



جامعة وهران 2
كلية العلوم الاجتماعية

أطروحة

للحصول على شهادة دكتوراه في العلوم
في علم النفس

البنية التنظيمية وعلاقتها بأداء فريق العمل

- دراسة ميدانية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة وهران -

مقدمة ومناقشة علنا من طرف

السيد: لصفير رضا

أهم لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	المؤسسة الأصلية	الصفة
ماحي إبراهيم	أستاذ	جامعة وهران 2	رئيسا
فراحي فيصل	أستاذ	جامعة وهران 2	مقرر
قويدري مليكة	أستاذة محاضرة -أ-	جامعة وهران 2	مناقشا
منصوري مصطفى	أستاذ	جامعة مستغانم	مناقشا
محمودي الهواري	أستاذ محاضر -أ-	المدرسة العليا متعددة التقنيات	مناقشا
ماريف منور	أستاذ محاضر -أ-	جامعة تلمسان	مناقشا

السنة 2021/2020

شكر تقدير:

الحمد لله الذي وفقني لإتمام هذا العمل.

بادئ ذي بدء، شكر خاص إلى من لقيت منهم الدعم والتفهم والحب: والداي وزوجتي. أود شكر الأستاذ المشرف فراحي فيصل الذي سهل علي مهمة انجاز الأطروحة، وعلى دعمه المستمر، وسمح لي بالمضي قدماً.

أعرب عن امتناني لأعضاء لجنة المناقشة، الذين شرفوني بتكريس أنفسهم لتقييم هذا العمل. وأنا مقتنع بأن ملاحظاتهم ستساعد في توجيه عملي البحثي في المستقبل. جزيل الشكر لمسؤولي فرق العمل لإثراء هذا البحث بشكل كبير، وعلى وقتهم. وبالمثل، أنا ممتن جداً لكل عمال المؤسسة الوطنية للسباكة.

أُعرب للأساتذة المحكمين، والأساتذة الزملاء عن خالص شكري لما قدموه من ملاحظات ونقد بناء.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير العوامل السياقية (البنية التنظيمية - المشاركة في صنع القرار، التسلسل الهرمي للسلطة، الامتثال للقواعد، تدوين العمل، التخصص الوظيفي-)، وممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق -التدريب، تنسيق الفريق، تنشئة المجموعة-) على أداء فرق العمل، كما أن الغرض من هذه الدراسة أيضا هو فهم الدور التنبؤي للبنية التنظيمية على أداء الفرق. يتم اختبار التنسيق بين أعضاء الفريق كوسيط محتمل بين التسلسل الهرمي للسلطة وأداء الفرق.

تمثلت الدراسة في مسح وصفي شمل 187 موظفًا من الشركة الجزائرية للسباكة. تم جمع البيانات باستخدام مقاييس مهيكلية، من خلال التفاعل وجهاً لوجه مع المستجوبين.

تم جمع البيانات بمساعدة مقياس (Hage & Aiken, 1967)، واستبيان التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفريق، واستبيان أداء فرق العمل التي أظهرت قيم تبات (0.90 ؛ 0.77 ؛ 0.95)، على التوالي باستخدام معامل ألفا الطبقية، ومقياس (Khandwalla, 1977) الذي أظهر قيمة تبات قدره (0.93).

تم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي -تحليل الانحدار المتعدد- لاختبار الفرضية الأولى، وتحليل المسار لاختبار نموذج الدراسة. أظهرت النتائج أن:

1. البنية التنظيمية لها تأثير دال على أداء الفرق؛

2. كشفت سلسلة من معادلات الانحدار أن التخصص الوظيفي، وتنسيق الفريق، والتدريب، وعدد المشاركات في الدورات التدريبية يمكن اعتبارها عوامل مساهمة في التنبؤ بأداء فرق العمل؛

3. كشف تحليل المسار أن التنسيق بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة جزئياً بين التسلسل الهرمي للسلطة وأداء فرق العمل.

الكلمات المفتاحية:

البنية التنظيمية، التسلسل الهرمي للسلطة، التنشئة التنظيمية للفريق، تنسيق الفريق، أداء فرق العمل.

Abstract:

The purpose of this study is to assess the impact of contextual factors (organizational structure –participation in decision–making, hierarchy of authority, job codification, rule observation, job specialty–, and organizational socialization practices of teams –training, team coordination, group upbringing–) to predict the performance of work teams. The purpose of this study as well is to test team coordinations as a possible mediator in the relationship between the hierarchy of authority and teams performance.

This study was a descriptive survey of 187 employees of the Algerian Foundries Company, the collection of data was with the help of structured scales, through face to face interaction with respondents.

We collected data through the help of Hage and Aiken, (1967) scale, organizational socialization of teams questionnaire, and team performance questionnaire, which showed the reliability value of (0.90; 0.77; 0.95) respectively by the use of the alpha stratified coefficient, and the Khandwala, (1977) scale which showed a reliability value of (0.93).

Data were analyzed by the use of the descriptive statistics SPSS V. 25, multiple regression analysis in the first hypothesis test, and path analysis for the study model test. The results showed that:

1. Organizational structure has a significant impact on the performance of teams.
2. A series of regression equations revealed that Job Specialty, team coordination, training and the number of participations in training courses could be seen as contributing factors in predicting the performance of work teams.
3. Path analysis revealed that coordination among team members partially mediated the relationship between authority hierarchy, and performance of work teams.

Key words:

Organizational structure, authority hierarchy, organizational socialization practices of team, team coordination, work teams performance.

Résumé:

Cette étude vise à évaluer l'impact des facteurs contextuels (structure organisationnelle –la participation à la prise de décision, la hiérarchie d'autorité, le respect des règles, la codification du travail, la spécialisation au travail– et les pratiques de la socialisation organisationnelle d'équipe –formation, coordination entre les membres de l'équipe, socialisation de groupe) à la prédiction de la performance des équipes de travail. La coordination entre les membres de l'équipe est également testée en tant que médiateur potentiel entre hiérarchie d'autorité et performance des équipes de travail.

Pour atteindre ces objectifs, l'approche descriptive a été utilisée portant sur 187 employés dans l'entreprise algérienne des fonderies d'Oran, à d'échelles structurées, par le biais d'interactions en face à face avec les répondants.

Les données ont été collectées à l'aide d'échelle de Hage & Aiken, (1967), et questionnaire de socialisation organisationnelle de l'équipe, et questionnaire de performance des équipes de travail, qui ont montré les valeurs de fiabilité de (0,90; 0,77; 0,95), successivement, utilisant stratifié coefficient alpha, et l'échelle de Khandwalla (1977), qui a montré une valeur de fiabilité de (0,93).

Pour analyser les résultats, les tests statistiques suivants ont été réalisés: coefficient de corrélation de Pearson, la régression linéaire multiple pour tester la première hypothèse, et path analysis pour tester le modèle d'étude. Les résultats ont montré que:

1. La structure organisationnelle a un effet significatif sur la performance des équipes;
2. Une série d'équations de régression a révélé que la spécialité professionnelle, la coordination entre les membres d'équipe, la formation et le nombre d'actions de formation peuvent être considérés comme des facteurs contribuant à la prévision des performances des équipes de travail.
3. Path analysis a révélé que la coordination entre les membres d'équipe médiait partiellement la relation entre la hiérarchie et la performance des équipes de travail.

Mots-clé:

Structure organisationnelle, hiérarchie d'autorité, socialisation organisationnelle de l'équipe, coordination entre les membres de l'équipe, performance des équipes de travail.

الصفحة	قائمة المحتويات
أ.....	شكر وتقدير
ب.....	ملخص الدراسة
ج.....	قائمة المحتويات
ذ.....	قائمة الجداول
ز.....	قائمة الأشكال
1.....	المقدمة
	الفصل الأول: تقديم الدراسة
6.....	1.1. عرض الإشكالية
11.....	2.1. فرضيات الدراسة
12.....	3.1. دواعي اختيار موضوع الدراسة
13.....	4.1. أهمية الدراسة
13.....	5.1. أهداف البحث
14.....	6.1. التعاريف الإجرائية لبعض المصطلحات الأساسية للدراسة
	الفصل الثاني: البنية التنظيمية مميزاتها وأشكالها وأبعادها
18.....	تمهيد
18.....	1.2. بعض التعاريف المُفسرة للبنية التنظيمية
20.....	2.2. أنواع البنيات التنظيمية
21.....	1.2.2. البنية التنظيمية الميكانيكية/ الآلية
24.....	2.2.2. البنية التنظيمية العضوية
28.....	3.2. المقارنة والتباين بين البنيات التنظيمية الميكانيكية والعضوية
32.....	4.2. أبعاد البنية التنظيمية
33.....	1.4.2. مركزية السلطة
33.....	أ. مزايا ومساوئ مركزية السلطة
34.....	ب. مؤشرات المركزية
35.....	ب.1. درجة المشاركة في صنع القرار

39	ب.2. التسلسل الهرمي للسلطة
47	2.4.2. درجة الرسمية
50	أ. طرق إضفاء الطابع الرسمي على السلوك
52	ب. العوامل المحددة لدرجة الرسمية
52	ت. أهمية درجة الرسمية
54	3.4.2. التعقيد/ أو التخصص الوظيفي
59	خلاصة الفصل

الفصل الثالث: التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفريق

62	تمهيد
62	1.3. التدريب
66	1.1.3. أهمية التدريب
70	2.1.3. طرق التدريب
77	2.3. التنسيق بين أعضاء الفريق
78	1.2.3. التنسيق الصريح والضمني في فرق العمل
80	2.2.3. آليات التنسيق داخل الفريق
85	3.3. تنشئة المجموعة
87	1.3.3. مراحل تنشئة للمجموعة
91	خلاصة الفصل

الفصل الرابع: أداء فرق العمل

93	تمهيد
93	1.4. مفهوم الأداء
95	2.4. أنواع الأداء
95	1.2.4. الأداء التنظيمي
97	2.2.4. الأداء الفردي
107	3.2.4. الأداء الجماعي (أداء فرق العمل)
111	أ. أبعاد أداء فريق العمل

154	ب. نبذة على أهم المقاييس والاختبارات التي تقس أداء فرق العمل
157	خلاصة الفصل
	الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة
160	تمهيد
160	1.5. الدراسة الأولية
160	1.1.5. أهداف الدراسة الأولية
160	2.1.5. الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية
161	3.1.5. خصائص عينة الدراسة الأولية
163	4.1.5. أدوات الدراسة الأولية
169	5.1.5. الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة
169	أ. صدق أدوات الدراسة
176	ب. ثبات أدوات الدراسة
178	ملخص الدراسة الأولية
179	2.5. الدراسة الأساسية
179	1.2.5. أهداف الدراسة الأساسية
179	2.2.5. منهج البحث المتبع في الدراسة
180	3.2.5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية
182	4.2.5. مجتمع الدراسة
191	5.2.5. التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة الأساسية
191	أ. صدق أدوات الدراسة الأساسية
211	ب. ثبات أدوات الدراسة الأساسية
213	6.2.5. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات
215	خلاصة الفصل
	الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة
217	1.6. عرض نتائج الدراسة الأساسية
217	1.1.6. إيجاد نمط البنية التنظيمية

218	2.1.6. عرض نتائج الفرضية الأولى
222	3.1.6. عرض نتائج الفرضية الثانية
224	2.6. مناقشة نتائج الدراسة الأساسية
224	1.2.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى
238	1.2.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية
244	إسهامات الدراسة
245	قيود الدراسة
245	الخاتمة
248	قائمة المصادر والمراجع
275	قائمة الملاحق

قائمة الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
1.5	توزيع عينة الدراسة الأولية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية	161
2.5	توازي الحد الأدنى للدرجة المطلوبة على عدد المحكمين	170
3.5	معاملات الاتفاق بين المحكمين لفقرات الاستبيان	170
4.5	الفقرات المحذوفة من استبيان أداء فرق العمل	171
5.5	الفقرات المُعدّلة في استبيان أداء فرق العمل	172
6.5	قيم معاملات ارتباط البنود مع الأبعاد لمقياس (Khandwalla, (1977) (ن=30)	173
7.5	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأبعاد لمقياس (Hage & Aiken, (1967) (ن=30)	173
8.5	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لاستبيان التنشئة التنظيمية للفرق (ن=30)	174
9.5	قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبيان مع الأبعاد والأبعاد مع الدرجة الكلية (ن=30)	175
10.5	معاملات ثبات مقياس التوجه التنظيمي	177
11.5	معاملات ثبات مقياس البنية التنظيمية	177
12.5	معاملات ثبات لاستبيان التنشئة التنظيمية لفريق العمل	177
13.5	معاملات ثبات استبيان أداء فرق العمل	178
14.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير النوع الاجتماعي	184
15.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير السن	185
16.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي	186
17.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة السوسيو- مهنية	188
18.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في فريق العمل	188
19.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في المؤسسة	190
20.5	توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب عدد الدورات التكوينية التي أجرته له المؤسسة	191
21.5	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأبعاد لمقياس (Khandwalla, (1977) (ن=187)	192
22.5	العوامل المستخرجة وقيم شيوها لمقياس البنية التنظيمية (ن=187)	194
23.5	مصفوفة العوامل المستخلصة ونسبة التباين المفسر لمقياس البنية التنظيمية	194
24.5	قيم مخرجات التحليل الموازي لمقياس البنية التنظيمية	196
25.5	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية قبل التعديل	197
26.5	أهم مؤشرات التعديل لمقياس البنية التنظيمية	198
27.5	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية بعد التعديل	198
28.5	قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لاستبيان التنشئة التنظيمية للفرق (ن=187)	200
29.5	العوامل المستخرجة وقيم شيوها لاستبيان أداء فرق العمل (ن=187)	202
30.5	مصفوفة العوامل المستخلصة ونسبة التباين المفسر لاستبيان أداء فرق العمل	203
31.5	قيم مخرجات التحليل الموازي لاستبيان أداء فريق العمل	205
32.5	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستبيان أداء فريق العمل قبل التعديل	206
33.5	أهم مؤشرات التعديل لاستبيان أداء فرق العمل	207
34.5	نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستبيان أداء فريق العمل بعد التعديل	207
35.5	إحصاءات موجزة لمقياس التوجه التنظيمي	211
36.5	إحصاءات موجزة لمقياس البنية التنظيمية ومعامل ألفا، ومعامل ألفا الطبقي	212
37.5	إحصاءات موجزة لمقياس التنشئة التنظيمية للفرق ومعامل ألفا، ومعامل ألفا الطبقي	214
38.5	إحصاءات موجزة لاستبيان أداء فرق العمل ومعامل ألفا، ومعامل ألفا الطبقي	214

217	قيم متوسطات فقرات مقياس التوجه التنظيمي	1.6
218	قيمة معامل الارتباط بين البنية التنظيمية وأداء فريق العمل	2.6
219	قيمة معامل مارديا للمتغيرات المدرجة في الدراسة	3.6
219	قيم معامل التضخم واختبار التباين المسموح	4.6
220	ملخص نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد	5.6
221	تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المُتنبئة	6.6
221	معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المتنبئة في التنبؤ بأداء فريق العمل	7.6
223	إحصاءات موجزة لقيم التأثيرات المباشر وغير المباشرة وفترات الثقة	8.6

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	الشكل
20	تصنيف النزعات الكبرى في تعريف البنية التنظيمية	1.2
23	البنية التنظيمية التنفيذية	2.2
24	البنية التنظيمية التنفيذية الاستشارية	3.2
27	بنية المشروع	4.2
28	بنية المصفوفة	5.2
30	توزيع محكات القياس حسب درجة الأهمية في البنية التنظيمية العضوية والبنية التنظيمية الآلية	6.2
106	الإطار الإرشادي لأداء العمل الفردي	1.4
111	منحنى أداء أنواع الفرق من حيث تأثير الأداء وفعالية الفريق	2.4
117	التأثير الإيجابي لوضوح الهدف على أداء الفريق	3.4
162	رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة الأولية	1.5
199	النموذج التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية بعد التعديل	2.5
209	النموذج التوكيدي لاستبيان فريق العمل بعد التعديل	3.5
220	التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لمتغير أداء فرق العمل	1.6
223	المسار السببي للتأثير الرئيسي للتسلسل الهرمي للسلطة على أداء الفريق	2.6

المقدمة:

البنية التنظيمية هي أحد جوانب التصميم التنظيمي، وتشمل الجوانب الأخرى؛ أنظمة التشغيل المختلفة، والثقافة التنظيمية، وطبيعة القيادة في المنظمة. تعكس البنية التنظيمية الطريقة التي يتم بها سير العمل في المنظمة. من الناحية التاريخية، طورت المنظمات عدداً من الطرق للقيام بذلك، ويبدو أن المنظمات تتجه بشكل متزايد إلى إعادة التنظيم؛ باختيار بنية جديدة على افتراض أن هذه الأخيرة ستجعلها أكثر كفاءة وفعالية، فقد ترى الإدارة أن البنية التنظيمية الجديدة هي الحل للعديد من المشاكل. ومع ذلك، تمكن عدد قليل من المنظمات من إيجاد البنيات التنظيمية التي تؤدي إلى القدرة على المنافسة والنجاح والكفاءة. السؤال المطروح هنا هو ما إذا كانت المنظمات يمكن أن تصبح أكثر فعالية من خلال إعادة التنظيم، وإذا كان الأمر كذلك، كيف يمكن تحقيق ذلك. لقد تم البحث في هذه المسألة - أي، المعايير التي تؤثر على اختيار البنية التنظيمية- في العديد من الدراسات خلال الستينيات والسبعينيات (على سبيل المثال، Khandwalla 1967; Lawrence and Lorsch 1977)، وتجدد الاهتمام مرة أخرى في العقد الماضي (على سبيل المثال، Wiseman Nene, S., Pillay, A. S., 2019; Nwonu, C., 2017; Kanten, P., 2012; Camison and Villar-Lopez 2012) منساقين وراء الدافع اللامتناهي للمنظمات في تحسين الجودة، الذي أجبرها على البحث باستمرار عن طرق لتحسين عملياتها الداخلية، وبصرف النظر عن دور التكنولوجيا في هذه الإستراتيجية، يبدو أن العوامل السياقية (على سبيل المثال، البنية التنظيمية، وممارسات التنشئة التنظيمية) قد تُحدث فرقاً في تحسين العمليات الداخلية وبلوغ الأهداف، والعمل الجماعي هنا ليس استثناءً.

تشير الأبحاث إلى أن تأثيرات البنيات العضوية مقابل البنيات الميكانيكية على الأداء متعددة الأوجه (Wilden et al., 2013). بهذا المعنى، أفادت بعض الأبحاث عن العلاقات الإيجابية بين البنية العضوية والأداء (على سبيل المثال، Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., et al., 2014; Latifi M., Shooshtarian Z., 2013)، بينما كشفت أبحاث أخرى أن البنيات الميكانيكية تعزز الأداء (على سبيل المثال، Freund and Drach-Zahavy, 2007). يوضح هذا التنوع أن نوع البنية التنظيمية هو عامل حاسم في تحسين الأداء، ولكن هناك حاجة إلى مزيد من البحث لتطوير فهم أكبر

للظروف التي يُفضل بموجبها كل نوع بنية تنظيمية، بدلاً من إيعاز هذا التباين إلى حالات الطوارئ البيئية الخارجية (مثل الاضطرابات البيئية). ويبدو أيضاً أن هناك إجماعاً في الأدبيات حول أنماط البنيات الأكثر ملاءمة في أنواع مختلفة من البيئات؛ فالبيئات المرنة واللامركزية ذات قنوات الاتصال المفتوحة هي أكثر ملاءمة في البيئات غير المؤكدة، في حين أن البيئات ذات الطابع الرسمي المرتفع، وغير التشاركية، والمُحكمة، وغير المرنة أكثر ملاءمة في البيئات الأقل يقيناً، سيتم التفصيل فيها في الفصل اللاحق.

عندما يزداد عدم اليقين الملاحظ في المحيط، فإن استجابة المنظمة هي التقليل من عدم اليقين هذا، عن طريق تطوير آليات للحد منه، وما تتضمن هذه الآليات سواءً كانت في بنية المنظمة كما ذكر أعلاه، أو في الفرق المكونة لها.

وبعيداً عن التأثيرات المُحتملة لأنواع البنيات التنظيمية على الأداء بشكل عام، فإن العمل الجماعي أضحى ظاهرة يتم البحث فيها من قبل الكثير من الدارسين (راجع، Osei، 2018; Hendrawan, A., 2018; Boakye E., 2015; Hollenbeck, 2010; Buljac- Samardžić, M., 2010; Kendall & Salas, 2004; Kozlowski and Bell, 2003; Cooke et al., 2000; Cohen & Bailey, 1981; Denson, 1984; Dyer, 1984; Smith, K., 1993; Katzenbach, R., 1997)، وركز العديد من هؤلاء على أداء الفرق بالخصوص.

لقد أدى الاستخدام المتزايد لفرق العمل إلى تجدد الاهتمام لفهم ما الذي يجعل الفرق فعالة، فقد أفاد مسؤولو أكثر من 100 شركة شملهم الاستطلاع من قبل معهد العمل في أمريكا، أن احتياجاتهم الأكبر من البحث الأكاديمي هو معلومات حول كيفية إنشاء ودعم فرق العمل الفعالة. يقال أنه لا يكفي جمع مجموعة من الأفراد من ذوي المهارات العالية معاً لكي تكون الفرق فعالة، بدلاً من ذلك، يحتاج أعضاء الفريق إلى أن يكونوا قادرين على العمل معاً بشكل جيد حتى يتمكن الفريق من تحقيق أهدافه بنجاح. ونتيجة لذلك، كان هناك انتشار وافر للأبحاث التي تقيّم ما إذا كان من الممكن تطوير الفرق وكيفية تحسينها من خلال العمل الجماعي. أظهرت مجموعة واسعة من الدراسات التأثيرات الإيجابية لتدخلات العمل الجماعي لتحسين فعالية الفريق بما في ذلك الفرق الجديدة (على سبيل المثال، Jankouskas, T. S., 2012)، والفرق السليمة أو ما يعرف بالفرق الحقيقية (على سبيل المثال، Cunha, M. P., Rego, A., Simpson, A. V., et

،(al., 2020; West, M. A., Luybovnikova, J., 2012; Mcculloch, P., et al., 2009
وأيضاً الفرق التي تم إنشاؤها للتجارب المعملية (على سبيل المثال، (Bjornberg, N. H., 2014).

وبالمثل، تمت ملاحظة هذه التأثيرات، عبر العديد من الميادين مثل الرعاية الصحية (على سبيل المثال،
Buljac, M., Doekhie, K., Van Wijngaarden, J., 2020; Reagans et al., 2005;
Smith-Jentsch, K .A., et al., (على سبيل المثال، (Borrill, C., et al., 2000
Padmo Putri, D. A., 2012; (على سبيل المثال، (2008; Tziner & Eden, 1985
Woolley et al., 2008)، والرياضة (على سبيل المثال، (Sieweke, J., Zhao, B., 2015)، وفي
مجال الصناعة (Huckman et al., 2009).

نظراً لأن الفرق تمثل وحدات مهمة في مكان العمل، فمن الضروري فهم العوامل التي تؤثر على أدائها،
نتذكر هنا الحجة التي أدلى بها Gladstein's, (1984) على أن العوامل الناشئة عن السياق التنظيمي
يمكن أن يكون لها تأثير قوي على أداء الفريق؛ مثل عمليات الفريق الداخلية -التنسيق بين أعضاء الفريق،
النماذج الذهنية المشتركة، التعلم المتبادل، الألفة بين أعضاء الفريق-، وهذا يشير إلى الحاجة إلى فحص
السياق التنظيمي بمزيد من التفصيل.

الغرض من الدراسة الواردة هنا هو تحليل كيفية تأثير المتغيرات التقليدية التي تحدد بنية المنظمة (أي؛
المركزية، ودرجة الرسمية، والتخصص في العمل) على أداء فرق العمل، ولأجل ذلك سيتم تقسيم الدراسة إلى
سبعة فصول. يرد أدناه عرض مبسط لما يحتوي كل فصل:

- الفصل الأول: هو تقديم للبحث، سيتم فيه تحديد الإشكالية وصياغة تساؤلات الدراسة وفرضياتها، وأهداف وأهمية البحث، بالإضافة إلى تحديد المفاهيم الإجرائية لبعض المصطلحات الأساسية للدراسة.
- الفصل الثاني: في هذا الفصل سيتم تقديم البنية التنظيمية من الناحية المفاهيمية وما تم تداوله من قبل الباحثين في هذا الشأن، وكذا النمطين الأكثر شيوعاً للبنية التنظيمية (البنية الميكانيكية، والبنية العضوية)، مع مميزاتهما، وبعض الأشكال التي تندرج تحت كل نمط، وننتهي إلى المقارنة بين هذين النمطين. نظراً أيضاً في الأبعاد أو العوامل الأكثر شيوعاً في الأدبيات التي تناولت البنية التنظيمية، على وجه التحديد

المركزية (المشاركة في اتخاذ القرارات، والتسلسل الهرمي للسلطة- الذي أبرزنا فيه وجهة نظر النظرية الطرفية-)، ودرجة الرسمية (تدوين العمل، والامتثال للقواعد)، والتخصص في العمل أو ما يطلق عليه من قبل بعض المُنظرين بالتعقيد بما في ذلك التمايز العمودي، والتمايز الأفقي، والتشتت الجغرافي.

● الفصل الثالث: تم تخصيصه للتنشئة التنظيمية لفرق العمل، على الرغم من أن عملية التنشئة الاجتماعية التنظيمية يتم بحثها بكثافة في السياقات التنظيمية، فقد سعينا إلى توسيع هذا الخط من البحث ليشمل فرق العمل، وقد تم مراعاة العوامل المكونة لهذه السيورة؛ التدريب، التنسيق بين أعضاء الفريق، تنشئة الفريق)، من خلال مراجعة الكثير من الأدبيات التي تُعنى بالظاهرة.

● الفصل الرابع: تطرقنا في هذا الفصل إلى أحد أكثر المفاهيم المثيرة للجدل التي لم يتم الاتفاق عليها بين مختلف الباحثين والمنظرين، الأداء كظاهرة متعددة الأبعاد، وقد انتقلنا في محاولة فهمنا للظاهرة من استعراض أنواع الأداء من الأداء الفردي (أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي، سلوك العمل العكسي)، إلى الأداء التنظيمي مروراً بالأداء الجماعي أو أداء فريق العمل الذي هو محور الاهتمام في هذه الدراسة.

لقد تم التركيز في هذا الأخير على السيورة الممكنة لانتقال الفريق من نوع لأخر، وشرح لهذه الأنواع. ركزنا أيضاً في هذا الفصل على العوامل المحددة لأداء الفريق (وضوح الأهداف، الانتماء إلى الفريق، والمكافآت والاعتراف، قدرة الفريق، ومناخ الفريق)، وقد تم الاسهاب في ذلك لأجل المساعدة في إثراء أدب الفرق، والحصول على فهم أعمق لكيفية عمل الفرق على العموم.

● الفصل الخامس: سيتناول الإجراءات المنهجية المُتبعة في الدراسة الميدانية، ويشمل إجراءات الدراسة الأولية التي تم فيها إعداد وبناء أدوات البحث والتأكد من صدقها وثباتها، وتطبيق هذه الأدوات في الدراسة الأساسية مع إعادة التأكد من سلامة هذه الأدوات.

● الفصل السادس: سيتضمن عرض نتائج الدراسة الميدانية ومناقشتها. وسيختتم ببعض الإسهامات.

الفصل الأول: تقديم الدراسة

- 1.1. إشكالية الدراسة
- 2.1. فرضيات الدراسة
- 3.1. دواعي اختيار موضوع الدراسة
- 4.1. أهمية الدراسة
- 5.1. أهداف البحث
- 6.1. التعاريف الإجرائية لبعض المفاهيم الأساسية للدراسة

1.1. عرض الإشكالية:

البنية التنظيمية هي مزيج عالٍ من العلاقات بين العناصر التنظيمية التي تشكل فلسفة وجود النشاط التنظيمي (Ahmadya, G., Mehrpour, M., Nikooravesh, A., 2016, p. 455). وتمثل الهوية التعريفية لأي منظمة من خلال حمل السمات المميزة لها، وأن البنيات التنظيمية تتفاوت تبعاً لحجم وأهداف المنظمة التي تمثلها، لذا يجب أن يكون هنالك تواءم بين البنية التنظيمية والبيئة التي تنشأ فيها وتعمل من خلالها. وبصرف النظر عن الهيكل التنظيمي الذي هو رسم تخطيطي نهائي لما ينتج عن البنية التنظيمية، فإن هذه الأخيرة، تحدد العلاقات داخل المنظمة، وتحدد أيضاً مواقف الأفراد ومهام ومسؤوليات كل موظف ونطاق سلطتهم (بطاقيّة منصب العمل)، وخط السلطة أو العلاقات العمودية بما في ذلك عدد المستويات التنظيمية ونطاق الإشراف، وكيفية تجميع الأفراد في الإدارات والأقسام، وكيفية تصميم الوحدات التنظيمية داخل المنظمة. ولذلك، فإن البنية التنظيمية أمر حاسم في العديد من الظروف الفردية والاجتماعية لموظفي كل منظمة. (Eynali, M., Golshahi, K., Taghvaei Yazdi, M., Masoomah Rahimi, M., 2014, p.49)

لقد كان مفهوم البنية التنظيمية للمنظمات موضوعاً للعديد من الدراسات، وهو مُحاط بشكل بارز بأسئلة المؤلفين في مجال العلوم الإدارية، وعلم اجتماع العمل، وعلم النفس التنظيمي في الدراسات الأجنبية وخاصة الأنجلوسكسونية. ولكن ركزت معظم هذه الأعمال (على سبيل المثال، Francfort, Osty, Sainsaulieu & Uhalde, 1995; Kessler, 1999; Ledbetter, 2003; Ambrose, M. L., Schminke, M., 2003; Hao et al., 2007; Aljaž Stare, 2011; Latifi M., Shooshtarian Z., 2014) على المنظمات الكبيرة (Nobre, T., 1995, p.204). من ناحية أخرى، نادراً ما تمت دراسة هذه الظاهرة في المنظمات الصغيرة والمتوسطة والتي يمكن حصرها في بعض الدراسات (Funminiyi, A. K., 2018; Marín-Idárraga, D. A. & Cuartas-Marín, J. C., 2013; El Louadi, M., 2009) أن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة قد لا تتمتع بنفس الخصائص الهيكلية للمؤسسات الكبيرة، فقد تم افتراض أن لديها بنيات أبسط (Miller, 1986; Paulson and Stump, 1979) وأقل تمايزاً (Mintzberg, 1979). وأن بنيتها أقل رسمية، وهناك أيضاً تخصص أقل، ودرجة منخفضة من البيروقراطية (Leifer, 1979).

