

و يؤدي هذا التباين في المواقف المهنية إلى اختلاف مستوى التفاعل الاجتماعي داخل المؤسسة، فكلما كان العامل يشعر بقيمة عمله وأهميته الاجتماعية زادت رغبته في التعاون والمشاركة الإيجابية داخل جماعة العمل أما إذا كان ينظر إلى العمل نظرة مادية بحتة، فقد تصبح علاقاته المهنية أكثر برودة أو فردية، وهو ما قد ينعكس سلباً على روح الفريق والمناخ التنظيمي العام داخل المؤسسة.[2]

و لا يمكن فهم العلاقات المهنية بمعزل عن السياق التاريخي والاجتماعي الذي توجد فيه المؤسسة، لأن التنظيمات المهنية تتأثر دائماً بالتحولات الاقتصادية والثقافية والسياسية التي يعيشها المجتمع فالتغيرات المرتبطة بالعولمة والتكنولوجيا الحديثة وأنماط الإدارة الجديدة ساهمت في إعادة تشكيل طبيعة العلاقات المهنية داخل المؤسسات المعاصرة، وأثرت على طرق التواصل والتفاعل بين العاملين.

كما أن التطورات الاجتماعية الحديثة فرضت على المؤسسات الاهتمام المتزايد بالبعد الإنساني للعلاقات المهنية، بعدما أثبتت الدراسات أن نجاح التنظيم لا يعتمد فقط على الإمكانيات التقنية والمادية، بل يرتبط أيضاً بمدى قدرة المؤسسة على خلق بيئة اجتماعية مستقرة يسودها التعاون والثقة والتفاهم بين العاملين ولذلك أصبحت العلاقات المهنية اليوم أحد أهم المؤشرات التي تقاس بها فعالية التنظيمات الحديثة واستقرارها الداخلي.[3]

---

[1] عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

[2] بن بلقاسم، إيمان وطار، فاطمة الزهرة (2014). العلاقات المهنية داخل الوسط المهني الجامعي، مجلة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد.(2)

[3] Yon, Karel (2023). « Des syndicalistes aux « professionnels des relations professionnelles » ? Les premiers temps de l'école de relations industrielles de Cornell », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 248, pp. 62-85. Éditions Le Seuil.

المطلب الثاني: البعد الرسمي وغير الرسمي للعلاقات:

تتحرك العلاقات المهنية داخل المؤسسة في إطار مسارين أساسيين هما البعد الرسمي والبعد غير الرسمي، حيث يشكل كل منهما جانباً مهماً من البناء التنظيمي للمؤسسة. فالمنظمات الحديثة لا تعتمد فقط على الهياكل القانونية والإدارية الظاهرة، بل تتشكل أيضاً من شبكات غير رسمية من العلاقات الإنسانية التي تنشأ بصورة تلقائية بين العاملين.

و يتمثل البعد الرسمي في العلاقات التي تحددها المؤسسة بصورة واضحة من خلال القوانين واللوائح التنظيمية والمخططات الإدارية، حيث يتم توزيع الأدوار والسلطات والمسؤوليات وفق تسلسل هرمي محدد ويهدف هذا البعد إلى تنظيم العمل وضبط العلاقات المهنية بما يضمن احترام القواعد وتحقيق الانضباط داخل المؤسسة.

كما يستند البعد الرسمي إلى السلطة الوظيفية التي تمنح بعض الأفراد حق الإشراف والتوجيه واتخاذ القرارات داخل التنظيم، و هو ما يحدد طبيعة العلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين ويعمل هذا الشكل من العلاقات على ضمان استمرارية النشاط المهني وتحقيق التنسيق بين مختلف المصالح والأقسام داخل المؤسسة.[1]

أما البعد غير الرسمي، فينشأ بصورة عفوية نتيجة الاحتكاك اليومي بين العاملين داخل المؤسسة، حيث تتكون علاقات إنسانية قائمة على الصداقة أو المصالح المشتركة أو التقارب الاجتماعي والثقافي. وغالباً ما تتجاوز هذه العلاقات الحدود الرسمية المفروضة من قبل التنظيم الإداري.

و تلعب العلاقات غير الرسمية دوراً مهماً في تحقيق التماسك الاجتماعي داخل جماعات العمل، لأنها تساعد على خلق أجواء من الألفة والتعاون بين العاملين، كما تساهم في تسهيل عملية التواصل وتبادل المعلومات بصورة أسرع من القنوات الرسمية أحياناً ولهذا فإن العديد من المؤسسات أصبحت تدرك أهمية هذه العلاقات في دعم الاستقرار التنظيمي وتحسين الأداء المهني.

غير أن العلاقات غير الرسمية قد تتحول أحياناً إلى مصدر للمشكلات التنظيمية إذا سادت النزاعات أو ظهرت جماعات ضغط داخل المؤسسة، حيث يمكن أن تؤدي إلى تعطيل العمليات الرسمية أو خلق صراعات بين العاملين والإدارة ولذلك فإن نجاح المؤسسة يتطلب تحقيق نوع من التوازن بين البعدين الرسمي وغير الرسمي للعلاقات المهنية.[2]

[1] سلاطنية، بلقاسم (2003). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد.(5)

[2] محمد يسعد، ليلى وجرودي، مريم (2021). الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد (1).

و يؤكد "إلتون مايو" أن العلاقات الاجتماعية غير الرسمية تمثل المحرك الحقيقي للإنتاجية داخل المؤسسة، لأن العامل لا يتأثر فقط بالحوافز المادية أو بالقوانين التنظيمية، بل يتأثر أيضاً بشعوره بالانتماء داخل جماعة العمل وبطبيعة العلاقات الإنسانية التي تربطه بزملائه.

و قد ساهمت دراسات العلاقات الإنسانية في إبراز أهمية البعد غير الرسمي داخل التنظيمات الحديثة، حيث تبين أن المناخ الاجتماعي الإيجابي والتفاعل الإنساني السليم يرفعان من مستوى الرضا الوظيفي ويزيدان من فعالية الأداء الجماعي، الأمر الذي جعل المؤسسات الحديثة تهتم أكثر بإدارة العلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل. [1]

المطلب الثالث: الثقة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي:

تمثل الثقة التنظيمية أحد أهم العناصر التي تقوم عليها العلاقات المهنية داخل المؤسسة، لأنها تشكل الأساس الذي يربط بين العاملين ويضمن استقرار التفاعلات الاجتماعية داخل التنظيم. فالثقة تجعل الأفراد أكثر استعداداً للتعاون وتبادل المعلومات والعمل الجماعي دون خوف أو توتر.

و توصف الثقة بأنها "المادة اللاصقة" التي تحافظ على تماسك التنظيم، لأن غيابها يؤدي إلى انتشار الشك والصراعات وضعف التواصل بين العاملين كما أن المؤسسات التي يسودها مناخ من الثقة المتبادلة تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات وتحقيق الاستقرار التنظيمي مقارنة بالمؤسسات التي تسودها العلاقات المتوترة.

و من الناحية التنظيمية، فإن الاستثمار في العلاقات القائمة على الثقة يساهم في تقليل تكاليف الرقابة والمتابعة، لأن العامل الذي يشعر بالثقة والاحترام يكون أكثر التزاماً بأداء واجباته دون الحاجة إلى مراقبة مستمرة. كما أن الثقة تعزز روح المبادرة والإبداع داخل المؤسسة وتشجع العاملين على المشاركة الإيجابية في اتخاذ القرارات. [2]

ويرتبط مفهوم الثقة التنظيمية بمفهوم "رأس المال الاجتماعي"، الذي يشير إلى مجموع الروابط والعلاقات الاجتماعية التي تساعد الأفراد على العمل الجماعي وتحقيق الأهداف المشتركة. فالمؤسسة التي تمتلك رأس مال اجتماعي قوي تكون أكثر قدرة على تحقيق التعاون والانسجام بين أعضائها.

[1] سلاطنية، بلقاسم (2003). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد.(5)
[2] السروجي، طلعت مصطفى (2009). رأس المال الاجتماعي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

و يُعرف رأس المال الاجتماعي داخل المؤسسة بأنه "القدرة على العمل الجماعي بفضل شبكة من الروابط المبنية على المعايير والقيم المشتركة"، ويكشف هذا التعريف أن العلاقات المهنية لا تقوم فقط على المصالح الفردية، بل تعتمد أيضاً على وجود ثقافة تنظيمية مشتركة تعزز قيم التعاون والثقة والاحترام المتبادل بين العاملين.

كما يسهم رأس المال الاجتماعي في دعم التماسك الداخلي للمؤسسة، لأنه يخلق نوعاً من التضامن بين العاملين ويقوي شعورهم بالانتماء إلى جماعة مهنية واحدة وهذا ما يجعل المؤسسات التي تتمتع بعلاقات اجتماعية قوية أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات والتحديات التنظيمية المختلفة.

وفي ظل التحولات الحديثة التي عرفها عالم العمل، أصبحت الثقة التنظيمية ورأس المال الاجتماعي من أهم العوامل التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق التنمية والاستقرار، حيث لم يعد النجاح مرتبطاً فقط بالإمكانات المادية أو التقنية، بل أصبح رهيناً أيضاً بقدرة المؤسسة على بناء علاقات إنسانية قائمة على التعاون والاحترام والثقة المتبادلة بين جميع أعضائها.[1]

المبحث الأول: المهارات الناعمة كآلية لتعزيز التعاون:

المطلب الأول: مهارات التواصل والحوار:

يُعد التواصل الفعال من أهم المهارات الناعمة التي تقوم عليها العلاقات المهنية داخل التنظيمات الحديثة، إذ لم يعد يُنظر إلى التواصل باعتباره مجرد وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات، بل أصبح عملية اجتماعية تفاعلية تساهم في بناء الانسجام داخل المؤسسة وتدعيم العلاقات بين الأفراد. فالتواصل داخل جماعات العمل يمثل الأداة الأساسية التي يتم من خلالها تبادل الأفكار والخبرات والمواقف، كما يسمح ببناء فهم مشترك يساعد على تحقيق الأهداف التنظيمية بكفاءة أكبر وفي هذا السياق، يشير الباحثون إلى أن التواصل الفعال يشكل "عملية تفاعلية تبني الهوية المهنية وتحدد مكانة الفرد داخل الشبكة التنظيمية"، لأنه يسمح للفرد بإثبات حضوره داخل الجماعة المهنية والتأثير في الآخرين من خلال اللغة والحوار وأساليب التفاعل المختلفة .

و يبرز دور مهارات التواصل بشكل واضح في التقليل من سوء الفهم والنزاعات داخل المؤسسة، حيث إن غياب التواصل الفعال يؤدي غالباً إلى اضطراب العلاقات المهنية وتفكك الروابط التنظيمية بين العاملين لذلك تسعى التنظيمات الحديثة إلى تعزيز مهارات الحوار والاستماع والتفاوض باعتبارها أدوات ضرورية للحفاظ على استقرار جماعات العمل كما أن التواصل يساعد على

[1] Adam, Michel (2012). « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés », Projectics/Proyéctica/Projectique, n° 11-12, pp. 23-39. Éditions De Boeck Supérieur.

توضيح الأدوار والمسؤوليات داخل المؤسسة، الأمر الذي يقلل من الغموض التنظيمي ويجعل العاملين أكثر قدرة على أداء وظائفهم بطريقة منسجمة مع أهداف التنظيم [1].

و في ظل التحولات الرقمية الحديثة، ازدادت أهمية مهارات التواصل الإنساني المباشر نتيجة الانتشار الواسع لوسائل الاتصال الرقمية داخل المؤسسات، إذ أصبحت أغلب التفاعلات المهنية تتم عبر البريد الإلكتروني والمنصات الرقمية والاجتماعات الافتراضية. ورغم ما وفرته هذه الوسائل من سرعة ومرونة في نقل المعلومات، إلا أنها ساهمت أحياناً في إضعاف الروابط الاجتماعية والإنسانية بين العاملين، وهو ما جعل الحوار المباشر والتفاعل الوجهي ضرورة لإعادة بناء الثقة والتماسك داخل بيئة العمل فالاتصال بين الأشخاص لا يقتصر على تبادل الرسائل، بل يؤدي دوراً مهماً في تقريب المسافات النفسية والاجتماعية بين الأفراد، كما يساهم في تقليص مشاعر العزلة التنظيمية الناتجة عن الإفراط في التواصل الرقمي .

كما ترتبط مهارات التواصل بقدرة الأفراد على الإنصات وفهم وجهات نظر الآخرين، حيث يعتبر "الاستماع الفعال" أحد أهم عناصر التواصل الناجح داخل المؤسسة فالفرد الذي يمتلك القدرة على الإنصات الجيد يكون أكثر قدرة على استيعاب المشكلات التنظيمية والتفاعل معها بطريقة عقلانية، كما يستطيع بناء علاقات مهنية تقوم على الاحترام والتقدير المتبادل ويساعد الحوار القائم على الإصغاء والتفاعل الإيجابي على خلق مناخ تنظيمي يسوده التعاون بدل الصراع، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على جودة الأداء الجماعي داخل المؤسسة [2].

و تساهم مهارات الحوار كذلك في إدارة الاختلافات داخل التنظيم، لأن بيئة العمل الحديثة تضم أفراداً ينتمون إلى خلفيات اجتماعية وثقافية ومهنية متنوعة، وهو ما يجعل احتمال ظهور الخلافات أمراً طبيعياً غير أن الحوار البناء يسمح بتحويل هذه الاختلافات إلى مصدر للإبداع والتجديد بدلاً من أن تكون سبباً للنزاعات والانقسامات فالتواصل القائم على الاحترام والتفاهم يساعد على بناء ثقافة تنظيمية تشجع على المشاركة والتعاون وتقبل الرأي الآخر، مما يعزز من فعالية المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات المختلفة[3].

[1] Maunier, Cécile (2008). « Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? », La Revue des Sciences de Gestion, n° 234, pp. 85-95.

[2] De Bailliencourt, Thomas, Beauvisage, Thomas & Smoreda, Zbigniew (2007). « La communication interpersonnelle face à la multiplication des technologies de contact », Réseaux, n° 145-146, pp. 81-115. Éditions JLE.

[3] Maunier, Cécile (2008). « Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? », La Revue des Sciences de Gestion, n° 234, pp. 85-95.

و من جهة أخرى، تلعب مهارات التواصل دوراً مركزياً في القيادة والإشراف داخل التنظيمات، حيث تعتمد فعالية القائد بدرجة كبيرة على قدرته في التواصل مع العاملين وتحفيزهم وتوجيههم فالقائد الناجح هو الذي يستطيع إيصال أهداف المؤسسة بطريقة واضحة ومقنعة، كما يمتلك القدرة على خلق قنوات تواصل مفتوحة مع مرؤوسيه بما يسمح بتبادل الآراء والمقترحات ويساعد هذا النمط من التواصل على رفع مستوى الثقة داخل المؤسسة وتعزيز الشعور بالانتماء لدى العاملين، مما ينعكس إيجاباً على الإنتاجية والاستقرار التنظيمي[1].

المطلب الثاني: العمل الجماعي وروح الفريق:

يُعتبر العمل الجماعي من أبرز المظاهر التي تعكس أهمية المهارات الناعمة داخل التنظيمات الحديثة، إذ أصبحت المؤسسات المعاصرة تعتمد بشكل متزايد على فرق العمل بدل الاعتماد على الجهود الفردية المعزولة ويعود ذلك إلى تعقد المهام التنظيمية وتشابك الأدوار داخل بيئة العمل، مما جعل تحقيق الأهداف الكبرى يتطلب تضافر جهود الأفراد وتنسيقها في إطار جماعي منظم وفي هذا السياق، يُعرف "العمل التعاوني" بأنه نشاط منظم يقوم على الذكاء الجمعي والتنسيق المستمر بين أعضاء الفريق بهدف تحقيق غايات مشتركة تتجاوز المصالح الفردية الضيقة [2].

و يقوم العمل الجماعي على مجموعة من المهارات الناعمة التي تسمح للأفراد بالتفاعل الإيجابي داخل الفريق، مثل التعاون والتفاهم والمرونة واحترام الآخرين فالفرد الذي يمتلك هذه المهارات يكون أكثر قدرة على الاندماج داخل الجماعة المهنية والمساهمة في تحقيق أهدافها، لأنه يدرك أن نجاح المؤسسة يعتمد على نجاح العمل الجماعي وليس على الإنجازات الفردية فقط. كما أن روح الفريق تخلق نوعاً من الترابط النفسي والاجتماعي بين العاملين، الأمر الذي يعزز من التماسك التنظيمي ويحد من النزاعات والصراعات داخل بيئة العمل[3].

و من الخصائص الأساسية للعمل الجماعي أنه يقوم على مبدأ "التكامل الوظيفي"، حيث يؤدي كل فرد دوراً محدداً داخل الفريق بما يتناسب مع خبراته وقدراته، وهو ما يسمح بتحقيق درجة عالية من الكفاءة والإنتاجية فالفريق الناجح لا يعتمد على تشابه

[1] De Bailliencourt, Thomas, Beauvisage, Thomas & Smoreda, Zbigniew (2007). « La communication interpersonnelle face à la multiplication des technologies de contact », Réseaux, n° 145-146, pp. 81-115. Éditions JLE.

[2] Silva, François & Ben Ali, Anis (2010). « Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », Management & Avenir, n° 36, pp. 340-365.

[3] المندلاوي، علاء عبد الخالق (2020). المهارات الناعمة، العراق: مؤسسة دار الصادق الثقافية.

الأفراد بقدر ما يعتمد على تنوع مهاراتهم وتخصصاتهم، لأن هذا التنوع يخلق فرصاً أكبر للإبداع وحل المشكلات التنظيمية بطرق مبتكرة. كما أن تبادل الخبرات بين أعضاء الفريق يساهم في تطوير قدراتهم المهنية وتحسين مستوى الأداء الجماعي[1].

و تبرز أهمية روح الفريق في خلق مناخ تنظيمي إيجابي يسوده التعاون والثقة، حيث يشعر العاملون بأنهم جزء من جماعة موحدة تعمل لتحقيق أهداف مشتركة ويساعد هذا الشعور على رفع مستوى الدافعية والانتماء للمؤسسة، كما يقلل من الفردانية والانعزال داخل بيئة العمل فالمؤسسات التي تشجع العمل الجماعي تكون أكثر قدرة على مواجهة الأزمات والتكيف مع التغيرات، لأنها تعتمد على التعاون والتنسيق بدل الاعتماد على القرارات الفردية المعزولة[2].

كما أن العمل الجماعي يساهم في تحسين عملية اتخاذ القرار داخل التنظيم، لأن القرارات التي تُبنى على التشاور وتبادل الآراء تكون غالباً أكثر دقة وواقعية من القرارات الفردية. فالحوار داخل الفريق يسمح بمناقشة المشكلات من زوايا متعددة، مما يساعد على اختيار الحلول الأنسب للمواقف التنظيمية المختلفة ويؤدي هذا الأسلوب التشاركي إلى تعزيز الشعور بالمسؤولية الجماعية لدى العاملين، لأن كل فرد يشعر بأنه مساهم في صناعة القرار وليس مجرد منفذ له[3].

وفي السياق نفسه، يشكل العمل الجماعي وسيلة فعالة لتعزيز التعلم التنظيمي، حيث يتيح للأفراد فرصة اكتساب مهارات وخبرات جديدة من خلال التفاعل مع زملائهم داخل الفريق كما يساعد على تنمية قيم التعاون والتضامن والاحترام المتبادل، وهي قيم ضرورية لاستقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة لذلك أصبحت التنظيمات الحديثة تعتبر فرق العمل أحد أهم الموارد الاستراتيجية التي تساهم في تحقيق التنافسية والنجاح داخل البيئة الاقتصادية والاجتماعية المعاصرة[4].

المطلب الثالث: الذكاء العاطفي وإدارة التفاعلات اليومية:

يُعد الذكاء العاطفي من أكثر المفاهيم ارتباطاً بالمهارات الناعمة داخل التنظيمات الحديثة، نظراً لدوره الكبير في تنظيم العلاقات المهنية وإدارة التفاعلات اليومية بين العاملين ويشير مفهوم الذكاء العاطفي إلى قدرة الفرد على فهم مشاعره الشخصية والتحكم فيها، إضافة إلى قدرته على إدراك مشاعر الآخرين والتفاعل معها بطريقة متوازنة وقد أصبح هذا المفهوم يحتل مكانة مركزية في الدراسات التنظيمية الحديثة، لأنه يساهم في بناء بيئة عمل مستقرة تقل فيها النزاعات ويزداد فيها التعاون والتفاهم بين الأفراد[5].

---

[1] Silva, François & Ben Ali, Anis (2010). « Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », Management & Avenir, n° 36, pp. 340-365.

[2] نفس المرجع السابق، المندلاوي، علاء عبد الخالق (2020). المهارات الناعمة.

[3] Opsit, Silva, François & Ben Ali, Anis (2010)., n° 36, pp. 340-365.

[4] نفس المرجع، المندلاوي، علاء عبد الخالق (2020). المهارات الناعمة.

[5] Bouzid Baa, Saliha (2019). « Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la réussite scolaire et professionnelle » (دور الذكاء العاطفي في النجاح الأكاديمي والمهني.199-174 pp. ,2 n° ,2 Vol. ,Journal of Social Orbits).

و يتضمن الذكاء العاطفي خمسة أبعاد أساسية تتمثل في: الوعي بالذات، وضبط النفس، والدافعية، والتعاطف، والمهارات الاجتماعية، فالوعي بالذات يسمح للفرد بفهم حالاته الانفعالية وتأثيرها على سلوكه المهني، بينما يساعد ضبط النفس على التحكم في ردود الفعل الانفعالية وتجنب السلوكيات المتسرعة داخل بيئة العمل، أما الدافعية فتدفع الفرد إلى العمل بإيجابية وتحقيق أهدافه المهنية رغم الضغوط والصعوبات، في حين يتيح التعاطف فهم مشاعر الآخرين والتفاعل معهم بطريقة إنسانية تساعد على بناء علاقات مهنية مستقرة، وتتمثل المهارات الاجتماعية في قدرة الفرد على التواصل والتفاوض وإدارة العلاقات داخل الجماعة المهنية[1].

و تظهر أهمية الذكاء العاطفي بشكل واضح في إدارة النزاعات المهنية، لأن الأفراد الذين يمتلكون قدرة عالية على التحكم في انفعالاتهم يكونون أكثر قدرة على التعامل مع المشكلات التنظيمية بطريقة هادئة وعقلانية فبدلاً من اللجوء إلى الصراع أو العدوانية، يسعى الفرد ذو الذكاء العاطفي المرتفع إلى فهم أسباب الخلاف ومحاولة الوصول إلى حلول توافقية تحافظ على استقرار العلاقات المهنية داخل المؤسسة كما أن هذا النوع من الذكاء يساعد على تخفيف حدة التوتر والانفعالات السلبية داخل جماعات العمل.

كما يرتبط الذكاء العاطفي بعملية اتخاذ القرار داخل التنظيمات، حيث يميل الأفراد الذين يمتلكون مستوى مرتفعاً من الذكاء العاطفي إلى اتخاذ قرارات أكثر توازناً وموضوعية، لأنهم لا يخضعون بشكل كامل للضغوط الانفعالية أو ردود الفعل العاطفية السريعة. ويسمح لهم ذلك بتحليل المواقف المهنية بطريقة عقلانية تأخذ بعين الاعتبار الجوانب الإنسانية والتنظيمية معاً، الأمر الذي يساهم في تحسين جودة القرارات داخل المؤسسة[2].

و من جهة أخرى، يلعب الذكاء العاطفي دوراً مهماً في تحقيق "الضبط الانفعالي" داخل بيئة العمل، حيث يساعد الأفراد على التكيف مع ضغوط الجماعة والحفاظ على توازنهم النفسي رغم التوترات التنظيمية المختلفة فالفرد القادر على تنظيم انفعالاته يكون أقل عرضة للاحتراق النفسي وأكثر قدرة على التعامل مع الضغوط المهنية بطريقة إيجابية، مما ينعكس على استقراره النفسي وعلى جودة العلاقات التي يقيمها مع زملائه داخل المؤسسة[3].

كما يساهم الذكاء العاطفي في تحسين القيادة داخل التنظيمات الحديثة، لأن القائد الذي يمتلك قدرة على فهم مشاعر العاملين والتفاعل معها يكون أكثر قدرة على تحفيزهم وبناء الثقة معهم فالعلاقات المهنية الناجحة لا تقوم فقط على السلطة الرسمية، بل تعتمد

[1] محمد يسعد، ليلى وجرودي، مريم (2021). الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد (1).

[2] Dejoux, Cécile, Dherment-Férère, Isabelle, Wechtler, Heidi, Ansiau, David & Bergery, Line (2011). « Intelligence émotionnelle et processus de décision », Management & Prospective (Gestion 2000), Vol. 28, n° 3, pp. 67-81.

[3] Khattabi, Ikram & El Amili, Omar (2024). « Intelligence émotionnelle et régulation émotionnelle : Quelles interactions ? Réflexion théorique », International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), Vol. 4, n° 5.