1969; Pugh et al., 1988)، مع ذلك، يُشكك بجدية في الافتراض القائل بأن المنظمات الصغيرة والمتوسطة أقل تعقيداً من المنظمات الكبيرة. سنحاول تحليل عملية هيكلية هذه الفئة من المنظمات من أجل فهم أفضل لكيفية عملها، بالنظر إلى أهمية دور المنظمات الصغيرة والمتوسطة ووزنها.

في دراستنا هذه نسلط الضوء على بعض مكونات البنية التنظيمية، والتي اختلف الكثير من الباحثين في ضبطها، سنركز على خمسة عوامل وفقاً لما ورد في أعمال (Robbins, 1997; Hage and Aiken, 1967)، ونص عليها نموذج مانتزبرغ "Mintzberg"، الذي استعرض وعدّد ثمانية مؤشرات (على سبيل المثال، مركزية السلطة-أي، المشاركة في اتخاذ القرارات، والتسلسل الهرمي للسلطة-)، ودرجة الرسمية -أي، تدوين العمل، والامتثال للقواعد-)، والتخصص في العمل، والتنشئة الاجتماعية التنظيمية، وتجميع الوحدات، وحجمها، وأنساق التخطيط والمراقبة، وأدوات الاتصال، وأخيراً آليات الربط.

وفي مراجعة لأدبيات الدراسة، نجد أن العوامل الخمسة الأولى المذكورة في أعمال (Robbins, 1997; Hage and Aiken, 1967)، هي الأكثر شيوعاً في الدراسات التي تعنى بهذه الظاهرة.

خضعت البنية التنظيمية لمراجعات دورية حديثة، وأثبتت أنها تتفاعل مع مجموعة متنوعة من العوامل، شملت هذه الأخيرة، التغيير في محيط العمل (على سبيل المثال، Gaspar, E., Moura, G., 1967; Wegner, D., 2018; Lawrence & Lorsch, 1967)، والحجم التنظيمي (على سبيل المثال، Pugh, Hickson, Hinings, & Turner, 1969)، وتكنولوجيا الإنتاج التنظيمي (على سبيل المثال، Perrow, 1967; Woodward, 1965)، والكفاءة التنظيمية (على سبيل المثال، Ledbetter, 2003)، والعدالة الإجرائية، والعدالة التفاعلية، والدعم التنظيمي المتصور، والثقة الإشرافية (على سبيل المثال، Johari, J., & Schminke, M., 2003)، والأداء (على سبيل المثال، Ambrose, M. L., & Schminke, M., 2003)، وبالتالي، (Yahya, K. K., 2018; Powley, & Nissen, 2012; Santra, Giri, 2008; Hao et al., 1984; Lin, X., Germain, R. 2003; Kessler, 1999; Miller et Friesen, 1984)، وبالتالي، توفر البنية التنظيمية خياراً منطقياً يجب مراعاته عند البحث واستكشاف التأثيرات.

إن إحدى أهم الطرق لفهم العلاقة بين الفرد والمنظمة هي النظر في البنية التنظيمية التي يعمل فيها هذا الفرد. ومدى معرفتنا بخصائص البناء التنظيمي هو الذي سيساعدنا على تحقيق فهم أفضل لما يصدر من العاملين من سلوك (ريجيو، ر.، 1999، ص.483)، والأداء إن كان فردياً أو جماعياً. سواءً كان البناء التنظيمي يعتمد درجة عالية في ترسيم سلوك الأفراد، مع مستوى عال من تمركز القرارات والذي يمكن أن نجده في نمط المنظمات ذات الطابع التقليدي، أو عكس ذلك؛ فقد يصبح الفرد مضطراً لأن يستمدج ثقافة المنظمة للتقليل من المقاومات المحتملة، والحد من عدم اليقين، وتسهيل انضمامه إلى الفريق والمنظمة بما في ذلك فهم الفرد لدوره (Ratkovic Njegovan, B., Kostic ,B., 2014, p.34)، هذه النشاطات هي ما يُصطلح عليها بالتنشئة الاجتماعية التنظيمية. وهي كعامل لم يدرج ضمن الأبحاث التي شملت أبعاد البنية التنظيمية مجتمعة، بل وجدت أعمال ذات الصلة (على سبيل المثال، Guerfel-Henda, S., El abboubi, M., El kandoussi, F., 2014; Hass, C., 2014; Jie Chen, 2010; Bargues- (Bourlier, E., 2009).

إن التمييز الأكثر انتشاراً لوصف الاختلافات الأساسية في البنية التنظيمية هو الأشكال الهيكلية الميكانيكية والعضوية (على سبيل المثال، Izaia, M., Rialp, A., 2013; Dimitratos et al., 2004; Stopford & Baden-Fuller, 1994; Knight ,1997; Covin, Slevin & Schultz, 1994; (Covin and Covin, 1990; Miller, 1983; Kahanwalla, 1977; Burns & Stalker, 1961).

وجدت العديد من الأدبيات التي جادلت في العلاقة بين البنية التنظيمية والأداء (على سبيل المثال، (Parthasarthy & Sethi, 1993; Jennings & Seaman, 1990; Covin & Slevin, 1989 أن البنية التنظيمية تؤثر على الأداء التنظيمي. وبالمثل ثبت أيضاً، أن البنية التنظيمية تؤثر على النتائج على مستوى الفرد والجماعة. على سبيل المثال، ارتبطت البنيات التنظيمية العضوية عادةً بزيادة الرضا الوظيفي (أنظر إلى، Rahman & Zanzi, 1995; Meadows, 1980)، وسلوكيات المواطنة التنظيمية للعامل (Johari, J., & Yahya, K. K., 2009)، وتقدير الذات المستند إلى المؤسسة (Pierce, Gardner, Cummings, & Dunham, 1989)، والتعلم (Slevin & Covin, 1997)، وابتكار الفريق

(Meadows, 1980)، وفعالية فريق العمل من خلال الدور المُعدّل للبنية التنظيمية بين الأول والإدارة الذاتية للفريق (راجع، Tata and Prasad, 2004).

وردفأ لما توصلت إليه الدراسة الأخيرة، فإن فعالية فريق العمل تم البحث فيها بشكل غزير خاصة عن خصائص الفرق الفعالة (Mickan, S., Rodger, 2000; Humphrey, Morgeson, & Mannor, 2009; S., 2000)، وكانت التقييمات الكمية لتدخلات محددة غير حاسمة إلى حد كبير، وأكدت على الحاجة إلى المزيد من البحث (على سبيل المثال، Schwartzmann, 1986). نظراً لأهمية العمل الجماعي، فإن الفهم الأفضل لكيفية عمل الفرق بفعالية سيكون أمراً حاسماً في تكوين الفريق وتطويره (Mickan, S., 2001, p.201; Rodger, S., 2000)، على وجه الخصوص وأن الفرق تعد حجر زاوية مهم للمنظمات وتعتمد معظم هذه الأخيرة عليها لإنجاز عملها وتحقيق أهدافها (Herre, C., 2010, p.8).

العديد من المنظمات تواجه اليوم انخفاض كفاءة وفعالية موظفيها أو فقدانها؛ خصوصاً ككتلة واحدة بصيغة أداء فريق العمل، هذا ما رجحته العديد من الدراسات (على سبيل المثال، Vineburgh, 2010; Seykora, 2009; Dammen, 2001). هذا المُعطى يمكن أن يجر الباحثين للعمل عليه في سياقات أخرى غير التي تم دراستها.

كان هناك تباين واضح في الكيفية التي تمت بها دراسة أداء فرق العمل في أدبيات الفرق والمجموعات، فمنها من درس استخدام الحوافز داخل هيكل الفريق (Shaw, Gupta et Delery, 2002; Beersma et al., 2011; Barnes et al., 2003). ومنها من جاءت أبحاثه لتدرس الآثار المترتبة على بيئة العمل وعلاقتها بتكوين الفرق (Waller & Tajeddin, 2012) وأبحاث أخرى، ركزت على إنتاجية أعضاء فريق العمل (على سبيل المثال، Wageman, 1995; Condly, Clark et Stolovitch, 2003; Allen, Sargent et Bradley, 2003)، اهتم (Jenkins et al., 1998) بالمتغيرات المرتبطة بزيادة كمية، وجودة أداء الفرق، اهتم (Wageman & Baker, 1997) بدراسة تأثيرات ترابط المهام على التعاون داخل الفريق. وفي سياق مُطرد بحث (Beersma et al., 2003) عن علاقة الأدوار المتداخلة للمهمة بتكوين الفريق ومستويات الأداء. وجاءت دراسة (Nissen & Powley, 2012) للكشف عن العلاقة

المحتملة للبنية التنظيمية والأداء. لقد اختبر (Santra, Giri, 2008; Marín-Idárraga A. &) (Cuartas-Marín, J. C., 2013) العلاقة ما بين المركزية ودرجة الرسمية والأداء، واختبر التسلسل الهرمي مع أداء الفريق عبر تحسين عمليات تمكين التنسيق (على سبيل المثال، Bunderson, Van der Vegt, Cantimur, & Rink, 2016 ; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016; Hays & Bendersky, 2015; Anderson & Willer, 2014)، ولكن توصلت هذه الأبحاث (على سبيل المثال، Hung 1999; Katzenback & Smith 1993; Hackman & Oldham 1980) إلى اتفاق حول الكثير من العوامل التي تؤثر على أداء الفريق. كل هذه الدراسات على تنوعها، ساهمت بقدر متفاوت في سد الفجوات المعرفية المتعلقة بالبنية التنظيمية وأداء فرق العمل.

على الرغم من وجود الاستشهادات ذات الصلة في الأدبيات، التي تُعنى بربط العوامل السياقية (على سبيل المثال، حجم المنظمة، وأنماط الملكية -عمومية أو خاصة-، وطبيعة الصناعة التي تنتمي إليها، والتزام الإدارة العليا بتكنولوجيا المعلومات، ورضا الموظف عن أنظمة المعلومات، خصائص الوظيفة، ومتطلبات العمل)، وأداء الفريق والتي تم دراستها جيداً، إلا أن الارتباطات بين المتغيرات الهيكلية وأداء الفرق لم تخضع للمراجعة، ولم يتم تنفيذ سوى القليل من العمل (على سبيل المثال، Danzfuss, T. W., 2012) لفحص الارتباط المباشر بين البنية التنظيمية وأداء فرق العمل تجريبياً، هذا يترك فجوة بحثية كبيرة، لا سيما في ضوء المراجعة الأخيرة لأدبيات الفرق التي كشفت أنه لا توجد علاقة واضحة المعالم بين البنية التنظيمية وأداء الفريق.

واستناداً لما تقدم، سنحاول من خلال عملنا هذا، التحقيق في العلاقة بين البنية التنظيمية وأداء فرق العمل من خلال التساؤل التالي:

- ما مدى مساهمة العوامل السياقية (البنية التنظيمية -المشاركة في اتخاذ القرار، والتسلسل الهرمي للسلطة، والامتثال للقواعد، تدوين الوظائف، والتخصص في العمل-)، وممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق -التدريب، والتنسيق بين أعضاء الفريق، وتنشئة الفريق-)، في التنبؤ بأداء فرق العمل؟

نظرنا أيضاً في تأثير الوساطة؛ على وجه الخصوص، في تأثير التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فرق العمل من خلال سيرورات التنسيق بين أعضاء الفريق، ومن أجل ذلك، نطرح هذا التساؤل:

- هل يوجد أثر غير مباشر للتسلسل الهرمي للسلطة على أداء فرق العمل من خلال سيرورات التنسيق بين أعضاء الفريق؟

2.1. فرضيات الدراسة:

على الرغم من وجود مجموعة واسعة من الأدبيات التي بحثت في العلاقة بين البنية التنظيمية والأداء الفردي (على سبيل المثال، (Alaba, F., et al., 2018; Setiawan et al., 2016)، وأيضاً، في العلاقة بين البنية التنظيمية والأداء التنظيمي (راجع، (Nene, S., Pillay, A. 2019; Fadeyi, O., et al., 2015)، إلا أنه جادل القليل من الباحثين في الآثار المترتبة للبنية التنظيمية على الفرق الافتراضية (على سبيل المثال، (Danzfuss, T. W., 2013)، أما على أداء الفرق الحقيقية أو المحتملة فقد تم تجاهله، لم يتم دراسة هذه الارتباط، مما يخلق فجوة في الأدبيات المتعلقة بآثارها على الفرق ومجموعات العمل. وبالرغم من أنه لم يتم دراسة الارتباط المفترض بين البنية التنظيمية وأداء فرق العمل بشكل تجريبي لكنه يتلقى أدلة داعمة غير مباشرة من دراسات تجريبية أخرى؛ وفقاً ل (Farahi (2008، فإن التنشئة الاجتماعية التنظيمية لها علاقة إيجابية بأداء الفريق والاحتفاظ بالموظفين، ويعتقد (Syatat (2006، أن التنشئة الاجتماعية التنظيمية تجعل الأفراد يظلون في الفريق، ويلتزمون بتحسين أدائهم.

وبما أنه لم يتم البحث في العوامل السياقية المساهمة في التنبؤ بأداء الفرق الحقيقية أو الفرق المحتملة، نقترح:

الفرضية 1: تختلف مساهمة العوامل السياقية (البنية التنظيمية - المشاركة في اتخاذ القرار، والتسلسل الهرمي للسلطة، والامتثال للقواعد، تدوين الوظائف، والتخصص في العمل-)، وممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق -التدريب، والتنسيق بين أعضاء الفريق، وتنشئة الفريق-)، في التنبؤ بشكل إيجابي بأداء فرق العمل.

يقترح النموذج الوظيفي مساراً إيجابياً لتأثير التسلسل الهرمي على أداء الفريق عبر سيرورات التنسيق في الفريق، وقد بدأ خط عمل متزايد في تحديد العوامل الظرفية المختلفة التي توضح متى من المرجح أن يساعد التسلسل الهرمي أو أن يضر بأداء الفريق، حيث جادل (Galinsky, Chou, Halevy, & Van Kleef, 2012; Halevy et al., 2011; Van der Heijden, Potters, & Sefton, 2009; Keltner et al., 2008, Woolley et al., 2008; De Kwaadsteniet, Van Dijk, Wit, De Cremer, & (de Rooij, 2007)، في الآثار التسلسل الهرمي للسلطة على أداء الفريق عبر سيرورات التنسيق بين أعضاء الفريق.

بالنظر إلى الحجج المذكورة أعلاه، نتوقع أنه:

الفرضية 2: سيكون هنالك أثر غير مباشر للتسلسل الهرمي للسلطة على أداء فرق العمل يمر عبر سيرورات التنسيق بين أعضاء الفريق.

3.1. دواعي اختيار موضوع الدراسة:

لم يلق متغيري المركزية ودرجة الرسمية نفس القدر من الاهتمام لدى المختصين في علم النفس العمل والتنظيم كمتغير الرضا المهني أو الثقافة التنظيمية، أو متغير الضغوط المهنية، أو غيرها من المتغيرات الأخرى. فكمية البحوث التي أجريت على درجة الرسمية أقل بكثير منها على المركزية. بالإضافة إلى ذلك، فإن التأثير الإجمالي لدرجة الرسمية على الأداء الوظيفي وأداء فرق العمل ليس واضح في الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات كما هو الحال في متغيرات أخرى. الأهم من ذلك، فقد تم تجاهل متغير درجة الرسمية بين بعض الباحثين.

من جهة أخرى، ولتحليل الممارسات الاجتماعية وتكتيكات التنشئة الاجتماعية التنظيمية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة اخترنا إجراء بحثنا في مجال المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحكم أنه تمت دراسته بشكل قليل، ولكن قبل كل شيء لأن عدم التجانس الكبير جداً في عالم المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفترض وجود مجموعة كبيرة ومتنوعة من وسائل التنشئة الاجتماعية التنظيمية التي تحدث هناك. إضافة

إلى ذلك، يوفر هذا العمل على المؤسسات الصغيرة والمتوسطة أطر نظرية تُقضي إلى نهج توصيفي للتنشئة الاجتماعية التنظيمية.

4.1. أهمية الدراسة:

. بدلاً من البقاء في وصف مثير للاهتمام للنظريات البنائية، اعتقدنا أنه من الضروري إجراء دراسة لبنية أحد المنظمات الجزائرية، باعتبار أن مثل هذه الأعمال كثيرة نسبياً في الدراسات الأجنبية وخاصة الأنجلوسكسونية، وتُقدّر بشكل مُتحفظ أنها نادرة في البحوث العلمية المحلية ذات الصلة بأطر التحليلية لفرضياته المطروحة، والتي تُعنى بدراسة البنيات التنظيمية من حيث أنواعها، ومن حيث علاقتها بالمتغيرات الأخرى كالأداء سواء الفردي، أو الجماعي، أو التنظيمي، أو العديد من المتغيرات الأخرى، كالثقة التنظيمية، الرضا الوظيفي، وغيرها، ولذا نعتقد أن هذا البحث سيفيد الأدب النظري المتعلق بمتغيري الدراسة.

. من خلال دراسة العلاقة بين البنية التنظيمية وأداء فرق العمل، سيكون لدى المؤسسة المعطيات اللازمة لتقييم بنتها التنظيمية، ومعرفة ما إذا لزم الأمر، تطوير أو تغيير البنية الحالية، للوصول إلى أداء عالي لفرق العمل.

5.1. أهداف البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى:

1. الكشف عن نمط البنية التنظيمية للمؤسسة الوطنية للسباكة.

2. الكشف عن مدى مساهمة العوامل السياقية (البنية التنظيمية -المشاركة في اتخاذ القرار، والتسلسل الهرمي للسلطة، والامتثال للقواعد، تدوين الوظائف، والتخصص في العمل-)، وممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق -التدريب، والتنسيق بين أعضاء الفريق، وتنشئة الفريق-)، في التنبؤ بشكل إيجابي بأداء فرق العمل.

3. الكشف عن العلاقات (المباشرة وغير المباشرة) بين التسلسل الهرمي للسلطة، والتنسيق بين أعضاء الفريق، وأداء فرق العمل.

6.1. التعاريف الإجرائية لبعض للمفاهيم الأساسية للدراسة:

البنية التنظيمية: هي الممارسات التي يتم إجراؤها في المنظمة فيما يتعلق بالسياسات والإجراءات والقواعد، من خلال تحديد مستوى مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتشكيل السياسة، ومقدار السلطة الموزعة بينهم في مختلف المناصب، ومدى التقيد بتنفيذ القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف في المواقف المختلفة. والدرجة التي يتم فيها تمييز الوظائف المختلفة فيما يتعلق بتوجه المهام ومستوى الاستقلالية، والمُعبر عنها في مقياس (Hage & Aiken, 1967)، لقياس البنية التنظيمية.

التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق: الطرق التي يتم بها تنظيم خبرات الأفراد في الانتقال من دور إلى آخر من قبل الأفراد، وتنسيق جهودهم، واستيعاب دور وأهداف، ومساهمة مجموعتهم والكيفيات التي تعمل بها، والمُعبر عنه في استجابة كمية لعمال الجزائرية للسباكة على مقياس التنشئة الاجتماعية التنظيمية لفرق العمل.

التدريب: يشير إلى مدى تعليم المنظمة كمية لعمال الفريق كيفية القيام بالعمل، بطريقة فعالة من خلال تحسين المهارات عملياً، والمُعبر عنها في استجابة كمية لعمال الجزائرية للسباكة على فقرات سلم التدريب في مقياس التنشئة التنظيمية لفرق العمل.

تنسيق الفريق: هو الديناميكيات البينية التي يخضع لها أعضاء الفريق، من خلال التواصل بينهم، ومساعدة بعضهم البعض عند الحاجة، والمُعبر عنها في استجابة كمية لعمال الجزائرية للسباكة على فقرات سلم تنسيق الفريق في مقياس التنشئة التنظيمية لفرق العمل.

تنشئة المجموعة: هي السيرورة التي من خلالها يفهم أعضاء الفريق كيف يساهم العضو في أداء فريقه وأهدافه، وهي السيرورة التي تساعده على استدماج سياسات وقواعد وإجراءات المجموعة، والمُعبر عنها في استجابة كمية لعمال الجزائرية للسباكة على فقرات سلم تنشئة المجموعة في مقياس التنشئة التنظيمية لفرق العمل.

أداء فريق العمل: هو النتيجة الإجمالية لجهد كل عضو في الفريق مستندا على التفاعل الاجتماعي الداخلي للفريق، والمهارات المتاحة لدى أعضائه، لتحقيق الأهداف المحددة، والمُعبر عنه في استجابة كمية لعمال المؤسسة الجزائرية للسباكة في استبيان أداء فريق العمل.

وضوح الأهداف: هي الآلية التي توفر الصلة بين الغرض من دور الوظيفة وجهود أعضاء فريق العمل، كما تشكل الأساس الذي سيتم من خلالها تقييم مساهمة الأعضاء، والتي تستلزم - أي وضوح الأهداف- أن تكون واقعية ومنكيفة مع السياق والوسائل والمهارات المتاحة؛ وتكون محددة ومفهومة لأعضاء فريق العمل وقابلة للتحقيق في المواعيد النهائية؛ وتشير إلى العلاقة مع أهداف المنظمة. والمُعبر عنه في استجابة كمية لعمال الجزائرية للسباكة على فقرات سلم وضوح الأهداف في استبيان أداء فريق العمل.

الشعور بالانتماء للفريق: هو تصور لدى أعضاء الفريق استنادًا إلى مجموعة من القواعد والحدود الملموسة بالإضافة إلى المشاعر الذاتية والمعبرة عن فخر العامل بالانتماء إلى الفريق وإلى أعضائه والتمسك بالبقاء في نفس المؤسسة، والمُعبر عنه في استجابة كمية لعمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على بنود سلم الشعور بالانتماء لفريق العمل في استبيان أداء فريق العمل.

المكافآت والاعتراف المهني: هو التقدير المناسب لجهود الموظفين بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب، والذي يتضمن تعويضًا ماليًا مناسباً ومنتظماً، بالإضافة إلى الاحتفاء بالموظف أو الفريق، والاعتراف بالسنوات المقدمة، و/ أو المعالم البارزة التي تم التوصل إليها، والمُعبر عنه في استجابة كمية لعمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على فقرات سلم المكافآت والاعتراف المهني في استبيان أداء فريق العمل.

قدرة فريق العمل: هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها أعضاء فريق العمل، وتشمل مهارات أعضاء الفريق الفردية، والحالة الذهنية للفريق، ومدى تعاون الفريق، والتي تسمح لهم بانجاز مهامهم على نحو متجانس ومرن، والاستجابة للتغيرات التي تحدث بشكل إيجابي عن طريق تغيير مواقفهم

وسلوكياتهم من أجل الوفاء بالمواعيد النهائية. والمُعبر عنه في استجابة كمية لعمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على فقرات سلم قدرة فريق العمل في استبيان أداء فريق العمل.

مناخ فريق العمل: هو جملة القنوات والمفاهيم والتصورات والأعراف (كالثقة بين الفاعلين، والمساندة المتبادلة، والتواصل الفعال، والتعامل الايجابي مع الصراعات داخل الفريق) السائدة في المنظمة بشكل عام أو اتجاه قضية محددة. وهو بذلك جو معين يتصوره الأعضاء الفاعلون في لحظة معينة في بيئة عملهم المباشرة ويصفون ما يختبرونه ويشعرون به، والمعبر عنه في استجابة كمية لعمال الجزائرية للسباكة على فقرات سلم مناخ فريق العمل في استبيان أداء فريق العمل.

الفصل الثاني: البنية التنظيمية، أشكالها ومميزاتها وأبعادها

تمهيد

1.2 بعض التعريفات المفسرة للبنية التنظيمية

2.2 أنواع البنيات التنظيمية

1.2.2 البنية التنظيمية الميكانيكية/ الآلية

2.2.2 البنية التنظيمية العضوية

3.2 مقارنة وتباين البنيات التنظيمية الميكانيكية والعضوية

4.2 أبعاد البنية التنظيمية

1.4.2 مركزية السلطة

أ. مزايا ومساوئ مركزية السلطة

ب. مؤشرات المركزية

ب.1. درجة المشاركة في صنع القرار

ب.2. التسلسل الهرمي للسلطة

2.4.2 درجة الرسمية

أ. طرق إضفاء الطابع الرسمي على السلوك

ب. العوامل المحددة لدرجة الرسمية

ت. أهمية درجة الرسمية

3.4.2 التعقيد/ أو التخصص الوظيفي

أ. طرق تقسيم التخصص الوظيفي (التعقيد)

أ.1. التمايز الأفقي

أ.2. التمايز العمودي

أ.3. التمايز (التشتت) المكاني

خلاصة الفصل

تمهيد:

سنتحدث في هذا الفصل على مصطلح البنية التنظيمية الذي يبقى غامضاً إلى حدٍ ما لدى الكثير حتى وإن كانوا من أهل الاختصاص، وسنتطرق إلى ذكر مختلف التعريفات الواردة فيه بحكم أنه مفهوم متعدد الأبعاد، وسنبحث في الأنواع هذه البنيات التنظيمية مع ذكر مزايا وعيوب كل نمط، كما سنتطرق إلى محددات اختيار نمط دون غيره والأبعاد المكونة للبنية التنظيمية.

1.2. بعض التعريفات المفسرة للبنية التنظيمية:

يمكن النظر إلى البنية التنظيمية على أنها تشريح المنظمة، مما يوفر الأساس الذي تعمل من خلاله المنظمة. تحتوي المباني على قاعات وسلام ومدخل ومخارج وجدان وأسقف. والهيكل المحدد للمبنى هو محدد رئيسي لأنشطة الناس داخله. وبالمثل، يتأثر السلوك في المنظمات بالبنية التنظيمية. يُفترض أن تأثير هذه البنية، على الرغم من أنها ليس واضحاً مثل تأثير المبنى. (Dalton, D. R. et al., 1980, p.49)

ولكن، قبل التفصيل في البنية التنظيمية، لا بد من توضيح الفرق بين البنية التنظيمية والهيكل التنظيمي لأن بعض المراجع تخلط بين هذين المصطلحين. فالبنية التنظيمية هي الكل الذي يريد البعض اختزاله في الهيكل التنظيمي. في الواقع، إن مصطلح البنية التنظيمية يستحضر فعليا الهيكل التنظيمي وهذا الأخير تمثيل خطي مبسط، وهي صورة مألوفة لها خاصية مرتبة، الهيكل التنظيمي يعطي نظرة كلية عن المنظمة، ويقدم توضيح عن مختلف المصالح الموجودة بالمنظمة، ومختلف الوظائف بصفة دقيقة، ويبين مدى الترابط ما بين هذه الوظائف (Souterain J.-F., Farcet P., 2006, p.104)، فهو مجرد رسم بياني يوضح هيكل المنظمة واتجاه العلاقات بين الأشخاص أو الأقسام أو الوظائف المختلفة داخل تلك المنظمة. يظهر المعلومات عادة في المستطيلات أو الدوائر أو المربعات المتصلة بخطوط مستقيمة (Dictionary.cambridge.,n.d, para.1). أما البنية التنظيمية فهي أوسع من ذلك، فهي أحد المفاهيم الرئيسية في تشكيل المنظمة. كما أن اتساع التعريفات يؤكد على أهميتها؛ خاصة أن كل تغيير تنظيمي يرتبط بأبعادها (Shahriari, J. E., Maleki, J., Koolivand, P., Meyvand, M., 2013, p.330). هذه جملة من التعريفات التي حاولت تفسير مصطلح البنية التنظيمية، والتي تسن لنا جمعها حيث تظهر أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها:

- 1- وفقاً لـ "Robbins, S." البنية التنظيمية هي مجموعة الوظائف والعلاقات التي تحدد بشكل رسمي الوظائف التي يجب على كل وحدة إكمالها وطريقة الاتصال بين كل وحدة" (Patiño-Ortiz, M., Galvez, M., Tejeida Padilla, R., Patiño-Ortiz, J., 2006, p.6).
- 2- ويُعرّف كل من "Marsh and Simon" البنية التنظيمية بأنها "العلاقات الهرمية بين أعضاء المنظمة" (El Louadi, M., 2009, p.4).
- 3- ومهما كان التعريفات واضحة أم غير ذلك؛ فالبنية التنظيمية توضح لنا مظهرين، وفقاً لـ "Chandler, A. D." هما: أولاً؛ المسالك الهرمية (الطرق التسلسلية)، والاتصالية ما بين مختلف المستويات، والإطارات الإدارية، وثانياً؛ توضح المعلومات والمعطيات المتدفقة في هذه المسالك.
- 4- وفيما يخص "Crozier, M., Friedberg, E." فإن البنية التنظيمية الرسمية هي تجميع مؤقت لحالة من التوازن بين استراتيجيات السلطة المتواجدة.
- 5- يُعرّف "Galbraith, J. R., Nathason, D. A." البنية التنظيمية على أنها تقطيع المهام إلى أدوار منتجة، هي إعادة تنسيق الأدوار في الدوائر والأقسام في حدود الوظائف، في المنتجات، في السوق، وتوزيع السلطة في داخل بنية هذه الأدوار (Soutenain, J. F., Farcet, P., 2006, p.105).
- 6- وفقاً لـ "Jones" النظام الرسمي لعلاقات المهام والسلطات التي تتحكم في كيفية تعاون الأشخاص واستخدام الموارد لتحقيق أهداف المنظمة" (Lamichhane, M., Shrestha, S., 2017, p.3).
- 7- ترتب البنية التنظيمية حسب "Khanwalla, P. K" على الأقل عناصر المجموع، وهي أيضاً؛ شبكة العلاقات والترتيبات التنظيمية الدائمة، والتي هي معروفة لدى الجميع.
- 8- حسب "Mintzberg, H." بنية المنظمة يمكن تعريفها ببساطة على أنها المجموع الكلي للوسائل الموظفة لتقسيم العمل إلى مهام مختلفة؛ ولضمان فيما بعد التنسيق الضروري ما بين هذه المهام.
- المقاربة بين هذه التعريفات يعطي انطباع بوجود تنوع كبير في تعريفات هذا المفهوم؛ مما يشير إلى درجة من التعقد، وفي نفس الوقت؛ يمكننا القول أن هذه التعريفات تتوافق (تتقاطع في جانب ما)، وتتكامل لتوضح المظاهر المختلفة لمفهوم إلى البنية التنظيمية.