أيضاً على القدرة على إدارة البعد الإنساني داخل المؤسسة ولهذا أصبحت المؤسسات الحديثة تهتم بتنمية الذكاء العاطفي لدى القادة والعاملين باعتباره عاملاً أساسياً لتحقيق الاستقرار التنظيمي ورفع مستوى الأداء الجماعي.[1]

المبحث الثالث: التعاون كقيمة تنظيمية منتجة:

المطلب الأول: التعاون وأثره على الانسجام الداخلي:

يُعتبر التعاون من أهم القيم التنظيمية التي تقوم عليها المؤسسات الحديثة، لأنه لا يمثل مجرد سلوك إرادي بين العاملين، بل يشكل آلية أساسية لضمان استقرار التنظيم وتحقيق الانسجام بين مختلف الفاعلين داخله فالمؤسسة التي تقوم على التعاون تكون أكثر قدرة على تحقيق أهدافها، لأن العلاقات المهنية داخلها تقوم على التفاهم والتنسيق بدل الصراع والتنافس السلبي ومن هذا المنطلق، أصبح التعاون يمثل قيمة تنظيمية جوهرية تساهم في بناء هوية المؤسسة واستمراريتها داخل البيئة الاجتماعية والاقتصادية المعاصرة.

و يؤدي التعاون دوراً مركزياً في تقليص حدة الصراعات التنظيمية داخل المؤسسة، لأنه يساعد على خلق مناخ مهني يقوم على التفاهم والثقة المتبادلة بين العاملين فكلما ارتفع مستوى التعاون داخل جماعات العمل، كلما انخفضت مظاهر التوتر والصدام الناتجة عن تضارب المصالح أو سوء التواصل بين الأفراد كما أن التعاون يسمح بإيجاد حلول جماعية للمشكلات المهنية بدل تركها تتحول إلى نزاعات تؤثر على استقرار المؤسسة وأدائها العام.

و تمنح القيم التعاونية العاملين شعوراً بـ "الاستقرار والارتباط" أو ما يعرف بـ (Enracinement)، حيث يشعر الفرد بأنه جزء أساسي من جماعة مهنية متماسكة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة ويساهم هذا الشعور في تعزيز الانتماء للمؤسسة وتقوية الولاء التنظيمي لدى العاملين، الأمر الذي ينعكس بشكل مباشر على مستوى الأداء المهني والإنتاجية داخل بيئة العمل فالعامل الذي يشعر بالتقدير والدعم من زملائه يكون أكثر استعداداً لبذل الجهد والمشاركة الإيجابية داخل التنظيم.[2]

كما أن الانسجام الداخلي الناتج عن التعاون يساهم في تحسين العلاقات المهنية بين أفراد المهنة الواحدة، لأن التفاعل القائم على التعاون يساعد على بناء جسور الثقة والاحترام المتبادل بين العاملين وفي المقابل، فإن غياب التعاون يؤدي غالباً إلى انتشار

[1] Opsit, Silva, François & Ben Ali, Anis (2010). n° 36, pp. 340-365.

[2] Le Loarne-Lemaire, Séverine & Noël-Lemaître, Christine (2014). « La coopérative, une organisation favorisant le besoin d'enracinement des salariés », La Revue des Sciences de Gestion, n° 269-270, pp. 93-100.

النزاعات الخفية والتوترات غير المعلنة التي تضعف التضامن داخل المؤسسة وتجعلها فضاءً للصراعات بدل أن تكون بيئة للعمل الجماعي المشترك.[1]

و يظهر أثر التعاون أيضاً في تعزيز الاستقرار النفسي والاجتماعي للعاملين داخل التنظيم، حيث يشعر الأفراد بقدر أكبر من الأمان المهني عندما تكون العلاقات داخل المؤسسة قائمة على التعاون بدل التنافس العدائي كما يساعد التعاون على تقليل الضغوط المهنية، لأن العامل يدرك أنه ليس معزولاً في مواجهة المشكلات، بل ينتمي إلى جماعة مهنية مستعدة لتقديم الدعم والمساندة عند الحاجة.

ومن الناحية التنظيمية، يسمح التعاون بتحقيق درجة عالية من التنسيق بين مختلف الأقسام والوحدات المهنية داخل المؤسسة، لأن تبادل المعلومات والخبرات بين العاملين يسهل عملية اتخاذ القرار ويضمن انسجام العمليات التنظيمية المختلفة كما أن التعاون يخلق مناخاً يسمح بتدفق المعرفة والخبرات داخل المؤسسة، مما يساهم في تحسين جودة الأداء ورفع مستوى الكفاءة المهنية للعاملين.[2]

ويُعد التعاون كذلك وسيلة فعالة لتعزيز ثقافة الحوار والمشاركة داخل التنظيم، حيث يشعر العاملون بأنهم شركاء في تحقيق أهداف المؤسسة وليسوا مجرد منفذين للأوامر والتعليمات. ويساعد هذا الإحساس بالمشاركة على بناء ثقافة تنظيمية إيجابية قائمة على التفاعل والتكامل بين مختلف الفاعلين داخل المؤسسة، وهو ما يجعل التعاون أحد الأعمدة الأساسية التي تقوم عليها التنظيمات الحديثة. [3]

المطلب الثاني: ديناميات التفاعل داخل فرق العمل:

تقوم فرق العمل داخل التنظيمات الحديثة على مجموعة من الديناميات التفاعلية التي تجعل من التعاون عملية جماعية تتجاوز حدود الجهود الفردية المعزولة فالفريق المهني لا يمثل مجرد تجمع لأفراد يعملون في المكان نفسه، بل يشكل نسقاً اجتماعياً قائماً على التفاعل المستمر والتنسيق بين مختلف الأعضاء من أجل تحقيق أهداف تنظيمية مشتركة ولذلك فإن نجاح فرق العمل يعتمد بدرجة كبيرة على طبيعة العلاقات التفاعلية التي تنشأ بين أفرادها داخل بيئة العمل.

و تتشكل ديناميات التفاعل داخل فرق العمل من خلال ما يعرف بـ "الذكاء الجمعي"، وهو ذلك الشكل من التعاون الذي يسمح بتوحيد المهارات والخبرات الفردية داخل إطار جماعي منظم، فالذكاء الجمعي لا يقوم على جمع القدرات الفردية فقط بل

[1] نفس المرجع السابق، بن بلقاسم، إيمان وطمار، فاطمة الزهرة (2014). العلاقات المهنية داخل الوسط المهني الجامعي.

[2] Opsit, Le Loarne-Lemaire, Séverine & Noël-Lemaître, Christine (2014)., n° 269-270, pp. 93-100.

[3] نفس المرجع، بن بلقاسم، إيمان وطمار، فاطمة الزهرة (2014). العلاقات المهنية داخل الوسط المهني الجامعي.

يعتمد على قدرة أعضاء الفريق على التفاعل والتنسيق وتبادل المعرفة بطريقة تحقق التكامل بينهم ومن خلال هذا التفاعل، يصبح الفريق قادراً على إنتاج حلول وقرارات تتجاوز ما يمكن أن يحققه الفرد بمفرده.

و يتطلب هذا النوع من التفاعل وجود شكل من التنظيم الأفقي داخل المؤسسة، بحيث يتم تقليص التراتبية الصارمة وفتح المجال أمام تدفق المعلومات بحرية بين أعضاء الفريق، فالتنظيم الأفقي يسمح ببناء الثقة المتبادلة بين العاملين ويعزز من روح المشاركة والتعاون داخل جماعات العمل، كما يساعد على تسريع عملية اتخاذ القرار وتحسين فعالية الأداء الجماعي.[1]

وتلعب المهارات الناعمة دوراً أساسياً في تسهيل هذه الديناميات التفاعلية، لأن نجاح العمل الجماعي لا يعتمد فقط على الكفاءات التقنية، بل يحتاج أيضاً إلى مهارات التواصل والحوار وإدارة الانفعالات والتعامل مع الاختلافات الفردية فالأفراد الذين يمتلكون مهارات ناعمة متطورة يكونون أكثر قدرة على التكيف مع متطلبات العمل الجماعي والمساهمة في خلق مناخ تنظيمي يسوده الانسجام والتعاون.

كما تساعد المهارات الناعمة العاملين على إدارة تفاعلاتهم اليومية بمرونة، مما يضمن سيرورة العمليات التنظيمية بعيداً عن التشنجات والصراعات الانفعالية فالفرد الذي يمتلك القدرة على التحكم في انفعالاته وفهم مشاعر الآخرين يكون أكثر قدرة على حل المشكلات المهنية بطريقة هادئة ومتوازنة، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار الفريق وفعالية عمله.[2]

و يرتبط نجاح ديناميات التفاعل داخل فرق العمل بقدرة الأعضاء على ممارسة "التنظيم الذاتي"، أي القدرة على توزيع الأدوار والمسؤوليات بطريقة تكاملية بعيدة عن منطق التنافس الفردي فالفريق الناجح هو الذي يتمكن أعضاؤه من تنسيق جهودهم بشكل يسمح لكل فرد بأداء دوره في إطار من التعاون والاحترام المتبادل، دون أن تتحول العلاقات المهنية إلى صراع حول السلطة أو النفوذ داخل الجماعة.[3]

و من جهة أخرى، فإن التفاعل الإيجابي داخل فرق العمل يساهم في تعزيز التعلم التنظيمي وتبادل الخبرات بين العاملين، حيث يكتسب الأفراد معارف ومهارات جديدة من خلال العمل المشترك والتفاعل اليومي مع زملائهم كما أن هذه الديناميات

[1]Opsit, Silva, François & Ben Ali, Anis (2010). n° 36, pp. 340-365.

[2] Opsit, Bouzid Baa, Saliha (2019). (دور الذكاء العاطفي في النجاح الأكاديمي والمهني) Vol. 2, n° 2, pp. 174-199.

[3] Opsit, Silva, François & Ben Ali, Anis (2010). n° 36, pp. 340-365.

تساعد على بناء ثقافة تنظيمية تقوم على التعاون والابتكار والتطوير المستمر، وهو ما يجعل فرق العمل أحد أهم مصادر القوة داخل التنظيمات الحديثة.[1]

المطلب الثالث: منطق التضامن المهني مقابل الفردانية:

يمثل التضامن المهني أحد الأسس الجوهرية التي تقوم عليها التنظيمات الناجحة، لأنه يعبر عن قدرة الأفراد على العمل بروح جماعية قائمة على التعاون والمصلحة المشتركة بدل السعي وراء المصالح الفردية الضيقة فالتضامن داخل المؤسسة لا يقتصر على العلاقات الرسمية بين العاملين، بل يشمل أيضاً شبكة القيم والمعايير المشتركة التي تجعل الأفراد يشعرون بالانتماء إلى جماعة مهنية موحدة تسعى لتحقيق أهداف مشتركة.

و في المقابل، تبرز الفردانية باعتبارها توجهاً يركز على تحقيق المصالح الشخصية ولو على حساب الجماعة المهنية، وهو ما قد يؤدي إلى إضعاف الروابط الاجتماعية داخل المؤسسة وانتشار روح التنافس السلبي بين العاملين فالفردانية المفرطة تجعل العامل ينظر إلى زملائه باعتبارهم منافسين بدلاً من شركاء، الأمر الذي ينعكس سلباً على مستوى التعاون والتماسك داخل التنظيم.

ويرتكز التضامن المهني على وجود "معايير وقيم مشتركة" تحكم العلاقات بين أعضاء الجماعة المهنية، حيث يشعر الأفراد بأن نجاح المؤسسة يمثل نجاحاً جماعياً لهم جميعاً ويساعد هذا التصور على تعزيز روح المسؤولية المشتركة وتقوية الروابط المهنية بين العاملين، كما يساهم في بناء ثقافة تنظيمية قائمة على التعاون والتكافل بدل الأنانية والصراع الفردي.[2]

و يظهر أثر التضامن المهني بشكل واضح في قدرة الجماعة المهنية على الحفاظ على "الوحدة والاندماج" داخل المؤسسة، لأن العلاقات القائمة على التضامن تسمح للأفراد بتجاوز الخلافات الشخصية والعمل معاً لتحقيق الأهداف التنظيمية المشتركة وفي المقابل، فإن المؤسسات التي تسودها النزاعات غير المبررة تفتقد غالباً لهذا التضامن، مما يؤدي إلى ضعف الانسجام الداخلي وتراجع فعالية الأداء الجماعي.

كما يساهم التضامن المهني في مواجهة الضغوط التي قد تفرضها بيئة العمل الحديثة، لأن العامل يشعر بوجود شبكة دعم اجتماعي داخل المؤسسة تساعده على التكيف مع الصعوبات المهنية المختلفة فالعلاقات التضامنية توفر للأفراد الإحساس بالأمان

[1] Opsit, Bouzid Baa, Saliha (2019). « Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la réussite scolaire et professionnelle » (دور الذكاء العاطفي في النجاح الأكاديمي والمهني), Vol. 2, n° 2, pp. 174-199.

[2] Adam, Michel (2012). « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés », Projectics/Proyéctica/Projectique, n° 11-12, pp. 23-39. Éditions De Boeck Supérieur.

المهني وتقلل من مشاعر العزلة والضغط النفسي داخل التنظيم، وهو ما ينعكس إيجاباً على الصحة النفسية للعاملين وعلى استقرار المؤسسة بشكل عام[1].

و من جهة أخرى، يتطلب تعزيز منطق التضامن داخل المؤسسة استثماراً حقيقياً في ما يعرف بـ "رأس المال الاجتماعي"، أي شبكة العلاقات القائمة على الثقة والمعايير المشتركة والتعاون بين العاملين فكلما ارتفع مستوى رأس المال الاجتماعي داخل التنظيم، كلما أصبحت المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق التنسيق والانسجام دون الحاجة إلى الإفراط في الرقابة الصارمة أو البيروقراطية الجامدة.

و يُنظر إلى رأس المال الاجتماعي باعتباره البديل الأمثل للرقابة التقليدية، لأن العلاقات القائمة على الثقة والتعاون تجعل الأفراد أكثر التزاماً بالقيم التنظيمية وأكثر استعداداً للعمل الجماعي. كما أن الاستثمار في التضامن المهني يساهم في بناء بيئة عمل مستقرة وقادرة على مواجهة التغيرات والأزمات المختلفة، وهو ما يجعل التعاون والتضامن من أهم القيم التنظيمية المنتجة داخل المؤسسات الحديثة.[2]

[1] نفس المرجع السابق، بن بلقاسم، إيمان وطمار، فاطمة الزهرة (2014). العلاقات المهنية داخل الوسط المهني الجامعي.

[2] نفس المرجع السابق، السروجي، طلعت مصطفى (2009). رأس المال الاجتماعي.

خلاصة الفصل:

تشكل المهارات الناعمة قاعدة لبناء علاقات مهنية متوازنة، وتعزيز التعاون داخل فرق العمل، ما يمنح الفرضية الأولى سنداً نظرياً متيناً في إطار علم الاجتماع التنظيمي. فقد اتضح من خلال الطرح السابق أن نجاح المؤسسة لا يتوقف عند حدود الكفاءة التقنية، بل يمتد ليشمل "الكفاءة العاطفية والاجتماعية" التي تضمن انسيابية التفاعل وتقليل حدة الصراعات التنظيمية.

إن تفعيل آليات التواصل الفعال والذكاء العاطفي داخل فرق العمل يسهم بشكل مباشر في تحويل الجماعة من مجرد أفراد ينجزون مهاماً منفصلة إلى فريق متماسك تسوده الثقة المتبادلة والرغبة في تحقيق الأهداف المشتركة. وبناءً على ذلك، يمكن القول إن المهارات الناعمة ليست مجرد كفاءات شخصية تكميلية، بل هي ضرورة استراتيجية تساهم في بناء "رأس مال اجتماعي" قوي داخل الوسط المهني. ومن هذا المنطلق النظري الذي تم تأصيله في هذا الفصل، ننتقل في الفصل الموالي إلى الجانب الميداني لمحاولة رصد وتشخيص واقع هذه العلاقة بين المهارات الناعمة وجودة العلاقات المهنية في المؤسسة محل الدراسة."

الفصل الثالث:

توظيف المهارات الناعمة

و أثره في تقليل الصراع

التنظيمي

الفصل الثالث: توظيف المهارات الناعمة وأثره في تقليل الصراع التنظيمي

تمهيد:

الصراع التنظيمي ظاهرة ملازمة لكل تنظيم، غير أن حدته وتأثيره يختلفان باختلاف طبيعة العلاقات وأنماط التفاعل؛ ويُعد توظيف المهارات الناعمة أحد المداخل الحديثة لإدارة الصراع وتقليل التوتر داخل فرق العمل، باعتبارها أدوات سيكو-اجتماعية تمكّن الفرد من تجاوز الصدمات الشخصية نحو تواصل بنّاء فمن خلال تفعيل الذكاء الانفعالي والقدرة على التفاوض، يتحول الصراع من قوة مدمرة للروابط المهنية إلى محرك للتغيير الإيجابي، مما يضمن استمرارية النسق التنظيمي في تحقيق أهدافه بأقل قدر من الاستنزاف النفسي والمهني.

المبحث الأول: الصراع التنظيمي: المفهوم والأسباب

المطلب الأول: تعريف الصراع في علم اجتماع العمل والتنظيم

يُعد الصراع التنظيمي من المفاهيم الأساسية في علم اجتماع العمل، حيث يُنظر إليه كظاهرة طبيعية لا يمكن فصلها عن ديناميكية الحياة داخل التنظيمات الحديثة، ويُفهم الصراع داخل بيئة العمل على أنه حالة تفاعلية تنشأ نتيجة عدم التوافق بين الأفراد أو الجماعات داخل النسق التنظيمي، وهو ما يجعله جزءاً بنيوياً من العلاقات المهنية وليس مجرد حدث طارئ أو ظرفي، كما أن هذا الصراع لا يُختزل في الخلافات البسيطة، بل يتجاوزها ليعكس تعارضاً في المصالح والأهداف والقيم بين الفاعلين داخل المؤسسة، مما يجعله أكثر تعقيداً و استمرارية في بعض الحالات .

و من الناحية السوسيولوجية، يُنظر إلى الصراع التنظيمي باعتباره نتاجاً طبيعياً للتفاعل المستمر بين أفراد التنظيم، حيث يعتمد كل طرف على الآخر في تبادل المعلومات وتنفيذ المهام وتحقيق الأهداف المشتركة غير أن هذا الترابط الوظيفي لا يؤدي دائماً إلى الانسجام، بل قد ينتج عنه توتر بسبب اختلاف طرق التفكير وأساليب العمل، مما يخلق بيئة قابلة لظهور التعارضات كما يمكن أن يظهر الصراع نتيجة اختلاف إدراك الأفراد للواقع التنظيمي، حيث يفسر كل فرد المواقف وفق خبراته وموقعه داخل المؤسسة، وهو ما يعمّق احتمالات سوء الفهم .

و يُعد الصراع التنظيمي كذلك ظاهرة مرتبطة بطبيعة البناء الهرمي داخل المؤسسات، حيث إن اختلاف المواقع الوظيفية بين الأفراد يؤدي إلى تباين في السلطة والصلاحيات، وهو ما يشكل أرضية خصبة لظهور التوترات التنظيمية، فكلما زاد التفاوت في توزيع السلطة داخل التنظيم، كلما ازدادت احتمالية نشوء صراعات ناتجة عن الشعور بعدم العدالة أو غموض توزيع المسؤوليات فيرتبط الصراع التنظيمي بعوامل الاتصال الداخلي داخل المؤسسة، إذ إن ضعف قنوات التواصل أو غيابها يؤدي إلى تشويه المعلومات وتفسيرها بطرق مختلفة بين الأفراد، مما يخلق سوء فهم متكرر بين الأطراف وفي هذا السياق، يُعتبر التواصل غير الفعال أحد المحركات الأساسية للصراع، لأنه يمنع نقل التوقعات والتعليمات بشكل واضح ودقيق داخل التنظيم .

و من جهة أخرى، يُمكن النظر إلى الصراع التنظيمي باعتباره انعكاساً للتنوع البشري داخل بيئة العمل، حيث تختلف الخلفيات الاجتماعية والثقافية والتعليمية للأفراد، وهو ما يؤدي إلى اختلاف في طرق التفكير والتفسير واتخاذ القرار هذا التنوع، رغم كونه عنصراً إيجابياً في بعض الحالات، إلا أنه قد يتحول إلى مصدر توتر عندما لا يتم توجيهه بطريقة تنظيمية صحيحة كما أن الصراع التنظيمي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بمفهوم الإدراك الانتقائي، حيث لا يستقبل الأفراد المعلومات داخل التنظيم بطريقة محايدة، بل يقوم كل فرد بانتقاء وتفسير ما يتناسب مع خبراته ومصالحه الشخصية وينتج عن هذا الإدراك الانتقائي اختلاف في فهم نفس الموقف التنظيمي، مما يؤدي إلى تضارب في وجهات النظر حول نفس الحدث أو القرار .

و يُعرّف الصراع التنظيمي إجرائياً بأنه العملية التي تبدأ عندما يدرك أحد الأطراف أن الطرف الآخر قد يؤثر سلباً أو يهدد شيئاً ذا قيمة بالنسبة له داخل التنظيم ويعني ذلك أن إدراك التهديد هو الشرارة الأولى لبدء الصراع، وليس بالضرورة حدوث ضرر فعلي، بل يكفي الشعور بإمكانية حدوثه كما يمكن فهم الصراع التنظيمي على أنه عملية ديناميكية متدرجة وليست حالة ثابتة، إذ قد يبدأ بخلاف بسيط أو سوء فهم محدود، ثم يتطور تدريجياً إذا لم تتم معالجته إلى تعارض واضح ومباشر بين الأطراف وتتحدد درجة تصاعده أو انخفاضه بناءً على أساليب إدارة الصراع داخل المؤسسة، حيث يمكن أن يؤدي التدخل المبكر إلى احتوائه، بينما يؤدي الإهمال إلى تحوله إلى صراع مزمن يؤثر على الأداء العام .

كما تلعب الضغوط المهنية دوراً محورياً في تأجيج الصراع داخل التنظيمات، إذ تؤدي كثافة العمل وضيق الوقت إلى زيادة مستويات التوتر بين الأفراد، مما يقلل من القدرة على التواصل الفعال والتعاون ومع استمرار هذه الضغوط، تصبح العلاقات المهنية أكثر حساسية، مما يزيد من احتمال تفسير السلوكيات بشكل سلبي حتى في الحالات التي لا يكون فيها قصد صراعي وتتأثر حدة الصراع التنظيمي كذلك بطبيعة الثقافة التنظيمية السائدة داخل المؤسسة، حيث إن المؤسسات التي تعتمد على الانفتاح والحوار تميل إلى تقليل حدة الصراعات وتحويلها إلى فرص للتطوير، بينما تزيد الثقافة المغلقة أو التسلطية من احتمالية تفاقم الصراع و تعقيده .

و في السياق ذاته، تلعب القيادة التنظيمية دوراً حاسماً في ضبط مستوى الصراع، إذ إن القيادة التشاركية تسهم في خلق بيئة تواصل إيجابية تقلل من التوتر، في حين قد تؤدي القيادة المركزية الصارمة إلى تعزيز الشعور بعدم العدالة وبالتالي زيادة الصراع بين العاملين وبذلك يمكن القول إن الصراع التنظيمي ليس مجرد خلل داخل المؤسسة، بل هو جزء من بنيتها التفاعلية، وقد يكون مؤشراً على حيوية التنظيم إذا تمت إدارته بشكل فعال، أو عاملاً معيقاً إذا تُرك دون معالجة[1].

و في إطار تعميق هذا الطرح سوسيولوجياً، يُنظر إلى الصراع كعملية تفاوضية مستمرة تتجاوز مجرد الصدام لتصبح آلية ضرورية لإعادة توزيع القوة والأدوار داخل النسق المؤسسي[2] فالصراع لا ينشأ فقط من تعارض الغايات، بل يتغذى بشكل أساسي على "الأطر الإدراكية" (Conflict Frames) التي يتبناها الفاعلون؛ إذ يميل الأفراد تحت وطأة النزاع إلى تبني إطار "الربح والخسارة"، مما يجعلهم يفسرون أي مكسب أو نجاح للطرف الآخر كتهديد وجودي لمكانتهم المهنية أو حصتهم من الموارد[3] ، كما يرتبط الصراع بالديناميكيات الجماعية وتحولات القوة الهيكلية، حيث تبرز التوترات الحادة عندما تسعى المجموعات الفرعية إلى حماية استقلاليتها الوظيفية أو فرض سيطرتها على الموارد النادرة، وهو ما يشار إليه بـ "صراع الحدود التنظيمية" الذي يعكس التنافس على الشرعية داخل المؤسسة.[4]

و من منظور سيكو-تنظيمي، تلعب "القرصنة العاطفية" (Emotional Hijacking) دوراً جوهرياً في تصعيد الخلافات المهنية الموضوعية وتحويلها إلى صراعات شخصية مدمرة، حيث تؤدي الضغوط المهنية المرتفعة إلى تراجع وظائف العقلانية الإدارية وبروز استجابات دفاعية وانفعالية مبالغ فيها يتشابك هذا البعد مع عوائق إدراكية معقدة مثل "التقييم التفاعلي" (Reactive Devaluation)، وهو الميل النفسي لرفض أي مقترح للحل لمجرد صدوره عن الطرف المنافس، مما يؤدي إلى استمرار الصراع واستنزاف طاقات التنظيم حتى في حال توفر مخرج منطقي[5] علاوة على ذلك، فإن التحولات المعاصرة في نماذج العمل، مثل الاتجاه نحو الفرق الافتراضية والتقييمات الفردية التنافسية، أفرزت أشكالاً مستحدثة من "الصراع الصامت" الذي لا يظهر في شكل مواجهات علنية ولكنه ينخر في جدار الثقة التنظيمية ويؤثر بعمق على الالتزام الوظيفي والصحة النفسية للفاعلين[6] وبذلك،

[1] نفس المرجع السابق، زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه.

[2] Mnookin, Robert (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits. Revue française de gestion, (6), 237-254.

[3] Opsit, Mnookin, Robert (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits.

[4] Potin, Yvan (2008). La gestion des conflits dans les organisations. CREG.

[5] Opsit, Mnookin, Robert (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits.

[6] Cazals-Ferré, Marie-Pierre (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels. Bulletin de psychologie, (3), 261-273.

يتضح أن الصراع التنظيمي هو انعكاس لأزمات بنيوية وإدراكية تتطلب نماذج إدارية تعتمد على الوساطة والحوار النشط لتفكيك الأطر السلبية وإعادة بناء التوافق.[1]

المطلب02: أنواع الصراع (وظيفي وغير وظيفي)

تنظر الأدبيات الحديثة في علم اجتماع التنظيم إلى الصراع باعتباره ظاهرة مزدوجة الأثر، حيث يمكن أن يكون إيجابياً أو سلبياً حسب تأثيره على أداء المؤسسة ويُفهم هذا التصور على أنه انتقال من النظرة التقليدية التي كانت تعتبر الصراع ظاهرة سلبية بحتة، إلى مقاربة أكثر توازناً ترى أن للصراع وظائف تنظيمية قد تكون بنّاءة في بعض السياقات وبناءً على ذلك يتم تصنيف الصراع إلى نوعين رئيسيين هما الصراع الوظيفي والصراع غير الوظيفي، وفقاً لنتائجه وانعكاساته على العمل الجماعي داخل المؤسسة ويعتمد هذا التصنيف على معيار الأثر النهائي للصراع، أي ما إذا كان يساهم في تحسين الأداء التنظيمي أو يؤدي إلى تعطيله وإضعافه .

يمثل الصراع الوظيفي شكلاً بنّاءً من أشكال التفاعل داخل التنظيم، حيث يسهم في دعم أهداف الجماعة وتحسين جودة الأداء العام من خلال خلق نوع من التنافس الإيجابي بين الأفراد كما يُعد هذا النوع من الصراع آلية غير مباشرة لتطوير العمل الجماعي، لأنه يدفع الأفراد إلى مراجعة طرق عملهم والبحث عن بدائل أكثر فعالية لتحقيق الأهداف المشتركة ويعمل الصراع الوظيفي كذلك على تحفيز الإبداع داخل الفرق، لأنه يدفع الأفراد إلى تقديم أفكار جديدة وتطوير أساليب العمل بدل الاكتفاء بالحلول التقليدية المعتادة كما يساهم في خلق بيئة فكرية أكثر حيوية داخل التنظيم، حيث يتم تبادل وجهات النظر بشكل نقدي وبنّاء يسمح بظهور حلول مبتكرة للمشكلات التنظيمية ويُسهم هذا النوع من الصراع أيضاً في تعزيز التفكير النقدي بين أعضاء الفريق، حيث يتم فحص الأفكار ومناقشتها بشكل أكثر عمقاً قبل اتخاذ القرار النهائي، مما يقلل من احتمالية اتخاذ قرارات متسرعة أو غير مدروسة كما أن هذا النوع من النقاشات يرفع من جودة القرارات التنظيمية لأنه يقوم على تقييم متعدد الزوايا للمشكلة الواحدة .

أما الصراع غير الوظيفي فيُعتبر شكلاً سلبياً من الصراع التنظيمي، لأنه يؤدي إلى تعطيل سير العمل بدل تحسينه، ويحوّل التفاعل داخل المؤسسة من تعاون مهني إلى توتر وصدام بين الأطراف كما يُضعف هذا النوع من الصراع القدرة الجماعية على تحقيق الأهداف، لأنه يشتت الجهود ويحوّل التركيز من العمل إلى الخلافات الداخلية ويتسم الصراع غير الوظيفي بارتفاع مستوى

[1] Opsit, Baumann, Béatrice (2004). Écoute et parole actives dans un processus de concertation. Revue française de gestion.

التوتر بين الأفراد، مما يضعف جودة التواصل داخل الفريق ويؤدي إلى سوء الفهم المتكرر بين العاملين كما أن هذا التوتر المستمر يخلق بيئة نفسية غير مستقرة داخل التنظيم، تقل فيها الثقة بين الأعضاء وتزداد فيها الحساسية تجاه السلوكيات اليومية كما يساهم هذا النوع من الصراع في إهدار الطاقات التنظيمية، حيث ينشغل الأفراد بالمشاحنات الشخصية والخلافات الجانبية بدلاً من التركيز على المهام المهنية المطلوبة منهم وهذا الانشغال يؤدي إلى انخفاض مستوى الكفاءة الفردية والجماعية داخل المؤسسة، لأنه يستهلك الوقت والجهد في قضايا غير إنتاجية وينعكس الصراع غير الوظيفي بشكل مباشر على الأداء العام للمؤسسة من خلال انخفاض الإنتاجية وتراجع مستوى التعاون بين العاملين، إضافة إلى ضعف التنسيق بين مختلف الوحدات التنظيمية ومع استمرار هذا النوع من الصراع دون تدخل إداري فعال، قد يتحول إلى نمط دائم داخل المؤسسة يؤثر سلباً على استقرارها الداخلي[1].

و في هذا السياق، تؤكد الأدبيات الأجنبية أن التمييز بين هذين النوعين يعتمد أساساً على كيفية إدراك الأطراف لموضوع النزاع؛ فبينما يركز الصراع الوظيفي على "المهام" (Task Conflict) والعمليات الإجرائية لضمان الجودة، ينحرف الصراع غير الوظيفي نحو "العلاقات الشخصية" (Relationship Conflict) التي تستهلك الطاقة النفسية للعاملين[2] ويُعزى نجاح الصراع الوظيفي في تحقيق أهدافه البنّاءة إلى قدرة المنظمة على منعه من التحول إلى صراع عاطفي، حيث إن الصراعات القائمة على المهام تُحفّز الابتكار وتكسر جمود التفكير الجماعي (Groupthink) من خلال طرح بدائل استراتيجية متنوعة [3].

في المقابل، يمثل الصراع غير الوظيفي عائقاً إدراكياً وسلوكياً يؤدي إلى ما يُعرف بـ"الجمود التفاوضي"، حيث تصبح الأطراف أكثر تمسكاً بمواقفها المتصلبة نتيجة غياب الثقة المتبادلة وتفشي مشاعر العدائية[4] كما تشير الدراسات السيكو-تنظيمية إلى أن هذا النوع من الصراع السلبي يرتبط ارتباطاً وثيقاً بضعف "الذكاء العاطفي" لدى القيادات، مما يحدّ من قدرتهم على احتواء التوترات قبل تحولها إلى أزمات هيكلية تهدد التماسك الداخلي للفريق.

و بذلك، فإن تحويل الصراع من طابعه الهدّام إلى طابع وظيفي يتطلب استراتيجيات قائمة على "التفاوض التكاملي" الذي يسعى لتحقيق مكاسب مشتركة بدلاً من منطق المواجهة الصفرية (Potin, 2008, p. 11) كما أن استمرار الصراع غير الوظيفي في بيئات العمل الحديثة، خاصة في سياقات تتسم بعدم الاستقرار التنظيمي، يؤدي إلى "الاحتراق المهني" وتراجع الأداء الفردي نتيجة استنزاف الموارد النفسية في نزاعات لا طائل منها [5].

---

[1] نفس المرجع السابق، زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه.

[2] Opsit,Dickey, Todd (2023). Différences irréconciliables : conceptualisation du conflit en relations industrielles et en comportement organisationnel.

[3] Opsit, Lewicki, Roy J., & Hiam, Alexander (2006). Mastering business negotiation. Jossey-Bass.

[4] Opsit, Mnookin, Robert (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits.

[5] Opsit, Cazals-Ferré, Marie-Pierre (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels. Bulletin de psychologie.

المطلب03: مصادر التوتر داخل فرق العمل

تتعدد العوامل المؤدية إلى نشوء الصراع داخل فرق العمل، وترتبط هذه العوامل بالبنية التنظيمية وطبيعة العلاقات المهنية بين الأفراد، حيث إن التفاعل اليومي داخل المؤسسة لا يكون دائماً خالياً من التوترات نتيجة اختلاف الأدوار وتباين المصالح وضغط العمل المستمر كما أن هذا التعدد في مصادر التوتر يجعل الصراع ظاهرة مركبة لا يمكن إرجاعها إلى سبب واحد فقط، بل إلى مجموعة من العوامل المتداخلة التي تتفاعل فيما بينها داخل التنظيم.

يُعد تداخل الاختصاصات وغموض الأدوار من أبرز مصادر التوتر داخل المؤسسات، حيث يؤدي عدم وضوح المهام إلى حدوث صراع حول الصلاحيات والمسؤوليات بين أعضاء الفريق. كما أن هذا الغموض في تحديد الأدوار يخلق حالة من عدم اليقين التنظيمي تجعل كل فرد غير متأكد من حدود مسؤوليته، مما يزيد من احتمالات الاحتكاك بين العاملين وفي السياق نفسه، يؤدي غياب التحديد الدقيق للأدوار إلى خلق حالة من الارتباك التنظيمي، مما يزيد من احتمالات التداخل في العمل وحدوث خلافات بين الأفراد، خاصة عندما تتقاطع المهام أو تتشابه دون وجود تنسيق واضح بين الأطراف كما أن هذا الوضع قد يؤدي إلى تحميل المسؤولية بشكل غير عادل بين الأفراد، مما يعزز الشعور بالظلم التنظيمي ويزيد من حدة التوتر داخل الفريق[1].

و تُعتبر الاعتمادية المتبادلة في العمل مصدراً آخر مهماً للصراع، إذ يعتمد أفراد الفريق على بعضهم البعض لإنجاز المهام بشكل متكامل، مما يجعل أداء كل فرد مرتبطاً بشكل مباشر بأداء الآخرين كما أن هذه الاعتمادية تفرض نوعاً من الترابط الإجباري بين أعضاء الفريق، حيث لا يمكن تحقيق النتائج دون تعاون جماعي فعّال . وفي حال حدوث تقصير من أحد الأطراف أو اختلاف في سرعة الأداء، فإن ذلك يؤدي إلى تعطيل سلسلة العمل وظهور التوتر بين أعضاء الفريق، لأن التأخر أو الخطأ من طرف واحد ينعكس على بقية أعضاء المجموعة كما أن هذا النوع من التداخل في المسؤوليات يجعل تقييم الأداء أكثر حساسية وتعقيداً، لأنه لا يعتمد فقط على الأداء الفردي بل على الأداء الجماعي أيضاً كما أن هذه الاعتمادية تجعل أي خطأ فردي ذا تأثير جماعي، مما يزيد من حساسية العلاقات داخل التنظيم، حيث يصبح كل فرد أكثر انتقاداً لسلوك الآخرين بسبب تأثيره المباشر على جودة العمل النهائي وهذا الوضع قد يولد نوعاً من اللوم المتبادل بين أعضاء الفريق، مما يساهم في تصاعد التوترات الداخلية بشكل تدريجي.

و يُعد الاختلاف في القيم والأهداف من المصادر الجوهرية للصراع داخل فرق العمل، حيث يمتلك كل فرد خلفية ثقافية وتجارب شخصية تؤثر على طريقة إدراكه للأحداث وتفسيره للمواقف التنظيمية كما أن هذا الاختلاف يعكس التنوع البشري داخل المؤسسة، والذي قد يكون إيجابياً من حيث إثراء وجهات النظر، لكنه قد يتحول إلى مصدر صراع إذا لم تتم إدارته بشكل فعال وقد يؤدي هذا الاختلاف إلى تباين في تقييم نفس الموقف، حيث قد يُنظر إلى سلوك معين على أنه إيجابي من طرف،

[1] نفس المرجع السابق، زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه.

وسلبي من طرف آخر وفقاً لاختلاف الخلفيات والمعايير الشخصية لكل فرد داخل التنظيم كما أن هذا التباين في التفسير لا يبقى مجرد اختلاف في الرأي، بل قد يتحول إلى خلاف فعلي حول أسلوب العمل أو طريقة اتخاذ القرار وينتج عن هذا التباين في الإدراك سوء فهم متكرر بين الأفراد، مما يعمق من احتمالات حدوث الصراع داخل الفريق، خاصة في حال غياب آليات واضحة للتواصل والتفسير المشترك للقرارات التنظيمية كما أن استمرار سوء الفهم دون تصحيح يؤدي إلى تراكم التوترات بشكل تدريجي داخل بيئة العمل[1].

كما تُعد ندرة الموارد من العوامل الأساسية التي تغذي الصراع التنظيمي، حيث يؤدي التنافس على الموارد المحدودة إلى خلق بيئة تنافسية حادة بين الأفراد داخل المؤسسة . وتزداد حدة هذا التنافس كلما كانت الموارد أقل مقارنة بحجم الاحتياجات التنظيمية، مما يجعل توزيعها موضوعاً حساساً داخل الفريق وتشمل هذه الموارد الجوانب المادية مثل الأدوات والتجهيزات، أو الجوانب المعنوية مثل التقدير والمكافآت، مما يجعل الصراع أكثر شمولاً وتعقيداً لأنه لا يقتصر على الجانب المادي فقط بل يمتد إلى الجوانب النفسية والاجتماعية داخل التنظيم كما أن هذا التنافس قد يؤدي إلى تعزيز السلوك الفردي على حساب العمل الجماعي، حيث يسعى كل فرد إلى تحقيق مصلحته الخاصة بدل المصلحة الجماعية، مما يؤثر سلباً على تماسك الفريق واستقراره الداخلي[2].

وفي ضوء المرجعيات العلمية الموسعة، يمكن تحديد أبعاد إضافية لمصادر التوتر ترتبط بـ"العدالة التنظيمية" و"الديناميكيات السيكولوجية"، إذ تشير الدراسات إلى أن غياب الشفافية في عمليات تقييم الأداء والمكافآت يخلق شعوراً بعدم العدالة، وهو ما يُعد محركاً صامتاً للنزاعات العدائية التي تضعف الانتماء المؤسسي[3]. كما تبرز "حواجز التواصل الإدراكي" كعائق جوهري، حيث يؤدي "الإدراك الانتقائي" للأفراد إلى تفسير التعليمات الإدارية بشكل مشوه يخدم مصالحهم الشخصية أو يبرر مواقفهم الدفاعية، مما يحول الاختلافات المهنية البسيطة إلى أزمات تواصلية عميقة.

ومن جانب آخر، فإن التحولات الهيكلية وضغوط عدم الاستقرار الوظيفي تؤدي إلى تآكل الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، مما يجعلهم يتبنون استراتيجيات تفاوضية "توزيعية" تقوم على الصدام بدلاً من الاستراتيجيات "التكاملية" التي تهدف إلى حل المشكلات بشكل جماعي[4] ويتفاقم هذا التوتر في البيئات التي تفتقر إلى القيادة الداعمة عاطفياً، حيث تصبح المشاعر السلبية مثل القلق والإحباط وقوداً لتصعيد الصراعات الشخصية (Relationship Conflict) التي تعطل الكفاءة الذهنية للفريق وتؤدي

[1] نفس المرجع السابق، زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه.

[2] علوطي، عاشور وعبد المليح، تقبيل (2024). الصحة النفسية والمخاطر السيكواجتماعية في العمل. مركز اليقظة البيداغوجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.

[3] Opsit, Dickey, Todd (2023). Différences irréconciliables : conceptualisation du conflit en relations industrielles et en comportement organisationnel.

[4] Opsit, Lewicki, Roy J., & Hiam, Alexander (2006). Mastering business negotiation. Jossey-Bass.

في النهاية إلى تدهور الصحة المهنية والاحتراق الوظيفي[1] إن هذه المصادر المتشابكة تؤكد أن التوتر ليس مجرد خلل عارض، بل هو نتاج تداخل معقد بين البناء الهرمي، توزيع الموارد، والعمليات النفسية والإدراكية للفاعلين[2].

المبحث02: المهارات الناعمة كآلية لإدارة الصراع التنظيمي:

المطلب01: مهارات التفاوض وحل المشكلات

تُعد مهارتا التفاوض وحل المشكلات من الركائز الأساسية ضمن المهارات الناعمة التي تمكن الفرد داخل التنظيم من إدارة الصراعات والتعامل مع العقبات بفعالية عالية، حيث ترتبط كل منهما بقدرة الفرد على التفكير المنظم، والتحليل العقلاني، والتواصل الفعّال مع الآخرين بهدف الوصول إلى نتائج مرضية لجميع الأطراف كما أن هاتين المهارتين تُعتبران من أهم الأدوات التي يعتمد عليها الأفراد في بيئة العمل الحديثة، نظراً لدورهما في تقليل حدة النزاعات وتعزيز الاستقرار التنظيمي .

وفي هذا السياق، يشترك التفاوض وحل المشكلات في كونهما عمليتين عقليتين تهدفان إلى الوصول إلى حلول عملية من خلال الحوار والتحليل المنهجي، حيث لا يقوم أي منهما على العشوائية أو القرارات الاندفاعية، بل على التفكير الممنهج الذي يأخذ بعين الاعتبار مختلف البدائل والنتائج الممكنة. كما أن كليهما يعتمدان على مهارات إدراكية عليا تساعد الفرد على فهم المواقف المعقدة وإعادة تنظيمها بشكل يسمح بالتعامل معها بطريقة أكثر فعالية[3].

- مفهوم مهارات التفاوض وحل المشكلات:

يُعرف التفاوض بأنه عملية استراتيجية تهدف إلى حل النزاعات أو إنشاء اتفاقيات بين أطراف مختلفة من خلال نقاش منظم يسعى إلى إقناع الطرف الآخر بوجهة نظر معينة، بهدف الوصول إلى حل مقبول للطرفين دون فرض أو إكراه كما أن التفاوض لا يقتصر على حل النزاعات فقط، بل يشمل أيضاً بناء علاقات تعاونية طويلة المدى بين الأطراف داخل التنظيم، مما يعزز من الاستقرار الاجتماعي والمهني داخل بيئة العمل[4].

أما حل المشكلات فهو مهارة معرفية تُستخدم لتحليل العوائق التي تواجه الفرد أو المؤسسة، ووضع استراتيجيات تهدف إلى تفكيك المواقف المعقدة أو الأسئلة الصعبة التي تعيق التقدم في مختلف جوانب الحياة المهنية والتنظيمية كما يعتمد حل المشكلات

[1] Opsit, Cazals-Ferré, Marie-Pierre (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels.

[2] Opsit, Baumann, Béatrice (2004). Écoute et parole actives dans un processus de concertation.

[3] نفس المرجع السابق، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

[4] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

على منهجية علمية تبدأ بتحديد المشكلة بدقة، ثم تحليل أسبابها، فاقتراح حلول بديلة، وأخيراً اختيار الحل الأنسب بناءً على معايير موضوعية .

و بذلك، يمكن القول إن التفاوض يمثل الجانب التفاعلي الحركي الذي يقوم على الأخذ والعطاء بين الأطراف المختلفة، بينما يمثل حل المشكلات الجانب الإدراكي التحليلي الذي يبدأ من اكتشاف المشكلة وصياغتها بشكل واضح ثم الانتقال إلى مرحلة البحث عن الحلول وتقييمها بشكل منطقي[1]كما أن التكامل بين المهارتين يجعل الفرد أكثر قدرة على التعامل مع المواقف التنظيمية المعقدة بشكل فعال ومتوازن .

- العملية المنهجية لحل المشكلات:

تتطلب مهارة حل المشكلات اتباع خطوات عقلية منظمة تضمن الوصول إلى حلول فعالة ومستدامة، حيث تبدأ هذه العملية بالشعور بالمشكلة، وهي مرحلة أساسية لا يمكن تجاوزها، إذ لا يمكن البدء في الحل دون إدراك وجود خلل أو اضطراب في الوضع القائم كما أن هذه المرحلة تعتمد على وعي الفرد بالمواقف المحيطة به وقدرته على ملاحظة التغيرات أو الاختلالات داخل بيئة العمل .

تلي ذلك مرحلة تحليل المشكلة، والتي تتطلب تفكيراً عميقاً ومنطقياً في الأسباب الجذرية التي أدت إلى ظهور المشكلة، إضافة إلى دراسة تأثيراتها النفسية والتنظيمية والعملية داخل بيئة العمل، كما أن هذه المرحلة تساعد على الانتقال من فهم سطحي للمشكلة إلى فهم شامل يراعي جميع أبعادها (المندلاوي، 2022، ص 65).

بعد ذلك تأتي مرحلة دراسة الحلول المتوفرة، حيث يتم تحليل البدائل الممكنة بشكل واقعي، مع الموازنة بين إيجابيات كل حل وسلبياته، وذلك بهدف اختيار الحل الأكثر ملاءمة للسياق التنظيمي كما أن هذه المرحلة تعتمد على التفكير النقدي الذي يسمح بتقييم الحلول بعيداً عن التحيز أو الانفعال .

و أخيراً، تأتي مرحلة الوصول إلى الحل الأمثل، والتي تعتمد على استخدام العمليات العقلية العليا مثل التحليل والتركيب للوصول إلى حل يحقق التوازن بين متطلبات الأطراف المختلفة داخل التنظيم، ويضمن في الوقت نفسه تحقيق السعادة الداخلية والصحة النفسية للأفراد المعنيين بالمشكلة كما أن هذه المرحلة تمثل خلاصة المراحل السابقة، حيث يتم فيها تحويل التحليل النظري إلى قرار عملي قابل للتنفيذ[2].

[1] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
[2] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

- استراتيجيات مشتركة للإدارة الفعالة:

يعتمد النجاح في التفاوض وحل المشكلات على مجموعة من الاستراتيجيات والتقنيات التي تساعد على تحسين جودة القرارات المتخذة داخل التنظيم، ومن أبرز هذه الاستراتيجيات التجريد والقياس، حيث يتم فيها تطبيق نماذج افتراضية قبل التنفيذ الواقعي، أو استعارة حلول ناجحة من مواقف مشابهة بهدف الاستفادة من الخبرات السابقة .كما أن هذه الاستراتيجية تساعد على تقليل المخاطر المحتملة أثناء التنفيذ الفعلي للحلول .

كما يُستخدم العصف الذهني والتفكير الجانبي كوسيلة لتوليد حلول إبداعية وغير تقليدية، حيث يتم الابتعاد عن الأنماط الفكرية التقليدية والبحث عن أفكار جديدة قد تكون أكثر فعالية في معالجة المشكلات التنظيمية .كما أن هذه الطريقة تعزز الابتكار داخل الفرق وتفتح المجال أمام مشاركة أوسع للأفكار .

وتُعد استراتيجية "فرق تسد" من الأساليب الفعالة أيضاً، حيث تقوم على تقسيم المشكلة الكبيرة أو القضية التفاوضية المعقدة إلى أجزاء صغيرة يسهل التعامل معها بشكل منفصل، مما يساعد على تبسيط المشكلة وتسهيل إيجاد حلول مناسبة لكل جزء منها[1].

كما تلعب استراتيجية تعدد البدائل وامتلاك القوة دوراً مهماً في التفاوض، حيث تعتمد على توفير خيارات متعددة للطرف الآخر، إلى جانب امتلاك قوة تفاوضية مستمدة من المعلومات أو المركز التنظيمي أو الموارد المتاحة، مما يساعد على فرض حلول أكثر عدالة وتوازناً بين الأطراف[2].

- مراحل تنفيذ الاتفاقات والحلول:

لكي يؤتي التفاوض أو حل المشكلات ثماره، لا بد من المرور بمراحل تنفيذية دقيقة تبدأ بمرحلة الإعداد، والتي تتضمن جمع المعلومات الكافية حول الموضوع محل التفاوض، إضافة إلى معرفة خصائص الطرف الآخر ونقاط القوة والضعف لديه، مما يساعد على بناء استراتيجية تفاوضية فعالة كما أن هذه المرحلة تُعد أساس نجاح العملية بأكملها [3].

تليها مرحلة إبرام الاتفاق، والتي يتم فيها صياغة الحلول بشكل دقيق وواضح، بحيث تكون خالية من الغموض أو اللبس الذي قد يؤدي إلى سوء فهم أثناء التنفيذ، مما يضمن وضوح الالتزامات بين الأطراف[4].

[1] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
[2] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
[3] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
[4] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

ثم تأتي مرحلة المتابعة والتقويم، وهي مرحلة ضرورية لضمان تنفيذ الاتفاقات بشكل فعلي، حيث يتم فيها مراقبة مدى التزام الأطراف بالحلول المتفق عليها، بالإضافة إلى معالجة أي عقبات قد تظهر أثناء التطبيق العملي .كما أن هذه المرحلة تساعد على ضمان استمرارية الحلول وعدم عودة الصراع من جديد.

- طرق تطوير مهارات التفاوض وحل المشكلات:

يمكن للفرد تطوير مهارات التفاوض وحل المشكلات من خلال مجموعة من الأساليب، أبرزها الممارسة المستمرة، حيث يساهم التدريب العملي على حل مشكلات افتراضية أو خوض مواقف تفاوضية يومية بسيطة في تعزيز الثقة بالنفس وتحسين الأداء[1]كما أن التكرار يساهم في ترسيخ هذه المهارات بشكل تدريجي داخل سلوك الفرد

كما يُعد التعلم من الأخطاء من الأساليب المهمة في تطوير هذه المهارات، حيث يتم من خلاله مراجعة القرارات الخاطئة وتحليل أسبابها بهدف تفادي تكرارها مستقبلاً، بدلاً من فقدان الثقة بالنفس أو الاستسلام للفشل[2].