هذه التعريفات توضح على الأقل ثلاثة اتجاهات التي تسمح بإعادة تجميعها بإتباع الميزات الأساسية لكل (Soutenain, J. F., Farcet, P., 2006, p.105)

8 -3 -1	←	الوظائف والمهام
6 -5 -4	←	السلطة والنفوذ (المكانة)
7 -2	←	العلاقات والتفاعلات

الشكل 1.2. تصنيف النزعات الكبرى في تعريف البنية التنظيمية

(Soutenain, J. F., Farcet, P., 2006, p.105)

تقوم البنية التنظيمية بمحاذاة وربط أجزاء المنظمة، بحيث يمكنها تحقيق أقصى أداء والتأثير على نجاح المنظمة في تنفيذ استراتيجياتها وأهدافها من خلال دور الموارد البشرية المهنية في تقييم وتنفيذ البنيات التنظيمية، كما هو موضح في: التخصص الوظيفي، سلسلة القيادة، مدى السيطرة، المركزية، إضفاء الطابع الرسمي (Novian, Z., Akbar, M., Mukhtar, M., 2019, p.26).

2.2. أنواع البنيات التنظيمية:

تنظر نظرية الإدارة الكلاسيكية إلى البنية التنظيمية على أنها تسلسل هرمي للسلطة حيث يعمل الأعضاء بموجب قواعد ولوائح محددة، وحيث يتم تحديد الأدوار والعلاقات الوظيفية مسبقاً. أصبح هذا الرأي يعرف باسم المقاربة الميكانيكية - أي، البنية التنظيمية الميكانيكية/ الآلية-. في حين يركز منظرو العلاقات الإنسانية على العلاقات الجانبية بين الأعضاء والمجموعات التنظيمية، إلى جانب زيادة مشاركة الأفراد من المستوى الأدنى في صنع القرار. القواعد واللوائح أكثر مرونة مما كانت عليه في المقاربة الميكانيكية والأدوار والعلاقات أقل تحديداً بصفة رسمية. هذا هو ما أصبح يسمى بالمقاربة العضوية - أي، البنية التنظيمية العضوية- (El Louadi, M., 2009, p. 5). ولذا، يمكن تصنيف البنيات التنظيمية من بنية ميكانيكية إلى بنية عضوية (Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., Lings, I., 2013,) (p.76). هذا النمطين كان قد تم التمييز بينهما من طرف (Burns, T., Stalker, G. (1966) ، وذلك في كتابهما الموسوم ب: The management of innovation (Soutenain, J.F., Farcet, P.) (2006, p.115).

1.2.2 البنية التنظيمية الميكانيكية/ الآلية Mechanistic structure:

الحقيقة الأكثر شيوعاً للبنية التنظيمية التقليدية هي أنها تظهر ترسيماً أو حدوداً متميزة بين مستوى الأول والمستويات الدنيا، والسبب الوحيد لهذه الحدود هو إظهار التراتبية في التسلسل الهرمي وأنه يجب اتخاذ جميع القرارات من قبل المستوى الأول (Jewczyn, N., 2010, p.1)، فمن المعروف أن البنيات الميكانيكية، التي تسمى أيضاً البنيات البيروقراطية، لها امتدادات ضيقة من السيطرة، بالإضافة إلى المركزية العالية والتخصص ودرجة الرسمية. كما أنها جامدة تماماً. هذه البنية التنظيمية تظهر الرسمية بشكل واضح، باستخدام معايير وممارسات محددة تحكم كل قرار تتخذه المنظمة. وعلى الرغم من أن هذا النموذج يجعل الموظفين مسؤولين عن عملهم، إلا أنه يمكن أن يصبح عائقاً أمام الإبداع والمرونة التي تحتاجها المنظمة لمواكبة التغيرات (Devaney, E., 2019, para.19-21). لقد أفاد (Dickson, Resick & Hanges, 2006) أن التنظيم الميكانيكي هو نوع المنظمة التي يتم وصفها من خلال "التمايز الوظيفي المتخصص"، تم وصف نوع التنظيم الميكانيكي على النحو التالي: الشكل الذي تم اتخاذه عند بدء المنظمة لأول مرة؛ على عكس البنية التنظيمية الأخرى المعروفة باسم البنية التنظيمية العضوية (Jewczyn, N., 2010, p.1).

تتكون البنية التنظيمية التقليدية من مستويين: المستوى الأول: المدراء، وهم يشملون الإدارة العليا والإدارة الوسطى والإدارة الدنيا. المستوى الثاني: الموظفون (Funminiya, A., 2018, p.581)، على الرغم من أن هذا النوع من البنية التنظيمية كان موجود في عدد من المنظمات التي كانت في بداية نشاطها التجاري، إلا أنه اتضح أنها لا تزال هي البنية الرئيسية لفكر الإدارة على مستوى كبير في العديد من المنظمات (Jewczyn, N., 2010, p.2).

أ. مميزات البنية التنظيمية الميكانيكية/ الآلية:

هذا النوع من البنيات قديم. ومع ذلك، فهي شائعة الاستخدام ولها بعض المميزات وتستخدم بشكل أكبر إذا كان على الفريق التعاون معاً لإيجاد حلول دائمة للمشاكل (Funminiya, A., 2018, p.581). كما أنها تتميز بمركزية اتخاذ القرار، والالتزام بالقواعد والإجراءات الرسمية، والرقابة الصارمة على المعلومات (Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., Lings, I., 2013, p.76)، مع تحديد دقيق للمسؤوليات. البنيات التنظيمية الميكانيكية تتطابق مع مبادئ التنظيم القانوني العقلاني، التي قدمها ويبر.

التركيز على تطبيق القواعد (Soutenain, J. F., Farcet, P., 2006, p.117). في هذا الصدد، يقول Kenney and Gudergan, (2006)، إن زيادة درجة الرسمية والمركزية المرتبطة بالبنية الميكانيكية قد تعرقل سلوكيات معالجة المعلومات، مثل الاستشعار واغتنام الفرص. قد تؤدي البنيات التنظيمية الرسمية والميكانيكية إلى التفاعل غير الكافي والمطابقة غير المرغوب فيها في التخطيط والتنفيذ. وفي السياق نفسه، يرى Bucic and Gudergan, (2004)، أنه يمكن أن تؤدي البنيات التنظيمية الرسمية والميكانيكية إلى تفاعل غير ملائم وامتثال غير مرغوب فيه في التخطيط والتنفيذ. في المقابل، تؤدي البنيات ذات درجة الرسمية المنخفضة إلى استخدام أكبر للمعلومات الجديدة، وبالتالي إلى اغتنام الفرص بشكل أكثر فعالية (Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., Lings, I., 2013, p.76).

يتم وصف هذا النوع من البنيات التنظيمية بأسلوب سلوك شبه عسكري لأن الموظفين والمنظمة لديهم فهم دقيق للغاية للتوقعات، والتي لم تختلف، فيما يتعلق بنوع السلوك والتصرف المتوقع من الموظفين والإدارة. في الواقع، هناك مبادئ توجيهية صارمة للغاية للعديد من الحالات النموذجية.

يتم الاتصال في المؤسسة بشكل عام في اتجاهين: الاتجاه النزولي هو اتجاه تعليمات الإدارة والأوامر؛ والاتجاه الصعودي هو اتجاه ملاحظات الموظفين حول مدى فعالية تنفيذ هذه التعليمات (Jewczyn, N., 2010, p.2). بشكل عام، تعتمد البنية التنظيمية الآلية على توحيد الأساليب وطرق العمل للتنسيق والإشراف الجيد (Ali Ahmady et al., 2016, p.456).

ب. الأشكال التنظيمية للبنية الميكانيكية:

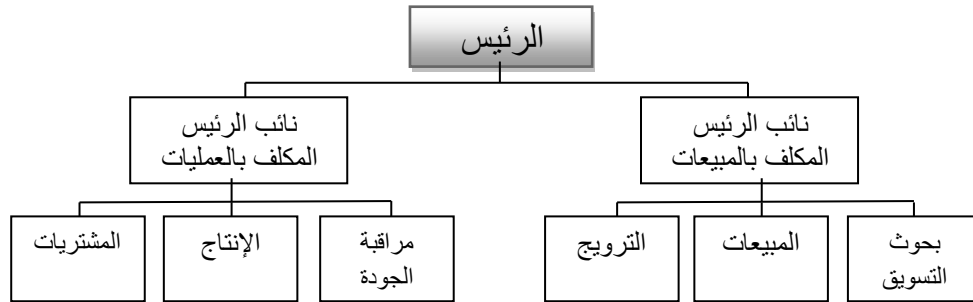
الأشكال التنظيمية البنية الميكانيكية عديدة ومتنوعة منها البنية التنظيمية التنفيذية والبنية التنظيمية الاستشارية والبنية التنظيمية الوظيفية، وسنقتصر على شكلين من الأشكال التنظيمية لهذا النموذج:

■ التنظيم التنفيذي Line organizational structure:

هي أحد أبسط أنواع البنيات التنظيمية. تتدفق سلطتها من الأعلى إلى الأسفل. يمكن تحديد الميزة الرئيسية للبنية التنظيمية التنفيذية على أنها التواصل الفعال الذي يجلب الاستقرار للمنظمة (Creately., 2015, para.15).

يعتبر من أنسب أنواع التنظيم بالنسبة للمنظمات الصغيرة غير القائمة على تقسيم العمل على أساس التخصص الوظيفي (حريستاني، 1990، ص.103)، يتميز بوحدة القيادة، حيث أن عمل جميع الوحدات

التنظيمية يشارك مباشرة في إنتاج وتسويق سلع وخدمات المنظمة. هناك روابط رأسية مباشرة بين المستويات المختلفة للسلسلة العددية. نظراً لوجود هيكلية واضحة للسلطة، فإن هذا الشكل من التنظيم يشجع على اتخاذ قرارات أكبر وهو بسيط في الشكل (Meena, L. K., et al.,2013, p.4).



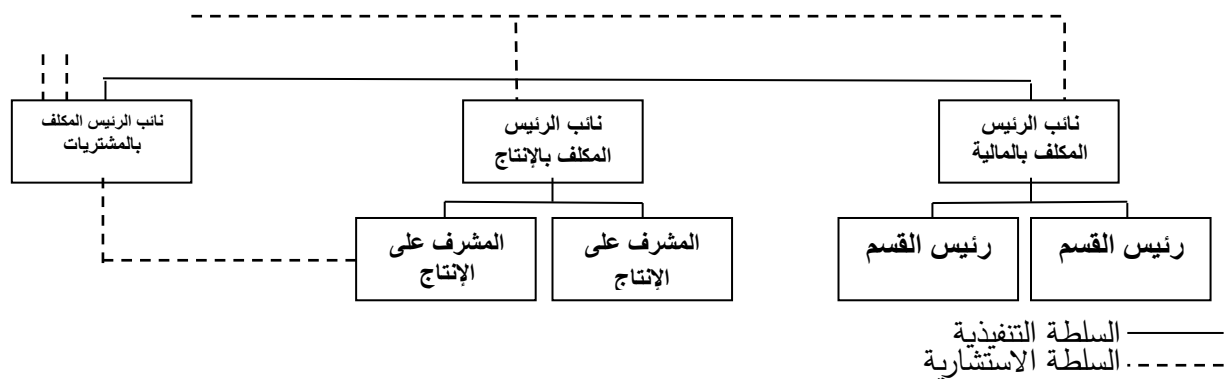
الشكل 2.2. البنية التنظيمية التنفيذية
(Meena, L. K., et al.,2013, p.4)

التنظيم التنفيذي الاستشاري/ أو التنظيم المزدوج Line and staff organization:

عندما تتم إضافة متخصصين من الموظفين إلى التنظيم التنفيذي "لتقديم المشورة"، يصبح لدينا تنظيم تنفيذي استشاري. هؤلاء المتخصصين يساهمون في فعالية وكفاءة المنظمة. سلطتهم تقتصر بشكل عام على تقديم توصية إلى التنظيم التنفيذي (Meena, L. K., et al.,2013, p.5). تقوم البنية الهرمية - الوظيفية على مبدأ وحدة القيادة والحاجة إلى اللجوء إلى الهيئات الاستشارية المكونة من المتخصصين (Awa, K. I.,2016, p. 3) ومع ذلك، في بعض الأحيان قد يخلق هذا الصراع بسبب صعوبة المحافظة على توازن بين الطرفين (Meena, L. K., et al.,2013, p.5)، يعتبر من أنسب أنواع التنظيم بالنسبة للمنظمات الكبيرة، يتسم بوضوح مصدر الأمر بالنسبة للمرؤوسين (حراستاني، ح.، 1990، ص.103).

تتدفق السلطة عمودياً إلى أسفل من خلال الهيكل التنظيمي؛ فهي تستند أساساً على مبدأ التسلسل الهرمي (Awa, K.I.,2016, p. 3). يقدم العاملون في الوظائف الاستشارية خدمة مشتركة لجميع أقسام المنظمة ولكن ليس لديهم سلطة مباشرة على الأشخاص الذين يستخدمون هذه الخدمات. ومع ذلك، فإن لديهم علاقة خطية مع رئيسهم وكذلك الموظفين العاملين معه (Omolaja M., 2015, p.35).





الشكل 3.2. البنية التنظيمية التنفيذية الاستشارية
(Omolaja M., 2015, p.36)

2.2.2 البنية التنظيمية العضوية Organic structure:

تُعرّف البنية العضوية أو البنية الأدهوقراطية "Adhocratic structure" بأنها التصميم التنظيمي الذي توجد فيه درجة عالية من المشاركة في صنع القرار، ودرجة منخفضة من التسلسل الهرمي للسلطة (El Louadi, M., 2009, p. 5)، وهي معروفة أيضًا باسم البنيات "المسطحة" وبامتدادها الواسع في التحكم، واللامركزية، والتخصص المنخفض، والتقسيم المنخفض (Devaney, E., 2019, para.17)، وفقًا ل Burns (1963)، البنية العضوية بنية قادرة على التكيف مع الظروف غير المستقرة، حيث تفقد الوظائف الكثير من تعريفها الرسمي، ولا يمكن تحديد المهام بوضوح، ويتم توزيع السلطة بالكامل بين جميع أعضاء المنظمة (Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. et al., 2016, p.464). ومن أمثلة على البنيات العضوية بنية المشروع، وبنية المصفوفة (El Louadi, M., 2009, p. 5).

أ. مميزات البنية التنظيمية العضوية:

كما يمكنك القول على الأرجح، فإن هذا النوع من البنيات التنظيمية أقل رسمية بكثير من البنيات التنظيمية الميكانيكية، وتتبع نهجاً مخصصاً لاحتياجات العمل. هذا يمكن أن يجعل سلسلة القيادة، إن كانت طويلة أو قصيرة، صعبة الفك. ومع ذلك، فإن المرونة التي تسمح بها البنية العضوية يمكن أن تكون مفيدة للغاية للمنظمات الموجودة في بيئة سريعة الحركة (Devaney, E., 2019, para.18).

يقول Teece (2000)، البنيات العضوية تتطلب بدورها مجموعة من السمات التي تتضمن "اتخاذ قرارات لامركزية، وغير بيروقراطية، والمدارة ذاتياً إذا ممكن؛ وتسلسل هرمي سطحي لتسهيل اتخاذ القرارات السريعة والتدفق السريع للمعلومات". ويرى Andersen and Nielsen, (2009) أنه في البنيات العضوية قد

تؤدي اللامركزية التنظيمية إلى وضع إستراتيجية أكثر فعالية وكفاءة وقدرة على التكيف، نتيجة لزيادة القدرة والإبداع والاستجابة. علاوة على ذلك، فإن البنية التنظيمية العضوية حسب (Schminke et al., 2000) تحت على تحفيز الموظفين والولاء والمشاركة والإبداع، بالإضافة إلى الاستجابة لتغيير ظروف السوق. هذه الجوانب من البنيات العضوية هي التي تسهل العمليات التي تؤثر على استشعار الفرص واغتنامها وإعادة تشكيل قدرات التشغيل (Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., Lings, I., 2013,) (p.76).

البنية التنظيمية الحديثة هي بنية أكثر انفتاحاً؛ يمكن النظر إلى الموظفين والإدارة على أنهم أشخاص متساوون يهدفون إلى تحقيق الأهداف والغايات الشكلية. لا توجد حدود واضحة بين المسيرين والموظفين، وهذا يمنح الموظفين الحق في استخدام إبداعهم والحصول على مكافآت على العمل الذي قاموا به. فالبنيات الحديثة مرادفة للأفراد والفرق التي يمكن إدارتها ذاتياً، حيث يصبح الموظفون متعددون المهارات، وتزيد الاستثمارات التدريبية، والقليل من الفروق، والمزيد من الأهداف يتم تحقيقها، إضافة إلى أن أمن الموظفين مضمون (Funminiyi, A., 2018, p.581).

تم العثور على أن البنية التنظيمية العضوية مرنة وغير مركزية تكون أكثر قدرة على الاستجابة السريعة للبيئات الخارجية المتغيرة ولديها القدرة على استيعاب المعلومات والتفاعل معها (Tajeddini, K., Altinay, 2017, p.3)، إضافة إلى وجود تمايز أفقي أقل (Ali Ahmady, G., Mehrpour, 2016, p.458).

أفاد (Dickson, Resick & Hanges, 2006) أن المنظمة ذات البنية التنظيمية العضوية تتميز بـ: "تداخل المسؤوليات، وقلة التخصص، وتعميم أكبر بين المناصب"؛ لا يوجد خصوصية لمتطلبات العمل لوظيفة موظف معين؛ "السلوك الذي تحكمه مجموعة مشتركة من القيم والأهداف بدلاً من التعليمات والقواعد"؛ ونوع بنية المنظمة حيث تكون الاتصالات الهابطة، من مسيري المستوى الأعلى، مجرد نوع من المشورة. تكون سلطة اتخاذ القرارات أقرب إلى المستويات لبنية المنظمة، وتكون الرسائل الصاعدة مجرد نوع من التقارير التي تشير إلى النتائج التي حدثت بالفعل وأي القرارات قد تم البت فيها بالفعل في تلك المستويات الدنيا.

يتميز النوع العام لوصف الوظائف في البنية التنظيمية العضوية بمسؤوليات ترتبط ارتباطاً وثيقاً بوظائف أخرى في البنية. كما تتميز هذه الأنواع من الوظائف في البنية التنظيمية العضوية بتخصص أقل بكثير فيما يخص الأداء الوظيفي ومستويات المسؤولية.

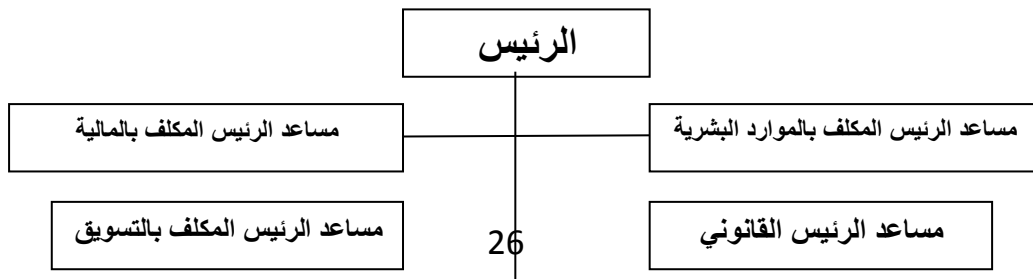
وقد وجد أن كل موظف لديه نوع من السلطة لأداء جميع المهام الضرورية وأن الموظفين لم يقتصروا على نوع معين من احتياجات العمل أو حتى الحاجة إلى تحمل المسؤولية عن أي نوع معين من النتائج. وبدلاً من الإجراءات والبروتوكولات الصارمة كما هو الحال في البنية التنظيمية الميكانيكية، فإن الموظفون في البنية التنظيمية العضوية محكومين بنوع من المسؤولية المشتركة، كما يتم تقاسم النتائج النهائية واحتياجات العمل من قبل الموظفين. وقد ثبت أن القرارات النهائية المتعلقة بنتائج العمل والمساءلة قد تم اتخاذها على مستويات أقل بكثير، ويبقى فقط الإبلاغ عن هذه النتائج إلى الإدارة العليا من طرف الموظفين. تبث أن البنية التنظيمية العضوية نموذجية للمنظمات التي تطورت بمرور الوقت، وأكثر رسوخاً، ولأنواع المنظمات التي يتم وصفها بأنها تحض بمكانة سوقية في مجتمع الأعمال (Jewczyn, N., 2010, p.5).

ب. الأشكال التنظيمية للبنية العضوية:

كما هو الحال بنسبة للبنية التنظيمية الآلية، نفس الشيء يقال لأشكال التنظيمية البنية العضوية؛ فهي عديدة ومتنوعة، سنقتصر على شكلين من الأشكال التنظيمية لهذا النموذج:

■ بنية المشروع Project Structure:

من أهم ما يميز هذا النوع من البنيات عن باقي البنيات الأخرى، هو الاعتماد الكلي على العلاقات الأفقية- أو التنسيق الأفقي بين الأقسام الفنية- بين المتخصصين والفنيين، إذ أن الاتصالات بين أعضاء الفريق تتم بشكل أفقي، كما أن هذا النوع من البنيات يوفر مرونة واستجابة أكثر للأفكار المبدعة إذا ما قورن بالبنية الوظيفية خصوصاً والبنيات الآلية بشكل عام (حراستاني، ح، 1990، ص.108).





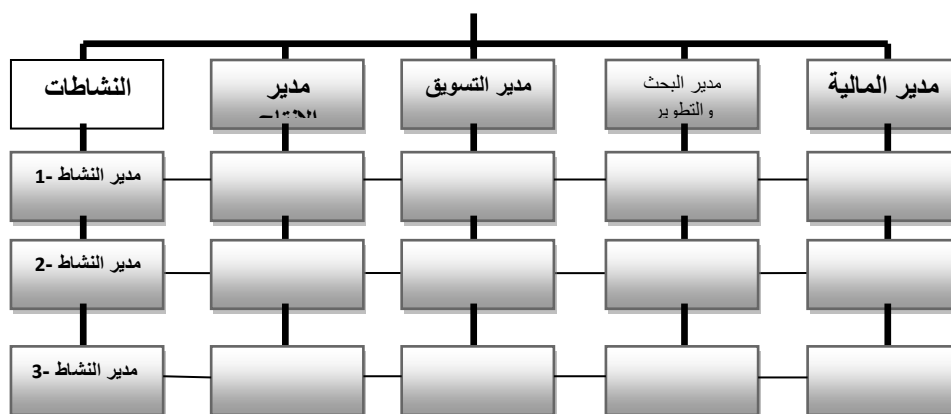
الشكل 4.2. بنية المشروع
(من إعداد الطالب)

بنية المصفوفة Matrix structure:

تعتمد بنية المصفوفة على مبدأ التحكم المزدوج والإدارة. تتكون بنية المنظمة من مستويين - وظيفي وعلمي - ويتم تقسيم النشاط وفق معيارين - الوظيفة والمشروع حيث تقود الأفراد إلى شغل وظيفة خاصة بهم ولكن أيضاً للمشاركة في مشاريع أخرى بالتوازي وفقاً لحاجة البنية وأهدافها. على رأس هذه المشاريع يضاف مدير المشروع بالتوازي مع الإدارة. وبالتالي، فإن كل موظف لديه رئيسين هرميين: مدير مشروع تم تعيينه وفقاً للمهام المراد تنفيذها، ومدير دائم (Aubry, V., 2013, para.2). مما يمكن حدوث بعض المشاكل التي تنتج عن ازدواجية الإشراف، لذا يتطلب هذا النمط التفاوض بين المسيرين من مستويات مماثلة مع قدرة عالية على المرونة (Gjin, B.,2016, p. 7).

إن بنية المصفوفة، ما هي إلا ثمرة البنية التنظيمية الوظيفية والبنية القائمة على المشروع (Aubry, V., 2013, para.2). يذكر (Hobday, 2000)، أن بنية المصفوفة قوية في المناطق التي تكون فيها البنية القائمة على المشروع ضعيفة بطبيعتها.

هذا النمط مرن ومتكيف مع متطلبات السوق والمتطلبات الفنية المتغيرة. كما أن بنية المصفوفة تنشئ قنوات اتصال جانبية رسمية، والتي بدورها تزيد من تواتر الاتصال. ومع ذلك، تشير دراسات أخرى إلى أن هياكل المصفوفة تخلق غموضاً بشأن الأدوار والموارد (Schnetler, R., Steyn H., Van Staden, P. J., 2015, p.12).



الشكل 5.2. بنية المصفوفة
(من إعداد الطالب)

3.2 المقارنة والتباين بين البنيات التنظيمية الميكانيكية والعضوية:

للبنية التنظيمية الميكانيكية نوعاً من الدقة الصارمة، فيما يتعلق بمسؤولية الموظف ووظيفته في مكان العمل، في حين أن البنية التنظيمية العضوية لديها تدفق أكبر؛ حيث يمكن للموظفين من خلالها متابعة العمل والمسؤوليات المهنية والنتائج المحتملة التي تم تحقيقها (Jewczyn, N., 2010, p.3).

البنية التنظيمية الآلية تطبق التقسيم العميق للعمل، هذا ما يفرض منطقياً أن الغالبية العظمى من الموظفين تكون مهامهم بسيطة ورتبية، ولها تأثيرات سلبية كقلة المحفزات، والصراعات في مجال تنسيق العمل بين الموظفين وما بين المصالح المختصة، وهذا يتطلب وجود مصالح إضافية لأجل تحديد الإجراءات والمراقبة مما يرفع من التعقيد كلفة التسيير. أما كلفة تسيير في البنية التنظيمية العضوية أقل بسبب تفويض المسؤوليات (Soutenain, J. F., Farcet, P., 2006, p.116).

يوجد اختلاف عميق في الاتصالات التي تجري في المنظمات؛ فالبنية التنظيمية الميكانيكية عادة نمطاً من أعلى إلى أسفل لنقل التوجيهات من الإدارة العليا، مع ردود فعل من الأسفل إلى الأعلى، في حين أن البنية التنظيمية العضوية تبدو أنها نوع أكثر طبيعية في التدفق الهابط للمشورة والتوجيه من الإدارة العليا وأن الموظفين يواجهون أنفسهم ومخولون للقيام بالعمل الذي يتعين عليهم القيام به؛ ويحقق الموظفون النتائج المطلوبة اعتماداً على استقلاليتهم ومتطلبات الوظيفة (Jewczyn, N., 2010, p. 5)

كلا النمطين يطبقان مبدأ هرمية السلطة، ولكن توزيع الصلاحيات ما بين المستويات الهرمية يمكن أن يختلف (Soutenain, J.F., Farcet, P., 2006, p.116).

في البنية التنظيمية الميكانيكية، تكون سلطة اتخاذ القرارات بشأن وظيفة معينة أو المسؤولية الوظيفية من طرف الإدارة العليا (Jewczyn, N., 2010, p.5)، وعلى النقيض، تتصف البنيات العضوية عادةً بعملية اتخاذ القرار غير المركزية أي تفويض الموظفين والمشرفين على المستوى الوظيفي من اتخاذ قرارات محددة بشأن العمل وأداء العمل (Burns and Stalker, 1961; Lawrence and Lorsch, 1967)، مما يفتح المجال للمبادرة وأيضا التكيف.

في البنية التنظيمية الميكانيكية، يكون الميل أكثر إلى سن القوانين التي تسمح بالإجابة على كل الوضعيات ووضع قاعدة جديدة عند الاقتضاء إذا لم تطبق القوانين. أما البنية التنظيمية العضوية تميل إلى تحديد القواعد على ما هو ضروري للغاية ولا تحاول بشكل منهجي إنشاء قواعد جديدة لأنها تترك مساحة للمبادرة

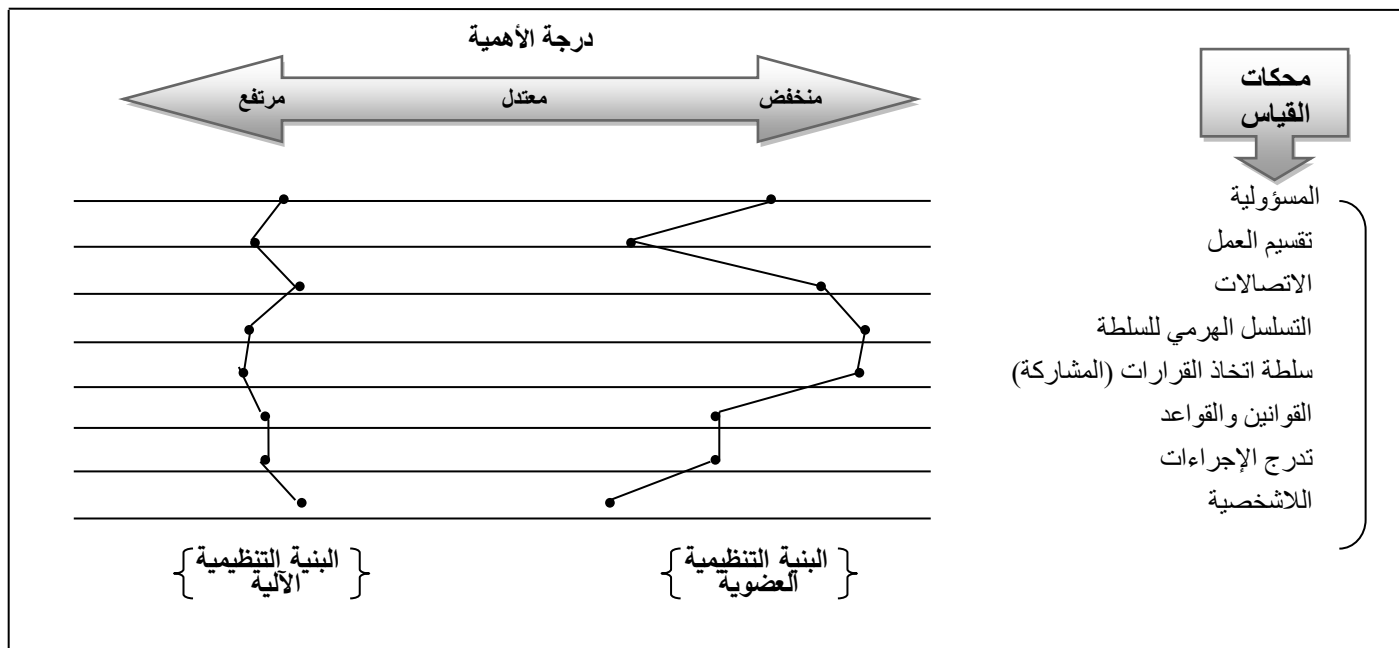
البنية التنظيمية الميكانيكية تبحث عن اللاشخصية، حيث ينظر إلى هذه على أنها ضمانة للموضوعية والعدالة، مثلا: لتوظيف عامل، نأخذ في الحسبان الشهادات المحصل عليها، ونتائج الاختبارات، كما نأخذ بالاعتبار الأقدمية،... إلخ، كل هذه العناصر يمكن أن تكون معبر عنها بمحكات ذات طابع كمي. أما البنية التنظيمية العضوية يكون التركيز أكثر على شخصية المترشح في كيفية اندماج الشخص في المنظمة، وهذا يمكن تقديره من خلال المقابلة مثلا.