ويُضاف إلى ذلك التدريب الأكاديمي، والذي يتمثل في الحصول على دورات تخصصية تساعد على تعميق المعرفة بأساليب التفاوض الحديثة وتقنيات حل المشكلات داخل بيئة العمل كما أن هذا النوع من التدريب يساهم في رفع الكفاءة المهنية للأفراد داخل [3].

وأخيراً، يأتي دور بناء الروابط المهنية والاجتماعية، حيث يُعتبر إظهار الاحترام المتبادل واستخدام مهارات الاستماع الفعّال من العوامل التي تسهل الوصول إلى اتفاقات مرضية بين الأطراف المختلفة داخل التنظيم، مما يعزز من فرص نجاح عمليات التفاوض وحل المشكلات

المطلب02: إدارة الضغط والتحكم في الانفعالات

يرتبط الصراع التنظيمي ارتباطاً وثيقاً بمستويات الضغط النفسي داخل بيئة العمل، حيث إن ارتفاع الضغوط المهنية الناتجة عن كثافة المهام، وضيق الوقت، وتعدد المسؤوليات يُعد عاملاً محفزاً لظهور التوترات بين الأفراد لذلك فإن امتلاك مهارة إدارة الضغوط يُعتبر بمثابة صمام أمان داخل التنظيم، لأنه يساهم في منع تحول التوترات اليومية إلى صراعات فعلية بين العاملين كما أن هذه المهارة تساعد على الحفاظ على استقرار العلاقات المهنية من خلال تقليل الاستجابات الانفعالية الحادة التي قد تؤدي إلى تصعيد الخلافات داخل الفريق .

[1] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
[2] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.
[3] نفس المرجع ، المندلاوي، قاسم (2012). الذكاء الانفعالي وعلاقته بإدارة الضغوط المهنية لدى مديري المؤسسات التعليمية.

وفي هذا السياق، تُعد القدرة على ضبط الانفعالات جزءاً أساسياً من الكفاءة السلوكية داخل بيئة العمل، حيث إن الفرد الذي لا يتمكن من التحكم في ردود أفعاله يكون أكثر عرضة للدخول في صراعات غير وظيفية تؤثر سلباً على أدائه وعلى أداء الفريق ككل إذ التحكم في الانفعالات يسمح باتخاذ قرارات أكثر عقلانية وهدوءاً في المواقف الضاغطة، مما يقلل من احتمالات التصرفات الاندفاعية داخل التنظيم[1].

ومن منظور علم النفس التنظيمي، يرتبط التحكم في الانفعالات بما يُعرف بالذكاء الانفعالي، والذي يُعد من أهم العوامل المؤثرة في إدارة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل حيث يؤكد دانيال جولمان أن القدرة على الوعي بالذات وفهم المشاعر الشخصية، إلى جانب التحكم في الانفعالات، تمثل جوهر الذكاء الانفعالي الذي يحتاجه المسير أو القائد التنظيمي لتهدئة الأجواء المشحونة داخل الفريق كما أن هذا النوع من الذكاء يساعد القائد على قراءة المواقف الاجتماعية بدقة والتفاعل معها بطريقة تقلل من التوتر وتزيد من التعاون بين أعضاء الفريق.

و بناءً على ذلك، فإن الذكاء الانفعالي لا يقتصر على الجانب الفردي فقط، بل يمتد ليشمل القدرة على إدارة العلاقات داخل الجماعة، خاصة في حالات الصراع أو الضغط التنظيمي، حيث يكون للقائد دور أساسي في تخفيف حدة التوتر وإعادة توجيه التفاعل نحو مسار أكثر إيجابية كما أن هذا النوع من الذكاء يساهم في خلق بيئة عمل أكثر استقراراً تقوم على الفهم المتبادل بدل ردود الأفعال الانفعالية.

و من جهة أخرى، فإن الاستجابة للضغوط تُعد عاملاً حاسماً في تحديد كيفية تعامل الفرد مع المواقف الصعبة داخل التنظيم، حيث تختلف استراتيجيات مواجهة الضغط من فرد لآخر حسب الخبرة والقدرة النفسية والمهارات الشخصية ويُقصد باستراتيجيات المواجهة (Coping Strategies) تلك الأساليب التي يستخدمها الفرد للتكيف مع الضغوط المهنية والنفسية بهدف تقليل آثارها السلبية على أدائه وسلوكه داخل بيئة العمل .

كما أن الفرد الذي يمتلك استراتيجيات فعالة في مواجهة الضغط يكون أقل عرضة للدخول في صراعات غير وظيفية، لأنه يستطيع التعامل مع المواقف الصعبة بهدوء نسبي بعيداً عن التوتر والانفعال وتساهم هذه المهارة في الحفاظ على التوازن النفسي والمهني حتى في المواقف المتأزمة، مما يساعد على استمرار الأداء الوظيفي بشكل مستقر رغم وجود ضغوط تنظيمية عالية وبالتالي

[1] قهار، صبرينة (2016). استراتيجيات مواجهة الضغط. مقال منشور، الجزائر.

فإن إدارة الضغط والتحكم في الانفعالات يمثلان عنصراً أساسياً في الوقاية من الصراع التنظيمي، حيث إن ضعف هذه المهارات يؤدي إلى تفاقم التوترات، بينما يؤدي امتلاكها إلى تعزيز الاستقرار داخل فرق العمل وتحسين جودة العلاقات المهنية بين الأفراد[1].

وفي إطار تعميق التحليل من منظور الدراسات المعاصرة، يُنظر إلى إدارة الانفعالات كآلية دفاعية لمنع ما يُعرف بـ"القرصنة العاطفية" (Emotional Hijacking) التي تعطل الوظائف المعرفية العليا وتدفع الفرد نحو سلوكيات صدامية غير مدروسة فالضغوط المهنية لا تقتصر على إنهاك الجسد، بل تسبب تآكلاً في "الأطر الإدراكية" للفاعلين، مما يجعلهم أكثر ميلاً لتبني مواقف دفاعية متصلبة ترفض الحلول التوافقية، وهو ما يُعرف بـ"التقييم التفاعلي" (Reactive Devaluation)، حيث يتم رفض مقترحات الطرف الآخر لمجرد وجود توتر مسبق[2].

وتؤكد الأبحاث أن غياب مهارات التحكم في الانفعالات يؤدي إلى تحويل الصراعات الوظيفية (المرتبطة بالمهام) إلى صراعات شخصية (Relationship Conflict) مدمرة للثقة وللمناخ التنظيمي العام[3] كما أن استمرار الفرد في بيئة مشحونة دون امتلاك "ذكاء عاطفي" كافٍ يعرضه لخطر "الاحتراق المهني"، حيث تُستنزف موارده النفسية في محاولة استيعاب النزاعات بدلاً من استثمارها في الإبداع الوظيفي[4].

وبذلك فإن الانتقال نحو نماذج "التفاوض التكاملي" يتطلب بالضرورة وعياً انفعالياً عالياً يسمح للأطراف بتجاوز الأنا الشخصية والتركيز على المصالح المشتركة[5] إن السيطرة على الانفعالات ليست مجرد سلوك أخلاقي، بل هي ضرورة استراتيجية لضمان استمرارية التفاعل الإيجابي في الأنظمة المعقدة والمضطربة[6].

المطلب03: مهارة الإصغاء الفعّال وبناء التفاهم

غالباً ما ينشأ الصراع التنظيمي نتيجة سوء الفهم أو غياب التواصل الفعّال بين أفراد الفريق، حيث يؤدي ضعف تبادل المعلومات أو تشويهها إلى خلق تصورات خاطئة حول نوايا وسلوكيات الآخرين داخل بيئة العمل وفي هذا السياق، تبرز أهمية الإصغاء ليس فقط كعملية بيولوجية تعتمد على السمع، بل كمهارة سوسيولوجية وتنظيمية أساسية تساهم في بناء جسور التواصل

[1] نفس المرجع ،قهار، صبرينة (2016). استراتيجيات مواجهة الضغط. مقال منشور، الجزائر.

[2] Opsit,Mnookin, Robert (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits. Revue française de gestion.

[3] Opsit,Dickey, Todd (2023). Différences irréconciliables : conceptualisation du conflit en relations industrielles et en comportement organisationnel. Relations industrielles.

[4] Opsit,Cazals-Ferré, Marie-Pierre (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels. Bulletin de psychologie.

[5] Opsit,Potin, Yvan (2008). La gestion des conflits dans les organisations. CREG

[6] Opsit,Baumann, Béatrice (2004). Écoute et parole actives dans un processus de concertation.

بين الأفراد داخل التنظيم كما أن الإصغاء الفعّال يُعد أحد أهم أدوات الحد من الصراع، لأنه يسمح بفهم أعمق لمواقف الآخرين بدل الاكتفاء بردود الفعل السطحية أو الأحكام المسبقة .

ويمتد مفهوم الإصغاء الفعّال ليشمل القدرة على تفسير الرسائل اللفظية وغير اللفظية في آن واحد، حيث لا يقتصر على سماع الكلمات فقط، بل يتضمن الانتباه إلى نبرة الصوت، ولغة الجسد، والسياق العام للحديث، وهو ما يساعد على فهم أعمق لمعنى الرسالة الموجهة داخل التنظيم كما أن هذا النوع من الإصغاء يساهم في تقليل احتمالات سوء التفسير، لأنه يسمح بالتقاط المعاني الضمنية التي قد لا تكون واضحة في الخطاب المباشر .

وفي إطار تحقيق التفاهم داخل بيئة العمل، يتجاوز الإصغاء الفعّال مجرد سماع الكلمات إلى عملية تحليل دقيقة تتضمن "تشخيص المشاعر وفهم المقاصد غير المعلنة" لدى الطرف الآخر، مما يساعد على إزالة اللبس الذي يُعد من أهم العوامل المغذية للصراعات التنظيمية . كما أن هذا الفهم العميق للمشاعر والدوافع الكامنة وراء السلوك يتيح إمكانية التعامل مع المشكلة من جذورها بدل الاكتفاء بمعالجة مظاهرها السطحية .

ويُعد الإصغاء الفعّال كذلك أداة مهمة في تهدئة التوترات داخل الفرق، لأنه يمنح كل طرف الفرصة للتعبير عن وجهة نظره دون مقاطعة أو حكم مسبق، مما يخلق نوعاً من التفريغ الانفعالي الذي يساهم في تخفيف حدة الصراع كما أن هذا الأسلوب في التواصل يعزز الشعور بالأمان النفسي داخل المجموعة، حيث يدرك الأفراد أن آراءهم تُؤخذ بعين الاعتبار داخل التنظيم[1].

ومن جهة أخرى، يُسهم الإصغاء الفعّال في بناء الثقة بين أعضاء الفريق، إذ يشعر الطرف الآخر بأن وجهة نظره محل احترام وتقدير، مما يقلل من حدة الدفاعية لديه ويجعله أكثر استعداداً لتقبل وجهات النظر المختلفة كما أن هذا الشعور بالاحترام المتبادل يعزز العلاقات المهنية ويقوي الروابط الاجتماعية داخل بيئة العمل ويؤدي تعزيز الثقة الناتجة عن الإصغاء إلى فتح المجال أمام "الحوار البناء والتعاون" بين الأفراد، حيث يصبح التواصل أكثر مرونة وانفتاحاً، ويقل الميل إلى التصعيد أو اتخاذ مواقف صدامية داخل التنظيم. كما أن هذا النوع من الحوار يسمح بإيجاد حلول مشتركة تراعي مصالح جميع الأطراف بدل فرض حلول أحادية [2].

وفي ضوء المقاربات المنهجية المعاصرة، يُنظر إلى الإصغاء الفعّال كركيزة أساسية فيما يُسمى بـ"الإصغاء النشط" (Active Listening)، الذي يتطلب من المستمع ممارسة "التعاطف المعرفي" لفهم الأطر المرجعية للطرف الآخر دون التماهي معها عاطفياً

[1] بن شدة، مليكة ومحرزي، مليكة (2021). الإصغاء الفعال وأهميته في تحقيق الغايات الإنسانية لعملية التواصل. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 2، المجلد 10، العدد 3.

[2] نفس المرجع ،بن شدة، مليكة ومحرزي، مليكة (2021). الإصغاء الفعال وأهميته في تحقيق الغايات الإنسانية لعملية التواصل.

بشكل يعيق العقلانية [1]. فالأزمة في الصراعات التنظيمية تكمن غالباً في "وهم التواصل"، حيث يعتقد الأطراف أنهم يتواصلون بينما هم في الحقيقة يمارسون "مونولوجات متوازية" لا تتقاطع .

و يساهم الإصغاء الفعّال في كسر هذا الجمود من خلال تقنية "إعادة الصياغة" (Reframing) التي تسمح بالتأكد من دقة المعلومات وتفكيك الشحنات العاطفية السلبية الملحقة بالرسالة (Potin, 2008, p. 12). علاوة على ذلك، يمثل الإصغاء الفعّال مضاداً للتقييم التفاعلي (Reactive Devaluation)، إذ من خلال إشعار الطرف الآخر بأنه مسموع ومفهوم تتقلص حاجته لاتخاذ مواقف دفاعية متصلبة، مما يفتح الباب أمام "التفاوض التكاملي" القائم على البحث عن حلول ترضي الجميع [2].

إن هذا النوع من التواصل عالي الجودة لا يقتصر على حل النزاعات فحسب، بل يعمل كوقاية سيكو-تنظيمية تقلل من "الصراع الصامت" الذي ينخر في الثقة التنظيمية ويؤدي إلى تراجع الالتزام الوظيفي[3] وبذلك فإن مهارة الإصغاء الفعّال تُعد من أهم الركائز السوسيولوجية لإدارة الصراع التنظيمي، لأنها لا تقتصر على تحسين التواصل فقط، بل تمتد لتشمل إعادة بناء العلاقات المهنية على أساس الفهم المتبادل والثقة، مما يجعلها أداة فعالة في الوقاية من الصراعات ومعالجتها داخل بيئة العمل[4].

المبحث03: أثر خفض التوتر على تحسين سير العمل الجماعي

يساهم خفض مستويات التوتر داخل بيئة العمل بشكل مباشر في تحويل العلاقات المهنية من حالة الصدام والتوتر إلى حالة أكثر توازناً تقوم على التعاون والتكامل بين أعضاء الفريق، حيث إن السيطرة على الضغوط المهنية تقلل من احتمالية تصاعد الصراعات التنظيمية التي غالباً ما تنشأ نتيجة تضارب المصالح أو سوء الفهم بين الأفراد داخل المؤسسة كما أن انخفاض التوتر يحد من ردود الفعل الانفعالية السريعة التي تؤدي عادة إلى تفاقم الخلافات وتحويلها من مشكلات بسيطة إلى نزاعات أكثر تعقيداً .

و في هذا الإطار، يُعتبر الاستقرار النفسي داخل الفريق عاملاً أساسياً في تحسين جودة التفاعل الجماعي، حيث يصبح الأفراد أكثر قدرة على الاستماع والتفكير العقلاني بدلاً من الانخراط في ردود أفعال دفاعية أو هجومية كما أن بيئة العمل منخفضة التوتر تسمح بتركيز الجهود على الأهداف التنظيمية بدل الانشغال بالخلافات الجانبية التي تستنزف الوقت والطاقة[5].

[1] Opsit,Baumann, Béatrice (2004). Écoute et parole actives dans un processus de concertation. Revue française de gestion, (6), 157-172.

[2] Opsit,Dickey, Todd (2023). Différences irréconciliables : conceptualisation du conflit en relations industrielles et en comportement organisationnel. Relations industrielles, 78(4).

[3] Opsit ,Cazals-Ferré, Marie-Pierre (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels. Bulletin de psychologie, (3), 261-273.

[4] نفس المرجع ، بن شدة، مليكة ومحرزي، مليكة (2021). الإصغاء الفعال وأهميته في تحقيق الغايات الإنسانية لعملية التواصل. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية.

[5] نفس المرجع ،زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه.

و من خلال ممارسات تواصلية فعالة مثل "الإصغاء الفعّال"، يتم تعزيز الروابط الإنسانية بين أعضاء الفريق، مما يسمح بتشخيص المشكلات بدقة أكبر وفهم أسبابها الحقيقية بدل الاكتفاء بمظاهرها السطحية كما أن هذا النوع من التواصل يساهم في حل المشكلات بشكل ودي وتعاوني، الأمر الذي يدفع سير العمل الجماعي نحو تحقيق الأهداف المشتركة بكفاءة أعلى واستقرار أكبر.

و يؤدي خفض التوتر أيضاً إلى تعزيز الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، حيث يشعر كل فرد بأن بيئة العمل أكثر أماناً نفسياً، مما يشجعه على التعبير عن أفكاره دون خوف من النقد السلبي أو الرفض كما أن هذه الثقة تسهم في تحسين جودة القرارات الجماعية، لأنها تقوم على مشاركة أوسع للأفكار وتفاعل أكثر انفتاحاً بين الأفراد [1].

و من ناحية أخرى، فإن تقليل التوتر داخل التنظيم يساهم في رفع مستوى الالتزام المهني، حيث يصبح الأفراد أكثر استعداداً للتعاون والقيام بمهامهم بشكل منظم دون مقاومة أو صراع داخلي كما أن هذا الالتزام يعزز الانضباط داخل الفريق ويقلل من معدلات الغياب أو التراجع في الأداء الوظيفي وبذلك يمكن القول إن خفض التوتر لا ينعكس فقط على العلاقات الإنسانية داخل العمل، بل يمتد تأثيره إلى تحسين الإنتاجية الكلية للمؤسسة من خلال خلق بيئة عمل أكثر استقراراً وتوازناً تسمح بتحقيق الأهداف بكفاءة أعلى .

المطلب الأول: العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء

يوجد ارتباط وثيق ومباشر بين طبيعة المناخ التنظيمي السائد داخل المؤسسة ومستوى الأداء الوظيفي للعاملين، حيث إن المناخ التنظيمي يمثل الإطار العام الذي يحدد شكل العلاقات والتفاعلات بين الأفراد داخل بيئة العمل كما أن هذا المناخ يؤثر بشكل مباشر على اتجاهات العاملين نحو مؤسستهم، سواء كانت إيجابية أو سلبية، وذلك بحسب درجة الدعم والوضوح التنظيمي المتوفر داخلها .

فالمناخ التنظيمي الذي يتسم بالدعم والوضوح يساهم في تشكيل اتجاهات إيجابية لدى العامل نحو مؤسسته، حيث يشعر الموظف بأنه جزء مهم من النظام التنظيمي وأن جهوده محل تقدير واعتراف كما أن وضوح الأدوار والمسؤوليات داخل هذا المناخ يقلل من حالات الغموض التي قد تؤدي إلى الصراع أو سوء الفهم بين الأفراد.[2]

[1] نفس المرجع ، بن شدة، مليكة ومحرزي، مليكة (2021). الإصغاء الفعال وأهميته في تحقيق الغايات الإنسانية لعملية التواصل.

[2] حمامي، فريد (2023). المناخ التنظيمي في المنظمة: العناصر والعوامل المؤثرة فيه. مجلة المعيار، جامعة مولود معمري، المجلد 27، العدد 3.

وفي المقابل، فقد أثبتت الدراسات الميدانية أن المناخ التنظيمي "المغلق" الذي يفتقر إلى التحفيز والتواصل الفعّال يؤدي بالضرورة إلى تراجع الأداء الوظيفي للعاملين، نتيجة شعورهم بالضغط وعدم المشاركة في اتخاذ القرار كما أن هذا النوع من المناخ التنظيمي يضعف روح الانتماء داخل المؤسسة ويزيد من احتمالية ظهور الصراعات الداخلية .

أما المناخ التنظيمي "المفتوح"، فيُعد أكثر فاعلية من حيث تحسين الأداء، لأنه يعزز من قدرة المنظمة على استغلال مواردها البشرية بشكل أفضل من خلال تشجيع التواصل والمشاركة وتبادل الأفكار بين العاملين .كما أن هذا المناخ يساهم في خلق بيئة عمل مرنة تسمح بالتكيف مع التغيرات التنظيمية بسرعة وفعالية أكبر .[1]

وبالتالي، فإن جودة المناخ التنظيمي تُعد عاملاً حاسماً في تحديد مستوى الأداء الجماعي داخل المؤسسة، حيث يؤدي المناخ التنظيمي الإيجابي إلى رفع الكفاءة وتحسين العلاقات المهنية داخل العمل[2] في المقابل، يؤدي المناخ التنظيمي السلبي إلى إضعاف الأداء وزيادة مستويات التوتر والصراع بين الأفراد داخل المؤسسة .

كما أن العلاقة بين المناخ التنظيمي والأداء لا تقتصر على الجانب النفسي فقط، بل تمتد لتشمل الجوانب الهيكلية والإدارية داخل المؤسسة، مثل أسلوب القيادة، ونظام الاتصال، وآليات اتخاذ القرار، وكلها عناصر تؤثر بشكل مباشر على سير العمل الجماعي . ومن هنا يتضح أن تحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسات يُعد مدخلاً أساسياً لرفع جودة الأداء وتقليل مستويات التوتر والصراع، مما يساهم في بناء تنظيم أكثر استقراراً وفعالية على المدى الطويل .[3]

و في الأخير يتبين أن خفض التوتر لا يقتصر على تحسين الرفاهية الشخصية، بل يمثل استراتيجية جوهرية لتعزيز "رأس المال الاجتماعي" داخل المنظمة؛ فالبيئة التي تخلو من الضغوط الانفعالية الحادة تتيح للأفراد الانتقال من "عقلية البقاء" الدفاعية إلى "عقلية الازدهار" الإبداعية .

[4]ويشير مفهوم "المناخ النفسي" إلى أن إدراك الفرد للأمان التنظيمي يرتبط طردياً بقدرته على تقديم أداء متميز؛ حيث إن انخفاض التوتر يقلل من ظاهرة "الاستنزاف المعرفي"، مما يوفر طاقة ذهنية أكبر لحل المشكلات المعقدة وتطوير العمليات .

[1] راهم، فريد (2018). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، العدد 42.

[2]نفس المرجع السابق ، حمامي، فريد (2023). المناخ التنظيمي في المنظمة: العناصر والعوامل المؤثرة فيه.

[3]نفس المرجع ، راهم، فريد (2018). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، العدد 42.

[4] Mwenzi, Jonathan Enguta, et al. (2022). Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés. Repères et Perspectives Economiques, 6(2).

علاوة على ذلك، فإن المناخ التنظيمي المفتوح يعمل كمصفاة للنزاعات، حيث يتبنى القادة فيه أسلوب "التفاوض المعتمد على المبادئ" الذي يركز على المصالح المشتركة بدلاً من المواقف المتصلبة، مما يحول الصراع من قوة تدميرية إلى أداة للتطوير والتغيير الإيجابي .

إن التناغم بين خفض التوتر وتحسين المناخ التنظيمي يخلق دورة إيجابية تعزز من الثقة المؤسسية، وتقلل من معدلات دوران العمل، وتجعل المنظمة أكثر صموداً في مواجهة الأزمات الخارجية وبذلك يصبح تحسين المناخ التنظيمي ليس مجرد خيار إداري، بل ضرورة هيكلية لضمان الكفاءة والنمو المستدا.[1]

المطلب02: الاستقرار النفسي وأثره على الإنتاجية

يُعتبر الاستقرار النفسي للعامل من أهم الركائز الأساسية التي تضمن استمرارية الإنتاجية داخل بيئة العمل، كما يُعد عاملاً حاسماً في الحفاظ على توازن الأداء الفردي والجماعي داخل التنظيمات الحديثة إذ إن شعور الموظف بالأمان النفسي والاستقرار الوظيفي داخل المؤسسة ينعكس بشكل مباشر على مستوى التزامه المهني، ويزيد من درجة انتمائه التنظيمي، مما يدفعه إلى بذل أقصى جهد ممكن لتحقيق أهداف العمل بكفاءة وفاعلية .كما أن هذا الشعور بالأمان يخلق نوعاً من الارتباط الإيجابي بين العامل ومؤسسته، حيث يتحول العمل من مجرد واجب وظيفي إلى مسؤولية ذات معنى وقيمة لدى الفرد .

وفي هذا السياق، يلعب الاستقرار النفسي دوراً مهماً في الحد من ظاهرة "الدوران الوظيفي"، حيث إن الموظفين الذين يعانون من ضغط نفسي مستمر أو بيئة عمل غير مستقرة يكونون أكثر ميلاً إلى ترك وظائفهم والبحث عن بدائل أكثر استقراراً وأقل توتراً. أما في البيئات التي يسود فيها الاستقرار النفسي، فإن معدل بقاء العاملين يكون أعلى نتيجة شعورهم بالرضا الوظيفي والثقة في المؤسسة التي ينتمون إليها .

كما أن الاستقرار النفسي يسهم في تحسين جودة العلاقات المهنية داخل بيئة العمل، حيث يصبح الأفراد أكثر قدرة على التواصل بشكل إيجابي، وأقل عرضة للدخول في صراعات أو خلافات ناتجة عن سوء الفهم أو التوتر الانفعالي ويؤدي ذلك إلى تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق، مما ينعكس بشكل مباشر على تحسين سير العمل الجماعي وتحقيق الأهداف التنظيمية بشكل أكثر سلاسة [2].