البنية التنظيمية الميكانيكية تتماشى مع أكثر مع المحيط المستقر، أما البنية التنظيمية العضوية تكون في مواجهة محيط المنظمة غير المستقر (Soutenain, J.F., Farcet, P., 2006, p.116).

تم العثور على أن العديد من المنظمات ذات البنية التنظيمية الميكانيكية هي منظمات حديثة (منظمات ناشئة)، لم تتح لها الفرصة للنمو والنضوج، لذلك اتسمت هذه المنظمات بالبنية التنظيمية الآلية. بالإضافة إلى ذلك، يوجد منظمات قديمة لم تحقق نجاحاً كبيراً في الآونة الأخيرة، لا تزال هذه المنظمات تعتمد على البنية التنظيمية الميكانيكية على أمل أن تتكرر النجاحات القديمة بطريقة أو بأخرى. وقد تبنت المنظمة، التي طورت وحقت الربحية المحسنة، البنية التنظيمية العضوية، أو مزيج من البنية التنظيمية الميكانيكية والعضوية، من أجل النمو والازدهار في سوق متغيرة.

يمكن أن تكون الملاحظة العامة هي أن التكنولوجيا أو خصوصية المنظمات المتقدمة قد يبدو أنها تدعم البنية التنظيمية العضوية، في حين أن المنظمات الناشئة يمكن أن تعتمد على البنية التنظيمية أكثر آلية لتعزيز النجاح في السوق (Jewczyn, N., 2010, p.6).

لا يجب أخذ البنية التنظيمية الآلية والبنية التنظيمية العضوية كفئات منفصلة تماما ومحددة، ولكن كأداة تحليل للتمييز بين المنظمات، اعتماداً على ما إذا كانت هذه المنظمات أقرب إلى أحد هذه البنيات من الأخرى (Soutenain, J.F., Farcet, P., 2006, p.117).



الشكل 6.2. توزيع محكات القياس حسب درجة الأهمية في البنية التنظيمية العضوية والبنية التنظيمية الآلية (Hellriegel, Slocum, Woodman, 1992)، مع التعديل.

يمكن لجميع المنظمات استخدام البنيات، على الرغم من أن بعضها يختلف عن البعض الآخر ولكن جميع البنيات لها مزايا وعيوب. حتى لو كان لدى المنظمة أفضل بنية تنظيمية ممكنة، فلا يجب تركها وعدم إدارتها، فقد فشلت بعض أفضل البنيات بسبب عدم كفاءة الإدارة (Funminiya, A., 2018, p.580).

استناداً إلى الأدلة الواردة في الأدبيات (مثل، Hall 2002; Johnson & Lenders 2001; Moore 1996; Kacmar et al. 1999; Kakabadse et al. 1999; Kacmar et al. 2001)، يمكن الاستنتاج أنه لا توجد بنية تنظيمية مثالية تناسب جميع المنظمات، فلا يمكن أن تكون المنظمات مركزية أو غير مركزية

بالكامل، ولكن يجب أن تكون على شكل مزيج هجين، أي مزيج من المركزية واللامركزية. لهذا السبب، تحتاج البنية في أي منظمة إلى الاختصارات من وقت لآخر اعتماداً على التغييرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية. لذلك، من الصعب على المسيرين تحديد أي بنية توفر فوائد كبيرة للموظفين وكذلك المنظمة. ووفقاً (Johnson & Lenders 2001; Sharifah, Mokhtar, and Arawati, 2000; Moore, 1996)، فإن أفضل الممارسات في القطاع الخاص قد لا تكون مناسبة للقطاع العام بشكل عام. وذلك لأن الملاءمة تتوقف على عوامل مختلفة مثل التغييرات الخارجية في القطاع العام (McHugh & Porter & Lawler 1965; Olsen & Terpstra 1992; Brennan 1994). يوفر هذا التأكيد رؤية جديدة حول ما هي البنية التنظيمية الأنسب التي سيتم تبنيها في القطاع العام (Johari, J., Yahya, K., Omar, A., 2011, p.136).

تم فحص نتائج البنية التنظيمية في العديد من الدراسات. في معظم الحالات، يكون للمتغير تأثير سلبي على الفعالية التنظيمية الشاملة، والتي تتضمن مستوى أعلى من الإجهاد الوظيفي (على سبيل المثال، Dean, Brandes, & Yeoh, 2006)، السخرية التنظيمية (أنظر، Nasurdin, Ramayah, & Yeoh, 2006)، والفريق مختل الأداء (راجع، Tata & Prasad, 2004; Meilich, 2005). تم الإبلاغ عن أن البنية التنظيمية لها تأثير سلبي على الابتكار التنظيمي (عد إلى، Jantan Nasurdin, & Fadzil, 2008)، والأداء (Chebat, Babin, & Kollias, 2002). أشار (Organ et al., 2006) إلى أن صنع القرار المركزي يمنعان الموظفين من أداء مهامهم بفعالية. لذلك، لا يمكن تحقيق أداء مهام عالي الجودة في المنظمات ذات صنع القرار المركزي. علاوة على ذلك، فإن المنظمة التي تلتزم بشدة بالقواعد والإجراءات قد تمنع السلوك الإيجابي وقد تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي (Organ et al., 2006). ويرجع ذلك إلى حقيقة أن إجراءات ومتطلبات العمل الرسمية تعيق الموظفين من الانخراط في سلوك أعلى أداء في العمل (Johari.J., Yahya. K., 2018, p.656).

إن تأثيرات البنيات العضوية مقابل البنيات الميكانيكية على الأداء متعددة الأوجه. على سبيل المثال، بينما تشير بعض الدراسات إلى وجود علاقة إيجابية بين البنيات العضوية والقدرة على التكيف والأداء (على سبيل المثال، Zahra and Covin, 1995)، يجادل البعض الآخر (على سبيل المثال، Adler and Borys, 1996; Schwenk and Schrader, 1993) بأن التخطيط الرسمي والبنيات الميكانيكية تعزز أداء الإدارة (Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., Lings, I., 2013, p.75).

أظهرت بعض الأدبيات أن البنيات الميكانيكية ليست الوحيدة التي يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على المرؤوسين، حتى البنيات العضوية يمكنها ذلك، إذا لم يتم استخدامها بالطريقة الصحيحة أو إذا كان البنية غير متوافقة مع نوع المنظمة فتعمل عمل البنية التقليدية (Funminiyi, A., 2018, p.585).

4.2. أبعاد البنية التنظيمية:

من أجل فهم البنية التنظيمية بوضوح، من الضروري أولاً تحديد الأبعاد التي تتشكل منها والعلاقات بين هذه الأبعاد. يتضح في الأدبيات أن البنية التنظيمية يتم التعامل معها بأبعاد مختلفة من قبل المؤلفين. قام بورتر ولولر (1965)، بتصنيف سبعة عوامل مترابطة للبنية التنظيمية. واستناداً إلى اقتراح بورتر ولولر (1965)، وقد تعامل Hage (1965) مع البنية في نطاق الأساليب التي تحقق الهدف التنظيمي مثل التعقيد والمركزية والصياغة والتقسيم الطبقي. قام Hage and Aiken, (1967) بتبسيط مفهوم البنية التنظيمية، وقد اعتمدا في ذلك ثلاثة عوامل: المركزية ودرجة الرسمية والتخصص في العمل. أما Pugh, Hickson, Hinings and Turner, (1968) فقد أضافوا عاملين آخرين هما: التوحيد القياسي، والتدريب بينما أكد Burns & Stalker, (1968) أنها تتكون من الأبعاد التالية: المركزية، ودرجة الرسمية، والتسلسل الهرمي، ومنطقة الإشراف، التخصص القائم على تقسيم العمل، والعلاقات في سلسلة القيادة والاتصالات. من ناحية أخرى، قام Reimann (1973) بفحص البنية التنظيمية من حيث اللامركزية ودرجة الرسمية والتخصص والكثافة الإدارية. قام Mintzberg (1983) بفحص الهيكل في تسعة أبعاد مثل المركزية الرأسية والأفقية، وإضفاء الطابع الرسمي على السلوك، وتخصص المهام، وأنظمة التخطيط والتحكم، والتكوين والتنشئة، وأدوات الاتصال، وتجميع الوحدات، وحجم الوحدة. بينما اقترح Daft (1992) الأبعاد التالية: التعقيد، المركزية، درجة الرسمية، التخصص، التوحيد، التسلسل الهرمي للسلطة، الاحتراف، معدلات الموظفين. إلا أن البناء الأكثر شيوعاً هو الذي ما طرحه "هاغ وآيكن" لاحقاً، اعتمد هذا البناء العديد من المنظرين والباحثين (على سبيل المثال، Shrestha, S., 2017; Johari et al., 2011; Robbins and Matthew, 2006; Sarros et al., 2002; Budhiono et al., 1999; Davis & Newstrom, 1997; Hall 1991; Robbins, 1987; Matherly 1985; Dewar et al., 1980; Zaltman et al., 1973; Champion, 1975; Evers et al., 1976; Van de Ven, 1976; Dewar and Hage, 1978; Hall et al., 1967). لقد اعتمدت معظم هذه الدراسات على عاملين

على الأقل من العوامل الثلاثة التي اقترحها (Hage and Aiken, 1967)، سنستعرض في هذا الفصل مع الأبعاد الأكثر شيوعاً في الأدبيات على وجه التحديد المركزية ودرجة الرسمية والتخصص في العمل.

1.4.2. مركزية السلطة:

بشكل عام، تم تعريف "المركزية على أنها توزيع السلطة داخل المنظمة" (El Louadi, M., 2009, p. 5)، كما أنها تتعلق بدرجة الاستقلالية في وظيفة واحدة في صنع القرار والاختيار (Shahriari, J. E., 2013, p.331). وللمركزية نطاق واسع من السيطرة على مستويات أعلى وعلى عدة مستويات في البنية التنظيمية (Funminiya, A., 2018, p.582). قام Robbins and Matthew, (2009) بتعريف المصطلح بشكل أدق على أنه "الدرجة التي تتركز فيها السلطة الرسمية لاتخاذ خيارات تقديرية في فرد أو وحدة أو مستوى" (Lamichhane, M., Shrestha,) (S., 2017, p.3)، بينما وصف كل من (Olson et al., 2005; Lee and Grover, 2000; Van de Ven and Ferry, 1980; Hage and Aiken, 1967) المركزية على أنه درجة تركيز عملية صنع القرار وتقييم الأنشطة واستقلالية العمال (Masiak, C., Fisch, C., Hendrich Block,) (J.,2018, p.160).

وبما أنها تشير إلى مكان اتخاذ القرارات في المنظمة، يمكن القول إذا كانت عملية صنع القرار مركزية، فهذا يعني أن جميع القرارات يتم اتخاذها أو تحتاج إلى الموافقة عليها في أعلى التسلسل الهرمي التنظيمي أو في حالة التشتت الجغرافي في المقر المرجعي (Hamilton, D., 2003, p.59)، بينما يعني الحد الأقصى من اللامركزية اتخاذ القرارات على أدنى مستوى ممكن. (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3)؛ بمعنى أن صنع القرار يتم في كل طبقة في المنظمة وفي أماكن جغرافية مختلفة (Hamilton, D., 2003, p.59).

أ. مزايا ومساوئ مركزية السلطة:

تعتبر المركزية واللامركزية السلطة على نفس القدر من الأهمية بالنسبة للمنظمات. الأسباب التي تجعل بعض المؤسسات مركزية هي أنها فعالة من حيث التكلفة؛ بحيث لا تحتاج الإدارة إلى إنفاق الكثير على النفقات الإدارية، كما يمكن للإدارة أن تسيطر بطريقة مناسبة على أفعال المرؤوسين. إضافة، إلى تحسين جودة العمل من خلال خضوع المرؤوسون للمساءلة المباشرة أمام الإدارة العليا (Priya, C.,2018,)

16-13 para) في المنظمات المركزية، تلتزم أقسام أو مجموعات المنظمة بشكل عام بمجموعة واحدة من القواعد والإجراءات. يعمل هذا على تبسيط العمليات والوظائف، مما يقلل من التكاليف ويوفر الوقت ويحسن الكفاءة (Sisk, A., 2018, para.3).

لكل شخص حد لمقدار المعلومات التي يمكنه استيعابها ومعالجتها، لذلك صنع القرار لمن هم الأقرب للمشكلة ولديهم على الأرجح معرفة أكثر دقة من أجل اتخاذ القرار الصحيح ينتج عن اللامركزية؛ ومن الأسباب التي تجعل بعض المنظمات تبتعد عن المركزية هي أن هذه الأخيرة تؤدي إلى البيروقراطية، مما يجعل المنظمة أقل مرونة وأقل قدرة على الاستجابة للتغيرات في البيئة بسهولة وسرعة (Hamilton, D., 2003, p.59)، وتمنع التفاعلات بين أعضاء المؤسسة، وتقلل من فرصة نمو الفرد وتقدمه، وتمنع الحلول التخيلية للمشكلات يمكن أن تؤثر البنية على عمليات إدارة المعارف من خلال تشكيل أنماط وتواتر الاتصال بين أعضاء المنظمة، وتحديد مواقع اتخاذ القرار، والتأثير على الكفاءة والفعالية في تنفيذ الأفكار الجديدة (Wahba, M., 2014, p.3). تمنع المركزية الموظفين من الوصول إلى المعرفة والمعلومات الحيوية للمنظمة، عندما تستخدم إحدى المنظمات الإدارة العليا لاتخاذ القرارات، فهي تمنع ابتكار الموظفين ولا تخبر الموظفين إلا بما يجب عليهم فعله. ما يحدث للموظفين عندما لا يكون لديهم الدافع والتحكم بأنفسهم، لا يمكنهم حل المشاكل بأنفسهم، خاصة عندما لا تصل المعلومات المفيدة إلى الموظفين في الوقت المناسب (Funminiyi, A., 2018, p.582).

ب. مؤشرات المركزية:

يعتبر المنظرون الكلاسيكيون للبيروقراطية (على سبيل المثال، Weber, 1947; Gulick and Urwick, 1937) أن الدرجة النسبية للمركزية جزءاً لا يتجزأ من فهم كيف تؤدي عمليات صنع القرار في المنظمة إلى زيادة الأداء. على الرغم من أن هؤلاء المنظرين الأوائل ركزوا في المقام الأول على درجة التسلسل الهرمي للسلطة داخل المنظمات، إلا أن مدى مشاركة القرار أصبح معترفاً به بشكل متزايد باعتباره جانباً بالغ الأهمية من المركزية (Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., Walker, R. M., 2009, p.4)، فوفقاً للمنظرين التنظيميين والدراسات السابقة (على سبيل المثال، Fry and Slocum, 1984; Carter and Cullen, 1984; Glisson and Martin, 1980; Dewar et al., 1980; Hage and Aiken, 1969, 1967)، فإن الدرجة النسبية للمركزية داخل المنظمة يدل عليها "التسلسل الهرمي للسلطة" و"درجة المشاركة في صنع القرار" (Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., 1984).

يعتمد عليه المرؤوسون على مشرفيهم في صنع القرار، بينما يحدد الأخير مستوى المركزية فيما يتعلق بالقرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتشكيل السياسة (Johari.J., Yahya. K., 2018, p.656)؛ بمعنى إلى أي مدى يمكن لأعضاء المنظمة المشاركة في إجراءات تحديد الأهداف (Lamichhane, M.,) (Shrestha, S., 2017, p.3).

سنورد هذين المؤشرين بشيء من التفصيل أدناه:

ب.1. درجة المشاركة في صنع القرار:

مشاركة الموظف في صنع القرار، والمعروفة أيضًا باسم صنع القرار التشاركي (Alsughayir, A., 2016, p.65)؛ تُعرّف بأنها الدرجة التي يرغب فيها المديرون في السماح بمشاركة المرؤوسين في عمليات صنع القرار (Shagholi et al., 2010, p.256). يمكن اعتباره نتيجة للعمليات العقلية (العمليات المعرفية: الذاكرة، التفكير، التقييم) مما يؤدي إلى اختيار مسار عمل بين عدة بدائل. يتضمن صنع القرار رسم خرائط للعواقب المحتملة للقرارات، والعمل على أهمية العوامل الفردية، واختيار أفضل مسار للعمل، ويرتبط كل واحد من مسارات العمل البديلة العديدة بنتائج مختلفة، تتوفر معلومات عن البدائل عن قيمة كل نتيجة بالنسبة للهدف. وصانع القرار يختار بديلاً بناءً على تقييمه للمعلومات (Muindi, F. K.,) (2011, p.2).

بينما جادل بعض الباحثين (Kim, 2002; Budhiono et al., 1999; Davis & Newstrom,) (1997) بأن المشاركة هي مسؤولية مشتركة للموظفين والمديرين تجتمع الأعضاء لمعالجة القضايا واتخاذ القرارات من خلال العمل الجماعي. تتطلب مشاركة الموظف من الموظفين فهم المشكلة والبت فيها فيما بعد. تتطور ثلاثة مفاهيم من هذا النهج: (1) المشاركة العقلية والعاطفية، (2) الدافع للمساهمة في الأداء التنظيمي، و(3) قبول المسؤولية (Shagholi et al., 2010, p.256).

وقد ذكر Black and Gregerson, (1997) أن المشاركة في صنع القرار تتراوح بين الرسمية وغير الرسمية. ويستلزم النظام الرسمي إرشادات واضحة بشأن من يُسمح له بالمشاركة، والقرارات التي يمكن للموظفين المشاركة فيها، وكيف تحدث المشاركة، يحتوي النظام غير الرسمي على قواعد أقل وضوحاً بشأن من يمكنه المشاركة وما يمكن مناقشته (Alsughayir, A. A., 2016, p.65)، تتضمن عمليات صنع

القرار مسألتين أساسيتين: الأولى، من يشارك في العملية؟ وهل يتم اتخاذ القرارات رسمياً من قبل الرئيس أم بالاشتراك مع المرؤوسين؟ أما المسألة الثانية، فتتضمن درجة قدرة المرؤوسين على التأثير على القرارات، ومدى انعكاس اهتماماتهم في النتائج من خلال المشاركة في عملية صنع القرار. تمت الدعوة إلى مشاركة الموظفين في صنع القرار على نطاق واسع كوسيلة لزيادة الفعالية التنظيمية. فمن ناحية، يزيد من الإنتاجية والقدرة وتطوير حافز والتزام الموظفين. من ناحية أخرى، فإنه يسمح للإدارة للاستفادة من معارف المرؤوسين وخبراتهم (Shagholi et al., 2010, p.256).

أما ما يعنيه النهج التشاركي في تنفيذ العمل الجماعي؛ هو أن الموظفين سيشاركون في: (1) اتخاذ قرارات بشأن الفريق الذي يرغبون في العمل فيه؛ (2) التخطيط لكيفية العمل معاً في فريق؛ (3) التخطيط للتنفيذ (السرعة التي يتحملون بها مجالات المسؤولية الإضافية)؛ (4) تحديد المبادرات لدعم تنفيذ الفريق، مثل التدريب الإضافي؛ و(5) تقييم النتائج. في البيئة التشاركية، قيل أن الموظفين والمسيرين يعملون كمتعلمين مشاركين في عملية التمكين، لقد تم العثور على أن التعلم الجماعي النشط يؤدي إلى تعزيز علاقات العمل مع زملاء العمل. كما لوحظت زيادات مباشرة في الاستقلالية والتمكين المدركين عندما يشارك الموظفون في اتخاذ قرارات (Nielsen, K., Randall, R., 2012, pp.93-94).

يشعر الأفراد بإحساس الانتماء إلى المنظمة عندما يُسمح لهم بتقديم اقتراحات والمشاركة في عملية صنع القرار. ويرجع ذلك إلى حقيقة أن الموظفين الذين يتخذون القرارات التي تحظى بموافقتهم هم أكثر احتمالاً لتقدير النتائج.

توفر المشاركة في صنع القرار للموظفين مستويات مختلفة من التأثير في صنع السياسات التي تتراوح من اللجان الاستشارية إلى تطوير علاقات جيدة مع المسيرين، ذهبت دراسة (Kumar & Giri, 2013) لتؤكد أنه عندما يشارك الموظفون في صنع القرار، فإنه يساعد على بناء التزامهم تجاه المنظمة. لذلك، من المهم أن نفهم متى وكيف تساهم المشاركة في مكان العمل في صنع القرار في تحقيق مكاسب لكل من الموظفين وأرباب العمل.

تخلق المشاركة في صنع القرار الفضاء الذي يسهل العلاقات بين الأفراد وفرق العمل ذات الأهداف والخلفيات المختلفة. تؤدي زيادة المشاركة في صنع القرار إلى زيادة تبادل المعرفة الموجودة بين موظفي فريق العمل.

غالبًا ما يعتبر الموظفون المشاركة في صنع القرار طريقة للاعتراف بجهودهم. كما تساهم المشاركة في صنع القرار في تسهيل أداء فريق العمل. وعندما يكون لدى الموظفين القدرة على المشاركة في صنع القرار، فإنهم يعتبرونه دعمًا تنظيميًا قد يسهل التزام الفريق (Saha, S., Kumar, S.P., 2017, 84) (pp.81,83-).

منذ أربعينيات القرن الماضي، تمت دراسة تأثير المشاركة في صنع القرار على الأداء، وعلى العديد من المتغيرات الأخرى. ومع ذلك، اكتسبت المشاركة في صنع القرار اهتماماً متجدداً. فقد جادلت الدراسات (على سبيل المثال، Han, Chiang, & Chang, 2011; Ormoy, 2010; Kim, 2002; Black & Gregersen, 1997) بأن المشاركة في صنع القرار هي عنصر حاسم في تحسين الرضا الوظيفي في المنظمات، وأثبتت هذه الأبحاث أن مشاركة العمال هي وسيلة الإدارة لزيادة رضا العمال. إن مشاركة الموظف في صنع القرار التنظيمي لها مكان في التسلسل الهرمي للاحتياجات (راجع، Vroom, 1974; Mitchell, 1973). قد تكون المشاركة في صنع القرار تحديًا لكثير من الموظفين ولكنها قد تزيد أيضاً من دوافعهم. وأظهرت عدة أبحاث (على سبيل المثال، Sverke et al., 2008; Ardichvili, Page, Wentling, 2003; Harber, Marriott, Idrus, 1991) أن لمشاركة الموظفين دوراً رئيسياً في التنفيذ الفعال لاستراتيجيات الإدارة والرضا الوظيفي للموظفين. كما أكدت دراسة (Shagholi et al., 2010)، أن المشاركة في صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً وإيجابياً بالعمل الجماعي، وعلى دأب هذه الدراسة فقد وجد (De Dreu & West, 2001) أن مستويات عالية من الاستقلالية مرتبطة بالمشاركة في صنع القرار حول كيفية عمل الفرق.

يؤكد العديد من العلماء والمسيرين أنه إذا تم إبلاغ الموظفين بشكل كافٍ بشأن الأمور المتعلقة بهم ومنحهم الفرصة لاتخاذ قرارات تتعلق بعملهم، فسوف تكون هناك فوائد لكل من المنظمة والفرد. فالمشاركة في صنع القرار تعزز كفاءة الإنتاج، ومعنويات الموظفين، والرضا الوظيفي؛ كما أنها تبني شعوراً أفضل بالسيطرة والثقة في الموظفين (على سبيل المثال، Chang & Lorenzi, 1983). عندما يتم منح الموظفين فرصاً للمساهمة بالأفكار والاقتراحات في صنع القرار، فقد يزيد أداء المؤسسة لأن المشاركة العميقة للموظفين في صنع القرار تزيد من تنوع وجهات النظر. يحدد (Sashkin, 1976) في بحثه نتائج المشاركة في صنع القرار بأنها تحسين الجودة. تحسين تدفق المعلومات واستخدامها لتوضيح أهداف المهمة، وبالتالي إنتاج قرارات أفضل من الناحية الجودة.

وفقاً ل (Noah, (2008)، هناك أيضاً علاقة مهمة بين تواتر استشارة الموظفين والالتزام التنظيمي. وكشفت الأبحاث كذلك (على سبيل المثال، Spreitzer & Mishra, 1999; Deninson & Mishra, 1993; Arthur, 1994; Daft & Lewin, 1993) أن أداء المؤسسة يتوقف بشكل متزايد على مشاركة الموظفين في صنع القرار (Alsughayir, A.A., 2016, p.65).

يؤكد بعض الباحثين أنه حتى التحسينات المتواضعة في هيكلية المنظمات يمكن أن تحقق مكاسب كبيرة للموظفين والمسيرين. ومع ذلك، على الرغم من انتشارها، فإن تأثير أبعاد "البنية" يتوقف على العديد من الخصائص التنظيمية الأخرى. لذلك من المرجح أن درجة المشاركة في صنع القرار قد يكون لها آثار متباينة على الأداء (Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J; Walker, R. M., 2009, p.5).

وعلى عكس هذا الاتجاه، جادل (Latham, Winters, Locke, (1994) بأن هناك أدلة أقل بكثير على قيمة مشاركة الموظفين في صنع القرار الجيد. قد يجعل صنع القرار التشاركي الموظفين يشعرون بإيجابية تجاه وظائفهم ومؤسساتهم ولكن في الواقع لا يفعلون الكثير لتحسين أداء المؤسسة (Alsughayir, (A.A., 2016, p.66)، وفي السياق ذاته أكدت نتائج دراسة (Nielsen, K., Randall, R., (2012) أن النهج التشاركي لا تؤدي بالضرورة إلى زيادة في الاستقلالية.

لقد قيل أن صنع القرار المركزي هو جزء لا يتجزأ من الأداء الفعال والكفاء لأي بيروقراطية كبيرة، على سبيل المثال، جادل تايلور (1911) بأن الإدارة "العلمية" للمؤسسات كانت ممكنة فقط عندما يقتصر صنع القرار على مجموعة صغيرة من المخططين. من ناحية أخرى، ترتبط المركزية بالعديد من اختلالات البيروقراطية، وخاصة الجمود، الروتين، وإساءة استخدام السلطة الاحتكارية، على سبيل المثال، شدد (Lipsky, (1980) على أن الضوابط البيروقراطية يمكن أن تقود موظفي الخطوط الأمامية إلى تكريس وقت غير متناسب لإيجاد طرق للالتفاف على إجراءات اتخاذ القرار المعمول بها، مما يضر بالمسؤولية الداخلية والخارجية.

بشكل عام، إذن، عند تلخيص جوهر هذا الاختلاف حول هيكلية صنع القرار الداخلي يعود إلى موقفين متنافسين. يشير مؤيدو صنع القرار المركزي إلى أنه يؤدي إلى أداء أفضل من خلال تسهيل سرعة اتخاذ القرار، وتوفير توجيه وأهداف حازمة، ومن خلال إنشاء خطوط واضحة للسلطة الهرمية. على النقيض من ذلك، يشير مؤيدو اتخاذ القرار بتشاركية أكبر أن المركزية تضر بالأداء من خلال منع المسيرين المتوسطين

من اتخاذ قرارات مستقلة، وتكريس القواعد والإجراءات غير المرنة، وتقويض الاستجابة للظروف المتغيرة. وبالتالي فإن مقبولية كلا الرأيين تعني ضمناً أن المركزية قد يكون لها آثار غير متناسقة ومتناقضة أو حتى ليس لها أي تأثير على الأداء (Andrews, R., Boyne, G. A., Law, J., Walker, R. M., 2009, p.6).

في الأخير، يمكن القول أن المنظمة ذاتية الإدارة تسمح للأشخاص بالتحكم في عملهم والمشاركة بشكل مباشر في صنع القرار الذي يؤثر على نتائج عملهم. تتطلب منظمة الإدارة الذاتية الحقيقية أكثر من مجرد تغيير تجميلي في أسلوب الإدارة تاركاً ترتيبات الطاقة غير المتكافئة سليمة ولكن أقل وضوحاً (Kubheka, I., Kholopane, P., Mbohwa, C., 2013, p.218).

ب.2. التسلسل الهرمي للسلطة:

بالنسبة لمعظم جوانب الدراسات الإدارية والتنظيمية، تم تفسير "التسلسل الهرمي" إلى حد كبير على أنه تسلسل هرمي رسمي واستخدامه بشكل مرادف تقريباً للتنظيم؛ وفقاً لـ (Weber (1921/1980)، يمكن فهم "التسلسل الهرمي" على أنه تكامل رسمي عمودي للمناصب الرسمية ضمن هيكل تنظيمي واحد واضح حيث يكون كل منصب أو مكتب تحت تحكم وإشراف منصب أعلى (Diefenbach, T., Sillince, J., 2011, p. 1517)، ويشير مدى التحكم إلى عدد الأشخاص الذين يقدمون تقارير إلى المشرف. بينما تم إجراء قدر كبير من البحث حول العدد "الصحيح" من المرؤوسين، لم يتم العثور على إجابات نهائية. يقترح البعض أن أربعة أو خمسة هي أقصى ما يمكن لشخص واحد أن يديره بشكل معقول وفعال (Pitts, T., Clawson, J. G., 2008, p.3). بإتباع هذا التقليد، يمكن تعريف النظام الهرمي الرسمي على أنه نظام رسمي للأدوار والمواقف غير المتكافئة المستقلة للشخص والتي ترتبط عبر خطوط من أعلى إلى أسفل القيادة والتحكم (Diefenbach, T., Sillince, J., 2011, p. 1517)، على حد تعبير ستيفن روبينز، إن سلسلة القيادة هي خط سلطة غير منقطع يمتد من أعلى المنظمة إلى أدنى مرتبة ويوضح من يقدم التقارير لمن (Marume, S. B., Chikasha, A. S., 2016, p.55).

في التسلسل الهرمي الرسمي، يتم تحديد الأدوار والمواقع الرسمية لجميع أعضاء النظام ومحددة بوضوح عن بعضهم البعض؛ يتم إضفاء الطابع المؤسسي على العلاقات الاجتماعية داخل المنظمات وإضفاء الشرعية عليها أولاً وقبل كل شيء، إن لم يكن حصرياً، كعلاقات هرمية .

وفقاً ل (Diefenbach, T., Sillince, J., 2011)، يمكن العثور على التسلسل الهرمي الرسمي في جميع أنواع المؤسسات الشائعة، ولكن يختلف تواتره حسب نوع المنظمات، إن كانت بيروقراطية، أو شبكية، أو غيرها، وحتى التسلسل الهرمي غير الرسمي يظهر أنه كذلك؛ فعلى الرغم من أن التسلسل الهرمي غير الرسمي لا يمكن أن يتخطى الطبقات، إلا أنه يمكن أن يظهر داخلها، حيث يمكن للمرء أن يجد التسلسل الهرمي غير الرسمي على نفس المستوى الرسمي من التسلسل الهرمي؛ الأشخاص من نفس المكانة والموقف الرسمي يطورون بانتظام ترتيب غير رسمي بين زملائهم أو أقرانهم في العمل المباشرين. على سبيل المثال، يطبع الرفاق رفاق آخرين لأنهم أكثر لباقة.

من حيث المبدأ، لا توفر البيروقراطية مثلاً أي مجال للتسلسل الهرمي غير الرسمي. ومع ذلك، كما كشف Crozier, (1964) من خلال بحثه وتحليله للظاهرة البيروقراطية، أن النظام عملياً "لا يمكن أبداً أن يكون ضيقاً للغاية كما يمكن نظرياً، فهناك دائماً إمكانية معينة للعب ضمن الإطار الذي تحدده القواعد. المعرفة والخبرة التي يحتاجها الناس من أجل تنفيذ مهامهم داخل البيروقراطية في نفس الوقت تمكنهم من إيجاد طرق للتغلب على القنوات الرسمية. أولئك الذين يعرفون القواعد يعرفون أيضاً كيفية ثنيها أو تجاوزها، ومن يتعاملون معه إذا كانوا يريدون إنجاز الأشياء بطريقة معينة أو من وما يجب تجنبه إذا كانوا لا يريدون القيام بأشياء معينة. قد يؤدي هذا السلوك الشائع والمفهوم، من بين أمور أخرى، إلى ظهور التسلسل الهرمي غير الرسمي (Diefenbach, T., Sillince, J., 2011, p.1521).

التسلسل الهرمي، الذي يُعرف بأنه اختلافات عمودية بين الأعضاء في حيازتهم لموارد ذات قيمة اجتماعية، هو مفهوم أساسي في دراسة المجموعات والفرق (للمرجعة، عد إلى Halevy, Chou, & Galinsky, 2011; Anderson & Brown, 2010; Magee & Galinsky, 2010; Keltner, Van Kleef, & Kraus, 2008).

تقدم الدراسات السابقة (على سبيل المثال، Halevy et al., 2011; Van der Heijden, Potters, & Sefton, 2009; Keltner et al., 2008)، وجهات نظر متباينة حول إمكانية وكيفية تأثير التسلسل الهرمي للسلطة على أداء الفريق.

يقترح المنظور الوظيفي مساراً إيجابياً من التسلسل الهرمي إلى أداء الفريق عبر تحسين عمليات تمكين التنسيق، بدأً من عمل متزايد في تحديد عوامل الظرفية المختلفة التي توضح متى من المرجح أن يساعد

التسلسل الهرمي أو أن يضر بأداء الفريق (على سبيل المثال، Bunderson, Van der Vegt, Cantimur, & Rink, 2016 ; Tarakci, Greer, & Groenen, 2016; Hays & Bendersky, 2014; Anderson & Willer, 2015). تتضمن عوامل الظرفية هذه التي اقترحها العلماء؛ خصائص المهمة والمقصود بها ترابط المهام داخل الفريق، وهيكل الفريق أي تمايز المهارات داخل الفريق الواحد (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.3).

• علاقة التسلسل الهرمي للسلطة بأداء الفريق:

التسلسل الهرمي هو حقيقة الحياة الجماعية، بالنسبة للبشر ومعظم الأنواع الحية الأخرى للمجموعة. ومع ذلك، لا يزال هناك جدل كبير حول ما إذا ومتى يمكن أن يعزز التسلسل الهرمي أداء الفريق ورضا الأعضاء.

نقترح أن التقدم في هذه المناقشة قد أعيق بسبب عدم الوضوح حول التسلسل الهرمي وكيفية تصوره. في حين أن المفاهيم السائدة للتسلسل الهرمي في أدبيات المجموعة والتنظيم ركزت على عدم المساواة في قوة العضو أو وضعه أي المركزية أو الانحدار (Bunderson, J. S., Van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., Rink, F., 2015)، فإننا نبني على منظورين، هما المنظور الوظيفي ومنظور الصراع من خلال المسارات الإيجابية والسلبية للتسلسل الهرمي على أداء الفريق.

في شرح علاقة فعالية التسلسل الهرمي، يقترح المنظور الوظيفي مساراً إيجابياً بين التسلسل الهرمي للسلطة وأداء الفريق من خلال عمليات التنسيق (على سبيل المثال، Keltner et al., 2008; Van Vugt et al., 2008; Anderson, Srivastava, Beer, Spataro, & Chatman, 2006)، والتي يتم تعريفها على أنها السلوكيات والاستراتيجيات المستخدمة لدمج ومواءمة إجراءات ومعارف وأهداف الأعضاء الفردية نحو تحقيق الأهداف المشتركة.

ينبع خط التفكير الوظيفي من البحث في علم النفس الاجتماعي، مما يشير إلى أن الناس لديهم تفضيل غير واعي للتسلسل الهرمي بسبب الراحة التي يوفرها في تنسيق تفاعلات الفريق. يجادل العلماء (على سبيل المثال، Galinsky, Chou, Halevy, & Van Kleef, 2012; Halevy, N., Chou, E. Y., Galinsky, A. D., 2011; Woolley, Gerbassi, Chabris, Kosslyn, & Hackman, 2008; De Kwaadsteniet, Van Dijk, Wit, De Cremer, & de Rooij, 2007) في هذا النوع من

التفكير بأن التسلسل الهرمي قد يفيد أداء الفريق من خلال تسهيل وتنسيق تفاعلات الأعضاء، مما يسمح للأعضاء بمعرفة مكانهم داخل الفريق (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.6)، ويشجع نقاط القوة على مستوى الفريق وذلك باستخدام نقاط القوة الفردية في العمل لصالح الفريق. وسيظهر أعضاء الفريق تعاوناً منظماً بشكل جيد ولديهم نفس الفهم حول الأدوار المختلفة لكل عضو في الفريق (Aditiarani, K., 2018, p.6)، والتوقعات حول المعايير والسلوكيات المتوقعة بناءً على إدراج الأعضاء في التسلسل الهرمي (على سبيل المثال، Van Biggart & Hamilton. 1984; Dornbusch & Scott, 1975). من خلال توفير هيكل لتوجيه الأدوار والتفاعلات، قد يعزز التسلسل الهرمي عمليات التنسيق وبالتالي تحسين أداء الفريق. على سبيل المثال، وجد (Woolley et al., 2008) في تجربة مخبرية لفرق الطلاب، أنه عندما يكون للفريق تسلسل هرمي واضح للخبرة، فإنها - أي الفرق - تكون أفضل قدرة على دمج المعلومات وحل مؤامرة إرهابية افتراضية. تستفيد عمليات التنسيق هذه بدورها من أداء الفريق من خلال تسهيل الجمع السريع والفعال للمدخلات الفردية لنتائج الفريق (على سبيل المثال، Cohen & Bailey, 1997; Gladstein, 1984; Woerkom, et al, 2018; أظهرت الأدلة أن عمليات التنسيق لها تأثير إيجابي على كل من أداء الفريق وسلامته (LePine, Piccolo, 2008). هذه الحجج النظرية والأدلة التجريبية تشير إلى أن التسلسل الهرمي يمكن أن يوفر للفريق مساراً إيجابياً لأداء الفريق من خلال عمليات التنسيق الممكنة. (Greer, L., 2018, p.6 (De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.6

على النقيض من ذلك، يقترح منظور الصراع مساراً سلبياً للتسلسل الهرمي على أداء الفريق من خلال حالات الصراع الممكنة، والتي تم تعريفها على أنها حالات فريق طارئة تتميز باحتمال عدم التوافق أو الاختلاف بين الأعضاء. وفقاً لهذا المنظور، قد يحفز التسلسل الهرمي الأفراد على تسلق الرتب، وقد يؤدي بالأعضاء في الرتب المختلفة إلى وجود مصالح ووجهات نظر متعارضة، والتي يمكن تؤدي إلى زيادة الصراعات بين المجموعات. وقد ثبت أن مثل هذه الصراعات تُضر بنتائج الفريق (على سبيل المثال، النزاعات على الرتبة المهنية: Ronay et al., 2012; Bendersky & Hays, 2012).

وجد جُريير وفان كليف (2010) أن التسلسل الهرمي أضر بأداء الفريق في فرق عالية القوة لأن التسلسل الهرمي أثار المنافسات والصراعات حول ترتيب الرتب في الفريق. في الواقع، أظهرت عدد من الدراسات التجريبية (على سبيل المثال، Tost, Gino, & Larrick, 2013; Van der Vegt, De

Jong, Bunderson, & Molleman, 2010; Wolfe & McGinn, 2005; Edmondson, 2002; Mannix, 1993; Torrance, 1955) أن التسلسل الهرمي يمكن أن يخلق بيئة متوترة داخل الفريق، حيث يكون للفريق مستويات عالية من حالات الصراع ونتائج فريق أقل. (Greer, L., De Jong, B.,) (Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.7

سيلي شرح لهذين المنظورين -أي؛ المنظور الوظيفي ومنظور الصراع- من خلال عوامل الموقفية المتعلقة بجوانب مهام الفريق، وجوانب هيكل الفريق. فيما يلي وصف لكل عامل طوارئ، والتوقع لكيفية تأثيره على العلاقة بين التسلسل الهرمي وأداء الفريق.

. عوامل الظرفية المتعلقة بجوانب مهام الفريق:

سنركز هنا على ثلاثة جوانب من مهام الفريق التي تزيد من فائدة عمليات التنسيق هذه وقد تم التحقيق فيها بشكل شائع في الأدبيات وهي: ترابط المهام، غموض المهمة، وتعقد المهام (Greer, L., De Jong, B.,) (B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.10

- ترابط المهام: يتم تعريف ترابط المهام حسب ما عرّفه (Brass, 1985; Kig-gundu, 1983)، على أنه مدى اعتماد الموظفين على أعضاء مجموعتهم الآخرين للقيام بعمل فعال (Bachrach, D., Powell, B.,) (B., Collins, B., Richey, R., 2006, p.1396، يزيد ترابط المهام من متطلبات التنسيق في الفرق، حيث عندما يكون الأعضاء مترابطين بشكل وثيق لتحقيق أهداف الفريق، يجب عليهم التواصل بشكل متكرر (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.10)، تتطلب العطاء واستيعاب الإيماءات بين الأطراف من أجل تحقيق التنسيق الفعال (Bachrach, D., Powell, B.,) (Collins, B., Richey, R., 2006, p.1396)، مع اتخاذ قرارات مشتركة بشأن مكونات مهمة الفريق، ومزامنة جهود المهام الفردية مع الآخر. في مثل هذه الحالات، يمكن أن تساعد الخريطة الذهنية التي يوفرها التسلسل الهرمي في تنسيق هذه التفاعلات، مما يتيح أداءً أعلى للفريق (Greer, L., De Jong, B.,) (Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.10، في دراسة أجريت على 75 فريقاً من مجموعة من الصناعات، نوضح أنه في حين أن التبادل في العلاقات المؤثرة يقلل من الصراع وبالتالي يعزز أداء المجموعة ورضا الأعضاء، فإن المركزية والحدة لها آثار سلبية على الصراع والأداء والرضا، خاصة في

المجموعات التي تؤدي مهام معقدة (Bunderson, J. S., Van der Vegt, G. S., Cantimur, Y.,) (Rink, F., 2015).

- غموض المهمة: يتم تعريف غموض المهمة على أنه الدرجة التي يفتقر فيها الأعضاء إلى الوضوح بشأن مسؤولياتهم وما هو متوقع منهم لإنجاز المهمة. يمكن أن يؤدي غموض المهام إلى زيادة متطلبات التنسيق في الفريق. عندما يكون غموض المهمة مرتفعاً، يكون لدى أعضاء الفريق مستويات عالية من عدم اليقين حول كيفية بذل جهودهم المتعلقة بالعمل، وكيف يجب أن تتماشى جهودهم مع الآخرين (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.10)، مما يؤدي إلى ارتباك في أداء الفريق وهذا ما أظهرته دراسة (Cordery et al., (2010) على أن علاقة إيجابية بين عدم اليقين بشأن المهمة وأداء الفريق. كذلك جادل الكثير (على سبيل المثال، Magee & Galinsky, 2008; Sneddon, Hawkesworth, Braithwaite, & Yerbury, 2006; Sirot, 2000)، بأن الوعي حول وضعية بعضهم البعض داخل فريق يوفر وضوح الدور والتقليل من غموض المهام ويساعد على تجنب الصراع المكلف الذي يمكن أن يضر بتحقيق أهداف الفريق الجماعية (Cantimur, Y., Rink, F., Van der Vegt, G. S., 2016, p.659)، في مثل هذه المواقف، يمكن أن يوفر التسلسل الهرمي توجيهًا للمساعدة في توجيه وتنظيم أنشطة الأعضاء وتفاعلاتهم (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M.,) (Dannals, J., 2018, p.10).

- تعقيد المهام: الفرق الموجودة في المنظمات موجودة لأداء المهام. غالباً ما تكون هذه المهام معقدة وصعبة وديناميكية. إنها تتطلب خبرة وتجربة ووجهات نظر لأفراد متعددين يقومون بمزامنة عملهم لأداء جماعي في السعي لتحقيق الهدف المشترك (Salas, E., et al., 2008, p.906). إن تعقيد المهام سيحدد أيضاً كيف يؤثر التسلسل الهرمي على أداء الفريق (Cantimur, Y., Rink, F., Van der Vegt, G. S., 2016, p.662)، ينطوي تعقيد المهام على وجود مسارات محتملة متعددة لتحقيق الهدف، ووجود نتائج مرغوبة متعددة، ووجود ترابط متضارب بين المسارات المختلفة لتحقيق الأهداف، ووجود روابط احتمالية بين المسارات والنتائج. وقد ثبت أن تعقيد المهام يزيد من متطلبات التنسيق في الفرق. عندما تكون درجة تعقيد المهام عالية، يكون لدى أعضاء الفريق عبء كبير في المعلومات، وأي شيء يمكن أن يُبَسِّط مسؤولياتهم ويُوجِّه تفاعلاتهم يمكن أن يكون مفيداً لتسهيل إنجاز المهمة (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.11)، يشير الأدب بالفعل إلى أن آثار التسلسل الهرمي

ستكون أقوى وأكثر إيجابية عندما يكون تعقيد المهام منخفضاً نسبياً. على سبيل المثال، وجدت الدراسات التجريبية لشبكة الفريق أنه في الفرق التي تنفذ مهاماً أقل تعقيداً، أثرت الاختلافات الواضحة بين الأعضاء على أداء الفريق بشكل إيجابي أكثر من الفرق التي تنفذ مهاماً أكثر تعقيداً. (Cantimur, Y., Rink, F., Plewnia, U., Ploch, Van der Vegt, G. S., 2016, p.662) وفي نفس السياق ثبت في دراسة (J., 2005)، أن تعقيد المهام يخفف من آثار التسلسل الهرمي على أداء الفريق. وفي دراسة (Cantimur, Y. et al., 2016) في حين أظهرت النتائج الميدانية التي أجريت على 438 موظفاً يعملون في 72 فريق عمل عبر إعدادات عمل متنوعة أن تعقيد المهام متغير مُعدّل يُدير العلاقات بين انحدار التسلسل الهرمي وأنواع مختلفة من صراع الفريق وأداء الفريق.

. عوامل الظرفية المتعلقة بجوانب هيكل الفريق:

في فهم كيفية تأثير هيكل الفريق على العلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة وأداء الفريق، فإننا نبنى على الاتجاهات الناشئة في أدبيات التسلسل الهرمي التي تشير إلى أن سلبيات التسلسل الهرمي للسلطة تكون على الأرجح عند ظهور الصراعات في الفريق، من المحتمل أن تؤدي الاختلافات في الترتيب التي أنشأها التسلسل الهرمي إلى صراعات شديدة ومن المرجح أن يعاني أداء الفريق (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.11)، في حين أن المفاهيم السائدة للتسلسل الهرمي في أدبيات المجموعات والتنظيم ركزت على عدم المساواة في قوة العضو أو مكانته، أي المركزية أو الانحدار (Bunderson, J. S., Van der Vegt, G. S., Cantimur, Y., Rink, F., 2015)

على وجه التحديد، عندما تكون الفرق عرضة للنزاع، قد تصيح التسلسلات الهرمية عظمة خلاف لتنشيط التوترات الكامنة، على سبيل المثال بين مجموعات فرعية وظيفية مختلفة في فرق شديدة الاختلاف في المهارات. في مثل هذه المواقف، قد تكون الاختلافات في الرتب والموارد بارزة بشكل خاص (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.12)، فيميل أعضاء الفريق إلى المشاركة في المنافسة والصراع حول الرتب والموارد (Lee, C.-C., Lin, Y.-H., Huan, H.-C., Huang, W.-W., 2015, p.530). وقد ثبت أن مثل هذه الصراعات الهرمية تشتت انتباه الأعضاء، وتعيق عملية حل النزاعات، وتضر بأداء الفريق. لذلك، من المرجح أن يكون للفرق ذات الهياكل الأكثر عرضة للحالات الداخلية للنزاعات تأثيرات سلبية للتسلسل الهرمي على أداء الفريق.

إلى جانب التسلسل الهرمي نفسه ما يطلق عليه مصطلح "تمايز السلطة"، فإننا نركز على اثنين من الخصائص الهيكلية الأخرى للفريق، وهي عدم استقرار العضوية وتمايز المهارات.

أولاً، عدم استقرار العضوية: يتم تعريف عدم استقرار العضوية على أنه تغييرات عضوية متكررة في الفريق. عندما يكون لدى الفرق تغييرات عضوية متكررة، فيدخل الأعضاء أو يغادرون أو يتشكل فريق بأكمله أو يُشكل بسرعة، هنا يجب إعادة التفاوض على التسلسل الهرمي بشكل متكرر. يمكن أن يؤدي هذا الصراع المستمر إلى التنافس والتوترات بين مختلف الأعضاء، ووجود تسلسل هرمي في مثل هذا الوضع المتقلب يمكن أن يفجر التوترات القائمة ويغذي الخصومات المستقبلية. لقد ثبت أن عدم استقرار العضوية يزيد من قابلية التأثير بالنزاع في الفريق، مما ينعكس سلباً على أداء الفريق. (Greer, L., De Jong, B.,) (Schouten, M., Dannals, J., 2018, p.12)

ثانياً، تمايز المهارات: يتم تعريف تمايز المهارات على أنه مدى امتلاك أعضاء الفريق خبرة معرفية متخصصة أو قدرات وظيفية تجعل من الصعب تبادل دور أعضاء الفريق (Lyubovnikova, J., West,) (M. A., 2013, p.327)، أو استبدالهم وينعكس هذا في اختلافات التخصص التعليمي للأعضاء، ومجال الخبرة العملية الوظيفية. ثبت أن تمايز المهارة يزيد من احتمالات الصراع لدى الفريق (على سبيل المثال، Cronin & Weingart, 2007; Bunderson & Sutcliffe, 2002; Dougherty, 1992). عندما تتكون الفرق من أعضاء لديهم مهارات متباينة، يمكن أن توجد توترات بين أعضاء الفريق. ويمكن للتسلسل الهرمي للسلطة أن يؤدي بعد ذلك إلى مثل هذه التوترات عن طريق خلق عدم المساواة والاستياء بين هذه المجموعات الفرعية المختلفة. لقد تم بالفعل اقتراح تمايز المهارات في الأدبيات المتعلقة بالتسلسل الهرمي ليكون لها آثار على أداء الفريق. (Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J.,) (2018, p.13).

تصل الفرق إلى أعلى تشتت للطاقة إذا تم تركيز السلطة في شخص واحد، بينما تصل إلى أدنى تشتت للطاقة إذا تم توزيع السلطة بالتساوي بين جميع أعضاء الفريق. (Greer, L., Van Bunderen, L.,) (Yu, S., 2017, p.106)؛ فعند وجود عضو واحد على الأقل ذو سلطة عالية في الفريق، فإن هذا يزيد من الحساسية حول السلطة في الفريق، ومن المحتمل أن يشعل التنافس على السلطة بين الأعضاء عندما يشعرون أن مواردهم داخل الفريق مهددة، مما يؤدي إلى تصاعد صراعات الفريق التي تؤدي إلى تشتت النتائج (Greer, L., Van Bunderen, L., Yu, S., 2017, p.117).

ومع ذلك، يؤكد علماء آخرون أنه في الفرق ذات التسلسل الهرمي الأكثر حدة، يمكن للأعضاء في القمة ممارسة تأثير كبير جداً على قرارات الفريق، والحصول على المزيد من الاعتراف لمساهماتهم مقارنة بالأفراد الموجودين أسفل التسلسل الهرمي، نظراً لأن هذا التفاوت يمكن أن يخلق مشاعر الظلم لذوي المكانة المنخفضة، يجب أن يحرض التسلسل الهرمي الصراع وبالتالي، يعرض أداء الفريق للخطر (Cantimur, Y., Rink, F., Van der Vegt, G. S., 2016, p.659).

2.4.2. درجة الرسمية:

قبل الخوض في البعد الثاني لا بد من توضيح الفرق بين درجة الرسمية والروتين البيروقراطي، بما أنه غالباً ما يصعب الفصل بينهما؛ ومع ذلك، فقد أوضح (Bozeman, Reed & Scott (1992) أن درجة الرسمية والروتين البيروقراطي هما مفهومان مختلفان. وجادلوا بأن هذا الأخير نتيجة سلبية للقواعد غير العقلانية والمزعجة الناجمة عن إضفاء الطابع الرسمي المفرط داخل المنظمة. لقد أعطى كل من Rainey, Pandey & Bozeman, (1992) تعريفاً مشابهاً للروتين البيروقراطي، لأنه هو نتيجة لوضع قواعد وإجراءات دون ضمان لفعاليتها لتحقيق الأهداف، والأهداف التنظيمية والمهام. ومع ذلك، يُنظر إلى الطابع الرسمي والروتين البيروقراطي بشكل عام على أنهما ظاهرتان متشابهتان لا تضران الموظف فحسب بل أيضاً المنظمة (Lambert E. G., Paoline III E. A., & Hogan N. L., 2006, p.37).

توضح درجة الرسمية مقدار القواعد واللوائح والإجراءات والمراسيم والاتصالات، وما إلى ذلك مكتوبة وتتضمن أدلة التشغيل والكتيبات. وهي بذلك، تصف درجة توحيد العمل والمهام المنجزة في المنظمة. يجب أن يتعلق الأمر بكمية النشاط الذي يتم تنظيمه أو إدارته من خلال القواعد والروتين والإجراءات (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3). فإذا كانت المهمة ذات طابع رسمي للغاية (بطريقة ملموسة)، فهذا يعني أنها تحتوي على وصف مفصل للوظيفة وهناك مساحة صغيرة للتدخل الشخصي في الوظيفة (Slimstuderen., 2018, p.9).

في تعريف آخر، يشير إضفاء الطابع الرسمي إلى الدرجة التي تخضع فيها المنظمة للوثائق الرسمية، ومدى استخدام المنظمة للقواعد والإجراءات لوصف السلوك (Wahba, M., 2014, p.3)، يُعرّف (Aiken and Hage, 1966) إضفاء الطابع الرسمي على أنه درجة توحيد العمل ومقدار الانحراف المسموح به (Cabello, T., Camacho, R., Ángeles, M., Vázquez, V. M., 2014, p.7)

تشير بشكل عام إلى مستوى وضع وكتابة القواعد واللوائح والمبادئ التوجيهية ووصف الوظائف ووصف مسؤوليات الموظف التي لفتت الانتباه في المنظمة وتم تسجيلها (Shahriari, J. E., Maleki, J., Koolivand, P., Meyvand, M., 2013, p.331).

في الغالب، الوظائف التي تتطلب أدنى مستوى من المهارات، لديها أعلى درجة من الرسمية، لأن المهمة بسيطة وقابلة للتكرار، لذلك فإن إضفاء الطابع الرسمي على المهمة سهل. كلما أصبحت الوظيفة أكثر تخصصاً، قلّ إضفاء الطابع الرسمي عليها (الاستثناءات للمحاسبين والاستشاريين) علاوة على ذلك، كلما ارتفع التسلسل الهرمي، انخفض مستوى إضفاء الطابع الرسمي، لأن المهام غالباً ما تكون غير قابلة للتكرار وتختلف من يوم لآخر (Slimstuderen., 2018, p.9).

تتطلب بيئة العمل ذات المستويات العالية من إضفاء الطابع الرسمي وتدوين العمل تكريس الوقت للامتثال للبيروقراطية وتقليل فرص الابتكار (Claycomb et al., 2005). لذلك، على الرغم من أهمية إضفاء الطابع الرسمي (Olson et al., 2005; Lin and Germain, 2003; Lee and Grover, 2000; Hage and Aiken, 1967)، فقد يكون لها آثار سلبية على بيئة العمل التي تهدف إلى تعزيز الابتكار. يصبح العثور على مستوى مناسب من إضفاء الطابع الرسمي أمراً أساسياً لضمان تنفيذ المهام دون تقويض إمكانيات الابتكار (Masiak, C., Fisch, C., Hendrich Block, J., 2018, p.160).

تعتمد المنظمات على إضفاء الطابع الرسمي لتنسيق جهود الموظفين؛ ومع ذلك، فقد ثبت أن هذه الممارسة لها تأثير سلبي (Agarwal Sanjeev, 1993)، بحيث أنه يتم التحكم في ممارسات العمل من خلال الإجراءات والقواعد الرسمية؛ وبالتالي تكون هذه المنظمات أقل مرونة. على العكس من ذلك، فإن المنظمات ذات المستوى المنخفض من إضفاء الطابع الرسمي تشجع على التفاعل الأفقي والعمودي والأدوار المرنة (Li Sun, S., 2017, p.4)، وعلى الرغم من أن إضفاء الطابع الرسمي (على سبيل المثال، التعليمات المقننة أو الإجراءات الرسمية) داخل المنظمة قد يؤدي إلى عدم المرونة (Jansen et al., 2003; Lin and Germain, 2005)، والرتابة الوظيفية، والأداء الضعيف، والاعتدال وزيادة معدل دوران العمل (Erol, E., & Ordu, A., 2018, p.777) إلا أنه يتيح تدويناً لأفضل الممارسات بالإضافة إلى توجيه لعملية المعرفة من أجل التنفيذ الفعال للمعرفة الخارجية في عملية الابتكار (Masiak, C., Fisch, C., Hendrich Block, J., 2018, p.160)، ولكن في كثير من الأحيان، تؤدي إلى قدر أقل

من الانفتاح وتزويد من صعوبة اكتساب المعرفة واستغلالها من خلال الاتصالات غير الرسمية (Li Sun, (S., 2017, p.4

وفقاً ل Hage and Aiken, (1966) تضم درجة الرسمية على مكونين أساسيين، وهما التدوين والامتثال. يشير تدوين العمل إلى وجود إجراءات منهجية صريحة، مما يسهل تصنيف الظواهر (Vlaar, (P., 2006, p.28، ويشير إلى درجة تسجيل القواعد واللوائح في منظمة (Shahriari, J. E., Maleki, (J., Koolivand, P., Meyvand, M., 2013, p.331، ونتائج هذه العملية تكون في شكل عقود وقواعد وسياسات وإجراءات ولوائح (Vlaar, P., 2006, p.29).

بينما يشير المكون الثاني (أي، الامتثال للقواعد)، إلى درجة إتباع هذه القواعد واللوائح والتعليمات والتحكم فيها (Shahriari, J. E., Maleki, J., Koolivand, P., Meyvand, M., 2013, p.331). فإن، مؤشر تدوين العمل الذي يقيم إضفاء الطابع الرسمي على أنه ضوابط هيكلية مقننة ومؤشر الامتثال للقواعد التي يقيم إضفاء الطابع الرسمي على أنها تحكم مُقنن (Lamichhane, M., Shrestha, S., 2017, (p.3.

من ناحية أخرى، يشير Pugh et al., (1963) إلى أن إضفاء الطابع الرسمي يتضمن، أولاً، وضع الإجراءات والقواعد والأدوار، وثانياً، تطبيق الإجراءات المتعلقة بصنع القرار، ونقل القرارات والتعليمات، وأخيراً، نقل المعلومات بما في ذلك التغذية المُرتدة. في هذا الخط (Cabello, T., Camacho, R., (Ángeles, M., Vázquez, V. M., 2014, p.7.