[1] Opsit, Baumann, Béatrice (2004). Écoute et parole actives dans un processus de concertation. Revue française de gestion, (6), 157-172.

[2] أبو حوزة، محمد (2010). مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.

ومن جهة أخرى، فإن إدارة الضغوط النفسية بفعالية تُعد عنصراً أساسياً في دعم الاستقرار النفسي للعامل، حيث لا يقتصر دورها على حماية الصحة النفسية فحسب، بل يمتد ليشمل تحسين الأداء الوظيفي وتحويل الطاقة السلبية الناتجة عن الضغط إلى دافع إيجابي للإنجاز. كما أن هذه القدرة على تحويل الضغط إلى طاقة إيجابية تساعد العامل على التعامل مع التحديات المهنية بروح أكثر مرونة وتكيفاً، مما يقلل من احتمالية الانهيار النفسي أو التراجع في الأداء .

ويؤدي التحكم في الضغوط النفسية إلى تعزيز الشعور بالرضا الوظيفي، حيث يصبح العامل أكثر قدرة على تقبل متطلبات العمل والتعامل مع صعوباته دون شعور بالإرهاق أو الإحباط المستمر . كما أن هذا الرضا الوظيفي ينعكس إيجابياً على جودة الأداء، لأنه يدفع العامل إلى العمل بدافعية داخلية وليس فقط استجابة للالتزامات الخارجية .

وبالإضافة إلى ذلك، فإن الاستقرار النفسي يسهم في رفع جودة المخرجات التنظيمية، حيث إن العامل المستقر نفسياً يكون أكثر تركيزاً ودقة في أداء مهامه، وأقل عرضة للأخطاء الناتجة عن التشتت أو التوتر كما أن هذا الاستقرار يساعد على تعزيز الإبداع داخل بيئة العمل، لأنه يتيح للعامل التفكير بهدوء وطرح حلول مبتكرة دون ضغط نفسي يعيق قدرته على التحليل .

ومن هنا يتضح أن الاستقرار النفسي لا يُعد مجرد حالة فردية مرتبطة بالعامل فقط، بل هو عنصر استراتيجي يؤثر على فعالية المؤسسة ككل، حيث يؤدي إلى تحسين الإنتاجية، وتقليل الصراعات، وتعزيز الاستمرارية داخل بيئة العمل[1].

وفي سياق تعميق فهم العلاقة بين الجوانب النفسية والإنتاجية، تشير الأبحاث الحديثة إلى أن الاستقرار النفسي يمثل حاجز صد ضد "الاستنزاف العاطفي" الذي يُعد المقدمة الأولى للاحتراق المهني

فالمناخ التنظيمي الذي يوفر الأمان النفسي يسمح بتفعيل "رأس المال السيكولوجي" للعامل، والمتمثل في الأمل، الكفاءة الذاتية، التفاؤل، والمرونة، وهي أبعاد ترتبط طردياً بارتفاع مستويات الأداء الفردي[2]

كما أن خفض التوتر الناجم عن استقرار البيئة المهنية يقلل من ظاهرة "التقييم التفاعلي" السلبي للمهام، حيث يميل الموظف المستقر نفسياً إلى تبني استراتيجيات تفاوضية وتواصلية "تكاملية" بدلاً من تلك "التوزيعية" القائمة على الصراع.

وبناءً على ذلك، فإن المؤسسات التي تستثمر في الرفاه النفسي لموظفيها لا تساهم فقط في تحسين جودة حياتهم، بل تضمن بناء منظومة تشغيلية صلبة قادرة على مواجهة "الاضطرابات التنظيمية" بكفاءة عالية، مما يجعل الاستقرار النفسي والإنتاجية وجهين لعملة واحدة في الإدارة الحديثة.

[1] نفس المرجع ، أبو حوزة، محمد (2010). مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي (دراسة تطبيقية).

[2] Opsit,Mwenzi, Jonathan Enguta, et al. (2022). Climat organisationnel et performance individuelle au travail des salariés.

المطلب03: التنظيم كنسق تفاعلي قائم على التوازن

تُفهم المنظمة الحديثة في علم اجتماع العمل والتنظيم على أنها "نسق تفاعلي" مفتوح، يتكون من مجموعة من العناصر البشرية والمادية التي تتفاعل فيما بينها بشكل مستمر في إطار علاقات منظمة تهدف إلى تحقيق أهداف محددة ويعني كونها نسقاً مفتوحاً أنها لا تعمل بمعزل عن البيئة الخارجية، بل تتأثر بالظروف الاقتصادية والاجتماعية والثقافية المحيطة بها، كما تؤثر فيها في الوقت نفسه من خلال مخرجاتها وقراراتها التنظيمية.

ويقوم هذا النسق التنظيمي على فكرة أساسية تتمثل في السعي الدائم نحو تحقيق التوازن بين مكوناته الداخلية، سواء تعلق الأمر بالأفراد أو الجماعات أو الأقسام المختلفة داخل المؤسسة، وبين الضغوط والظروف الخارجية التي قد تؤثر على استقرارها واستمراريتها كما أن هذا التوازن لا يتحقق بشكل تلقائي، بل يتطلب وجود آليات تنظيمية دقيقة قادرة على ضبط العلاقات الداخلية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المشتركة .

و يُعد التفاعل بين الأفراد داخل التنظيم أحد أهم العوامل التي تحدد درجة هذا التوازن، حيث إن جودة الاتصال والتواصل بين العاملين تلعب دوراً محورياً في تقليل سوء الفهم وتخفيف حدة الصراعات الداخلية، مما يساهم في الحفاظ على استقرار النسق التنظيمي.

و من هذا المنطلق، يمكن القول إن التنظيم ليس مجرد هيكل إداري جامد، بل هو نظام ديناميكي يعتمد على التفاعل المستمر بين مكوناته، حيث تتغير العلاقات الداخلية باستمرار وفقاً لتغير الظروف التنظيمية والبيئية كما أن هذا الطابع الديناميكي يجعل التنظيم بحاجة دائمة إلى إعادة التكيف مع التغيرات لضمان استمرارية التوازن [1].

و في هذا السياق، يتحقق نجاح النسق التنظيمي عندما تتمكن الإدارة من تحقيق نوع من التوفيق بين الأهداف التنظيمية التي تسعى المؤسسة إلى بلوغها، وبين الاحتياجات الشخصية والمهنية للعاملين داخلها، بحيث لا يشعر أي طرف بالتهميش أو الضغط غير العادل .

كما أن هذا التوازن بين الأهداف الفردية والجماعية يُعد شرطاً أساسياً لضمان استقرار النظام التنظيمي ومنع انهياره أمام الصراعات أو الضغوط المتزايدة. ويعني ذلك أن الإدارة الفعالة ليست فقط تلك التي تركز على تحقيق الإنتاجية والأرباح، بل هي التي تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني داخل المؤسسة، و تعمل على خلق بيئة عمل تراعي احتياجات العاملين النفسية

[1] نفس المرجع السابق ،زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه.

والاجتماعية إلى جانب الأهداف التنظيمية كما أن هذا التوازن الإنساني-التنظيمي يساهم في تعزيز الانتماء الوظيفي وتقليل معدلات الصراع داخل بيئة العمل[1].

و من جهة أخرى، فإن الحفاظ على التوازن داخل التنظيم يتطلب وجود نظام اتصال فعال يضمن تدفق المعلومات بشكل واضح ودقيق بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسمح باتخاذ قرارات أكثر انسجاماً مع واقع المؤسسة وبالتالي، فإن النظر إلى التنظيم كنسق تفاعلي قائم على التوازن يساعد على فهم ديناميكية العمل داخل المؤسسات الحديثة، حيث يصبح الاستقرار التنظيمي نتيجة مباشرة لجودة التفاعل بين الأفراد وقدرة الإدارة على إدارة التناقضات الداخلية بطريقة مرنة وفعالة.

و في ضوء الرؤية النظامية (Systems Theory)، يُنظر إلى المنظمة ككيان يبحث عن "الاستقرار الديناميكي" (Homeostasis)، حيث تعمل "التغذية الراجعة" (Feedback) كأداة تصحيحية لأي انحراف قد يسببه الصراع أو التوتر. فالنظام الذي يفتقر إلى المرونة في هيكله التفاعلي يواجه خطر "العطالة التنظيمية" أو التحلل (Entropy) نتيجة تراكم الصراعات غير المعالجة .

لذلك، لا بد أن تتبنى الإدارة نموذج "القيادة التحويلية" التي توازن بين مقتضيات المهام وسلامة العلاقات البينية، مستخدمةً الذكاء العاطفي كوسيلة لدعم التماسك داخل التنظيم كما أن التوازن المستدام يتحقق عندما يتم استبدال منطق "السلطة العمودية" بمنطق "التفاوض المستمر" الذي يسمح بمواءمة القواعد الرسمية مع الممارسات الواقعية للفاعلين، مما يقلل من الفجوة بين "العمل المتصور" و"العمل الحقيقي" ويضمن تماسك النسق التنظيمي في مواجهة التحديات.

و بذلك، يصبح تحقيق هذا الاستقرار قائماً على توفيق دقيق بين الأهداف التنظيمية واحتياجات العاملين، بما يضمن استمرارية النسق التنظيمي وتجنب اختلاله أمام الصراعات أو الضغوط المتزايدة [2].

[1] بوشارب، خالد وقيرة، إسماعيل (2016). المناخ التنظيمي: المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته. جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
[2] نفس المرجع ، بوشارب، خالد وقيرة، إسماعيل (2016). المناخ التنظيمي: المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته.

خلاصة الفصل:

يساهم توظيف المهارات الناعمة في تقليص الصراعات الداخلية وتحسين المناخ التنظيمي داخل المؤسسة، مما ينعكس إيجابًا على سير العمل الجماعي ويعزز قدرة فرق العمل على تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، حيث أظهرت الدراسة أن هذه المهارات لم تعد مجرد قدرات ثانوية لدى العامل، بل أصبحت عنصرًا أساسيًا في نجاح التنظيمات الحديثة لما لها من دور في تطوير التواصل الفعال، وتنمية روح التعاون، وتعزيز الثقة والانسجام بين الأفراد داخل الفريق، وهو ما يؤدي بدوره إلى تحسين الأداء الجماعي ورفع مستوى المردودية. كما تبين أن هذه المردودية لا ترتبط فقط بالمهارات التقنية أو الصلبة، وإنما تتأثر بشكل كبير بقدرة الأفراد على التفاعل الإيجابي والتكيف مع مختلف الوضعيات التنظيمية، وهو ما تؤكده مؤشرات الأداء التي تجمع بين الفاعلية والكفاءة والجودة والإنتاجية. وفي هذا الإطار، تبرز أهمية القيادة الذاتية والانضباط الوظيفي كآليات داعمة للسلوك التنظيمي، إذ تساهم في تعزيز المسؤولية الفردية وتحفيز العاملين على الالتزام وتحقيق أداء أفضل. كما أكدت المقاربات النظرية، خاصة التفاعلية الرمزية ورأس المال الاجتماعي، أن العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم تقوم على التفاعل والثقة وتبادل المعاني، وهو ما يشكل أساسًا لبناء بيئة عمل متماسكة وفعالة. وبناءً على ذلك، يتضح أن التكامل بين المهارات الناعمة ومتطلبات التنظيم الحديث يمثل ضرورة حتمية في ظل التحولات الراهنة، باعتباره يحقق التوازن بين البعد الإنساني والكفاءة الإنتاجية داخل المؤسسة ويضمن استمرارية أدائها وتنافسيتها.

الجانب الميداني

الجانب الميداني

1. تقديم الجانب الميداني للدراسة:

تندرج هذه الدراسة ضمن الدراسات السوسيولوجية التي تهدف إلى فهم واقع المهارات الناعمة داخل التنظيمات الحديثة من خلال الكشف عن طبيعة تأثيرها على مردودية فرق العمل والعلاقات المهنية والتخفيف من حدة التوتر والصراع داخل المؤسسة وقد تم اختيار مؤسسة دجيزي باعتبارها من المؤسسات الخاصة التي تتميز بثقافة تنظيمية تقوم على السرعة، تحقيق الأهداف، الانضباط، والمراقبة المستمرة للأداء، وهو ما يجعل العامل يعيش بصورة يومية ضغوطا مهنية وتفاعلات اجتماعية معقدة تتطلب توظيفا مستمرا للمهارات الناعمة داخل بيئة العمل.

وانطلاقا من طبيعة الموضوع اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي باعتباره الأنسب لفهم الظواهر الاجتماعية داخل محيطها الواقعي حيث يسمح بوصف طبيعة العلاقات والتفاعلات المهنية داخل المؤسسة ثم تحليل المعاني والدلالات الاجتماعية المرتبطة بسلوكيات العمال ومواقفهم المهنية كما مكّن هذا المنهج من الربط بين المعطيات الميدانية والإطار النظري للدراسة، خاصة النظرية التفاعلية الرمزية لهربرت بلومر التي ترى أن الأفراد يتصرفون بناء على المعاني التي يمنحونها للمواقف الاجتماعية أثناء التفاعل اليومي.

وقد اعتمدت الدراسة على المقابلة نصف الموجهة باعتبارها الأداة الأساسية لجمع البيانات وذلك بهدف منح المبحوثين حرية التعبير عن تجاربهم المهنية ومواقفهم اليومية داخل المؤسسة. وقد سمحت هذه الأداة بالكشف عن الأبعاد الخفية للعلاقات المهنية، وطريقة إدراك العمال للصراع، إضافة إلى فهم كيفية توظيفهم للمهارات الناعمة في التعامل مع الزملاء والمسؤولين والزبائن.

و ضمت عينة الدراسة ثمانية مبحوثين تم اختيارهم بطريقة قصدية، بالنظر إلى ارتباطهم المباشر بموضوع الدراسة واحتكاكهم اليومي بفرق العمل داخل المؤسسة وقد توزعت العينة بالتساوي بين الجنسين حيث شملت أربعة رجال وأربع نساء بنسبة 50٪ لكل فئة، الأمر الذي أتاح إمكانية إدخال متغير النوع الاجتماعي في تحليل العلاقات المهنية وأساليب التفاعل داخل المؤسسة كما تراوحت أعمار المبحوثين بين 34 و53 سنة، بمتوسط خبرة مهنية يقارب 9 سنوات، وهو ما يعكس امتلاك أغلبهم لتجارب مهنية طويلة مكنتهم من فهم الثقافة التنظيمية الخاصة بمؤسسة دجيزي والتكيف مع طبيعة العمل داخلها.

و عليه حاولت هذه الدراسة من خلال الجانب الميداني تقديم قراءة سوسيولوجية معمقة للمهارات الناعمة داخل مؤسسة دجيزي، انطلاقا من الحياة اليومية للعمال وتجاربهم المهنية، مع التركيز على فهم المعاني التي يبنون من خلالها علاقاتهم وسلوكاتهم داخل التنظيم.

2. المحور الأول: تأثير المهارات الناعمة على مردودية فرق العمل

تمهيد: تكشف نتائج هذا المحور أن مردودية فرق العمل داخل مؤسسة دجيزي لا ترتبط فقط بالمهارات التقنية أو بتنفيذ المهام بصورة آلية، وإنما تتحدد بدرجة كبيرة من خلال طريقة تفاعل العمال مع بعضهم البعض ومع محيط العمل. ومن خلال توظيف النظرية التفاعلية الرمزية لهربرت بلومر، يتضح أن العمال يبنون سلوكهم المهني انطلاقا من المعاني التي يمنحونها للمواقف اليومية داخل المؤسسة، سواء تعلق الأمر بالتعاون، الحوار، الاحترام، أو حتى المنافسة المهنية.

المبحث الأول: طبيعة العمل داخل الفرق حسب أراء المبحوثين:

فقد أظهرت تصريحات المبحوثين أن طبيعة العمل داخل المؤسسة تجمع بين الفردية والجماعية في الوقت نفسه، حيث يسعى كل عامل إلى تحقيق أهدافه الفردية المرتبطة بالمردودية، لكنه يبقى في حاجة دائمة إلى دعم الفريق عند حدوث المشكلات أو الضغط المهني. **ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي: "أولا فردية لنحقق الهدف كل واحد يبحث عن زيادة مردوديته وجماعة لمساعدة زميلي إذا نسا المعلومة"**[**]. ويكشف هذا التصريح أن العامل داخل المؤسسة يعيش نوعا من التوازن بين التنافس والتعاون، حيث تفرض طبيعة العمل تحقيق نتائج فردية، لكن الواقع المهني يجبر العمال على تبادل الدعم والمساندة.

و من منظور بلومر، فإن العامل لا يتعامل مع زميله فقط كشخص يؤدي وظيفة، بل كشريك يحمل معنى "المساندة" داخل المواقف الصعبة. وهنا تظهر مهارة التعاون بصورة ضمنية من خلال تقديم المساعدة وتبادل المعلومات دون أن يتم التصريح بها بشكل مباشر كما يظهر توظيف المرونة المهنية، لأن العامل يغير سلوكه حسب طبيعة الموقف؛ ففي لحظات الضغط يتحول العمل الفردي إلى عمل جماعي لحماية السير العادي للعمل.

[**] مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 03 بتاريخ 2026/04/18 مساءا من الساعة 14:00 الى 15:30

المبحث الثاني: تنسيق المهام اليومية حسب أراء المبحوثين:

كما كشفت المقابلات التي قمنا بها أن طريقة تنظيم المهام اليومية داخل مؤسسة دجيزي تعتمد بدرجة كبيرة على وضوح التعليمات والتواصل المستمر. **ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي: " أن المهام معروفة من اليوم الأول"***، لكن العمال أحيانا يؤدون حتى مهام المشرف بصورة عادية فيما بينهم. ويعكس هذا التصريح قدرة العمال على التكيف مع متطلبات العمل وإعادة توزيع الأدوار بصورة مرنة حسب الحاجة اليومية ومن منظور التفاعلية الرمزية فإن العمال يعيدون تفسير حدود أدوارهم المهنية حسب ما يفرضه الواقع التنظيمي وليس فقط حسب الوصف الرسمي للوظيفة.

كما أظهرت تصريحات أخرى أن البريد الإلكتروني داخل المؤسسة يمثل أداة أساسية لتنظيم العمل وإبلاغ المستجدات غير أن هذا التنظيم التقني لا يلغي أهمية التفاعل المباشر بين العمال، لأن التواصل الوجاهي يبقى أكثر قدرة على توضيح المعاني وتجنب سوء الفهم. وهنا يظهر توظيف مهارة التواصل المهني بصورة يومية داخل المؤسسة، ليس فقط لنقل المعلومات، بل للحفاظ على الانسجام داخل الفريق.

المبحث الثالث: إختلاف في أداء الفرق التي يمتلك أعظاؤها مهارات تواصل جيدة حسب أراء المبحوثين:

أما فيما يتعلق بتأثير التواصل على أداء الفرق، فقد كشفت المقابلات أن العمال يربطون بصورة واضحة بين جودة التواصل وارتفاع المردودية المهنية فقد أوضحت إحدى المبحوثات أن خبرتها في التعامل مع الزبائن جعلتها قادرة على "معرفة من ينوي التحايل" لتجنب المشكلات المالية ويكشف هذا التصريح توظيفا ضمنيا لمهارة الذكاء العاطفي، حيث أصبحت المبحوثة قادرة على قراءة سلوك الزبائن وفهم نواياهم من خلال التفاعل اليومي معهم. فالعامل هنا لا يعتمد فقط على التعليمات التقنية، بل على قدرته في تفسير الإشارات والسلوكات داخل الموقف المهني.

ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي: "أن التواصل داخل فريق الإطعام ضروري جدا، لأن غياب التنسيق قد يؤدي إلى أخطاء خطيرة مرتبطة بحساسية بعض العمال تجاه مكونات معينة من الطعام"*. ويكشف هذا التصريح أن مهارة تحمل المسؤولية داخل المؤسسة لا تظهر فقط في تنفيذ المهام، بل أيضا في الانتباه للآخرين وحماية سلامتهم. فالعامل هنا يطور إحساسا جماعيا بالمسؤولية نتيجة التفاعل المستمر داخل الفريق.

* نفس المرجع السابق،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 02 بتاريخ 2026/04/16

*نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث رقم 05 بتاريخ 2026/04/20

وفي المقابل، أظهرت بعض التصريحات أن التواصل قد يتحول أحيانا إلى وسيلة للهيمنة أو فرض السلطة. فقد صرحت إحدى المبحوثات بأنها تعرضت "للتسلط" من طرف مسؤولة كانت تفرض عليها ساعات عمل طويلة، ما أدى إلى نشوء صراع بينهما عبر البريد الإلكتروني. ويكشف هذا التصريح أن المؤسسة ليست فقط فضاء للتعاون، بل أيضا مجالا للصراع حول السلطة والاعتراف. ومن منظور بلومر، فإن العامل يعيد تفسير طريقة تعامل المسؤول معه، فإذا شعر بالتقليل من قيمته أو بغياب الاحترام، فإنه قد يغير سلوكه المهني ويكتفي بالحد الأدنى من العمل.

المبحث الرابع: تأثير طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض على سير العمل حسب أراء المبحوثين:

كما أظهرت المقابلات أن طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم تؤثر بصورة مباشرة على المناخ النفسي داخل العمل فقد أكدت إحدى المبحوثات أن المعاملة السيئة "تسقط المعنويات" وتؤدي أحيانا إلى قطع العلاقات بين الزملاء ويكشف هذا التصريح أن العامل داخل المؤسسة لا يفصل بين حالته النفسية وأدائه المهني، بل يتأثر بصورة مباشرة بطريقة التفاعل اليومي مع الآخرين.

ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي: "فقد أشار **إلى أن المؤسسة تضم "156 عامل" بعقليات مختلفة، ما يجعل "التبادل الفكري" أساسيا داخل العمل."*** ويعكس هذا التصريح أهمية القدرة على التكيف مع الشخصيات المختلفة داخل المؤسسة، حيث يصبح نجاح العامل مرتبطا بقدرته على إدارة الاختلافات اليومية دون تحويلها إلى صراع.

كما أظهرت بعض التصريحات توظيفا واضحا لمهارة ضبط الانفعالات داخل العمل، خاصة عند التعامل مع السلوكات السلبية فقد أكدت إحدى المبحوثات أنها تمنح الآخرين "فرصة لتغيير طريقة المعاملة" قبل اتخاذ موقف حاد تجاههم ويكشف هذا التصريح أن العامل يحاول التحكم في ردود أفعاله والانتباه لعواقب التوتر داخل الجماعة المهنية، حفاظا على استقرار العمل.

المبحث الخامس: أهم المهارات الضرورية لنجاح فرق العمل برأي المبحوثين:

أما فيما يتعلق بالمهارات الضرورية لنجاح فرق العمل فقد كشفت المقابلات أن العمال يمنحون أهمية كبيرة للقيم المرتبطة بالاحترام، الثقة، تبادل المعلومات، وروح الجماعة فقد أكد أحد المبحوثين أن "الصراحة وتبادل المعلومات" قد "ينقضان العامل من ورطة"، ما يعكس أهمية بناء الثقة المهنية داخل الفريق **ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي:**

*مقابلة اجرين مع المبحوث رقم 04 بتاريخ 2026/04/19 مساءا من 14:15 الى 16:00

"التغطية على الزميل إذا أخطأ أمر ضروري لأنه قد يحتاج المساعدة مستقبلا"*. ويكشف هذا التصريح استمرار حضور قيم التضامن والنخوة داخل بيئة العمل الجزائرية، حيث لا تُبنى العلاقات المهنية فقط على القوانين الرسمية، بل أيضا على منطق "الوقوف مع الزميل" في المواقف الصعبة.

وفي المقابل، أظهرت بعض التصريحات أن الحماس المهني يتراجع مع الروتين ونقص التحفيزات، حيث يصبح العامل يؤدي فقط "المهام الواجبة" ويكشف هذا أن المؤسسة عندما تركز بصورة مفرطة على المردودية الفردية دون توفير الاعتراف المعنوي، فإن العامل قد يدخل في حالة انسحاب نفسي من العمل، حتى وإن استمر في أداء واجباته الرسمية.

ومن زاوية النوع الاجتماعي، أظهرت النتائج أن النساء داخل المؤسسة كن أكثر حساسية للجوانب العاطفية المرتبطة بالاحترام والتقدير النفسي داخل التفاعل المهني، بينما ركز الرجال أكثر على الكفاءة والخبرة وتحقيق الانضباط داخل العمل. غير أن الجنسين يشتركان في اعتبار الاحترام المتبادل شرطا أساسيا لاستمرار التعاون داخل الفريق.

خاتمة: وفي الأخير، يكشف هذا المحور أن المهارات الناعمة داخل مؤسسة دجيزي تلعب دورا أساسيا في رفع مردودية فرق العمل، ليس فقط من خلال التواصل، بل أيضا عبر المرونة، الذكاء العاطفي، تحمل المسؤولية، التعاون، ضبط الانفعالات، والقدرة على التكيف مع ضغوط العمل والعلاقات المهنية اليومية. كما يتضح أن مردودية العامل لا تُبنى فقط على الكفاءة التقنية، وإنما على المعاني التي ينتجها من خلال تفاعله المستمر مع الآخرين داخل المؤسسة.