ويشء من التفصيل، في إطار هيكلية إضفاء الطابع الرسمي، تم تعريف تدوين العمل على أنه المستوى الذي تحدد فيه المنظمة بدقة القواعد والإجراءات المتعلقة بالعمل في المواقف المختلفة. بشكل أساسي، يقيس تدوين العمل مستوى خصوصية المواصفات الوظيفية، والتي تملي أيضاً ما يفترض أو لا يفترض أن يفعله الموظفون وفقاً للقواعد واللوائح المنصوص عليها. يقيسونه من نسبة العمل المقنن ودرجة مراعاة القواعد (Johari.J., Yahya. K., 2018, p.656). وبالتالي، فإن مؤشر تدوين العمل يعكس الدرجة التي يجب على الشخص المسؤول عن العمل الرجوع فيها إلى القواعد عند تنفيذ العمل -عدد القواعد التي تحدد "ماذا تفعل ومتى وأين ولماذا"- (Cabello, T., Camacho, R., Ángeles, M., (Vázquez, V. M., 2014, p.7). أما فيما يتعلق بالامتثال للقواعد، فإن هذا العامل يقيس درجة مراقبة

الموظفين والإشراف عليهم حتى يتوافقوا مع المعايير الموضوعية في تدوين العمل. تشير ملاحظة القواعد أيضاً إلى مدى التزام المنظمة الصارم بالقواعد والإجراءات، وبعبارة أخرى، يقوم هذا البناء بتقييم مدى الإشراف على الموظفين لضمان عدم ارتكابهم أي مخالفة لقواعد المؤسسة ولوائحها (Johari.J., Yahya. , 2018, p.656).

في سياق آخر، تم التمييز بين فئتين من درجة الرسمية -بصرف النظر عن تدوين العمل والامتثال للقواعد-، هما: إضفاء الطابع الرسمي على المدخلات والمخرجات وإضفاء الطابع الرسمي على العمليات. وقد جاء هذا التمييز من أعمال (Stinchcombe, 2001; Simon , 1997; Katz & Kahn 1966)، الذين درسوا هذه المفاهيم على المستوى الداخلي للمنظمة؛ بحيث يشير إضفاء الطابع الرسمي على المدخلات والنتائج إلى تدوين ما يتعين تحقيقه، وبأي الوسائل يجب القيام بذلك. وبدلاً من ذلك، يستلزم إضفاء الطابع الرسمي على العمليات تنسيق وتعديل أنشطة الأطراف المترابطة.

إن النية وراء إضفاء الطابع الرسمي تتعلق حسب (Adler, (1993)، بتأثيرات أداء إضفاء الطابع الرسمي التي تعتمد على ما إذا كانت مصممة لفرض الامتثال أو لتمكين الموظفين من التعاون. في مقال لاحق حول إضفاء الطابع الرسمي على تدفقات العمل في سياق داخل المنظمة، يميز Adler & Borys (1996) بين أنواع تمكين إضفاء الطابع الرسمي المصممة للسماح للموظفين بإتقان مهامهم، وبين أنواع إضفاء الطابع الرسمي القسرية التي تهدف إلى تقييد الجهد، وفرض التوافق المتردد، وإزاحة الانتهازية (Vlaar, P., 2006, p.30).

أ. طرق إضفاء الطابع الرسمي على السلوك:

يتحدث هيكسون "Hikson" عن البنية البيروقراطية على أنها- آلية- مغلقة-رسمية- مهيمنة- محددة جيداً- مبرمجة- مهيكلية- علمية- متسلطة- عقلانية" هذا ما يسميه بإضفاء الطابع الرسمي على السلوك Formalization of behavior، وهذا الأخير يمثل الطريقة التي تحد بها المنظمة هامش حركة العمال، إضفاء الطابع الرسمي على السلوك هو مؤشر من مؤشرات تصميم المنصب والذي من خلاله توحيد سيرورات العمل في المنظمة، يمكن إعطاء درجة الرسمية السلوك من خلال ثلاثة (3) طرق:

. إضفاء الطابع الرسمي على السلوك المتعلق بمنصب العمل:

في هذه الحالة تخصص المنصب في حد ذاته، عادة تحدث شكل وصف المنصب يتم توضيح لصاحب منصب العمل طرق (جزء) العمل، فيتم إعطاءه التعليمات والأوامر ومتى يتم الانتهاء منها.

. إضفاء الطابع الرسمي المتعلق بتدفق العمل:

بدلاً من التركيز على درجة خصوصية منصب العمل، يمكن للتنظيم أن يأتي بهذه الخصوصيات على العمل في حد ذاته، فلا يتم التركيز على المنصب بحد ذاته في عملية إعطاء التعليمات، بل تأتي التعليمات دفعة واحدة أي تخص العمل ككل (تدفق العمل) وليس كل منصب عمل على حدا.

. إضفاء الطابع الرسمي على السلوك عن طريق القواعد (اللوائح):

فبدلاً من إضفاء الطابع الرسمي على السلوك المتعلق بمنصب العمل أو إضفاء الطابع الرسمي على السلوك المتعلق بتدفق العمل، يمكن للتنظيم من إيجاد قواعد مسموح بها لكل الوضعيات أو الحالات في كل مناصب العمل، وكل تدفقات العمل. هذه القواعد هي التي تحدد من يستطيع أو من لا يستطيع القيام بالعمل وبماذا؟ ومتى؟ وأين؟ ومع من؟ وبإجازة ممن؟ من خلال هذه اللوائح قد نستطيع التحكم في كل نوع من السلوكيات، و تكون في العادة مكتوبة، يمكن تجميعها في "دليل الإجراءات".

مهما كانت الطريقة المستعملة لأجل إضفاء الطابع الرسمي- من خلال منصب العمل، أو من خلال التدفق في العمل، أو من خلال اللوائح، فيكون الأثر (التأثير) على الشخص الذي يقوم بالعمل هو نفسه: أي أن سلوكه تم تنظيمه (Mintzberg, H., 2006, p. 97).

ومن أهم تقنيات إضفاء الطابع الرسمي:

- الاختيار: تحديد الموظفين المناسبين للمؤسسة؛
- تدوين متطلبات المهمة: ما هو المتوقع من الموظف؛
- القواعد والإجراءات والسياسات: القواعد هي ما هو مسموح به وغير مسموح به لشخص ما. الإجراءات، هي خطوات موحدة يستخدمها شخص ما من أجل إنجاز مهمته، وتوجه السياسات الموظفين في المواقف غير العادية، والتي تسمح للموظفين الذين لديهم بعض الحرية في إصدار أحكامهم الخاصة حول ما يجب القيام به (Slimstuderen., 2018, p.9).

ب. العوامل المحددة لدرجة الرسمية:

تتفاوت درجة الرسمية التي تعتمدها المؤسسات من مؤسسة لأخرى باختلاف العوامل الآتية:

. حجم المنظمة: من المرجح أن يؤدي تزايد حجم المنظمة إلى زيادة مشاكل الاتصال وتعزيز الحاجة إلى قواعد معيارية عبر أماكن العمل، لذا تحاول الإدارة السيطرة على سلوك العاملين من خلال القواعد الرسمية (Storey, D. J., et al., 2008, p.7).

. تنوع الأنشطة والتنبؤ بها: كلما كانت الأعمال روتينية ونمطية، يمكن التنبؤ بها إلى حد كبير زادت درجة الرسمية.

. البيئة: كلما كانت بيئة المؤسسة أكثر استقراراً كانت درجة الرسمية عالية، والعكس صحيح، تقود البيئة المستقرة إلى الرسمية لأنها تقلل من أهمية الاستجابة السريعة، إن المؤشرات الخارجية لبيئة الأعمال، مثل الوصول المحدود إلى التمويل، وتكلفة التمويل، وعدم توافر الإعانات، ومعدلات الضرائب، والفساد، تمارس تأثيراً سلبياً كبيراً على إضفاء الطابع الرسمي (Zylfijaj, K., Nikoloski, D., Tournois, N., 2020, p.505).

. نوع المهام/ الوظائف: فالمهام التي لا تتطلب المهارة أكثر قابلية لدرجة الرسمية العالية، والوظائف المهنية أقل قابلية لدرجة الرسمية لأن الفرد تعلم وتدريب على قواعد وأخلاقيات وإجراءات المهنة (رسمية ذاتية).
. المستوى الإداري: فالمستويات الإدارية الدنيا التي تقوم بأعمال أكثر روتينية، أكثر قابلية لدرجة الرسمية من المستويات العليا التي تضطلع بمهام ومسؤوليات غير روتينية وتتطلب حلول فريدة (حريم، ح.، 2006، ص.59)

ت. أهمية درجة الرسمية:

نالت هذه الخاصية جزء من اهتمام الدارسين والباحثين من عدة جوانب فمنهم من حاول دراسة العلاقة بين درجة الرسمية والخصائص الأخرى مثل المركزية، والعلاقة بين درجة الرسمية والتقنية، ومدى تأثير درجة الرسمية على الفرد في المنظمة.

ومن الدراسات في هذا المجال تلك التي قام بها "Crozier"، "Merton"، والتي أشارا فيها إلى أن درجة الرسمية تحد كثيراً من عمل الفرد في المنظمة. كذلك، تشير الدراسات أخرى (على سبيل المثال، Stevens Morris and Steers, 1980; et al., 1978; Greene, 1978) إلى أن درجة الرسمية مرتبطة بشكل إيجابي بالالتزام التنظيمي. على سبيل المثال، قد يسمح إضفاء الطابع الرسمي للأفراد باتخاذ قرارات أكثر

موضوعية حول ما إذا كان يجب استيعاب أهداف المؤسسة كأهداف خاصة بهم (Michaels, R., (Dubinsky, A., Kotabe, M., Un Lim, C., 1996, p. 11).

تتميز المؤسسات ذات المستويات المنخفضة من الطابع الرسمي بأنها بنيات تنظيمية عضوية، في حين يتم تصنيف المؤسسات ذات المستويات العالية من الطابع الرسمي على أنها بنيات تنظيمية ميكانيكية، وفقاً لـ (Duncan, (1976) تميل المؤسسة ذات البنية العضوية إلى زيادة بدء الابتكار. وبالتالي، فإن المستوى الأقل من إضفاء الطابع الرسمي يسهل السلوك المبتكر، في حين أن المستوى الأعلى من إضفاء الطابع الرسمي يعوقه.

في المؤسسات ذات البنية الرسمية، تحدد الإدارات إجراءات العمل بدلاً من السماح للأفراد بتحديد كيفية عمل الأشياء. تقيّد القواعد فرص موظفي المنظمات للتفاعل والتواصل مع بعضها البعض؛ لذلك، فإن نقص التواصل بين الموظفين يحد من تبادل الأفكار بين الأفراد، وبالتالي يحد من توليد المعرفة.

بحسب (Chen et al., (2010)، إن الامتثال للإجراءات والقواعد قد يمنع الأفراد من تطوير واقتراح أفكار بشأن الخدمات والمنتجات الجديدة. وبالمثل، أشار (Hartline et al., (2000) إلى أن إضفاء الطابع الرسمي يؤدي الموظفين إلى الامتثال لقواعد العمل وبالتالي يجعل أنشطتهم جامدة ويعوق الإبداع. أشار (Pertusa-Ortega et al., (2010)، إلى أن مجموعة متنوعة من الأفكار الجديدة مقيدة عندما يكون لدى المنظمات قواعد رسمية صارمة (Dedahanov, A., Rhee, C., Yoon, J., 2017, p.337). في ذات السياق أيضاً، أبلغ (Asif, S., Zain, R., (2014)، أن درجة الرسمية تؤثر على إبداع الموظفين في مكان العمل وترتبط به سلباً. وبالتالي، إذا كانت المنظمة تفضل أنظمة وإجراءات أكثر رسمية، فستكون فرص الإبداع في مكان العمل أقل. وبالتالي، كلما زاد إضفاء الطابع الرسمي على المنظمة، كلما كان إبداع الموظف أقل.

أشار (Organ et al., (2006) إلى أن القواعد والإجراءات يمنع الموظفين من أداء مهامهم بفعالية. لذلك، لا يمكن تحقيق أداء مهام عالي الجودة في المنظمات ذات القواعد الرسمية للغاية. علاوة على ذلك، فإن المنظمة التي تلتزم بشدة بالقواعد والإجراءات قد تمنع السلوك الإيجابي وقد تؤثر سلباً على الأداء الوظيفي (Organ et al., (2006). ويرجع ذلك إلى حقيقة أن إجراءات ومتطلبات العمل الرسمية تعيق الموظفين من الانخراط في سلوك أعلى أداء في العمل (Johari, J., Yahya, K., 2018, p.656).

وعلى العكس من ذلك، توصلت البحوث السابقة (Gilson and Shalley, 2004; Damanpour, 1991) إلى أن البنية أقل الرسمية تشجع الأفراد على البحث عن مصادر أخرى للمعلومات، والتفكير بشكل خلاق والانخراط في أساليب أكثر منطقية في وظائفهم بدلاً من إتباع مسارات العمل المرتبة مسبقاً. كما لاحظ (Jansen et al., 2006) أن إضفاء الطابع الرسمي يعوق الانحرافات عن السلوكيات المنظمة وسلوك التباين في الفريق (Dedahanov, A., Rhee, C., Yoon, J. 2017, p.337). ولهذا، فالمؤسسات ذات درجة الرسمية المرتفعة تستخدم لتحقيق معيارية السلوك (ضبطه والسيطرة عليه والتنبؤ به) وبالتالي تخفيض درجة تباين السلوك، كما أن المعيارية تساعد في تحقيق التنسيق حيث يعرف ويعي كل فرد ما ينبغي عليه عمله.

فالتنظيم الذي هو على درجة عالية من درجة الرسمية؛ هو قبل كل شيء واضح، هو تنظيم دقيق، لا يوجد فيه غموض، فالجميع يعرف مكانه في الهيكل التنظيمي جيداً، ويعرف ما عليه القيام به في كل حالة، فكل سيرورات العمل محددة سلفاً، كل الاحتمالات مخطط لها (Mintzberg, H., 2006, p. 99).

إن إضفاء الطابع الرسمي مهم لأنه يزيد من فعالية المهام. أيضاً، كلما زاد الطابع الرسمي، كانت هناك حاجة إلى تدخل شخصي أقل، ويمكن أن تكون رواتب أقل. يفيد إضفاء الطابع الرسمي أيضاً في تقليل مخاطر حالات فشل الوظائف التي يمكن أن تُضر المؤسسة (Slimstuderen., 2018, p.9).

3.4.2. التعقيد/ أو التخصص الوظيفي Complexity/ functional specialization:

التعقيد أو التخصص الوظيفي مفاهيم متشابهة ويتم التعامل معها بشكل مشترك على أنها نفس الشيء. (Dalton, D. R. et al., 1980, p.50)، بحيث يشير التعقيد إلى الدرجة التي يتم فيها تمييز الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالأهداف وتوجه المهام ودرجة الاستقلالية (Wahba, M., 2014, p.3).

لقد اقترحت العديد من البحوث (على سبيل المثال، Dekker et al., 2011; Mcdaniel and Driebe, 2001) تعريف "التعقيد" على أنه سمة لنظام ينشأ نتيجة لتفاعلات المكونات الفردية لهذا النظام (Daryani., S. M., Amini, A., 2016, p.360)، ومن خلال التعقيد، نشير إلى عدد الأعمال المنجزة في منظمة أو عدد الأنظمة الثانوية الموجودة فيها، كما نشير إلى مستوى التفصيل الموجود في المنظمة.

المنظمة ذات التعقيد الكبير، لديها الكثير من التسلسل الهرمي العمودي والأفقي، ولديها الكثير من الوحدات. السمة الرئيسية للتعقيد هي التنوع. عندما تصبح منظمة واحدة أكثر تعقيداً، يؤدي تنوع الأفراد إلى تنفيذ مهام

متنوعة أكثر في أماكن أكثر اختلافاً وبالتالي، يمكن أن يكون لها تأثير سلبي على التمكين النفسي للأفراد.
(Shahriari, J. E., Maleki, J., Koolivand, P., Meyvand, M., 2013, p.336)

يتضمن التخصص الوظيفي تقسيم المهمة إلى أدنى مستوى لها وتصميم الوظائف حول كل جزء. وهذا يخلق التخصص والخبرة وتحسين الجودة. غالباً ما يُرى تصميم التخصص الوظيفي في مكان العمل حيث يركز العامل على مهمة واحدة وقدرة واحدة محددة خلال نوبة العمل بأكملها. تتكرر المهمة بشكل متكرر طوال اليوم. نظراً لأن التخصص الوظيفي يتيح تكوين خبرة كبيرة في مهمة محددة، فإن التعلم وسرعة الإنتاج يحدثان بشكل أسرع. لا تتطوي المهمة على عمليات معقدة، لذلك يمكن تعليمها بشكل أسرع للعمال الجدد. من الناحية النظرية، يقلل هذا النهج من تكاليف مراقبة الجودة ويحسن كفاءة الإنتاج.

الجانب السلبي للتخصص الوظيفي هو أن الأشخاص يمكنهم القيام بمهمة واحدة فقط. لم يتم تدريبهم على القيام بمهام متعددة أو التعامل مع مناطق متعددة في مكان العمل.

يشير التخصص الوظيفي إلى الأفراد والمنظمات التي تركز على مجموعة محدودة من مهام الإنتاج التي تؤديها بشكل أفضل. يتطلب هذا التخصص أن يتخلى العمال عن أداء مهام أخرى لا يتمتعون فيها بالمهارات، حيث يتكون هذه الوظائف للآخرين الأكثر ملاءمة لهم.

يرتبط التخصص الوظيفي بمفهوم إداري آخر، تقسيم العمل، الذي تم ابتداعه من طرف الفيلسوف والاقتصادي الاسكتلندي آدم سميث 1776 "Adam Smith" في كتابه الموسوم بثروة الأمم "The Wealth of Nations". قام سميث بتوضيح فوائد التخصص الوظيفي وتقسيم العمل عند وصف مصنع دبوس، حيث يقوم كل عامل بمهمة متخصصة واحدة. عامل يقيس السلك، وآخر يقطعه، ويشير إليه أحد، والآخرين يصنعون الرأس وما إلى ذلك. من خلال هذه العملية، أنتج العمال آلاف الدبابيس أكثر مما لو قام كل عامل بعمل دبابيس كاملة بشكل مستقل. التخصص، كما يتضح من مثال آدم سميث لمصنع الدبوس، يسمح للعمال بتطوير المزيد من المهارات في مهامهم المحددة. التخصص الوظيفي يزيد الناتج لأن العمال لا يفقدون الوقت في التحول بين المهام المختلفة. يعتقد سميث أيضاً أن العمال ذوي الاختصاصات هم الأكثر ابتكاراً، لإنشاء أدوات أو آلات لجعل مهامهم أكثر كفاءة.

بينما رأى آدم سميث مزايا التخصص الوظيفي وتقسيم العمل، أن لها أيضاً جانباً سلبياً. كان يخشى أن خطوط التجميع الرتيبة التي يؤدي فيها العمال مهمة واحدة على مدار اليوم يمكن أن تبدد إبداعهم، واعتبر التدريب علاجاً (Olu Adeyoyin, et al., 2015, n.p.).

أ. طرق تقسيم التخصص الوظيفي (التعقيد):

يمكن تقسيم التخصص الوظيفي (التعقيد) إلى ثلاثة طرق: التمايز الأفقي والتمايز العمودي والتمايز المكاني (Hamilton, D., 2003, p.54). ويعتبر التمايز بعداً هاماً للبنية التنظيمية، حيث إنه لبنة البناء التنظيمي التي تقوم عليها المنظمات (Ullah, A., 2016, p.508)، وغالباً ما تستخدم المؤسسات نمطاً واحداً أو أكثر من أنماط التمايز لإنشاء نظام وبنية لمنظمتها (Hanks, G., 2020, para.2).

1. التمايز الأفقي Horizontal differentiation:

يصف التمايز الأفقي عدد الوظائف والمهن والتخصصات التي نجدها بين الموظفين. كما يصف مقدار التدريب والتعليم الخاص الذي تقدمه المؤسسة فيما يتعلق بمهام محددة (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3)، ويتم قياسه من حيث طبيعة المهمة المنفذة، وأنواع التعليم والتدريب التي يمتلكها أعضاء المؤسسة (Hamilton, D., 2003, p.54). كما يصف درجة التقسيم، كلما زاد عدد الوظائف والمهن والتخصصات، كلما كان التدريب أكثر تحديداً، كلما زاد عدد الإدارات (الأقسام والمجموعات والفروع) في المؤسسة (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3). وبالتالي، يتم تحديد كل مهمة (التخصص الوظيفي) داخل المؤسسة من خلال الوصف الوظيفي كمجال مسؤولية، فكلما كانت المؤسسة أكبر، كلما كان الوصف الوظيفي أكثر تفصيلاً (Slimstuderen., 2018, p.8).

ينطوي التمايز الأفقي على تقسيم العمل إلى مهام، ومهام فرعية داخل المؤسسة على أساس منطقي (Hamilton, D., 2003, p.58)، ويتضمن عدد المهام التي يحتوي عليها المنصب، سواءً من الناحية العرضية أو الضيقة (درجة سعته أو درجة انحصاره). فمن الطرف الأول، توجد مناصب عمل تفرض الانتقال من مهمة إلى أخرى ضمن تشكيلة واسعة جداً، وعلى الطرف الآخر توجد مناصب عمل لا تحتوي إلا على مهمة وحيدة ذات درجة عالية من التخصص والتي يتم تنفيذها من طرف العامل بشكل متكرر كل ساعة مراراً وتكراراً، ويوماً بعد يوم (Mintzberg, H., 2006, p. 87).

يجب تنظيم تقسيم العمل وفقاً لخصائص مشتركة معينة، والتي تشكل رابطاً منطقياً بين الأنشطة. وتظهر ميزة تقسيم العمل إلى مهام صغيرة وبسيطة في أن العمال يمكن أن يصبحوا متخصصين، يمكن زيادة الإنتاجية الإجمالية لأن تقسيم العمل يضمن الاستخدام الفعال للموارد التنظيمية. وقد أُرِدِف (Robbins, 1996) في هذه النقطة قائلاً، تزداد مهارة الموظف في أداء المهمة بنجاح من خلال التكرار. فهو يقضي وقت أقل في تغيير المهام، وإبعاد الأدوات والمعدات، والتحضير لمرحلة أخرى.

في المؤسسات المعقدة، ليس كل الأشخاص مناسبين لكل نوع من المهام (Slimstuderen., 2018, p.8)، فبعض المهام تتطلب مهارة متطورة للغاية؛ بينما قد يتم تنفيذ بقية المهام من قبل أشخاص غير مؤهلين (Hamilton, D., 2003, p.58). لذا فإن التقسيمات ضرورية ومفيدة لأن المعرفة المتخصصة غالباً ما تكون باهظة الثمن (Slimstuderen., 2018, p.8)، أما إذا كان جميع العمال منخرطين في كل خطوة، فسيتعين عليهم جميعاً امتلاك المهارات اللازمة لأداء أكثر الوظائف تطلباً والأقل تطلباً. ونتيجة لذلك، باستثناء الموظفين الذين يؤدون المهام المتطلبة، سيعمل الموظفون دون مستوى مهاراتهم. وبما أن العمال المهرة يتقاضون أجوراً أعلى من غير المهرة تميل أجورهم إلى عكس مهاراتهم، لذلك فإن توظيف موظفين مهرة أو دفع أجور العمال ذوي المهارات العالية للقيام بمهام سهلة هو هدر للمال ويمثل استخداماً غير فعال للموارد البشرية (Hamilton, D., 2003, p.58). كما أن إنشاء الأقسام يُحَفِز الكفاءة، لأن المعرفة تزداد إذا كان شخص ما في بيئة حيث يمكنه تبادل المعرفة مع الموظفين المتخصصين الآخرين (Slimstuderen., 2018, p.8).

كلما زادت انتشار المهام في المؤسسة، كلما زاد التمايز الأفقي وكلما زاد تعقيدها. تتطلب المهام المختلفة مهارات مختلفة وتجعل التواصل أكثر صعوبة وتعقيداً، فيمكن أن تخلق الاختلافات في الخلفية والاختلافات الثقافية والاختلافات الموجهة نحو المهام والتخصص الوظيفي (تقسيم العمل) بين الأقسام عوائق أمام التواصل الفعال.

أ.2. التمايز العمودي Vertical differentiation:

يشير التمايز العمودي إلى عدد المستويات في التسلسل الهرمي التنظيمي؛ أي مدى تقلص الهرم (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3) - ما إذا كان الهيكل التنظيمي طويلاً أو مسطحاً-

(Wisdom IT Services India, 2020, para.1)، فكلما قل عدد المستويات زاد نطاق التحكم لكل مسير (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3)، وكلما كانت بنية المنظمة ذات تمايز عمودي أكثر، كلما كانت أكثر تعقيداً (Hamilton, D., 2003, p.54). وينطوي التمايز العمودي على تثبيت "سلسلة قيادة" بين الموظفين والمسيرين (Hanks, G., 2020, para.2)؛ بمعنى أنه يشير إلى تقسيم العمل حسب مستوى السلطة.

لقد تم وصف عملية تقسيم العمل على أساس السلطة بأنها عملية تدرجية. تحدد السلسلة العددية التدرج العمودي للسلطة والمسؤولية، وإطار العلاقة الثانوية العليا بين المستويات المختلفة للبنية. يمكن أن تكون طويلة، مع العديد من طبقات التسلسل الهرمي، أو مسطحة مع مستويات قليلة. العامل المحدد هو مدى التحكم. مدى السيطرة مستمد من السلطة الهرمية ويشير إلى عدد المرؤوسين (Hamilton, D., 2003, p.61).

المنظمة لديها طبقات مختلفة من الإدارة، والمزيد من الطبقات يعني تعقيداً أكبر، لأن التواصل يصبح أكثر صعوبة. مهمة المسيرين هي الإشراف، ومدى سيطرتهم هو عدد الموظفين الذين يشرفون عليهم. عادةً ما يكون للمسيرين في الطبقات العليا في مؤسسة ما أضييق مدى للتحكم، في حين أن المسيرين في الطبقات الدنيا من التنظيم الهرمي لديهم أوسع نطاق للتحكم.

قد يُفهم التمايز العمودي بشكل أفضل على أنه استجابة لزيادة التمايز الأفقي. مع توسع التخصص، يصبح من الضروري بشكل متزايد تنسيق المهام. نظراً لأن التمايز الأفقي العالي يعني أن الأعضاء سيحصلون على تدريب وخلفية متنوعة، فقد يكون من الصعب على الوحدة الفردية أن ترى كيف تتناسب مهامهم مع الكل. ولكن يجب على شخص ما الإشراف على كل من هذه الفئات المهنية للتأكد من أن يتم العمل وفقاً للخطة وفي الوقت المحدد. والنتيجة هي الحاجة إلى زيادة التنسيق، الذي يظهر نفسه في تطوير التمايز العمودي (Hamilton, D., 2003, p.54).

أ.3. التمايز (التشتت) المكاني Spatial differentiation:

يشير التمايز المكاني ويمكن قياسه من حيث درجة التشتت/ التباعد الجغرافي لأنشطة المنظمة. من الواضح أن المنظمة التي تجري أنشطتها في مواقع جغرافية مختلفة هي منظمة أكثر تعقيداً بكثير من منظمة

أخرى ذات حجم متكافئ تعمل في مكان واحد (Hamilton, D., 2003, p.54). منطقياً، يكون التشتت المكاني مرتفعاً عندما تقسم المنظمة عملياتها جغرافياً، كلما كان التشتت المكاني أعلى، كلما كانت المسافة بينهما أكبر (Jonsson, P., Andersen, J., 2006, p.3)، كلما كان التواصل أكثر صعوبة وأصبح التنظيم أكثر تعقيداً (Slimstuderen., 2018, p.8).

التعقيد، سواء كان عمودياً أو أفقياً أو مكانياً، هو خاصية هيكلية مهمة، لأن قرار الزيادة أو النقصان يؤثر على عمل المنظمة (Hamilton, D., 2003, p.54).

خلاصة الفصل:

إن المنظمات لازالت محاصرة في فكرة تفوق نموذج على نموذج آخر، في حين أن أي نمط من البنيات التنظيمية ليس بالمثالي مقارنة مع غيره، ولا يوجد بنية مثالية، بل يوجد بنيات تنظيمية تناسب منظمات في سياقات محددة، كما أن بعض البنيات يتم العمل بها أكثر من الأخرى.

لقد تم تناول في هذا الفصل البنية التنظيمية من حيث مدلولاتها المتعددة التي كشفت عن اختلافات بين المنظرين والدارسين في وجهات النظر ومن حيث كيفية تناول المصطلح. وقد أخذنا بالتقسيم الأكثر شيوعاً للبنية التنظيمية (البنية الآلية، والبنية العضوية)، مع إدراج لبعض الأشكال المندرجة تحت كل نمط مع شيء من الشرح، ووضعنا مقارنة بين هذين النمطين اعتماداً على بعض المحكات (على سبيل المثال، درجة التخصص، والاتصالات، والتسلسل الهرمي للسلطة التي وردت في الأدب، تطرقنا أيضاً إلى مكونات البنية التنظيمية حسب تصنيف (Hage and Aiken, 1967). ومما يمكن استخلاصه من البحوث السابقة أولاً؛ أن المؤسسة عادة ما تتمتع المركزية بدرجة عالية من السلطة الهرمية ومستويات منخفضة من المشاركة في القرارات المتعلقة بالسياسات والموارد؛ بينما تتميز المؤسسة اللامركزية بسلطة هرمية منخفضة وصنع قرار تشاركي. وبالتالي، عندما يتخذ فرد واحد أو عدد قليل من الأفراد قرارات، يمكن وصف البنية التنظيمية بأنها شديدة المركزية، وعلى النقيض من ذلك، فإن البنية التنظيمية الأقل مركزية هو البنية التي يكون فيها جميع أعضاء المؤسسة مسؤولين عن صنع القرار ومشاركين فيه.