3. المحور الثاني: تأثير المهارات الناعمة على العلاقات المهنية داخل مؤسسة دجيزي

تمهيد: تكشف نتائج هذا المحور أن العلاقات المهنية داخل مؤسسة دجيزي لا تتحدد فقط من خلال القوانين الرسمية أو توزيع المهام، وإنما تتشكل أساسا عبر التفاعلات اليومية التي تجمع العمال داخل فضاء العمل ومن خلال توظيف النظرية التفاعلية الرمزية لهربرت بلومر، يظهر أن العامل يبني سلوكه المهني حسب المعاني التي يمنحها لعلاقاته مع الزملاء والمسؤولين والزبائن، وهو ما يجعل الاحترام، الثقة، الحوار، والتقدير عناصر أساسية في استمرار الانسجام داخل الفريق.

*-مقابلة أجريت مع المبحوث 06 بتاريخ 2026/04/21 صباحا من 10:00 الى 11:00

المبحث الأول: طبيعة العلاقات المهنية بين أعضاء فريق العمل حسب رأي المبحوثين:

فقد وصفت **المبحوثة "العلاقات المهنية داخل المؤسسة بأنها عائلية وطيدة حميمية"*.** ويكشف هذا التصريح أن العمال لا ينظرون إلى المؤسسة فقط كمكان للعمل، بل كفضاء اجتماعي يوفر نوعا من الدعم النفسي والانتماء. فالعلاقات المهنية هنا تتجاوز الجانب الرسمي لتصبح قائمة على التقارب الإنساني وتبادل الاهتمام بالمشكلات اليومية.

ومن منظور بلومر، فإن معنى "العائلة" داخل العمل لا يعبر عن علاقة قرابة حقيقية، بل عن شعور العامل بالأمان والقبول داخل الجماعة المهنية. وهنا يظهر توظيف مهارة بناء العلاقات الإنسانية بصورة ضمنية، حيث يسعى العمال إلى خلق بيئة مريحة تساعدهم على تحمل ضغط العمل وتحقيق الاستقرار النفسي.

غير أن هذه العلاقات لا تعني غياب الحدود المهنية، **ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي: " الاحترام والتفاهم لكن لا تستغلني لمصالحك الشخصية"*.** ويكشف هذا التصريح أن العامل داخل المؤسسة يعيد باستمرار تفسير سلوك الآخرين وتحديد طبيعة العلاقة المقبولة. فحين يشعر أن المساعدة تحولت إلى استغلال، فإنه يعيد تعريف العلاقة باعتبارها تهديدا لمكانته داخل الجماعة المهنية.

كما أظهرت المقابلات أن الإحترام داخل المؤسسة يرتبط بالمكانة التنظيمية والسن والخبرة المهنية. **ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي: " إلى ضرورة احترام المسؤول حتى ولو كان صغيرا بسبب منصبه"*** ويكشف هذا القول أن العمال لا يتعاملون فقط مع الأشخاص، بل مع الرموز التي يمثلونها داخل التنظيم. فالمنصب يحمل معنى السلطة والشرعية، لذلك يصبح الاحترام جزءا من الحفاظ على النظام داخل المؤسسة.

وفي المقابل، كشفت بعض التصريحات عن وجود تفاوتات رمزية داخل المؤسسة حسب المناصب. فقد أشار أحد المبحوثين إلى أن بعض العمال يشعرون بأنهم "يصغرون" بسبب مناصبهم الدنيئة مقارنة بالإطارات أو المسؤولين ويكشف هذا التصريح أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تتأثر أيضا بالشعور بالمكانة الاجتماعية داخل التنظيم، حيث يحاول كل عامل حماية صورته واحترامه أمام الآخرين.

*-مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 01 بتاريخ 2026/04/16 صباحا من 09:00 الى 10:00

*-مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 03 بتاريخ 2026/04/18 مساءا من الساعة 14:00 الى 15:30

*-مقابلة أجريت مع المبحوث رقم 05 بتاريخ 2026/04/20 صباحا من 09:30 الى 11:00

المبحث الثاني: التعامل مع إختلاف الأراء داخل فرق العمل حسب رأي المبحوثين:

أما فيما يتعلق بطريقة التعامل مع اختلاف الآراء، فقد أظهرت المقابلات أن أغلب العمال يميلون إلى احتواء الخلافات وتجنب الصدام المباشر حفاظا على استقرار العلاقات المهنية **ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي "تجنب سوء الفهم وتقبل آراء الآخرين حتى لا تعمل في بيئة لا يطيقونها".*** ويكشف هذا التصريح توظيفا واضحا لمهارة التفاوض الاجتماعي، حيث يسعى العامل إلى التحكم في ردود أفعاله وتجنب التصعيد حفاظا على صورته المهنية.

كما يظهر في هذا السلوك حضور الذكاء العاطفي، لأن العامل يدرك أن الصراع المستمر قد يؤثر على مكانته داخل الجماعة المهنية وعلى استقراره النفسي داخل العمل. ويتداخل هنا أيضا تأثير الثقافة الجزائرية، حيث يميل الأفراد إلى تجنب الإحراج أو المواجهة المباشرة حفاظا على الاحترام المتبادل.

ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي " الاستماع إلى الطرفين عند حدوث الخلاف ومحاولة إقناع الطرف المخطئ دون التقليل منه".* ويكشف هذا التصريح توظيفا لمهارة الوساطة المهنية، حيث يحاول العامل إعادة بناء العلاقة بين الأطراف بطريقة تحفظ كرامة الجميع. ومن منظور بلومر، فإن حل الصراع لا يعتمد فقط على القوانين، بل على القدرة على إعادة تعريف الموقف بصورة تقلل التوتر وتعيد التوازن داخل الجماعة المهنية.

المبحث الثالث: تأثير أسلوب الحوار داخل الفريق على التعاون بين الأعضاء حسب المبحوثين:

كما أظهرت المقابلات أن أسلوب الحوار داخل المؤسسة يؤثر بصورة مباشرة على التعاون بين العمال.

فقد جاء في تصريح أحد المبحوثين **"أن الحوار "بطريقة لبقة ومؤدبة" يشجعها على التعاون، بينما يدفعها الأسلوب الفوقي إلى الاكتفاء بالعمل الرسمي فقط" *** ويكشف هذا التصريح أن العامل لا يستجيب فقط لمضمون الكلام، بل للمعنى الرمزي الذي يحمله أسلوب الحديث. فالحوار المحترم يمنح العامل شعورا بالتقدير والاعتراف، بينما يُفسر الأسلوب المتعالي باعتباره تقليلا من القيمة.

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 02 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

* نفس المرجع ،مقابلة اجرين مع المبحوث رقم 04 بتاريخ 2026/04/19 مساءا

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 08 بتاريخ 2026/04/26 مساءا

وهنا تظهر مهارة إدارة الحوار داخل التفاعل المهني حيث يصبح نجاح العامل مرتبطا بقدرته على اختيار الأسلوب المناسب في التعامل مع الآخرين كما يظهر توظيف ضبط الانفعالات، لأن العامل يحاول التحكم في رد فعله وعدم تحويل التوتر إلى صراع مباشر داخل الفريق.

ومن جهة أخرى، أظهرت النتائج أن الخبرة المهنية تمنح بعض العمال مكانة رمزية داخل المؤسسة حتى دون امتلاك سلطة رسمية فقد أوضح المبحوث الخامس أن الزملاء أصبحوا يلجؤون إليه لحل الخلافات بسبب خبرته الطويلة ويكشف هذا أن السلطة داخل المؤسسة لا ترتبط دائما بالمنصب الإداري، بل قد تُبنى من خلال الاعتراف الجماعي بقدرة الفرد على إدارة العلاقات والمواقف المهنية.

المبحث الرابع: الكفاءة التقنية وحدها كافية لتحقيق مردودية عالية حسب رأي المبحوثين:

كما بيّنت المقابلات أن أغلب المبحوثين يرفضون اختزال النجاح المهني في الكفاءة التقنية أو الشهادة العلمية فقط، معتبرين أن المهارات الناعمة والخبرة الواقعية أكثر أهمية داخل العمل فقد أكد هذا التصريح" **عدم العلاقة بين الشهادة والعمل، فتوظيف مهاراتك هي التي تلعب دور التعامل الجيد مع الناس"***. ويكشف هذا التصريح أن المؤسسة لا تحتاج فقط إلى معرفة تقنية، بل إلى عمال قادرين على فهم الآخرين والتفاعل معهم بمرونة فالعامل الناجح داخل دجيزي ليس فقط من يمتلك الشهادة، وإنما من يستطيع إدارة التفاعل اليومي مع الزبائن والزملاء بطريقة تحافظ على صورة المؤسسة.

وفي تصريح اخر جاء بأن: **"عامل ذو خبرة يحل المشاكل أكثر من واحد متعلم لأن الخبرة تعلمك أشياء واقعية"***، ما يدل على أن المعرفة المهنية داخل المؤسسة تُبنى أساسا من خلال الاحتكاك اليومي بالمواقف الواقعية، وليس فقط من خلال التكوين النظري فحسب التفاعلية الرمزية، يتعلم الفرد من خلال التفاعل المستمر مع الآخرين ومع المشكلات التي يواجهها يوميا داخل العمل.

كما أوضح أحد المبحوثين أن الخبرة تسمح للعامل بتقديم أداء أفضل من "المتخرج الجديد"، لأن الواقع المهني يختلف عن الدراسة النظرية ويكشف هذا التصريح أن المعرفة داخل المؤسسة تُبنى من خلال التفاعل مع المواقف الواقعية، حيث يتعلم العامل تدريجيا كيف يفسر تصرفات الآخرين ويتعامل معها بصورة مناسبة.

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 02 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث 06 بتاريخ 2026/04/21 صباحا

وفي جانب الاخر ادلى أحد المبحوثين "**تشير إلى أن بعض المتعلمين جاهلون أخلاقيا في التعامل**"*، ما يدل على أن الاعتراف المهني داخل المؤسسة لا يقوم فقط على المعرفة التقنية، بل أيضا على الصورة الأخلاقية للفرد داخل الجماعة وهنا تصبح المهارات الناعمة مثل الاحترام، الصبر، وضبط الانفعالات جزءا أساسيا من الكفاءة المهنية نفسها.

المبحث الخامس: تأثير العلاقات المهنية على الإلتزام بالعمل الجماعي حسب رأي المبحوثين:

أما فيما يتعلق بتأثير العلاقات المهنية على العمل الجماعي فقد كان لاحد المبحوثين تصريح " **أن نقص الخلافات يساعد على العمل "بأريحية" بينما تؤدي المناوشات إلى الضغط ونقص التركيز"***. ويكشف هذا أن العامل داخل المؤسسة يتأثر بصورة مباشرة بالمناخ العلائقي داخل الفريق، حيث تؤثر العلاقات اليومية على حالته النفسية وعلى مستوى اندماجه داخل العمل الجماعي.

كما أشارت بعض التصريحات إلى وجود تضامنات صغيرة داخل الفرق المهنية، حيث يدافع العمال عن بعضهم ويرفضون أن "يُظلم" أحد منهم ويعكس هذا استمرار حضور قيم النخوة والتضامن داخل الثقافة الجزائرية حتى داخل المؤسسات الحديثة، حيث يتحول الفريق المهني أحيانا إلى جماعة رمزية توفر الحماية النفسية والاجتماعية لأعضائها، وكما يظهر هنا سعي العمال باستمرار إلى حماية "ذواتهم المهنية" داخل بيئة تنظيمية تقوم على الضغط والمنافسة، وهو ما يفسر ظهور أشكال من التضامن غير الرسمي إلى جانب بعض مظاهر الحذر أو المقاومة الصامتة.

كما لعبت الثقافة الجزائرية دورا واضحا في تشكيل العلاقات المهنية من خلال حضور قيم الحشمة، احترام الآخر، وتجنب الإحراج داخل التفاعل اليومي، وهي قيم ساهمت في الحفاظ على قدر من الانسجام داخل المؤسسة رغم وجود تفاوتات في السلطة والمكانة التنظيمية.

خاتمة: وفي الأخير، تكشف نتائج هذا المحور أن المهارات الناعمة داخل مؤسسة دجيزي تلعب دورا أساسيا في بناء العلاقات المهنية والحفاظ على استقرارها ليس فقط عبر التواصل، بل أيضا من خلال الذكاء العاطفي، التفاوض، الوساطة، إدارة الحوار،

* نفس المرجع ، مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 08 بتاريخ 2026/04/26 مساءا

* نفس المرجع ، مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 01 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

المرونة، وضبط الانفعالات كما يتضح أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تُبنى من خلال شبكة معقدة من المعاني والتفاعلات اليومية التي تحدد شعور العامل بالاحترام والانتماء والمكانة داخل الجماعة المهنية.

4. المحور الثالث: توظيف المهارات الناعمة داخل الفريق يخفض التوتر والصراع التنظيمي

تمهيد: تكشف مقابلات هذا المحور أن الصراع داخل مؤسسة دجيزي لا يرتبط فقط بطبيعة العمل أو تقسيم المهام، وإنما يتشكل أساسا من خلال طريقة تفاعل الأفراد مع بعضهم البعض ومع الزبائن داخل الحياة المهنية اليومية فالعامل داخل المؤسسة لا يعيش الصراع باعتباره مشكلة تقنية فقط، بل باعتباره موقفا اجتماعيا يحمل معاني تتعلق بالاحترام، الاعتراف، المكانة، والسلطة ومن هذا المنطلق تسمح النظرية التفاعلية الرمزية عند هربرت بلومر بفهم الكيفية التي يفسر بها العمال المواقف المتوترة ويعيدون بناء سلوكهم انطلاقا من المعاني التي ينتجونها خلال التفاعل.

ويرى بلومر أن الأفراد يتصرفون بناء على المعاني التي يمنحونها للمواقف والأشخاص، وهذه المعاني تتشكل من خلال التفاعل الاجتماعي ثم يعاد تعديلها باستمرار وهذا ما ظهر بوضوح داخل مؤسسة دجيزي، حيث تبين أن التوتر والصراع لا ينتجان فقط عن الأخطاء المهنية، بل عن الطريقة التي يفسر بها العمال تصرفات بعضهم البعض أو تصرفات الزبائن تجاههم.

المبحث الأول: أسباب الخلافات و التوترات داخل الفريق حسب رأي المبحوثين:

تسمح النظرية التفاعلية الرمزية لهربرت بلومر بفهم كيفية تشكل الصراع داخل المؤسسة باعتبار أن الأفراد يتصرفون بناء على المعاني التي يمنحونها للمواقف أثناء التفاعل الاجتماعي وليس بناء على الوقائع الموضوعية فقط فالعامل داخل دجيزي لا يتفاعل مع "الحدث" في حد ذاته، وإنما مع تفسيره الذاتي لذلك الحدث، ومع الصورة التي يعتقد أن الآخرين يحملونها عنه داخل الجماعة المهنية، فقد صرح **احد المبحوثين " لا تحدث بيننا خلافات كوننا عدد قليل في الفرقة لكن يوجد مع الزبائن للخلل في الشريحة الشخص يغضب علينا نحن كعمال."*** ويكشف هذا التصريح أن العامل داخل دجيزي يتحول أثناء التفاعل إلى "رمز" للمؤسسة أمام الزبون فالزبون لا يميز بين الخلل التقني وبين العامل الذي يقف أمامه بل يحمّل العامل معنى الفشل أو التقصير وهنا يظهر مفهوم "تعريف الموقف" عند هربرت بلومر، حيث يبني الزبون موقفه انطلاقا من تفسيره الشخصي للحدث بينما يحاول العامل

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 01 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

إعادة تعريف الموقف باعتباره مجرد عطب تقني خارج عن إرادته لذلك تصبح مهارات مثل ضبط الانفعال، المرونة النفسية، والقدرة على التفاوض ضرورية لتجنب تحول التوتر إلى صراع مفتوح.

كما أوضح احد المبحوثين" **"أغلبية النزاعات مع الزبائن راجع لعدم فهمه لنا أثناء الحديث يمكن إستيعابه يؤول المعنى."*** ويعكس هذا التصريح أحد المبادئ الأساسية عند بلومر والمتمثل في أن المعاني تُبنى من خلال التفاعل الاجتماعي فالزبون قد يؤول طريقة الكلام أو نبرة الصوت باعتبارها استهزاء أو تقليلا من شأنه رغم أن العامل لا يقصد ذلك، لذلك يحاول العمال داخل المؤسسة التحكم في طريقة الحديث اختيار الكلمات، وإعادة شرح الموقف بطريقة هادئة من أجل إعادة توجيه المعنى داخل التفاعل وتكشف هذه النتائج أن المهارات الناعمة داخل دجيزي لا تقتصر على التواصل فقط، بل تشمل الذكاء العاطفي والقدرة على قراءة ردود فعل الآخر وفهم حالته النفسية أثناء التفاعل فالعامل الذي يمتلك قدرة على التحكم في انفعالاته يصبح أكثر قدرة على امتصاص غضب الزبون ومنع تطور الموقف نحو العنف الرمزي أو اللفظي، كما أظهرت الدراسة أن ثقافة المردودية الفردية داخل المؤسسة تمثل أحد المصادر الأساسية للتوتر بين العمال ومن بين التصريحات التي ادلى بها المبحوثون في هذا الشأن نجد التصريح التالي **"توجد نقاشات طفيفة يمكن التحكم فيها لأن أحيانا سببنا الشركة تقيم حسب أداء كل فرد لإعطاء المردودية تسبب غضب الزميل إذا لم يصل إلى هدفه المرجو منه"** *ويكشف هذا التصريح أن نظام التقييم داخل دجيزي لا ينتج فقط التنافس المهني، بل يعيد تشكيل العلاقات الاجتماعية داخل الفريق فالزميل لم يعد يُنظر إليه فقط كشريك، وإنما كمنافس ضمني داخل نظام قائم على المقارنة المستمرة بين العمال، ومن منظور بلومر فإن العامل يبني "ذاته المهنية" من خلال نظرة الآخرين إليه داخل المؤسسة لذلك يصبح تحقيق الهدف الرقمي مؤشرا رمزيا على القيمة والكفاءة والمكانة المهنية وعندما يفشل العامل في الوصول إلى المردودية المطلوبة يشعر بأن صورته داخل الجماعة أصبحت مهددة ما يدفعه أحيانا إلى التوتر أو الانسحاب أو حتى الدخول في صراع مع الزملاء، كما كشفت النتائج عن وجود أشكال خفية من الصراع مرتبطة بالسلطة والهيمنة داخل المؤسسة فقد أشار **احد المبحوثين "إلى وجود "غيرة على المنصب" و "مراقبة متبادلة" بين العمال، إضافة إلى "علاقات العاملات مع المسؤول للحصول على الحماية"*** ويكشف هذا التصريح أن المؤسسة ليست فقط فضاء للإنتاج بل مجالا للصراع الرمزي حول النفوذ والاعتراف والامتيازات المهنية، كما يبرز هنا متغير الجنس بصورة واضحة، حيث تُبنى بعض التصورات داخل الجماعة المهنية انطلاقا من كون النساء أكثر قربا من المسؤولين أو أكثر قدرة على الحصول على الحماية التنظيمية وهذا لا يعني بالضرورة صحة هذه التصورات، بل يكشف

* نفس المرجع ، مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 02 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

* نفس المرجع ، مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 03 بتاريخ 2026/04/18 مساءا

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث رقم 05 بتاريخ 2026/04/20 صباحا

عن الطريقة التي يعيد بها العمال إنتاج المعاني الاجتماعية المرتبطة بالنوع الاجتماعي داخل المؤسسة فالمرأة العاملة داخل دجيزي تجد نفسها مطالبة بصورة دائمة بإثبات كفاءتها المهنية حتى لا تُفسر علاقتها بالمسؤول باعتبارها وسيلة للحصول على الامتيازات، وفي المقابل يميل بعض الرجال داخل المؤسسة إلى بناء صورة عن الذات قائمة على الصرامة والاستقلالية ورفض "الخضوع"، وهو ما يعكس استمرار بعض القيم الذكورية داخل بيئة العمل الجزائرية وهنا تتداخل الثقافة التنظيمية الحديثة مع القيم الاجتماعية المحلية مثل "الرجلة"، "الحشمة"، و "العيب"، حيث يخشى العامل من فقدان صورته الاجتماعية أمام زملائه، كما أظهرت النتائج أن 62.5% من المبحوثين يعتبرون أن غياب الاحترام والتقليل من قيمة الزميل يمثل سببا رئيسيا للصراع داخل المؤسسة فقد صرح احد المبحوثين: **"الكلام الفاحش، قلة الإحترام، الإحتقار، التقليل من قيمة الزميل كل هذه الأمور تخلق المشاكل داخل فريق العمل."*** ويكشف هذا التصريح أن الصراع داخل المؤسسة ليس ماديا فقط، بل رمزي أيضا فالعامل يتأثر بطريقة مخاطبته ونظرة الآخرين إليه بقدر تأثره بظروف العمل المادية.

ومن خلال التفاعلية الرمزية، فإن الإهانة أو التقليل من الشأن يُفسران باعتبارهما تهديدا للذات الاجتماعية لذلك يحاول العامل الدفاع عن صورته المهنية إما بالمواجهة المباشرة، أو بالانسحاب، أو بالمقاومة الصامتة عبر تقليل الجهد والعمل بصورة رسمية فقط دون تقديم إضافات.

المبحث الثاني: التعامل مع النزاعات داخل فريق العمل حسب أراء المبحوثين:

أما فيما يتعلق بطرق التعامل مع النزاع، فقد بينت المقابلات أن العمال يعتمدون بدرجة كبيرة على المهارات الناعمة مثل التفاوض، تهدئة الوضع، وضبط الانفعالات فقد أوضح أحد المبحوثين" **أنها تحاول شرح أن المشكل عبارة عن خلل تقني وسيتم حله مع تهدئة الزبون"***. ويكشف هذا التصريح أن العامل لا يحاول فقط حل المشكلة التقنية، بل إعادة بناء المعنى الرمزي للموقف حتى لا يتحول إلى صراع مفتوح. فالتواصل هنا يصبح أداة لإعادة طمأنة الزبون والحفاظ على صورة المؤسسة.

كما صرح **احد المبحوثين " أن العمال أصبحوا أكثر حذرا في تعاملهم مع الزبائن بسبب كتاب يدعى "وسيط الجمهورية" ونظام تقييم الخدمة بعد كل عملية."*** ويكشف هذا القول أن العمال داخل مؤسسة دجيزي يعيشون تحت نوع من الرقابة الرمزية

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث 06 بتاريخ 2026/04/21 صباحا

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 01 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 02 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

المستمرة، حيث يشعر العامل أن كل تفاعل قد يتحول إلى شكوى رسمية أو تقييم يؤثر على صورته المهنية. وهذا ما يدفعه إلى التحكم في انفعالاته وتوظيف الذكاء العاطفي أثناء التعامل مع الزبائن.

وفي المقابل، أظهرت بعض التصريحات أن العمال يفضلون أحيانا احتواء النزاع داخليا دون اللجوء إلى الإدارة. فقد أكد المبحوث **"أن حسن المعاملة وصفاء القلوب يساعدان على حل الخلافات دون تدخل المسؤول حتى لا يؤدي الأمر إلى قطع الأرزاق"** *ويكشف هذا التصريح حضور قيم اجتماعية كالتسامح داخل فضاء العمل، حيث يحاول العمال تجنب تصعيد النزاع خوفا من إلحاق الضرر بزميلهم المهني.

كما أظهرت النتائج أن بعض العمال يلجؤون إلى البرودة الانفعالية أثناء الصراع. فقد **صرح أحد المبحوثين "عدم القلق تفاديا لإستغلال عصبيتك الزائدة"***، وهو ما يعكس توظيفا واضحا لمهارة ضبط الانفعالات داخل العمل فالعامل يدرك أن الانفعال الزائد قد يضعف صورته المهنية أو يُستغل ضده داخل المؤسسة، لذلك يحاول التحكم في ذاته أثناء التفاعل المتوتر.

المبحث الثالث: غياب التواصل يؤدي إلى تصاعد الصراعات حسب أراء المبحوثين:

أظهرت مقابلات الدراسة أن غالبية المبحوثين (6 من أصل 8 بنسبة 75%) يرون أن غياب التواصل يمثل أحد أهم العوامل التي تؤدي إلى تصاعد التوترات والصراعات داخل المؤسسة ولا يرتبط الأمر هنا بمجرد غياب نقل المعلومات، بل بغياب المعاني المشتركة التي تسمح للأفراد بفهم بعضهم البعض داخل التنظيم.

من منظور هربرت بلومر، لا يتصرف الأفراد تجاه الوقائع الموضوعية في حد ذاتها، وإنما تجاه المعاني التي يمنحونها لهذه الوقائع أثناء التفاعل لذلك فإن المشكلة لا تكمن في عدم الرد على رسالة إلكترونية أو عدم تبليغ معلومة فقط، وإنما في التفسير الذي يمنحه العامل لهذا السلوك فالصمت قد يُفسر على أنه تجاهل، وعدم الرد قد يُفسر على أنه احتقار وتأخر المعلومة قد يُفسر على أنه إقصاء متعمد.

* نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث رقم 05 بتاريخ 2026/04/20 صباحا

*نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث 06 بتاريخ 2026/04/21 صباحا

اكد تصريح احد المبحوثين **ذلك" نعم يصبح طاقة تفكيرك كلها على الخلاف يشوش التركيز على العمل لكن إن وجد التواصل بإمكانه حل المشكل عكس الصمت يعطيه أكثر من معنى."***

يكشف هذا التصريح بوضوح أحد أهم مبادئ التفاعلية الرمزية، وهو أن المعاني ليست ثابتة بل يتم إنتاجها أثناء التفاعل فالصمت لا يحمل معنى واحدا بل يفتح المجال أمام التأويلات المختلفة والعامل عندما لا يحصل على تفسير مباشر يبدأ في بناء تفسيرات ذاتية قد تكون أكثر سلبية من الواقع نفسه، مما يؤدي إلى تضخم النزاع.