ثانياً، حاولنا شرح مفهوم درجة الرسمية، والتي يمكنها أن تحدد نمط البنية التنظيمية السائدة في المنظمة - بنية آلية أو بنية عضوية-. ومع أن البعض يدرجها ضمن قيود وإكراهات العمل التي يجب التخلص منها إلا أنها تسمح بتحقيق توحيد السلوك، وما يمكن أن نستشفه من هذا المكون هو الهدف من وراء تكثيف

المؤسسة في اعتمادها درجة الرسمية على ما إذا كانت مصممة لفرض الامتثال وتقييد الجهد، وفرض التوافق المتردد، وإزاحة الانتهازية، أو لتمكين الموظفين من التعاون وإتقان مهامهم. وأخيراً، إذا كان التخصص الأفقي - هو الشكل السائد لتقسيم العمل وموجود في جميع المنظمات حسب تعبير مانتربرغ- ينصرف إلى تجزئة الأنشطة بين الأعمال بحيث يحتوي كل عمل على نشاط أو عدد محدود من الأنشطة، فإن التخصص العمودي ينصرف إلى تجزئة المراحل التي يمر بها أداء النشاط الواحد، حيث يكون التركيز على المرحلة بعينها، أو عدد محدود من المراحل التي تتابع لإنجاز نشاط معين تتمثل في: تحديد أهدافه، ثم تخطيط وجدولة مسار أدائه، ثم تهيئة ظروف العمل وعوامل الأداء، فالتنفيذ الفعلي، وقياس الأداء، وأخيراً التصحيح في حالة حدوث الخطأ. فهما -أي التخصص الأفقي، والتخصص العمودي- ويسمحان بزيادة مخرجات العمل؛ والتأثيرات حسب وجهة نظر باتير في تحسن القوى الإنتاجية للعمل على نحو أفضل، واتساع نطاق المهارة والبراعة والتقييم الذي يوجه به هذا التحسن أو ينفذ على أساسه.

الفصل الثالث: التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفريق

تمهيد

1.3. التدريب

1.1.3. أهمية التدريب

2.1.3. طرق التدريب

أ. طرق التدريب أثناء العمل

▪ الإدارة الفنية/ المتابعة Coaching

▪ الإرشاد Mentoring

▪ التدريب المتقاطع/ أو التبادلي Cross-Training

ب- طرق التدريب خارج الوظيفة

▪ المحاضرات والمؤتمرات

▪ التدريب الدهليزي Vestibular training

▪ تمارين المحاكاة

ج- التدريب الجماعي

2.3. التنسيق بين أعضاء الفريق

1.2.3. التنسيق الصريح والضمني في فرق العمل

أ. التنسيق الصريح

ب. التنسيق الضمني

2.2.3. آليات التنسيق

أ. السوابق

▪ طول عمر الفريق

▪ تنوع المعرفة

▪ خصائص المهمة

ب. تزامن عمليات الفريق

▪ النماذج العقلية المشتركة للفريق

▪ التفاهم المتبادل

▪ القرب

3.3. تنشئة فريق العمل

1.3.3. مراحل التنشئة الاجتماعية للمجموعة

أ. مرحلة التقصي

ب. مرحلة الدخول/ أو التنشئة الاجتماعية

ت. مرحلة الصيانة

ث. مرحلة إعادة التوطين

ج. مرحلة التذكر والخروج

خلاصة الفصل

تمهيد:

أدى الاستخدام المتزايد لفريق العمل إلى تجدد الاهتمام بفهم ما الذي يجعلها فعالة. وفعالية الفريق، التي يشار إليها أحياناً باسم أداء فريق العمل، هي قدرة الفريق على تحقيق أهدافه وغاياته وبالتالي تحسين نتائج أعضاء الفريق. هذه الأخيرة يتم تأمينها عندما تكون منفردة ووجب الحفاظ عليها عندما تكون في صورتها الجماعية (Saraswat N., Khandelwal S., 2015, p.90). لقد تضمنت النتائج المؤثرة لأعضاء الفريق التنشئة الاجتماعية، والثقة، والثقة في قدرة أعضاء الفريق، والمواقف المتعلقة بالفعالية المتصورة لعمليات التواصل والتنسيق بين الفريق (Salas, E., et al., 2008, p.908). في هذا السياق لاحظ Lencioni, (2002) أنه ليس المال، ولا الإستراتيجية، ولا حتى التكنولوجيا التي تعطي الميزة التنافسية القصوى؛ بل العمل الجماعي، لأنه قوي للغاية ونادر جداً (Saraswat, N., Khandelwal, S., 2015, p.90). ولكي نصل إلى هذا المستوى من العمل، يبدو أنه لا بد من توفر العديد من العوامل وآليات، والتي من أهمها التدريب، التنسيق بين أعضاء الفريق، وتنشئة المجموعة، هذه الثلاثية تتدرج تحت مصطلح التنشئة الاجتماعية لفريق العمل. فيما يلي شرح لهذه العوامل:

1.3. التدريب:

وفقاً ل (Bell et al., 2017)، ظهرت أول دراسة عن التدريب في مجلة بحثية عام 1918. خضعت الدراسات الميدانية، إلى جانب دراسات التطوير التنظيمي، لتحول ملحوظ حيث أن كلاهما مُتجذر في التعليم، وقد صاحب هذا التحول نمو في المعرفة في مجموعة متنوعة من التخصصات، بما في ذلك علم النفس الصناعي/ التنظيمي، وعلم النفس العسكري، والعوامل البشرية، وعلم النفس المعرفي. هذه الزيادات في المعرفة عززت فهمنا لكيفية تصميم وتقديم التدريب والتطوير في المنظمة (Jangsiriwattana, T., 2019, p.4)، يتم استخدام التدريب على أنه مجموعة من الأنشطة التي تستجيب للاحتياجات الحالية وتركز على المدرب. وفقاً ل (Armstrong, 2006)، فإن التدريب هو استخدام أنشطة التعليم المنهجية والمخططة لتعزيز التعلم. وهو ينطوي على استخدام العمليات الرسمية لجلب المعرفة ومساعدة الأفراد على اكتساب المهارات اللازمة لهم لأداء وظائفهم على نحو مرض (Sila A. K., 2014, p.96)، وهو يساعد في تحديث المواهب القديمة وتطوير مواهب جديدة (Ganesh M., Indradevi

قبل تقديمه إلى الموظفين. (Elnaga A., Imran A., 2013, p.140). كما أفاد (Obisi, (2001), R.,2015, p.335)، أنه ينبغي تحديد احتياجات وأهداف البرنامج التدريبي

أشارت دراسة استقصائية أجرتها الجمعية الأمريكية للتدريب والتنمية " American Society for Training and Development " عام 2008 إلى أن المنظمات أنفقت 134 مليار دولار على التدريب والتطوير، مما يشير إلى أن تدريب الفريق هو في الواقع وسيلة مهمة للبحث (Delise, L., Gorman, C. A.,) (Brooks, A. M., Rentsch, J. R. , 2010, p.53).

فيما يتعلق بتدريب الفريق، يعتبر التعريف الذي يتم الاستشهاد به على نطاق واسع أنه "مجموعة من الأدوات والأساليب، التي ترتبط بالمهارات [في الفريق] والأهداف التدريبية المطلوبة، والتي تشكل إستراتيجية تعليمية" (Salas, E. et al., 2008, p.906). يتم استخدام التدريب لوصف العديد من الأنشطة التي يقوم بها كل من الأفراد والفرق من أجل فعالية الفريق (Salas, E., Shuffler, M., Thayer, A.,) (Bedwell W., Lazzara, E. H.,2014, p.10)، فهذه الأخيرة - فعالية الفريق - قد تكون الغاية القصوى للمسيرين من أنشطة التدريب.

تم إجراء العديد من التقييمات التجريبية لتدريب الفريق (على سبيل المثال، Denson, 1981; Dyer, 1984; Marks, Zaccaro et Mathieu, 2000; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas et Cannon Bowers, 2000; Salas et al., 2001, 2006). وقد جاءت غالبية هذه التقييمات مدعومة إلى حد كبير هذه السيرة -تدريب الفريق-، لوحظت اختلافات في الفعالية التي أدت بها مختلف استراتيجيات تدريب الفريق إلى تحسين نتائج الفريق (Salas E. et al., 2008, p.906).

ومع هذا، تختلف فعالية الفريق باختلاف العوامل التي قد تؤثر على كمية ونوعية الأنشطة التدريبية وفقاً ل (Cole, (2002)، والمتمثلة في درجة التغيير في البيئة الخارجية، ودرجة التغيير الداخلي، وتوافر المهارات المناسبة داخل القوى العاملة الحالية ومدى قيام المسيرين بالنظر إلى التدريب كعامل محفز في العمل؛ هذا يجعل العديد من المنظمات تلبى احتياجاتها في التدريب بشكل عشوائي سواءً أكثر أو أقل تخطيطاً وغير منهجي (Dabale, W. P., Jagero, N., Nyauchi, M., 2014, p.62).

فمثلاً في درجة التغيير في البيئة الخارجية، على الرغم من أن الأدبيات المذكورة أعلاه توفر أدلة على فوائد التدريب وتأثيره الإيجابي على أداء الموظف، أقر (Cheramieet al., (2007)، بأن الإدارة، غالباً ما تشعر

بالتردد أثناء الاستثمار في مواردها البشرية لأسباب مختلفة، ففي بعض الأوقات، على الرغم من تلقي برامج تدريب فعالة وفي الوقت المناسب، يُتوقع من الموظفين صرفها مقابل قيمتهم السوقية وفرص العمل الخاصة بهم، أو استعدادهم لتغيير الوظائف ببساطة بسبب ارتفاع الأجور أو جاذبية المنظمات الأخرى، وبالتالي فإن الاستثمار الثابت في التدريب يؤدي إلى التكلفة. بدلاً من الربح. (Elnaga, A., Imran, A., 2013, p. 141)، قد يكون فقدان "أصحاب الأداء العالي" أكثر ضرراً لمنظمات نتيجة أن هؤلاء الأفراد لا يمتلكون فقط رأس مال بشري - الخبرات - متفوق فحسب، بل وأيضاً دور أكبر في بناء العلاقات الداخلية والخارجية والحفاظ عليها (على سبيل المثال، Kwon & Rupp, 2013; Burt, 1997)، وفي حالة خروج أحد الموظفين البارزين أو عدد قليل من الموظفين خلال فترة زمنية قصيرة، فإن هذا قد يؤدي إلى هجرة كبيرة من الموظفين ويؤثر بشدة على المؤسسة، مما قد يؤدي إلى فشل المؤسسة. (Mawdsley J., Somaya D., 2016, pp.13,21). على سبيل المثال سنجد أن المؤسسة الجزائرية للسباكة -وهران، تستثمر كثيراً في مواردها البشرية بميزانية التدريب بقيمة سنوية إجمالية بحوالي 2٪ من رقم أعمال المؤسسة للتدريب في السنة وفي كل سنة، فمثلاً في سنة 2015 بلغ عدد المتكويين 169 متكون، بقيمة استثمارية مقدرة ب: 12.522.000 دج، في المقابل نجد تسرب كبير في مواردها البشرية إلى مؤسسات منافسة في نفس المجال من التصنيع (مثلاً، في سنة 2015 بلغ عدد العمال 317، وفي سنة 2016 كان العدد الإجمالي للعمال يقدر ب 250 عامل، في نهاية 2017، أضحى العدد الإجمالي للعمال هو 221، ما يقدر ب 29 عامل غادر المؤسسة في حدود السنة الواحدة.

أما عن درجة التغير الداخلي، يقصد بها مدى تركيز المؤسسة على تلبية الحاجات الشخصية والحاجات الفردية والحاجات الجماعية في التدريب والتي لا تقوم بتطوير الموظفين من خلال برامج التدريب فحسب، بل تساعد أيضاً المؤسسة على الاستفادة من مواردها البشرية بشكل أفضل لصالح اكتساب ميزة تنافسية. لذلك، يبدو إلزامياً من قبل المؤسسة للتخطيط لمثل هذه البرامج التدريبية لموظفيها لتعزيز قدراتهم وكفاءاتهم اللازمة في مكان العمل (Elnaga A., Imran A., 2013, p.139)، وبذلك سيشعر الموظفون بأنهم أكثر ارتباطاً بالمنظمة إذا تم مساندة من أجل التدريب من المشرفين أو العمال القدامى. وكشكل مواز لأفكارنا، أفادت الدراسات السابقة (على سبيل المثال، Sabuncuoglu, 2007; Bartlett & Kang, 1997; Birdi et al., 2001; Ahmad & Bakar, 2003)، أن دعم التدريب له علاقات مختلفة مع بعض العوامل التنظيمية، مثل أنه يرتبط بشكل إيجابي بأنشطة التطوير التنظيمي (على

سبيل المثال، (Noe & Wilk, 1993; Kozlowski & Hults, 1987)، فعالية التدريب ومعدل تطبيق (Baldwin & Ford, 1988)، أنشطة التعلم أثناء العمل، والتطور الشخصي (Birdi et al., 1997; Pizam, 2007) والتخطيط الوظيفي (Bulut C., Çulha O., 2010, p.319)، والالتزام التنظيمي (Bulut, C., Çulha, O. 2010)، والأداء التنظيمي (Dermol, V., Čater, T., 2013)، ومع ذلك، فإن بعض المؤسسات تعتبر التدريب بمثابة نفقات غير ضرورية وتخفض دائماً ميزانيات التدريب في محاولة لتحسين وضعها المالي بما يضر في الكثير من الأحيان برفاهية موظفيها لأن هذا الإجراء يعطل الموظفين عن التكيف مع بيئة العمل المتغيرة باستمرار والظروف غير المؤكدة بسبب جملة من الأمور، الابتكار التكنولوجي السريع والتغيير التنظيمي (Motlokoa, M. E., Sekantsi, L. P., Monyoloc, R. P., 2018, p.16).

توفر العديد من الأدبيات دليلاً على وجود علاقة كبيرة بين الخصائص البيئية وفعالية التدريب، وهو ما ينعكس مباشرةً في نتائج التدريب (على سبيل المثال، Elangovan & Karakowsky, 2000; Facticeau, 2000; Goldstein, 2002; Tanneubaum, 2000). هذا يدل على أن بيئة العمل لها تأثير كبير على فعالية التدريب. أكدت دراسات أخرى أيضاً على درجات مختلفة من العلاقة بين الخصائص البيئية وفعالية التدريب، مثل: (Chen et al., 2007; Cheng, Ho, & Clarke, 2002; Cheng & Clarke, 2002; Burke & Baldwin, 1999; Ho, 2001; Bransford & God. 2000). أوضح أن الشخص يختار العمل في منظمة ذات مناخ عمل مناسب لرغباته (Abang I., Hj I., Adamu M., 2014, p.233). كما أن سلوك الموظف وتصميم ومحتوى التدريب تساهم أيضاً في فعالية التدريب.

ومن بين الأمور التي يجب ربطها بفعالية التدريب هو مدى توافر المهارات المناسبة داخل القوى العاملة الحالية بحسب (Saleem et al., 2011). التدريب هو زيادة منظمة من مهارات الدراية والأحاسيس التي يحتاجها الموظفون للتنفيذ بكفاءة في العملية المقدمة، علاوةً على ذلك، التدريب هو أيضاً وسيلة فعالة لتحفيز الموظفين. (Karim, M. M., Choudhury, M., Bin Latif, W., 2019, p.26) وجد (Vasudevan, 2014; Tsai, Yen, Huang, & Huang, 2007; Wang, 2005) أن العمال الذين يركزون على التعلم أظهروا قدراً أكبر من الرضا الوظيفي مع تأثير إيجابي على أدائهم، ولذا اقترح (Rowden & Conine Jr., 2005; Rowden 2002) أنه يمكن استخدام فعالية التدريب كأداة لزيادة

الرضا الوظيفي وأن الموظفين المدربين سوف يلبن احتياجات عملائهم بشكل أفضل. (Mafuzah, M., (Wan Hanafi, W. N., Zulkefli, M. H., 2017, pp.59,62

تقوم المنظمات بتدريب وتطوير القوى العاملة لديها على أكمل وجه من أجل تعزيز إنتاجيتها. وبالتالي، فإن المعرفة والمهارة والقدرات هي العوامل المحددة لأداء الموظفين والتي تحتاج المنظمات إلى الاستثمار فيها بحكمة من أجل تحسين إنتاجية موظفيها (Nda, M., Fard, R. Y., 2013, p.92)، فإن لم تتوفر هذه المهارات لدى الموظفين تكون المؤسسة أمام تحد أكبر هو سوء عملية التوظيف، أو عدم تطابق مهارات الموظف مع ملامح الوظيفة التي يشغلها.

1.1.3. أهمية التدريب:

إن لماذا التدريب مهم للفرق؟ لقد قامت أكثر من 120 دراسة بمقارنة الفعالية النسبية للتدريب الجماعي والتدريب الفردي على المعرفة والكفاءة الفردية. باعتماد تحليل التجميعي Meta-analysis لهذه الدراسات تم التوصل إلى أن تعليم الفريق عموماً عزز المعرفة والكفاءة الفردية أعلى من التعلم الفردي المنظم بشكل تنافسي، بمعنى أن نقل المعرفة من فريق إلى فرد أكبر من نقل المعرفة من فرد لآخر. كما أشارت النتائج إلى أن تدريب الفريق يشجع على أداء الفريق أكثر مما يشجع التدريب الفردي (Druckman D., Bjork R. A., 1994, pp.159-160).

فريق العمل يتعلم باعتباره تغييراً دائماً نسبياً في المستوى الجماعي للمعرفة والمهارات التي ينتجها الفريق من خلال تجربة المشاركة لأعضاء الفريق (Bresó I., Javier Gracia F., Latorre F., Peiró J. (M., 2008, p.140). وفقاً ل (Ofobruku & Yusuf (2014)، فإن نقل المعرفة هو وسيلة تستخدم لتحسين مهارات الموظفين وبناء معرفة المنظمة. (Okumu E. L., Kiflemariam A., Mang'unyi (E., 2018, p.40).

كما يمكن أن يعمل التدريب على توجيه ديناميكي وتعزيز تطوير الفريق وأدائه طوال دورة حياة الفريق (Hackman & Wageman, 2005; Kozlowski, Watola, Jensen, Kim, & Botero, 2009). على وجه الخصوص، يعد التدريب ضرورياً للتعرف على أخطاء أو مشاكل الفريق الحيوية والمساعدة في تصحيحها، وكذلك لتقديم التوجيه في المواقف الصعبة. على سبيل المثال، أشار (Baran and Scott إلى ضرورة سلوكيات التدريب مثل تحديد الاتجاه، ونمذجة الأدوار، والاستشعار عن بعد، علاوة

على ذلك، في التحليلات الوصفية الحديثة، ارتبطت مثل هذه السلوكيات بشكل إيجابي مع فعالية الفريق المدركة، إنتاجية الفريق، وتعلم الفريق (Burke, Sims, Lazzara, & Salas, 2007) بالإضافة إلى الرضا الوظيفي، وفعالية القيادة، والرضا عن قائد وأداء مجموعة (DeRue, Nahrgang, Wellman, & Salas E., 2011). وبالتأكيد، هذه السلوكيات ضرورية للعمل الجماعي الفعال. (Shuffler M., Thayer A., Bedwell W., Lazzara E. H., 2014, p.10). على الرغم من أن أعضاء الفريق قد يتعاملون مع المهام بشكل مختلف، إلا أنهم يحتاجون إلى الاعتماد على بعضهم البعض، لأن عملهم يؤثر ويتأثر بعمل الآخرين. في هذا الصدد، فإن طبيعة العلاقات بين أعضاء الفريق هي عامل حاسم في أدائهم الجماعي (Training Industry, Inc., 2017, p.6).

يذكر أن التدريب مصمم لتغيير سلوك الموظف في مكان العمل من أجل تحفيز الكفاءة ومعايير الأداء الأعلى (Sila A. K., 2014, p.100)، حيث ذكر Arthur et al., (2003) أن للتدريب نتيجة إيجابية عموماً على الأداء ذو صلة بالوظيفة (Jehanzeb K., Bashir N. A., 2013, p.248). فهو يطور مهاراتهم ويغير من موقفهم تجاه العمل (Sila A. K., 2014, p.100)، ويثري العمال حول الاستخدام الفعال للتكنولوجيا، ويعزز سلامة وصحة الموظفين (Uma S. N., 2013, p.138).

ولكن قبل كل هذا، تم تصميم التدريب لتزويد المتعلمين بالمعرفة والمهارات التي يحتاجون إليها في وظيفتهم الحالية لأن النظام التعليمي الرسمي لا يقوم بتدريس المهارات الوظيفية المحددة لشغل منصب في مؤسسة معينة (على سبيل المثال، Arsmtrong, 2001)، فقليل من الموظفين لديهم المهارات والمعارف والقدرات والكفاءات اللازمة للعمل، ونتيجة لذلك، يحتاج الكثيرون إلى تدريب مكثف لاكتساب المهارات اللازمة لتكون قادرًا على المساهمة بشكل كبير في نمو المؤسسة (Dabale W. P., Jagero N., 2014, p.62).

يمكن أن تتجلى إن أهمية التدريب على الأقل في ثلاثة مظاهر، هي الموثوقية، الرضا الوظيفي، والالتزام؛ أولاً: إن هناك حاجة إلى التدريب في كل مرحلة من مراحل الحياة المهنية لتعزيز وتحديث المعرفة وتوسيع الكفاءات التقنية، فالتدريب يجعل الموظفين يشعرون بالثقة والجودة (Ganesh M., Indradevi, 2015, p.335)، وقد ذكر Rosenwald, (2000) من أن التدريب يزيد من موثوقية المنظمة لدى الموظفين لسبب إدراكهم أن مؤسساتهم قامت بالاستثمار والإنفاق على حياتهم المهنية المستقبلية. أما إذا

حدث عكس ذلك، كما أشار إليه (Garger, 1999) فإن الموظفين لا يشعرون بأي شعور تجاه مؤسساتهم، إذا كانوا يعتقدون أن منظماتهم لا تهتم بهم (Jehanzeb K., Bashir N. A., 2013, p.246). يؤدي عدم وجود حد أدنى من الثقة إلى حالات من الصراع والتنافسية (Sharma R., Kensal M., Paliwa P., 2012, p.163). إن العديد من الدراسات أكدت أن هناك روابط قوية بين مختلف ممارسات التدريب ومقاييس الأداء المختلفة (Vinesh, 2014, p.214)، مما تعكس هذه الممارسات الدور المهم في رفع مستوى أداء وكفاءة الموظف (Majeed A., Shakeel S., 2017, p.499).

ثانياً: أما بالنسبة للرضا الوظيفي فقد ذكر Dillich, (2000) أن معظم الموظفين يدركون أهمية التدريب ويرغبون في زيادة رواتبهم (Jehanzeb K., Bashir N. A., 2013, p.248). علاوة على ذلك، فقد أبرزت العديد من الدراسات حول إنتاجية العامل، تماشيًا مع أعمال هاوثرن حقيقة أن الموظفين الراضين عن عملهم سيكونون لديهم أداء وظيفي أعلى، وبالتالي الاحتفاظ بالوظيفة، مقارنة بالأشخاص غير الراضين عن وظائفهم (Landy, 1985). علاوة على ذلك، يقال أن الموظفين هم أكثر عرضة للدوران إذا لم يكونوا راضين وبالتالي تنخفض رغبتهم في إظهار الأداء الجيد، فيمكن أن يكون الموظفون راضين فقط عندما يشعرون بأنهم مؤهلون لأداء وظائفهم، ويمكن أن يتحقق هذا من خلال برامج التدريب (Elnaga A., Imran A., 2013, p.140). وفي الاتجاه نفسه، ذكر (Wagner, 2000) أن المؤسسات التي تقدم برامج التدريب والتطوير لموظفيها تحقق مستوى عالٍ من رضا الموظفين وبالتالي تدني معدل دوران الموظفين (Jehanzeb K., Bashir N. A., 2013, p.246). وفي السياق ذاته، كلما زادت الفجوة بين المهارات اللازمة والمهارات التي تمتلكها القوى العاملة، زاد الاستياء الوظيفي لدى العمال. يقترح هنا (Rowden, 2002) أن التدريب قد يكون أداة فعالة لتحسين الرضا الوظيفي، حيث يؤدي الأداء الأفضل للموظف إلى التقدير من الإدارة العليا، وبالتالي يشعر الموظف بمزيد من التكيف مع وظيفته. وفقًا لـ Rodin & Kunene, (2005)، فإن الموظفين المدربين أكثر قدرة على إرضاء العملاء (Tsai et al., 2007)، والموظفون الذين يتعلمون نتيجة للبرنامج التدريبي يُظهرون مستوى أعلى من الرضا الوظيفي إلى جانب الأداء المتفوق (Elnaga, A., Imran, A., 2013, p.139).

يساعد التدريب أيضًا في بناء الأساس للتقدم الوظيفي ومن ثم تقدير الموظفين من خلال الترقيات، وهذا يمكن أن يؤدي إلى الرضا الوظيفي. وبالتالي يبني ولائهم للشركة (Sila, A. K., 2014, p.100)

ثالثاً: تشير الدراسات الاستقصائية إلى أن القضية الرئيسية التي تواجه المؤسسات هي استقطاب موظفين جيدين والاحتفاظ بهم (Uma, S. N., 2013, p.138)، حيث كشفت العديد من الدراسات (على سبيل المثال، (Nickels, 2009; Logan 2000; Leonard, 1998; Seigel & DeLizia, 1994) أن إحدى الخصائص التي تساعد على الاحتفاظ بالموظفين هي إتاحة الفرص لهم لتحسين تعلمهم، وأكدت هذه الدراسات أن هناك علاقة قوية بين تدريب الموظفين وتطويرهم والاحتفاظ بهم (Jehanzeb K., Bashir,) (N. A., 2013, p.248)، وأن تدريب الموظفين عامل مهم في الاحتفاظ بالعمال كما يساعد أصحاب العمل على الامتثال للقوانين واللوائح ويحسن الإنتاجية والربحية (Uma, S. N., 2013, p.138)، وأضاف (Bhat, Z. H., (2013) أن تحديث المهارات يؤدي إلى زيادة الالتزام والرفاهية والشعور بالانتماء (p.292)، وفي ذات الاتجاه، يقول (McDowall, A. and Saunders, K., (2010) إذا أرادوا الاعتقاد بأنهم يُقدرون من قبل المنظمة التي يعملون بها، يجب أن يروا علامات واضحة على التزام الإدارة لاحتياجاتهم التدريبية والمهنية (Asfaw, A. M., Bayissa, G. L., Argaw, M. D., 2015,) (p.189).

قد تساعد البرامج التدريبية أيضاً القوى العاملة على تقليل من قلقهم أو إحباطهم، الذي نشأ عن العمل في الوظيفة، وهؤلاء العمال يشعرون بأنهم غير قادرين على أداء مهمة بمستوى الأداء المرغوب غالباً ما يقررون ترك الشركة (على سبيل المثال، (Chen et al., 2004)، وإلا فإن بقاءهم في المؤسسة لن يؤدي إلى الإنتاجية (Elnaga, A., Imran, A., 2013, p.139).

إضافة إلى كل ما سبق، يقول (McDowall, A. and Saunders, K., (2010) إذا أراد الموظفون تجربة المرونة والفعالية في الوظيفة، فعليهم اكتساب وتطوير المعرفة والمهارات (Asfaw, A. M.,) (Bayissa, G. L., Argaw M. D., 2015, p.189).

ومما يجدر ذكره أن تدريب الموظفين يعزز ثقافة التعلم، ويقلل من مقاومة التغيير، ويطور مهارات صنع القرار ويشرك الموظفين بنشاط في عملية صنع القرار بدلاً من إعطاء فقط معارف ومهارات وقدرات جديدة للموظفين (Sadaf Z., Amna I., Hummayoun N., 2014, p.62). كما تهدف ممارسات التدريب والتطوير إلى تعزيز الصفات الشخصية للموظفين التي تؤدي إلى مزيد من الأداء الجماعي. (Sila,) (A. K., 2014, p.100)، وعليه ذكر (Arnoff, (1971) الدورات التدريبية تُسرّع من قدرة المبادرة والإبداع لدى القوى العاملة وتسهل تجنب تقادم الموارد البشرية، والذي قد يحدث بسبب العوامل الديموغرافية مثل

العمر أو الاتجاهات أو عدم القدرة على التعامل مع التغيرات التكنولوجية. (Elnaga, A., Imran, A.,) (2013, p. 141).

2.1.3. طرق التدريب:

هناك العديد من الطرق التي يمكن للمنظمة من خلالها تلبية احتياجات التدريب والتطوير (Walters,) (M. L., Griffin, W., 2011, p.7)، تقوم المنظمات بإتباع هذه الطرق لعدة أسباب على سبيل المثال؛ (1) اعتماداً على سياسة المنظمة وأهدافها ومواردها المتاحة، (2) اعتماداً على الاحتياجات المحددة في ذلك الوقت، و(3) المجموعة المستهدفة التي سيتم تدريبها والتي قد تشمل الأفراد أو المجموعات أو الفرق أو الإدارة (Nassazi, A.,2013, p.24).

لاحظ (Nadler, 1984) أن جميع أنشطة تنمية الموارد البشرية تهدف إما إلى تحسين الأداء في الوظيفة الحالية للفرد، وتدريب مهارات جديدة لمهام جديدة أو لمنصب جديد في المستقبل والنمو العام للأفراد. (Nassazi, A.,2013, p.24)، وهذا يمكن أن يحدث بعدد من الطرق (Ganesh, M., Indradevi,) (R., 2015, p.334)، ومع هذا، يدرك المدربون أنه لا توجد طريقة واحدة لجعل الدورات التدريبية ناجحة وفعالة. إن فهم المدربين لمختلف الأساليب التي يستخدمها في سياقات مختلفة ينتج عنه طريقة أكثر إثارة للاهتمام ومختلفة للتأثير على المتدربين للمشاركة والتعلم. (Shivakumar, K. N., 2012, p.2). يمكن للمؤسسات الاختيار من بين طريقتين مختلفتين للتدريب وتطوير مهارات الموظفين. الأولى؛ التدريب أثناء العمل، في التدريب الوظيفي الممنوح للعاملين في المؤسسة أثناء إجراء أعمالهم المنتظم في أماكن العمل نفسها، وتشمل على سبيل المثال، التناوب الوظيفي والنقل الوظيفي، والإرشاد و/ أو التوجيه. والطريقة الثانية؛ هي التدريب خارج العمل ويشمل إبعاد الموظفين عن بيئات عملهم المعتادة وتتمثل في المحاضرات ولعب الأدوار وغيرها الكثير كما هو موضح أدناه.