كما أشار أحد المبحوثين إلى أن الخلافات بعد وقوعها تجعل التواصل يتحول إلى مراسلات إلكترونية فقط وهنا تظهر خصوصية مؤسسة دجيزي باعتبارها مؤسسة تعتمد بشكل كبير على البريد الإلكتروني والاتصالات الرقمية في تسيير العمل فرغم أهمية هذه الوسائل في السرعة والتنظيم، إلا أنها قد تضعف أحيانا الجانب الإنساني في التفاعل لأن الرسالة الإلكترونية تنقل الكلمات لكنها لا تنقل نبرة الصوت أو تعابير الوجه التي تساعد على فهم المقصود.

أكد المبحوث "قلة التواصل تؤثر على أداء المهام حيث بعد الخلاف يصبح التواصل إلكترونيا مما يمكن أن لا يرى الطرف الآخر رسالتك يعطل العمل عكس التواصل المباشر يوضح أكثر ما تقصده."*

ومن منظور بلومر، فإن التفاعل المباشر يسمح للأفراد بإعادة تفسير المعاني وتصحيح سوء الفهم بصورة مستمرة، بينما يحد التواصل الإلكتروني من هذه الإمكانية، ما يجعل احتمالات سوء التأويل أكبر.

كما تكشف النتائج عن بعد آخر يتعلق بالسلطة التنظيمية فقد صرح احد المبحوثين: **"إهمال المسؤول يؤدي بنا لسماع مستجدات المؤسسة من الخارج وهذا يزعج العامل يرى نفسه مستغل فقط من أجل أهداف المؤسسة."***

هذا التصريح مهم جدا لأنه يكشف أن الصراع لا ينشأ فقط بين العمال بل قد يكون نتيجة علاقة غير متوازنة بين الإدارة والعمال فعندما يحتكر المسؤول المعلومات ويمنع تداولها، يشعر العامل بأنه مستبعد من دائرة القرار ومن منظور التفاعلية الرمزية،

* - نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 02 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

* - نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 03 بتاريخ 2026/04/18 مساءا

* - نفس المرجع ، مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 01 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

فإن المعلومة ليست مجرد خبر بل رمز للاعتراف بمكانة العامل داخل التنظيم لذلك فإن حرمانه منها يجعله يعيد تعريف ذاته داخل المؤسسة باعتباره مجرد منفذ للأوامر لا عضوا فعليا فيها

كما يمكن ربط هذه النتائج بالقيم الثقافية الجزائرية حيث ترتبط مكانة الفرد داخل الجماعة بدرجة إشراكه في المعلومات والقرارات فإقصاء العامل من المعرفة التنظيمية قد يُفهم كنوع من التقليل من قيمته أو "تحقيره"، وهي معانٍ تحمل حمولة رمزية قوية داخل الثقافة المحلية

المبحث الرابع: إستعمال الثقة المتبادلة للحد من الصراعات حسب أراء المبحوثين:

تكشف نتائج الدراسة أن الثقة تمثل أحد أهم الموارد الرمزية التي يعتمد عليها العمال للحد من الصراعات داخل المؤسسة. فقد أشار خمسة مبحوثين من أصل ثمانية (62.5%) إلى أن الثقة تساعد على تجاوز سوء الفهم وتقليل التوترات اليومية.

لكن اللافت في النتائج أن الثقة داخل دجيزي ليست ثقة مطلقة، بل ثقة انتقائية ومحدودة، يتم بناؤها تدريجيا من خلال التجارب المشتركة والمواقف اليومية.

كما ادلى احد المبحوثين ان "الثقة من طرفي تخفف وتغطي المشكل لهذا بنينا ثقتنا على أساس المواقف التي مرينا بها."*

هذا التصريح ينسجم تماما مع تصور بلومر الذي يرى أن المعاني الاجتماعية لا تُعطى مسبقا بل تُبنى من خلال التفاعل. فالثقة هنا ليست صفة شخصية ثابتة، وإنما نتيجة لمسار طويل من التجارب المشتركة التي أعادت تعريف العلاقة بين الأفراد.

كما صرح احد المبحوثين "لا أرى الثقة يمكن أن تكون من طرفي فقط ويمكن للعامل أن يغدر بي ويسبقني في الشكاية."*

ويكشف هذا التصريح عن جانب مهم من ثقافة العمل داخل دجيزي، وهو حضور منطق الحذر المهني الناتج عن الرقابة المستمرة والإجراءات الإدارية الدقيقة. فالعامل هنا لا يستطيع الاعتماد على الثقة وحدها لأنه يعمل داخل تنظيم تحكمه الوثائق والتقارير والمساءلة الرسمية.

* - نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 08 بتاريخ 2026/04/26 مساءا

* - نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوث رقم 07 بتاريخ 2026/04/23 صباحا

ومن الناحية السوسيولوجية، تكشف هذه النتيجة أن العمال يعيشون حالة من التوازن بين منطقين متناقضين: منطق التضامن الجماعي ومنطق الحماية الفردية. فهم يحتاجون إلى الثقة من أجل العمل الجماعي، لكنهم في الوقت نفسه يخشون تبعات الأخطاء المهنية.

كما أن بناء الثقة داخل الفرق الصغيرة أكثر وضوحا من الفرق الكبيرة. فقد أشار أحد المبحوثين إلى أن الثقة تكون داخل "الفريق الصغير" فقط. وهذا يعكس تشكل جماعات فرعية داخل المؤسسة تقوم على التقارب المهني والاجتماعي.

ويمكن ربط ذلك بقيم المجتمع الجزائري التي تقوم على النخوة والتضامن مع "الجماعة القريبة" فالثقة لا تُمنح للجميع بنفس الدرجة، وإنما تُبنى مع الأشخاص الذين أثبتوا وفاءهم خلال المواقف السابقة.

ومن زاوية النوع الاجتماعي، لم تظهر فروق جوهرية بين الرجال والنساء في أهمية الثقة، لكن النساء المبحوثات ربطن الثقة أكثر بالاستقرار النفسي والعلاقات اليومية، بينما ركز بعض الرجال على بعدها المرتبط بالحماية المهنية وتجنب العقوبات التنظيمية.

المبحث الخامس: تأثير الصراع التنظيمي على مردودية وأداء الفريق حسب أراء المبحوثين:

تكشف مقابلات الدراسة أن الصراع لا يؤثر فقط على العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة، بل يمتد أثره إلى المردودية والأداء المهني وقد أكد سبعة مبحوثين من أصل ثمانية (87.5%) أن استمرار الخلافات يؤدي إلى انخفاض الفعالية الجماعية وإضعاف روح الفريق.

وأوضح تصريح احد المبحوثين :"أكيد تعمل تحت الضغط أي كلام يمكن أن يجرحك ويخفض معنوياتك وطاقتك."*

ومن منظور التفاعلية الرمزية، فإن الأداء المهني لا ينفصل عن الصورة التي يحملها الفرد عن نفسه فعندما يشعر العامل بالإهانة أو عدم التقدير، تتضرر "الذات المهنية" التي تحدث عنها بلومر فينعكس ذلك مباشرة على مستوى اندماجه في العمل.

كما ادلى احد المبحوثين "يجب الإندماج بالرغم من كل واحد مسؤول عن مهامه لكن نشبه السلسلة نعمل كحلقة كل ما ينقص واحد لن تجد روح الفريق."*

* - نفس المرجع ،مقابلة أجريت مع المبحوثة رقم 01 بتاريخ 2026/04/16 صباحا

* - نفس المرجع ،مقابلة اجرين مع المبحوث رقم 04 بتاريخ 2026/04/19 مساءا

هذا التصريح غني جدا سوسيولوجيا لأنه يكشف أن العمال لا يعرفون العمل الجماعي من خلال المهام فقط بل من خلال المعاني المشتركة التي تربط بينهم فالفريق بالنسبة لهم ليس مجموعة أفراد منفصلين وإنما شبكة من العلاقات المتبادلة.

ويؤكد بلومر أن السلوك الجماعي لا ينتج من القواعد التنظيمية وحدها بل من قدرة الأفراد على بناء تعريف مشترك للموقف وعندما يختفي هذا التعريف المشترك نتيجة الصراع يفقد الفريق انسجامه الداخلي.

كما أشار بعض المبحوثين إلى وجود جانب إيجابي محدود للصراع يتمثل في زيادة الحذر والانضباط كونها لا نوجد إتكالية على مساندة و حماية زملاء العمل غير أن هذا التأثير يبقى مؤقتا لأن استمرار التوتر يحول بيئة العمل إلى فضاء مغلق يقوم على الشك والحذر بدل التعاون.

ومن زاوية السلطة التنظيمية تكشف بعض التصريحات أن العمال يعتمدون على المسؤولين لحل النزاعات غير أن هذا الاعتماد قد يعكس أيضا ضعف قدرة الفرق على إدارة خلافاتها ذاتيا، ما يجعل السلطة التنظيمية حاضرة باستمرار كجهة تحكيم وضبط.

لذلك فإن المهارات الناعمة الأكثر تأثيرا في خفض الصراع ليست التواصل فقط وإنما الذكاء العاطفي، إدارة الانفعالات، المرونة، التفاوض، بناء الثقة، فهم وجهة نظر الآخر، والقدرة على إعادة تعريف المواقف بصورة تمنع تحولها إلى نزاعات مزمنة تهدد استقرار الفريق ومردوديته.

خاتمة: وفي الأخير، تكشف نتائج هذا المحور أن المهارات الناعمة داخل مؤسسة دجيزي تلعب دورا أساسيا في الحد من التوتر والصراع، ليس فقط من خلال التواصل، بل أيضا عبر الذكاء العاطفي، ضبط الانفعالات، التفاوض، بناء الثقة، والقدرة على احتواء الخلافات اليومية. كما تبين أن الصراع داخل المؤسسة لا يرتبط فقط بالأخطاء المهنية، بل بالمعاني الرمزية التي يمنحها العمال لعلاقاتهم داخل فضاء العمل، وهو ما تؤكده النظرية التفاعلية الرمزية عند هربرت بلومر.

5. تحليل النتائج على ضوء الفرضيات:

قد أسفرت نتائج الدراسة الميدانية عن تأكيد صحة **الفرضية الأولى** التي مفادها **"كلما إرتفع مستوى إمتلاك العمال للمهارات الناعمة، أدى ذلك إلى تحسين مردودية فرق العمل داخل المؤسسة جيزي "** حيث أظهرت المعطيات المستخلصة من المقابلات أن المهارات الناعمة تمثل عاملا أساسيا في تحقيق الفعالية وتحسين الأداء الجماعي داخل المؤسسة فقد تبين أن إمتلاك العمال لمهارات التواصل، التعاون، الإحترام، الثقة وتحمل المسؤولية تساهم في تسهيل عملية التنسيق بين أفراد الفريق وتقليل الأخطاء المهنية وتعزيز القدرة على مواجهة المشكلات اليومية داخل بيئة العمل كما كشفت النتائج أن التواصل الجيد بين العمال لا يقتصر

على نقل المعلومات فقط بل يعد آلية تنظيمية تساعد على توضيح الأدوار وفهم التعليمات وتحقيق الإنسجام داخل فرق العمل الأمر الذي ينعكس إيجابيا على مردودية المؤسسة.

أظهرت نتائج الدراسة الميدانية تأكيد صحة **الفرضية الثانية** التي مفادها **"كلما إمتلك العمال مهارات ناعمة أعلى، أدى ذلك إلى تحسين العلاقات المهنية وتعزيز التعاون داخل فرق العمل"** كشفت المعطيات المستخلصة من المقابلات أن طبيعة العلاقات المهنية داخل مؤسسة جيزي تتأثر بدرجة كبيرة بمدى إمتلاك العمال لمهارات وقدرة التواصل الجيدة والتفاعل الإيجابي وهم الأعضاء الذين ينجحون في بناء علاقات مهنية قائمة على الثقة والتفاهم والدعم المتبادل وهو ما يساهم في خلق جو عمل أكثر إنسجاما وإستقرارا، كما بينت النتائج أن أسلوب الحوار داخل المؤسسة يلعب دورا أساسيا في تعزيز التعاون بين أعضاء الفريق حيث يؤدي الحوار القائم على الإحترام واللباقة إلى رفع معنويات العمال وتشجيعهم على تقديم المساعدة لزملائهم في حين الأسلوب الفوقي العدائي يطفئ العلاقات المهنية نتيجة التوتر والإنغلاق والإكتفاء بأداء المهام الرسمية فقط و دليل هذا أن المهارات الناعمة لا تؤثر على الأداء الفردي فحسب بل تمتد أثارها إلى طبيعة العلاقات الإجتماعية والتنظيمية داخل المؤسسة.

أكدت الدراسة الميدانية صحة **الفرضية الثالثة** التي مفادها **"كلما تم توظيف المهارات الناعمة داخل فرق العمل، أدى ذلك إلى إنخفاض التوتر والصراع التنظيمي وتحسين سير العمل الجماعي"** تبين من خلال المقابلات أن المهارات الناعمة تمثل آلية أساسية للتخفيف من حدة الصراعات داخل مؤسسة جيزي فقد كشفت الدراسة أن أغلب الخلافات داخل فرق العمل ترتبط بعوامل مثل التنافس على المردودية، الغيرة المهنية، ضعف الإحترام، سوء التواصل، وهي عوامل تضعف الأداء الجماعي لتوتر بيئة العمل كما أوضح العمال إعتمادهم بصورة كبيرة على مهارات التواصل و الحوار و الهدوء في معالجة النزاعات المهنية من خلال تهدئة أطراف الخلاف تجنبا لتضخيم المشكلات محاولة الوصول إلى حلول داخلية تحافظ على إستمرارية العمل الجماعي ويعكس هذا السلوك أهمية المهارات الناعمة في التحكم في الإنفعالات والتقليل من التصعيد داخل المؤسسة خاصة في ظل بيئة عمل تتسم بالضغط والتنافس.

6. تحليل نتائج الدراسة الحالية على ضوء الدراسات السابقة:

من خلال المقارنة بين نتائج الدراسة الحالية والدراسات السابقة يتبين وجود تقارب واضح في التأكيد على أن المهارات الناعمة أصبحت أحد الموارد الاجتماعية الأساسية داخل المؤسسات المعاصرة ولم تعد مجرد خصائص فردية أو قدرات شخصية ثانوية فقد أجمعت الدراسات السابقة على اختلاف مجالاتها بين التعليم والتوظيف وإدارة فرق العمل على أن فعالية الفرد داخل التنظيم ترتبط بدرجة كبيرة بامتلاكه لمهارات التواصل والتعاون والتفاوض والقدرة على التكيف مع المحيط الاجتماعي والمهني.

وفي هذا السياق، أكدت الدراسة الحالية ما توصلت إليه الدراسات السابقة من أن الكفاءة التقنية وحدها لا تكفي لتحقيق النجاح المهني أو ضمان فعالية الأداء داخل المؤسسة فقد أظهرت المقابلات أن العمال يمنحون أهمية كبيرة للخبرة التفاعلية المكتسبة من الاحتكاك اليومي بالزملاء والزبائن، وأن النجاح المهني يرتبط بقدرة العامل على فهم الآخرين والتعامل مع المواقف المختلفة أكثر من ارتباطه بالمؤهلات التقنية المجردة وتنسجم هذه النتيجة مع الدراسات السابقة التي اعتبرت المهارات الناعمة عاملا حاسما في الاندماج المهني وتحقيق الاستقرار داخل بيئة العمل.

كما كشفت نتائج الدراسة الحالية أن التواصل يمثل البنية الأساسية التي تقوم عليها مختلف العمليات التنظيمية داخل المؤسسة وهو ما يتوافق مع ما أكدته الدراسات السابقة حول الدور المحوري لمهارات الاتصال في تعزيز الأداء الفردي والجماعي غير أن الدراسة الحالية أضافت بعدا سوسيولوجيا أكثر عمقا حيث أظهرت أن التواصل لا يقتصر على تبادل المعلومات والتعليمات المهنية فقط، بل يمثل عملية اجتماعية يتم من خلالها بناء المعاني المشتركة وإنتاج التفاهم المتبادل بين الفاعلين داخل التنظيم فالمشكل التنظيمي لا ينشأ دائما بسبب نقص المعلومات وإنما بسبب اختلاف تأويلها وفهمها من طرف الأفراد، وهو ما ينسجم مع التصور السوسيولوجي الذي يرى أن الواقع التنظيمي يُبنى من خلال التفاعلات اليومية بين الأفراد.

ومن جهة أخرى أكدت الدراسات السابقة أن المهارات الناعمة تساهم في تعزيز التعاون داخل فرق العمل وهو ما دعمته نتائج الدراسة الحالية بصورة واضحة فقد بينت المقابلات أن الثقة المتبادلة، وتبادل المعلومات، وروح المساندة، والاحترام المتبادل، كلها عناصر تساعد على تقوية الروابط المهنية ورفع درجة التماسك داخل الجماعة المهنية كما أظهرت النتائج أن العمال لا ينظرون إلى فريق العمل باعتباره مجرد مجموعة من الأفراد تجمعهم مهام مشتركة بل باعتباره إطارا اجتماعيا يوفر الدعم النفسي والاعتراف والانتماء، وهنا تبرز أهمية المهارات الناعمة باعتبارها أدوات لإنتاج التضامن المهني والحفاظ على استمرارية العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة.

كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في التأكيد على أهمية الذكاء العاطفي وضبط الانفعالات في إدارة العلاقات المهنية. فقد أوضحت المقابلات أن العمال الذين يمتلكون قدرة أكبر على التحكم في انفعالاتهم والتعامل الهادئ مع المشكلات يكونون أكثر قدرة على تجاوز الخلافات والحفاظ على استقرار علاقاتهم مع الزملاء والزبائن وتكشف هذه النتيجة أن المهارات الناعمة لا تؤدي وظيفة تنظيمية فقط بل تؤدي أيضا وظيفة اجتماعية ونفسية تتمثل في حماية التوازن العلائقي داخل المؤسسة وتقليل آثار الضغوط المهنية.

أما فيما يتعلق بالصراع التنظيمي فقد أكدت الدراسات السابقة أن المهارات الناعمة تمثل وسيلة فعالة للوقاية من النزاعات المهنية والحد من آثارها السلبية، وهو ما أكدته الدراسة الحالية من خلال إظهار العلاقة الوثيقة بين ضعف التواصل وغياب الاحترام

وظهور التوترات داخل المؤسسة غير أن الدراسة الحالية تجاوزت هذا الطرح بإبراز أن الصراع لا يرتبط فقط بالمصالح أو الأهداف المتعارضة، وإنما يتشكل أيضا من خلال المعاني التي يمنحها الأفراد لسلوكات الآخرين أثناء التفاعل اليومي فالشعور بالتقليل من القيمة أو الإقصاء أو عدم الاعتراف يتحول إلى مصدر للتوتر حتى في غياب أسباب مادية مباشرة، وهو ما يكشف عن الأبعاد الرمزية للصراع داخل التنظيم.

كما أظهرت نتائج الدراسة الحالية أن الثقة المهنية تمثل شكلا من أشكال الرأسمال الاجتماعي داخل المؤسسة، حيث تساعد على تسهيل التعاون وتقليل الشكوك وتعزيز الانسجام بين العمال وتنسجم هذه النتيجة مع ما أشارت إليه الدراسات السابقة حول أهمية بناء العلاقات القائمة على الثقة، إلا أن الدراسة الحالية أوضحت أن هذه الثقة ليست مطلقة، وإنما تُبنى تدريجيا من خلال التجارب المشتركة والتفاعلات اليومية، وتتأثر بطبيعة الثقافة التنظيمية ومستوى الرقابة المهنية السائد داخل المؤسسة.

ومن الجوانب التي منحت الدراسة الحالية قيمة علمية مضافة إبرازها لدور الثقافة الاجتماعية المحلية في تشكيل العلاقات المهنية داخل المؤسسة فقد كشفت النتائج عن استمرار حضور قيم اجتماعية جزائرية مثل التضامن، والنخوة، واحترام الأكبر سنا، والحفاظ على العلاقات، وتجنب الإحراج، وهي قيم تؤثر بصورة مباشرة في كيفية إدارة العمال لعلاقاتهم وخلافاتهم داخل العمل ويشير ذلك إلى أن السلوك المهني لا يتحدد فقط بالقواعد التنظيمية الرسمية، وإنما يتأثر أيضا بالمرجعيات الثقافية والاجتماعية التي يحملها الأفراد معهم إلى المؤسسة.

كما أظهرت النتائج وجود تباينات مرتبطة بالنوع الاجتماعي في بعض تمثلات المهارات الناعمة حيث بدت النساء أكثر اهتماما بأبعاد التقدير النفسي والاحترام العاطفي داخل العلاقات المهنية، في حين ركز الرجال بدرجة أكبر على الكفاءة والانضباط وتحقيق الأهداف المهنية ورغم ذلك، فقد اتفق الطرفان على اعتبار الاحترام والثقة والتواصل ركائز أساسية لاستمرار التعاون داخل المؤسسة وهو ما يؤكد الطابع الشامل لهذه المهارات داخل مختلف الفئات المهنية.

وبناء على ما سبق يمكن القول إن الدراسة الحالية لم تقتصر على تأكيد ما توصلت إليه الدراسات السابقة حول أهمية المهارات الناعمة بل ساهمت في تعميق فهمها من منظور سوسيولوجي من خلال الكشف عن علاقتها ببناء المعاني الاجتماعية، وتحقيق الاندماج المهني، وتعزيز التماسك الاجتماعي، وإدارة الصراع داخل التنظيم كما أبرزت أن المهارات الناعمة لا تعمل فقط كوسيلة لتحسين الأداء والمردودية، بل كآلية اجتماعية تساهم في إنتاج الاستقرار التنظيمي والمحافظة على استمرارية العلاقات المهنية داخل المؤسسة.

ملخص الفصل:

خصص هذا الفصل لعرض وتحليل المعطيات الميدانية المتعلقة بدور المهارات الناعمة داخل مؤسسة دجيزي، من خلال استكشاف تمثلات العمال وتجاربهم المهنية اليومية، وفهم الكيفية التي تسهم بها هذه المهارات في تنظيم التفاعلات الاجتماعية داخل المؤسسة وقد أظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الناعمة لم تعد مجرد قدرات فردية مكملة للمهارات التقنية، بل أصبحت موردا اجتماعيا أساسيا يساهم في بناء العلاقات المهنية وتحقيق التوازن داخل النسق التنظيمي.

فقد بينت النتائج أن مردودية فرق العمل ترتبط بدرجة كبيرة بقدرة العمال على التواصل والتعاون والتكيف مع مختلف المواقف المهنية، حيث تتشكل فعالية الفريق من خلال شبكة متواصلة من التفاعلات الاجتماعية التي تسمح بتبادل المعلومات وتنسيق الأدوار وتجاوز الصعوبات اليومية كما كشفت المعطيات أن نجاح العمل الجماعي لا يقوم فقط على توزيع المهام، وإنما على وجود معانٍ مشتركة وقيم مهنية قائمة على الاحترام والثقة وروح المساندة.

ومن جهة أخرى أظهرت الدراسة أن العلاقات المهنية داخل المؤسسة تتجاوز إطارها الرسمي لتأخذ أبعادا اجتماعية ورمزية تعكس حاجة الأفراد إلى الاعتراف والانتماء والتقدير داخل الجماعة المهنية وقد ساهمت المهارات الناعمة خاصة مهارات الحوار والذكاء العاطفي والتفاوض، في تعزيز الانسجام بين العمال وتسهيل عملية التكيف مع اختلاف الشخصيات والمواقف المهنية.

كما بينت النتائج أن التوترات والصراعات التنظيمية لا تنشأ فقط نتيجة عوامل مادية أو تقنية، وإنما ترتبط أساسا بطريقة تأويل الأفراد للمواقف اليومية والمعاني التي يمنحونها لسلوك الآخرين داخل العمل وقد لعبت المهارات الناعمة دورا مهما في احتواء هذه التوترات من خلال التحكم في الانفعالات وإدارة الخلافات وبناء الثقة المتبادلة الأمر الذي ساهم في الحفاظ على استقرار العلاقات المهنية واستمرارية العمل الجماعي.

وعموما، تؤكد نتائج هذا الفصل أن المهارات الناعمة تمثل أحد المقومات الأساسية للاندماج المهني والتماسك الاجتماعي داخل المؤسسة وأن فعاليتها لا تظهر فقط في تحسين الأداء والمردودية، وإنما أيضا في قدرتها على بناء بيئة تنظيمية أكثر استقرارا وتعاونا، بما يسمح بتحقيق التوازن بين متطلبات المؤسسة وحاجات الأفراد العاملين بها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة:

في ضوء ما تم التوصل إليه من خلال هذا البحث، يتضح أن المهارات الناعمة تشكل أحد الأبعاد الجوهرية في فهم ديناميات العمل داخل التنظيمات الحديثة ليس باعتبارها مجرد قدرات فردية ثانوية بل كآليات اجتماعية فاعلة تُساهم في إعادة تشكيل أنماط التفاعل داخل فرق العمل، حيث أظهرت النتائج الميدانية أن الأداء المهني والعلاقات المهنية ومستويات الصراع داخل المؤسسة لا يمكن تفسيرها بالاعتماد على المعطيات التقنية أو التنظيمية فقط بل ترتبط بشكل وثيق بالمعاني التي يبنيها الفاعلون الاجتماعيون خلال تفاعلاتهم اليومية داخل الفضاء المهني، كما أن مردودية فرق العمل لا تنفصل عن جودة العلاقات المهنية بقدر ما تتأثر بمدى قدرة الأفراد على بناء تفاهمات مشتركة تقلل من سوء الفهم وتدعم الاستقرار الجماعي، وفي السياق ذاته تكشف الدراسة أن الصراع التنظيمي ليس ظاهرة سلبية في حد ذاته بل هو نتاج طبيعي لاختلاف المعاني داخل التفاعل غير أن حدته تتحدد بمدى توفر المهارات الناعمة القادرة على احتوائه وإعادة توجيهه نحو أشكال أكثر توازناً من التفاعل، وعليه فإن التنظيم لا يُفهم كنسق مغلق تحكمه القوانين الرسمية فقط وإنما كفضاء اجتماعي ديناميكي تُعاد فيه صياغة العلاقات باستمرار عبر التفاعل اليومي بين الفاعلين، وبناءً على ذلك تبرز أهمية إدماج المهارات الناعمة ضمن الرؤية التنظيمية للمؤسسات الحديثة ليس فقط كوسيلة لتحسين الأداء بل كمدخل أساسي لفهم الاستقرار الاجتماعي داخل بيئة العمل، بما يجعل هذا المجال مفتوحاً لمزيد من التعمق والتحليل في ضوء التحولات المستمرة التي تعرفها بيئات العمل المعاصرة.

قائمة

المصادر و المراجع

قائمة المصادر و المراجع

- **المراجع باللغة العربية:**

1. أبو حوزة، محمد (2010). مدى توافر الاستقرار النفسي والمادي للموظف وأثره في الحد من الدوران الوظيفي (دراسة تطبيقية). رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الأردن.
2. آن دونيلون، قيادة فرق العمل، مكتبة العبيكان، الرياض، مطبوعات جامعة هارفارد ص21.
3. بن بلقاسم، إيمان وطمار، فاطمة الزهرة (2014). العلاقات المهنية داخل الوسط المهني الجامعي، مجلة علوم وتقنيات النشاطات البدنية والرياضية، العدد.(2)
4. بن شدة، مليكة ومحرزي، مليكة (2021). الإصغاء الفعال وأهميته في تحقيق الغايات الإنسانية لعملية التواصل. مجلة دراسات إنسانية واجتماعية، جامعة وهران 2، المجلد 10، العدد 3.
5. بوشارب، خالد وقيرة، إسماعيل (2016). المناخ التنظيمي: المفهوم والعوامل المؤثرة في فعاليته. جامعة قسنطينة 2، الجزائر.
6. ترجمة وتعريف مصطلح المهارات الصلبة بالعربية، ميم للأعمالhttps://www.meemapps.com
7. تعريف ومعنى التوتر في معجم المعاني الجامع_معجم عربي عربيhttps://www.almaany .com
8. التواصل الفعال: أداة القائد للتأثير الإيجابي وتحقيق الأهداف، منتديات ستار تايمز، https //prof1.startimes .com
9. حمامي، فريد (2023). المناخ التنظيمي في المنظمة: العناصر والعوامل المؤثرة فيه. مجلة المعيار، جامعة مولود معمري، المجلد 27، العدد 3.
10. د.ثروت محمد شلبي، ص53،الى ص55.
11. د.نورالدين أرطيع، د.عزيز أوسو، المهارات الناعمة في العصر الرقمي: أهمية وأفاق التنزيل،المركز الديمقراطي العربي الدراسات الإستراتيجية و السياسية والإقتصادية ألمانيا/ برلين، 2025،ص18.
12. دراسة إستطلاعية لآراء عينة من الكادر التدريسي والوظيفي في جامعة زاخو إقليم كوردستان العراق، القيادة الذاتية مدخل نحو الجامعات الخضراء، مجلة العلوم الإنسانية لجامعة زاخو، (فيان مصطفى سامي، سعد خضر الياس، فرهاد سالم جميل)، 2024/2023،ص240 و 241.
13. دفاتر البحوث العلمية، تنظيم العمل وإنعكاساته على إنتاجية المؤسسة، دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية الدهن بشراقة، د.دلالي بديعة، المركز الجامعي مريسلي عبد الله تيبازة، ص127 إلى ص130.
14. دور الدين في الضبط الإجتماعي "مقاربة سوسيولوجية"، مجلة المعرفة للدراسات والأبحاث، مرزوق العيسي، العدد الثامن عشر،2024،ص1230، https://www.josooor.com
15. راهم، فريد (2018). المناخ التنظيمي وأثره على الأداء الوظيفي. مجلة الحقيقة، جامعة تبسة، العدد 42.
16. زويتي، سارة (2014). الصراع التنظيمي: مصادره، مستوياته، مراحله، آثاره وكيفية التعامل معه. مجلة أبحاث نفسية وتربوية، جامعة الطارف، العدد 7.
17. السروجي، طلعت مصطفى (2009). رأس المال الاجتماعي، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
18. سلاطنية، بلقاسم (2003). العلاقات الإنسانية في المؤسسة، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة محمد خيضر بسكرة، العدد.(5)
19. شطي أمينة، الثقافة التنظيمية: علاقتها بديناميكية جماعة العمل، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الإجتماعية كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، بسكرة جامعة محمد خضير، 2014، ص71 إلى ص73.

20. شهادة مكملة لمتطلبات الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة في الجامعة الإسلامية غزة، أثر الإنظباط الإداري على الأداء الوظيفي للعاملين في الكليات الجامعية الحكومية في قطاع غزة، 2015، ص12 إلى ص15.
21. عبد المجيد لبصير: موسوعة علم الإجتماع ومفاهيم السياسة والإقتصاد و الثقافة العامة، دط،دار الهدى،الجزائر ،2010،ص220.
22. العتوم عدنان يوسف، علم النفس الجماعة، نماذج نظرية و تطبيقات عملية، الأردن، مكتبة الجامعة،2008، ص36.
23. عقيلي، عمر وصفي (2005). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بعد استراتيجي، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
24. علاقة الصراع التنظيمي بأخلاقيات المهنة دراسة ميدانية بالشركة الافريقية الزجاجENAVA الطاهير_جيجل.
25. علوطي، عاشور وعبد المليح، تقبيل (2024). الصحة النفسية والمخاطر السيكواجتماعية في العمل. مركز اليقظة البيداغوجية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة.
26. فرق_معجم لسان العرب لابن منظور.https://wiki .dorar-aliraq.net
27. قهار، صبرينة (2016). استراتيجيات مواجهة الضغط. مقال منشور، الجزائر.
28. كتاب المهارات الناعمة، للدكتور علماء عبد الخالق المندلاوي، طبع نشر توزيع مؤسسة دار الصادق الثقافية من ص11 إلى ص13.
29. كتاب تنمية إجتماعية، د. ثروت محمد شلبى، مركز التعليم المفتوح، جامعة بنها، ص71، 72.
30. كتاب رأس المال الإجتماعي، د. طلعت مصطفى السروجى، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية 2009، ص19 إلى ص55.
31. مجلة الإقتصاد المنزلي، جامعة المنوفية، فاعلية برنامج إرشادي قائم على تعزيز وعي الشباب الجامعي لاكتساب المهارات الناعمة كضرورة للاستعداد لسوق العمل وانعكاسه على الريادة الرقمية، نعمة رقبان،سماح عبد الفتاح، إلهام السواح،1يوليو 2024،ص368.
32. المجلة التربوية العلوم التربوية والإنسانية المعاصرة، فعالية الجماعية لدى المرشدين التربويين في جمهورية العراق، م.مصطفى حسين عبد الإبراهيمي، جامعة الكوفة_العراق، يناير2026.
33. المجلة العربية للأداب والدراسات الإنسانية، مؤشرات قياس الأداء الوظيفي والمؤسسي بين النظرية. و التطبيق (نماذج علمية)، عماد كساب، المجلد الخامس_ العدد (16) يناير 2021، ص201 ص205 إلى ص207.
34. المجلة العلمية لكلية رياض الأطفال، جامعة المنصورة، المهارات الإجتماعية لدى الأطفال، الباحثة سارة محمد حسن حواس، المجلد السادس، العدد الثاني، أكتوبر 2019، ص28.
35. مجلة العلوم الإنسانية و الإدارية، الإنظباط الوظيفي وأثره على الوظيفة العامة في النظام السعودي، فقيهي، ع.م، المجلد/العدد 35، 2023، ص115.
36. مجلة العلوم الإنسانية، العدد 38.
37. مجلة العلوم القانونية و الإجتماعية، تأثير بيئة العمل التنظيمية والإجتماعية على إنتاجية العاملين في المنظمة الإقتصادية (دراسة نظرية)، السعيد جقيدل، جامعة زيان عاشور بالجلفة. الجزائر، ص689.
38. مجلة عطاء للدراسات والأبحاث، فلسفة التنمية الذاتية وتنظيم الشخصية، د. عبد الحق الخيروني، العدد 18، 2026، ص145
39. محمد بن مكرم الشهير بابن منظور، لسان العرب، دار المعارف،القاهرة،2010،ص4286
40. محمد يسعد، ليلى وجرودي، مريم (2021). الاتصال الداخلي وأثره على تماسك جماعات العمل داخل المؤسسة، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، المجلد (8)، العدد.(1)
41. محمود سلمان العميان :السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال،دط،دار وائل للنشر، الأردن2002،ص363

42. مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر مهني تخصص: تسيير منظمات و موارد بشرية، كيفية تحديد مردودية الأداء الفردية ومدى تأثيرها على إستراتيجية الموارد البشرية بإنشاء تطبيق إلكتروني، خرباش إسمهان، جامعة وهران 1 أحمد بن بلة، معهد العلوم والتقنيات التطبيقية، 2025/2024، ص46.
43. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في القيادة والإدارة، دور ممارسة أسلوب إدارة فرق العمل في تحسين مستوى الأداء واتخاذ القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني_الشق المدني، أحمد صالح إبراهيم حميد، جامعة الأقصى غزة، أكاديمية الإدارة و السياسة الدراسات العليا، 2016، ص14.
44. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية مؤسسات، أهمية اعتماد البورصة كوسيلة تقييم مردودية المؤسسة وتمويل تطورها دراسة حالة مجمع صيدال، الجوزي غنية، جامعة الجزائر3، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير 2012/2011، ص92،91.
45. مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، أثر فعالية فرق العمل في إدارة الأزمات دراسة حالة كلية الإقتصاد جامعة الأغواط، إرامة بركة منال مخنث، جامعة عمار الثليجي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2021/2020، ص12 إلى ص14.
46. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الإجتماع العمل والتنظيم، دور فرق العمل في تحسين نوعية حياة العمل في المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بثانوية المقاوم حمزة بن سليمان لعين الذهب _تيارت، جامعة إبن خلدون كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية، سليماني فريدة، 2022/2021، ص19 ص20.
47. مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم الإعلام والإتصال، تخصص إتصال تنظيمي، دور الإتصال الإداري في تحقيق الجودة الشاملة، دراسة ميدانية في المجلس الشعبي الولائي لولاية تيزي وزو، جامعة مولود معمري تيزي وزو كلية العلوم الإنسانية والإجتماعية قسم العلوم الإنسانية فرع علوم الإعلام والإتصال، إعداد الطلبة: بلعيد لعزري، حمزة حيدوس، 2025/2024، ص42،41.
48. المندلاوي، علاء عبد الخالق (2020). المهارات الناعمة، العراق: مؤسسة دار الصادق الثقافية.
49. النظرية التفاعلية الرمزية قاف للدراساتHttps://www.qaafe.net .
50. هياكل وتنظيم المؤسسة، جامعة تيبازة، https://learning.cu _tipaza.dz

- **المراجع باللغة الأجنبية:**

1. Adam, Michel (2012). « Les valeurs coopératives face à la crise abyssale de nos sociétés », Projectics/Proyéctica/Projectique, n° 11-12, pp. 23-39. Éditions De Boeck Supérieur.
2. Baumann, Béatrice (2004). Écoute et parole actives dans un processus de concertation. Revue française de gestion, (6), 157-172.
3. Bouzid Baa, Saliha (2019). « Le rôle de l'intelligence émotionnelle dans la réussite scolaire et professionnelle » (دور الذكاء العاطفي في النجاح الأكاديمي والمهني), Journal of Social Orbits, Vol. 2, n° 2, pp. 174-199.
4. Cazals-Ferré, Marie-Pierre (2011). Vers une transformation des conflits organisationnels. Bulletin de psychologie, (3), 261-273.
5. De Bailliencourt, Thomas, Beauvisage, Thomas & Smoreda, Zbigniew (2007). « La communication interpersonnelle face à la multiplication des technologies de contact », Réseaux, n° 145-146, pp. 81-115. Éditions JLE.

6. Dejoux, Cécile, Dherment-Férère, Isabelle, Wechtler, Heidi, Ansiau, David & Bergery, Line (2011). « Intelligence émotionnelle et processus de décision », Management & Prospective (Gestion 2000), Vol. 28, n° 3, pp. 67-81.
7. Dickey, Todd (2023). Différences irréconciliables : conceptualisation du conflit en relations industrielles et en comportement organisationnel. Relations industrielles, 78(4).
8. Khattabi, Ikram & El Amili, Omar (2024). « Intelligence émotionnelle et régulation émotionnelle : Quelles interactions ? Réflexion théorique », International Journal of Economic Studies and Management (IJESM), Vol. 4, n° 5.
9. Le Loarne-Lemaire, Séverine & Noël-Lemaître, Christine (2014). « La coopérative, une organisation favorisant le besoin d'enracinement des salariés », La Revue des Sciences de Gestion, n° 269-270, pp. 93-100.
10. Lewicki, Roy J., & Hiam, Alexander (2006). Mastering business negotiation. Jossey-Bass.
11. Maunier, Cécile (2008). « Les communications interpersonnelles, fondement des nouvelles techniques de communication en marketing ? », La Revue des Sciences de Gestion, n° 234, pp. 85-95.
12. Mnookin, Robert (2004). Surmonter les obstacles dans la résolution des conflits. Revue française de gestion, (6), 237-254.
13. pierre conso, la gestion de l'entreprise,7éme édition ,DuNoD,paris,1997,p513.
14. Potin, Yvan (2008). La gestion des conflits dans les organisations. CREG.
15. Silva, François & Ben Ali, Anis (2010). « Émergence du travail collaboratif : Nouvelles Formes d'Organisation du Travail », Management & Avenir, n° 36, pp. 340-365.
16. stella,Cottrell,the study hand book, published by Palgrave MacMillan Ltd, London, second Edition,2003,P :29.
17. Yon, Karel (2023). « Des syndicalistes aux « professionnels des relations professionnelles » ? Les premiers temps de l'école de relations industrielles de Cornell », Actes de la recherche en sciences sociales, n° 248, pp. 62-85. Éditions Le Seuil.

الملاحق

قائمة الملاحق

دليل المقابلة :

في إطار إنجاز لمذكرة تخرج السنة الثانية ماستر علم إجتماع التنظيم والعمل حول المهارات الناعمة داخل المؤسسة، نحن بحاجة لخبرتكم وتجاربكم وأرائكم الشخصية التي تهمنا في بحثنا وتفيد كونكم داخل الميدان حيث مرة عليكم ولو لمرة واحدة موقف أو مشكل إحتجتم فيه لتوظيف مهارة لينة للوصول لحل يرضي كلا طرفي النزاع، بتأكيد أن جميع الأقوال والمعلومات التي ستقدم هي في سرية تامة تستخدم لغرض البحث العلمي فقط، وشكرا.

المحور01: البيانات الديمغرافية للمبحوث:

الجنس:

العمر:

المهنة الحالية داخل المؤسسة:

الخبرة في المنصب الحالي:

المحور02:كلما إرتفع مستوى إمتلاك للمهارات الناعمة، أدى ذلك إلى تحسين مردودية فرق العمل.

1_كيف تصف طبيعة العمل داخل فريقكم تتم بطريقة فردية أم جماعية، لماذا؟

2_كيف يتم التنسيق بين أعضاء الفريق أثناء إنجاز المهام اليومية؟

_3هل تلاحظ إختلافا في أداء الفرق التي يمتلك أعظاؤها مهارات تواصل جيدة، من خلال إعطاء مثال عن وضعية تحسن فيها أداء الفريق بفضل التواصل أو التعاون؟

_4هل تؤثر طريقة تعامل الأفراد مع بعضهم البعض على سير العمل؟

_6ماهي أهم المهارات التي ترى أنها ضرورية لنجاح فريق العمل ؟

المحور02:كلما إمتلك العمال مهارات ناعمة أعلى، أدى ذلك إلى تحسين العلاقات المهنية داخل فرق العمل.

_1كيف تصف العلاقات المهنية بين أعضاء فريق العمل؟

_2كيف يتم التعامل مع إختلاف الأراء داخل الفريق؟

_3كيف يؤثر أسلوب الحوار داخل الفريق على التعاون بين الأعضاء؟

_4هل تعتقد أن الكفاءة التقنية وحدها كافية لتحقيق مردودية عالية، لماذا؟

_5هل تؤثر العلاقات المهنية على الإلتزام بالعمل الجماعي؟

المحور03:كلما تم توظيف المهارات الناعمة داخل فرق العمل، أدى ذلك إلى انخفاض التوتر والصراع التنظيمي.

_1هل تحدث خلافات أو توترات داخل فرق العمل؟ ما أسبابها في رأيك؟

_2كيف يتم التعامل مع النزاعات داخل الفريق؟

_3هل ترى أن غياب التواصل يؤدي إلى تصاعد الصراعات؟

_5هل تستعمل الثقة المتبادلة في الحد من الصراعات التنظيمية؟

_6هل لاحظت تأثير الصراع التنظيمي على مردودية وأداء الفريق؟

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

جامعة وهران 2
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا

طلب إجراء دراسة ميدانية

أنا الموقع أسفله السيد رئيس قسم علم الإجتماع والأنثروبولوجيا بكلية العلوم الإجتماعية، جامعة وهران -2- محمد بن أحمد

يشرفني أن أطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة ميدانية لفائدة الطالب (ة):

اللقب و الاسم (ة) : شيهاوي إيناس

تاريخ و مكان الميلاد : 2004/6/12

المسجل في: سنة ثانية ماستر علم اجتماع التنظيم والعمل

تحت رقم: 37055052

برسم السنة الجامعية: **2025 / 2026**

الحامل (ة) لبطاقة التعريف الوطنية رقم : 110041110062060004

الصادرة عن: بلدية بئر الجير وهران بتاريخ: 2023/7/11

موضوع الدراسة الموسوم : أثر المهارات الناعمة على الفعالية التنظيمية: دراسة العلاقة بين فرق العمل والزبائن.

المؤسسة : أجيليوم تيليكوم الجزائر لمدة :

تحت إشراف الأستاذ (ة) : د. ناصر علاوي

نلتمس من الهيئات المعنية تسهيل مهمة الطالب (ة) في هذا البحث التكويني فيما يهم الحصول على المعطيات المتصلة بموضوع بحثه والإستفادة من الخدمات التوثيقية المتوفرة لديكم في إطار تحضير رسالته(ها)لنيل شهادة الليسانس و ماستر في علم الإجتماع .

حرر بوهران يوم : 2026/4/14

أستاذ المشرف على البحث

رئيس قسم

د. بن شارف حسين
مسؤول فريق شعبة ...
العلوم الاجتماعية

جامعة وهران 2 محمد بن أحمد كلية العلوم الإجتماعية
قسم علم الإجتماع و الأنثروبولوجيا

Optimum Telecom Algerie S.P.A.
Route de Wilaya, Lot n° 37/4, Dar El Beida, Alger - Algérie.
Département des Ressources Humaines
Tél. : 0770 85 2110 / 05 - **Fax** : 0770 85 2117 / 27 / 07
E-Mail : jobs@otalgerie.com

CERTIFICAT DE STAGE

Nous soussignés, **Optimum Telecom Algérie- SPA**, sise à Route de Wilaya, Lot n° 37/4, Dar El Beida, Alger - Algérie.

Certifie par le présent que :

Melle. **CHAOUAOU Ines** Étudiante à l'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed.
A effectué un stage pratique au sein de la société Optimum Télécom Algérie « DJEZZY » au Secteur « Marketing » au niveau du département « Brand & Communication » durant la période du
19/04/2026 Au 15/05/2026.
Au cours de cette période elle a intégré l'équipe de service « Operational Marketing & Events » avec aisance, rigueur et professionnalisme.

Le présent certificat est délivré à l'intéressé(e) pour servir et valoir ce que de droit.

Fait à Oran, le 08/06/2026

Rachid BENTAHAR
HR Regional Manager

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique
Faculté des sciences sociales
Département de sociologie et d'anthropologie

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
كلية العلوم الاجتماعية
قسم علم الاجتماع و الانثروبولوجيا

جامعة وهران 2

Es-Senia le :...../...../2026

CONVENTION DE STAGE

Entre :

L'Université d'Oran 2 Mohamed Ben Ahmed, faculté des sciences sociale ayant siège à Es-Senia, campus Mourad Salim Taleb, représenté par le Chef de Département Mr. BEN ACHOUR Salem.

Ci-après désigné par l'Université d'Oran 2.

D'une part,

Et

L'Entreprise...Algérie Telecom Algérie...dont le siège social est Sise à ...Zone des sapins Vieux Kouba (Alger)...représentée par son Directeur Mr...Bakhouche Lakhdar Sofiane...

D'autre part,

Il a été convenu ce qui suit :

ARTICLE/1 :

La présente convention a pour objet l'organisation du stage pratique de l'étudiant(e) : ...Ines Chaouch...

Inscrit (e) en /Master : ...Sociologie de l'organisation et du travail

En conformité avec le programme et le plan des études de la dite spécialité ....

ARTICLE/2 :

Le stage pratique a pour but d'assurer l'application de l'enseignement donné au département conformément aux programmes et plan des études de la spécialité de l'étudiant(e). Ines Chaouaou

ARTICLE/3 :

Le programme de stage pratique établi par le département de sociologie et contrôler Conjointement avec le département ou se déroule le stage au sein de l'entreprise, est joint à la présente Convention dont il fait partie intégrante.

ARTICLE/4 :

Le stage pratique se déroule du..06/04/2026.....au..06/05/2026.....inclus.

ARTICLE/5 :

L'entreprise s'engage à désigner la personne chargée de l'encadrement de l'étudiant(e) au sein de l'organisation. Cette dernière est tenue d'apporter tout le concours nécessaire à la bonne exécution du programme du stage pratique

ARTICLE/6 :

Durant la période du stage pratique, l'entreprise n'est pas tenue d'assurer l'hébergement, le transport et la restauration de l'étudiant (e), toutefois si elle dispose d'une prise en charge selon le tarif en vigueur.

ARTICLE/7 :

Durant la période du stage pratique le travail de l'étudiant (e) doit être suivi dans la mesure du possible par un cadre de l'entreprise en collaboration avec un enseignant désigner par le département de sociologie.

ARTICLE/8 :

Durant la période du stage pratique. L'étudiant (e) est soumis (e) aux mêmes obligations que l'ensemble du personnel de l'entreprise telles qu'elles sont définies dans son règlement intérieur. A cet effet, l'entreprise devra porter à la connaissance de l'étudiant(e), dés son arrivée sur le lieu de stage, l'ensemble des dispositions du règlement intérieur et des consignes d'hygiène et de sécurité en cours.

ARTICLE/9 :

En cas d'infraction aux dispositions du règlement intérieur de l'entreprise par l'étudiant (e), celle-ci peut lui adresser un avertissement que sera communiqué immédiatement au département de sociologie.

ARTICLE/10 :

En cas d'accident survenu à l'étudiant (e), soit au cours du trajet jusqu' à son lieu d'affectation, soit au cours de son stage, soit au cours de lieu d'affectation, l'entreprise demeure dégagée de toute responsabilité. L'étudiant dans de cas pareil et couvert par le contrat d'assurance prépayé par l'Université pour l'ensemble de ses étudiants

ARTICLE/11 :

L'entreprise prendra les dispositions nécessaires pour protéger l'étudiant (e) contre tous risques ou accidents du travail, en particulier elle veillera à l'application des mesures d'hygiène et de sécurité afférentes aux postes de travail ou l'étudiant(e) aura été affecté(e) .

ARTICLE/12 :

L'entreprise s'engage à remettre au département, dans les quinze jours qui suivent la fin du stage pratique, sont appréciation et sa notation sur le déroulement et le résultat du stage pratique de l'étudiant(e). A cet effet, le département de sociologie remettra à l'entreprise des feuilles de notation de l'étudiant(e) qui seront établies par celle-ci en deus exemplaires dont l'un sera transmis au département, et l'autre conservé par l'entreprise.

ARTICLE/13 :

Cet accord est valable pour une durée de six mois, à compter du.....

Et relatif au stage de l'étudiant (es) : Mr Ines Kaouaou

LE DIRECTEUR GENERAL DE L'ENTREPRISE

Rachid BENTAHAR
HR Regional Manager

LE REPRESENTANT DE L'UNIVERSITE

د. بن شارف حسين