أ. طرق التدريب أثناء العمل:

في ظل هذه الطرق، يتعلم الموظفون الجدد أو قليلي الخبرة من خلال مراقبة الزملاء أو المديرين الذين يؤدون المهمة ويحاولون تقليد سلوكهم. هذه الطرق لا تكلف الكثير وأقل إزعاجاً لأن الموظفين دائماً في الوظيفة، ويتم تقديم التدريب على نفس الآلات وستكون التجربة على معايير معتمدة بالفعل، وقبل كل شيء يتعلم المتدرب أثناء كسبه (Raheja Kanu, 2015, p.36). بعض الطرق الشائعة الاستخدام هي:

■ الإدارة الفنية/ المتابعة Coaching:

هو أحد الكلمات التي يتم فهمها بشكل شائع ولكن يتم تعريفها بشكل غامض. ما يفعله التدريب هو توسيع مساحة الاحتمالات التي يتمتع بها شخص ما - وهذا التوسع الذي يتطلب تدخلًا خارجيًا (Corwin, 2005, p.3). فتح إمكانات الشخص لزيادة أدائه إلى أقصى حد. فهو يساعده على التعلم بدلاً من تعليمه، وهو عملية تعاونية، تركز على الحلول، موجهة نحو تحقيق النتائج ومنهجية والتي تسهل على المتدرب تعزيز أداء العمل (Amr, F., 2013, p. 4).

المتابعة ليس التدريب. يتناول المتابعة احتياجات الفرد ويعزز المعرفة أو المهارات بدلاً من نقل منهج معين، وهو بذلك يستخدم في كثير من الأحيان مع الموظفين ذوي الخبرة فتركز على تنمية الموظفين. في حين أن المتابعة يمكن أن تدعم في كثير من الأحيان أنشطة التدريب، فالمتابعة تركز على السياق وتهدف إلى تلبية احتياجات المتعلم الفردي. (Meetmaestro, 2019, para.5)، المتابعة لديها القدرة على دعم تنمية الأفراد، والثقافة التنظيمية ونهج تعاوني مع القيادة - من خلال تمكين وتشجيع التعاطف ودعم والسعي لفهم وجهات نظر الآخرين - (S. S. S. C., 2016, p.58).

■ الإرشاد Mentoring:

المفهوم يأتي أساساً من كندا. استناداً إلى تبادل الخبرات وتبادلها، يعد هذا دعماً نهائياً ومنظماً يهدف إلى السماح للمعلم بالقيام بمهمته على نحو أكثر فعالية. الإرشاد هو شكل من أشكال المرافقة من قبل شخص متمرس في مجال (المعرفة والدراية والمهارات الشخصية) لشخص آخر يتعلم و/ أو يمارس في هذا المجال ويحتاج إلى دعم في تقدمه (Payot- 2018, para.6)، ينصب التركيز في هذا النوع على تطوير الموقف. يتم استخدامه للموظفين الإداريين. (Raheja Kanu, 2015, p.36)

إنه يتطلب موقفاً داخلياً وسلوكياً من المرشد الذي يركز على الاهتمام بالآخرين. يتدخل المرشد لمساعدة المعاون، لصالح المنظمة، حتى لو كان هذا الدعم سيحقق له أيضاً فوائد ثانوية من حيث الفائدة والاعتراف. الإرشاد يعزز التكامل، ولذلك هو مفيد للقادمين الجدد، والمتدربين، وكذلك لعودة الموظفين بعد إجازة مرضية طويلة، إجازة الأمومة، أو إجازة. يمكنه أيضاً تقديم دعم لأي شخص يواجه صعوبة في منصبه في أي وقت محدد. إنه ليس نقلاً للخبرة أو المعرفة، بل يعتمد الإرشاد على فرضية أنه يمكن مشاركة الخبرة بدلاً من

نقلها. لذلك لن يكون موقف المرشد هو موقف المدرب أو المعلم، على سبيل المثال، ولكنه يتم بناءً على الندية بين البالغين القائمة على التعاطف والمعاملة بالمثل. (Payot-Surma, M., 2018, para.1-5)، فأساس الإرشاد هو نوعية العلاقة. ومن هناك، كل شيء ممكن (Imloul, I., 2015, p.5).

■ التدريب المتقاطع/ أو التبادلي Cross-Training:

تم تعريف التدريب المتبادل "Cross-Training" من قبل (Volpe, Cannon-Bowers, 1996) على أنه "استراتيجية تعليمية يتم فيها تدريب كل عضو في الفريق على واجبات زملائه" (Salas, and Spector, 2002, p.4). الجانب الأكثر ابتكاراً للتدريب المتقاطع هو التدوير الموضوعي. وفقاً لـ (Cannon-Bowers, Salas, 1998) تمثل عمليات تبادل الأفراد طريقة فعالة للتدريب المتبادل للمهام ذات الصلة الوثيقة والسماح للمهنيين بفهم العمال الآخرين بشكل أفضل (Perreault, M., Bonin, 2005, p.37). وعند نهاية البرامج التدريبية، سيصبح لدى الموظفون ثراء في المعرفة والمهارة، خاصة فيما يتعلق بعمل المنظمة. (Oparanma, A., 2015, pp.3-4)، بالإضافة إلى ذلك، يسمح هذا النهج للفرق وأعضاءها بالتواصل بشكل ضمني في حالات الطوارئ، مما يقلل من الحاجة إلى التواصل اللفظي. وبالمثل، أظهر (Volpe, Cannon-Bowers, Salas & Spector, 1996) أن الفرق التي خضعت للتدريب المتبادل من خلال تبادل المواقف تتفاعل بشكل أكثر فعالية، وتستخدم استراتيجيات اتصال أكثر فعالية وتحصل على أداء أفضل في مهامها، من أولئك الذين لم يتلقوا هذا النوع من التدريب (Perreault, M., Bonin, 2005, p.37).

ب- طرق التدريب خارج الوظيفة:

يتم إجراء أساليب التدريب خارج الوظيفة بشكل منفصل عن بيئة العمل، ويتم توفير المواد الدراسية، وهناك تركيز كامل على التعلم بدلاً من الأداء، وهناك حرية التعبير (Raheja Kanu, 2015, p.37). الطرق المهمة تشمل:

■ المحاضرات والمؤتمرات:

من المعترف به عمومًا من قبل خبراء التدريب أن طريقة المحاضرة فعالة عند استخدامها جنبًا إلى جنب مع الأساليب الأخرى التي تسمح بإعطاء مزيد من الاهتمام الفردي (لتنمية مهارات الدورات، يجب تعزيز المحاضرة من خلال الخبرة الميدانية. يسمح التدريب أثناء العمل بمراقبة المتدرب في إطار العمل الفعلي لتحديد ما إذا كان المتدرب قد تعلم في الواقع من تعليمات الفصل الدراسي، وستتاح للمدرب (المعلمين) الفرصة لتحديد أوجه القصور في المهارات واتخاذ إجراءات علاجية فورية، وللاعتناء وتعزيز السلوك المطلوب (Grassie, R. et al., n.d., p.14).

■ التدريب الدهليزي Vestibular training

يعد أحد أساليب التدريب، حيث يتم تدريب الموظفين الفنيين، خاصة أولئك الذين يتعاملون مع الأدوات والآلات، على التدريب في مجال العمل في مكان العمل بخلاف مصنع الإنتاج الرئيسي (Business Jargons, 2019, para.1).

تحاول طريقة التدريب هذه تكرار الوضع في الوظيفة في الفصل الدراسي للمنظمة. إنه تدريب في الفصول الدراسية يتم استيراده غالبًا بمساعدة من المعدات والآلات، والتي تتطابق مع تلك المستخدمة في مكان العمل (scribd, n.d., para.1).

بمعنى آخر، يُدعى تدريب Vestibule، "بالتدريب بالقرب من العمل"، مما يعني أن إعداد المحاكاة تم إنشاؤها بالقرب من مصنع الإنتاج الرئيسي، حيث يتعلم الموظفون الفنيون كيفية تشغيل الأدوات والآليات، والتي قد تكون متشابهة تمامًا، إلى ما سوف يستخدمونه في ورشة العمل الفعلية. يوجد مدربون خاصون أو أخصائيون ينقلون هذا التدريب إلى الكوادر الفنية، مما يقلل العبء على المشرف المباشر، الذي يتعين عليه الإشراف على عملية الإنتاج بأكملها هو مفيد لتوفير التدريب لعدد كبير من الناس، أداء نفس النوع من العمل، وفيه يركز العمال فقط على التدريب ولا يخشون الأخطاء التي تحدث في عملية الإنتاج. كما أن العمل الفعلي لا يتضرر، حيث يتم إجراء تدريب الدهليز في مكان العمل المحاكي وليس في مكان العمل الفعلي، وبهذا يعتاد العمال على بيئة العمل المحاكاة، وبالتالي، يقل عصبيتهم أو قلقهم قبل الذهاب إلى قاعة العمل الفعلية (Business Jargons, 2019, para.2-5).

■ تمارين المحاكاة Simulation Exercises:

هناك ثلاثة تقنيات محاكاة أساسية تستخدم لنقل التدريب؛ دراسة الحالة، لعب الأدوار، وسلال التدريب.

3.أ. دراسة الحالة:

دراسة الحالة هي توثيق للأحداث والمواقف التي حدثت في مؤسسة أو في نشاط تجاري. يتم الإبلاغ عن هذه الأحداث أو المواقف بالتسلسل، وهناك أيضًا وصف لكيفية تفاعل الشخص/ الأشخاص المعنيين مع الموقف (Shivakumar, K. N., 2012, p.2). تسمح دراسة الحالة بتطبيق المفاهيم النظرية، وبالتالي سد الفجوة بين النظرية والتطبيق، وتشجيع التعلم النشط، وتوفير فرصة لتطوير المهارات الأساسية مثل التواصل والعمل الجماعي وحل المشكلات، ويزيد المتدربين "التمتع بالموضوع وبالتالي رغبتهم في التعلم (Raheja Kanu, 2015, p.37). العامل المميز في دراسة الحالة هو أنه يهدف إلى إبراز الخصائص الفريدة والاختلافات المثيرة للاهتمام في الموقف قيد الملاحظة. عادةً ما يتم استخدام نهج دراسة الحالة في البحث الإيضاحي، مما يعني أنه يركز على الظروف غير النمطية والنتائج المميزة كظاهرة إستباقية (Sammut-Bonnici T., McGee J., 2015, p.1).

3.ب. لعب الأدوار:

أثناء لعب الأدوار، يتولى المتدربون أدواراً ويتصرفون في المواقف المرتبطة بمفاهيم التعلم. وتسمى هذه الطريقة أيضًا "انعكاس الأدوار" أو "الدراما الاجتماعية" أو "الدراما النفسية". يتدرب المتدربون هنا على دور معين. يتم تعيين اثنين أو أكثر من المتدربين أدوار في موقف معين، والتي يتم شرحها للمجموعة. لا توجد خطوط مكتوبة يمكن قولها، وبطبيعة الحال، لا توجد محاولات (بروفات). يتعين على اللاعبين الذين يلعبون الدور أن يستجيبوا بسرعة للموقف الذي يتغير باستمرار وأن يتفاعلوا معه كما هو الحال في الوضع الحقيقي. إنها طريقة للتفاعل البشري تتضمن سلوكًا واقعيًا في موقف وهمي أو افتراضي. (Whatishuman, n.d., para.15) يتعلم المتدربون في مواقف لعب الأدوار من خلال الممارسة (أثناء مشاركتهم في التمرين)، ومراقبة أقرانهم، والتقليد (Grassie R. et al., n.d., p.14).

هذه الطريقة تساعد على حل النزاعات. كما أن المشاركون غالبًا ما يتعرفون على وجهات نظر جديدة و/ أو يختبروها و/ أو يشعرون بها. إضافة إلى أنهم يكونون أكثر ميلاً للتعبير عن وجهات نظرهم الحقيقية (Vcu.Edu., n.d., p.8).

3.ت. سلال التدريب In-basket training:

من المحتمل أن تكون تقنية السلال (York K., Strubler D., Smith E., 2005, p.276) والمعروف أيضًا باسم التدريب داخل الدرج (Raheja Kanu, 2015, p.37)، واحدة من أفضل ممارسات أو حالات المحاكاة المعروفة المستخدمة في مراكز التقييم. إنها طريقة لتعريف الموظفين الجدد أو الذين تمت ترقيتهم بتعقيدات ووظائفهم من خلال تقديم مجموعة من المشكلات التي قد يجدونها في "سلة" عند توليهم الوظيفة. (York K., Strubler D., Smith E., 2005, p.276) ويطلب من المدرب تحديد أولويات القرارات التي سيتم اتخاذها على الفور وتلك التي يمكن تأخيرها. (Raheja Kanu, 2015, p.37) كما أنه يساعد في التعرف على الموظفين حول وظائفهم حيث يتم الاحتفاظ بعدد من المشكلات في "سلة التسوق" (عادة ما يتم الاحتفاظ بها على مكتب الموظف). يجب على العامل النظر في المشكلات التي يمكن أن تكون أيضًا شكاوى من مختلف الموظفين والتعامل مع تلك المشكلات في وقت واحد. وكلما حل الموظف هذه المشكلة، ينقلها إلى "السلة الخارجية" (York K., Strubler, D., Smith, E., 2005, p.276).

إضافة إلى كل هذه الطرق يمكن أن نجد طريقة التدريب الجماعي.

ج- التدريب الجماعي:

لطالما كان الباحثون في المجموعات مهتمين بتحديد متغيرات العملية التي تؤثر على أداء الفريق (Ancona and Caldwell, 1992). نظرًا لأن العديد من الفرق تواجه اليوم التغيير أو عدم اليقين، يجب أن تشارك الفرق في أنشطة تعليمية لفهم بيئتها وعملائها وإدارة ذاتية فعالة وتحسين عملية الفريق (Van Woerkom, M., Croon, M. A., 2009, p.563)، عرّف (Hackman & Wageman, 2005) تدريب الفريق على أنه "تفاعل مباشر مع فريق يهدف إلى مساعدة الأعضاء على استخدام مواردهم الجماعية بشكل مُنسق ومناسب للمهام في إنجاز عمل الفريق" (Taruru, I., et al., 2015, p.8). وفقا ل (Gersick, 1988)، إن التعلم الجماعي يحدث بطريقة متقطعة وأن التعلم يخلق تغييرات فورية وديناميكية في معتقدات وسلوكيات الفريق (Kayes, C., Burnett, G., 2006, p.5)، إن الهدف من التدريب الجماعي هو تطوير فريق عمل جماعي بدلاً من كل متدرب على إنفراد. من فوائد هذه الطريقة أنها تساعد في تطوير المهارات الاجتماعية والصداقة الحميمة داخل فريق (على سبيل المثال، Moreland &

(Myaskovsky, 2000). إلى الجانب الآخر، يمكن استخدام التدريب الجماعي لتطوير المعرفة في فريق أو لتطوير المهارات في فريق (مثل إدارة الوقت أو مهارات التخطيط). يستشهد Moreland & Myaskovsky, (2000) بالنتائج التي تشير إلى أن المجموعات تؤدي مهامها بشكل أفضل إذا تم تدريب أعضائها معًا ويعملون معًا من خلال عملية التعلم بدلاً من تدريبهم بشكل منفرد. في دراسة درب فيها المشاركون على كيفية تجميع أجهزة الراديو، استدعت المجموعات التي تم تدريب أعضائها معًا أكثر وارتكبت أخطاء تجميع أقل، مقارنة بالمجموعات التي تم تدريب أعضائها بشكل منفصل. (Martin, B., Kolomitro, K., Lam, L., 2013, p.30)، كما أظهر (Edmondson, 1999) في العديد من الدراسات أن الفرق تكون أكثر فاعلية عندما تتشارك التعلم. في نموذج لفعالية المجموعة، يؤكد (West, 1996) أيضًا على أهمية الانعكاسية في تأثيرها الإيجابي على أداء الفريق. فهذا الأخير يقوم بتطوير رؤية جماعية من خلال مشاركة المعلومات والسعي للحصول على ملاحظات حول الأداء ومناقشة الأخطاء أو المشكلات والتجريب في هذه المراحل العاكسة (على سبيل المثال، Edmondson, 2002; Hirst et al., 2004). بهذه الطريقة، يمكن لأحد أعضاء الفريق الاستفادة من تجارب أعضاء الفريق الآخرين ويمكن تحديد المشاكل في وقت مبكر (Herre, C., 2010, p.104).

تم العثور على بعض الدراسات (على سبيل المثال، Edmondson, 1999; Van den Bossche et al., 2006; Decuyper et al., 2010; Bauer & Mulder, 2011; Boon et al., 2013) التي أوضحت العلاقات التفاضلية بين مناخ الفريق الآمن والعديد من أنشطة التعلم الفريق. على افتراض أن مناخ فريق آمن يعزز أنشطة التعلم الجماعي عن طريق الحد من المخاوف الاجتماعية لأعضاء الفريق المرتبطة بهذه الأنشطة، مثل الإحراج (Wilfried Neumann, M. A., 2017, p.28).

ويمكن أن نجد في التدريب الجماعي عددًا من أساليب التدريب التي تستهدف تنظيم أداء الفريق (أي، الإعداد والتنفيذ والتفكير) وإدارة صيانة الفريق (أي، الديناميكيات الشخصية).

تتدرج استراتيجيات التدخل عمومًا ضمن واحدة من أربع فئات. أولاً، يتضمن النهج الأساسي لتدريب وتطوير العمل الجماعي توفير التعليم لأعضاء الفريق، مثل المحاضرة حول أهمية توفير الدعم الاجتماعي داخل الفريق أو تشجيع طرق لإدارة الصراع بين الأشخاص. وجد أن هذا النوع من التدريب مفيد لتعزيز فعالية الفريق (على سبيل المثال، Cheater, F. M., Hearnshaw, H., Baker, R., Keane, M., 2005). تتضمن الفئة الثانية من تدريب الفريق استخدام تنسيق أكثر تفاعلية على غرار ورشة العمل، حيث

يشارك أعضاء الفريق في أنشطة مختلفة للمجموعة، مثل إجراء مناقشات حول أغراض وأهداف الفريق (على سبيل المثال، Aaron J. R., Mcdowell W. C., Herdman, A. O., 2014) أو العمل من خلال دراسات الحالة معاً (على سبيل المثال، Ellis, A. P., Bell, B. S., Ployhart, R. E., Hollenbeck, J. R., Ilgen, D. R., 2005). تتضمن الفئة الثالثة من تدريب الفريق تدريبات المحاكاة، حيث تقوم الفرق بتجربة ممارسة مهارات العمل الجماعي المختلفة، مثل التواصل والتنسيق بين الأشخاص، في بيئة تحاكي مهام الفريق القادمة. بالإضافة إلى طرق التدريب الثلاثة هذه التي تحدث خارج بيئة مهمة الفريق، يمكن أيضاً تعزيز العمل الجماعي من خلال دمج مراجعات الفريق في الموقع (أي، حيث يؤدي الفريق مهامه بالفعل)، مما يسمح للفرق بمراقبة/مراجعة جودة العمل الجماعي بشكل مستمر. تتضمن مراجعات الفريق بعض أشكال ملخصات الفريق القبلية (على سبيل المثال، إنشاء خطط عمل)، والآنية (على سبيل المثال، مراقبة إجراءات أعضاء فريق)، والبعدية (على سبيل المثال، تقييم أداء الفريق) تنفيذ مهمة الفريق، يفترض (Hackman and Katz, 2010) أن فعالية الفريق يمكن تحديدها من خلال فحص مدى تحقيق الفريق لأهدافه الأولية. نظراً لأن الغرض العام من تشكيل فريق ما هو إنتاج شيء ذي قيمة، فقد يكون من غير المفاجئ أن أكثر معايير فعالية الفريق التي تم اختبارها على نطاق واسع كانت أداء الفريق (McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., Beauchamp, M., R., 2017, p.3).

إضافة إلى ما سبق فقد ركزت العديد من الدراسات التي تناولت تدريب الفريق على مهارات العمل الجماعي في التدريب، بما في ذلك التنسيق، -الذي سيلبي شرحه لاحقاً- والذي يعتبر ضروري للتكامل الناجح لمساهمات أعضاء الفريق وأداء الفريق عالي الجودة. بالإضافة إلى التحسين العام لفعالية الفريق (Delise, L., Gorman, G. A., Brooks, B. A., Rentsch, G. R., et al., 2010, p.55).

2.3. التنسيق بين أعضاء الفريق:

من السهل الجمع بين الأفراد، لكن جعلهم يؤدون عمل مُعقد يبدو أنه أمر صعب. وبالمثل، منحهم مهمة سهلة والتوقع الأفضل منهم أيضاً يمكن أن يكون أمراً صعباً (Gautam, H. P., 2018, p.2). هناك العديد من الأمثلة على المهام المعقدة للغاية التي لا يمكن أن يستمتع بها الفرد الذي يعمل بمفرده، وبدلاً من ذلك، يتطلب فريقاً يتكون من أشخاص ذوي المهارات المختلفة. وحتى تجميع مجموعة من الخبراء المدربين تدريباً عالياً ليس كافياً، لأنه يجب على الفرق تنسيق أنشطتها. أحد الأمثلة على ذلك الفريق

الجراحي الذي يتكون من أعضاء الفريق المدربين تدريباً عالياً، بما في ذلك رئيس الجراحين والجراح المساعد، وأخصائي التخدير، والممرضات. بغض النظر عن مدى معرفتهم كأفراد لبعضهم البعض، تقشل الفرق الجراحية إذا لم تتفاعل بشكل فعال كفريق (Gorman, J., Amazeen, P., Cooke, N. J., 2010, p.266). وحلقة الوصل هنا تتمثل إذن في التنسيق، هو جانب كبير من تفاعل الفريق يمكن ملاحظته ومقارنته مباشرة بين الفرق. يمكن أن يُعرّف تنسيق الفريق على أنه "الأنشطة المطلوبة للحفاظ على الاتساق داخل منتج العمل أو لإدارة التبعيات داخل تدفق العمل". تؤدي هذه التبعيات إلى الحاجة إلى التنسيق بين أصحاب المصلحة الذين يعملون على مجموعة ذات صلة من المهام. عندما لا يتم تلبية احتياجات التنسيق هذه، سيكون لديهم مشاكل في التنسيق (Duc, A. N., Cruzes, D. S., Conradi, R., 2012, p.4). يتطلب التنسيق جمع المعلومات وتقييمها، وتنظيم المهمة، والتعلم والتكيف، وكلها ضرورية للأداء الفعال (Korsgaard, M. A., et al., 2009, p.254). في الفرق، يمكن القول أن التنسيق يدير العلاقات المتبادلة والسلوكيات وأنشطة الفريق، وبهذا يكون لهيكل الفريق والتواصل أدوات رئيسية في تحديد كيفية عمل التنسيق داخل الفرق (Jariwala, S., Champion, M., Rajivan, P., 2012, p.458).

لقد تمت مناقشة آليات التنسيق بواسطة كل من (March and Simon, 1958) و Mintzberg (1983, 1998). يحدد الباحثان الأولان ثلاثة أنشطة ضرورية لأداء التنسيق: التنسيق من خلال التوحيد، والتنسيق من خلال التخطيط، والتنسيق من خلال التغذية الراجعة. يحدد الباحث الأخير أيضاً مجموعة من آليات التنسيق، والتي تستند جزئياً إلى عمل (March and Simon, 1958)، (1) التعديل المتبادل، (2) والإشراف المباشر، (3) وتوحيد المهارات والمعايير، (4) وعمليات العمل، (5) والنتائج.

1.2.3. التنسيق الصريح والضمني في فرق العمل:

التنسيق هو نشاط أساسي في تنظيم العمل ومصطلح كلاسيكي في المفردات التنظيمية (Melin, U., 2005, n.p)، ولقد قدمت الأدبيات العلمية مقاربات مختلفة لتنسيق داخل الفرق، وأغلب هذه الأدبيات ميزت بين التنسيق الصريح والضمني.

أ. التنسيق الصريح:

منذ الخمسينيات، كان التنسيق الصريح موضع اهتمام للباحثين في الفرق والمؤسسات، ويتم تعريف التنسيق الصريح وفقاً ل (Espinosa et al., 2004) على أنه الاستخدام الصريح للعمليات المختلفة التي تسمح لأعضاء الفريق المختلفين بتعديل ترابطهم المتبادل.

حددت الدراسات في هذا الصدد عمليتين أساسيتين: التخطيط وأنواع معينة من الاتصالات.

التنسيق القائم على التخطيط، والمعروف أيضاً باسم البرمجة، أو التنسيق غير الشخصي أو التنسيق الإداري، يشير إلى مجموعة الممارسات والآليات التي يستخدمها الفريق لإدارة أكثر الجوانب استقراراً وقابلية للتنبؤ بنشاطه. ومن بين الآليات الأكثر شيوعاً، نجد الخرائط العملية لتوضيح الخطط وتحديد المسؤوليات وجدول الأعمال. من جانبه، التنسيق على أساس ردود الفعل على وسائل الاتصال وعمليات التنسيق الشخصي ويتضمن تبادل المعلومات بين عضوين أو أكثر من أعضاء الفريق من خلال المعاملات الرسمية أو غير الرسمية أو الشفوية أو المكتوبة، (Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F.,) (Alcover, C. M., Tabernero, C., 2011, p.60).

ب. التنسيق الضمني أو اللاواعي:

أظهرت الدراسات (على سبيل المثال، Shah & Breazeal, 2010; Entin et al., 2000; Entin & Serfaty, 1999)، أن أعضاء الفريق الذين يتبادلون المعلومات بشكل أساسي من خلال توقع احتياجات بعضهم البعض يحققون أداءً أفضل من أولئك الذين يستخدمون اتصالات إستباقية أقل، ويُشار إلى هذا النوع من تبادل المعلومات الاستباقية بالتنسيق "الضمني".

حددت إحدى الدراسات التنسيق الضمني على أنه يتصرف "دون محاولة التنسيق بوعي"، في حين حددته دراسة أخرى (مثل، MacMillan, Entin, & Serfaty, 2004) بأنها "قدرة أعضاء الفريق على العمل بشكل متضافر دون الحاجة إلى اتصال علني" (Butchibabu, A., Sparano-Huiban, C.,) (Sonenberg, L., Shah, J., 2016, p.596).

تُظهر الفرق التي تطور تنسيقاً ضمنياً قدرة شبه منظمة على تنظيم النشاط وفهم وتوقع عمل أعضاء الفريق الآخرين. تتفاعل الفرق ذات التنسيق الضمني مع الأعضاء الآخرين في الفريق حسب الحاجة مع إظهار القدرة على العمل بشكل مستقل لتحقيق هدف الفريق. بعبارة أخرى، يصف التنسيق الضمني نوعاً من

التزامن السلس بين أعضاء الفريق (Kayes, C., Burnett, G., 2006, p.15)، وقد أشارت بعض الدراسات (على سبيل المثال، Cannon–Bowers, Salas and Converse, 1993;Espinosa et al., 2004; Wittembaum, Stasser and Merry,1996) إلى أن التنسيق الضمني يتم عندما يتوقع أعضاء الفريق أفعال زملائهم واحتياجاتهم وكذلك متطلبات المهمة وتعديل سلوكهم ديناميكياً دون الحاجة إلى التواصل المباشر فيما بينهم أو وضع خطة صريحة للعمل (Rico, R., Sánchez–Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., Tabernero, C., 2011, p.60)، وفي السياق ذاته أبانت دراستي (Shah & Breazeal, 2010 ;Entin & Serfaty, 1999)، أنه مع زيادة ضغط الوقت، يقوم أعضاء الفريق الذين يحولون استراتيجية التنسيق الأساسية والبحث عن المعلومات إلى التنسيق الضمني بأداء المهام بشكل أسرع من أولئك الذين يستخدمون التنسيق الصريح. يرتبط الاستخدام المتزايد للتنسيق الضمني أيضاً مع انخفاض معدل الخطأ أثناء المهام مع عبء العمل (Butchibabu, A., Sparano–Huiban, C., Sonenberg, L., Shah, J., 2016, p.596)، كما يسهل التنسيق الضمني عمليات العمل الجماعي المختلفة مثل صنع القرار وتبادل المعلومات والوعي الشخصي (Kayes, C., Burnett, G., 2006, p.15).

ويتميز التنسيق الضمني بالسلوكيات التالية:

- 1) توفير المعلومات أو المعارف أو التعليقات ذات الصلة لأعضاء الفريق الآخرين دون طلب مسبق؛
- 2) مشاركة عبء العمل أو مساعدة زميل في العمل بطريقة استباقية؛
- 3) مراقبة تقدم النشاط وأداء الزملاء؛
- 4) تكييف سلوك المرء مع الإجراءات التي يتوقعها الآخرون (Rico, R., Sánchez–Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., Tabernero, C., 2011, p.61).

2.2.3. آليات التنسيق داخل الفريق:

في استعراضهم للأدبيات المتعلقة بالتنسيق، يجادل (Okhuysen & Bechky (2009)، بأنه لتحقيق التنسيق الفعال، يجب على المنظمات وفرق العمل إنشاء ثلاثة شروط متكاملة للتنسيق: المساءلة وإمكانية التنبؤ والفهم المشترك.

تحدد المساءلة تخصيص المسؤوليات ذات الصلة بالمهمة -من يفعل ماذا- وتدقق مهمة العمل المكتملة من أعضاء الفريق إلى أعضاء الفريق أو من الوظيفة إلى الوظيفة؛ تحدد القدرة على التنبؤ تسلسل المهام في أي ترتيب وإطار زمني يجب إتمام المهام؛ ويضمن الفهم المشترك أن يمتلك أعضاء الفريق وجهة نظر مشتركة للمشروع الذي يجب استكماله، بما في ذلك مسؤوليات المهمة والتسلسل (Dezsó, C. L., Rico, (2009), Grohsjean, T., Kretschmer, T., 2010, p.4). يذهب البعض على سبيل المثال، (et al.، إلى توسيع هذه الآليات، فيدرج آليات أخرى في نمودجه متمثلة في السوابق، وتزامن عمليات الفريق واللذان تحتويان على مجموعة من الآليات:

أ. السوابق.

تشير السوابق إلى المتغيرات الخارجية المختلفة (على سبيل المثال، الثقافة التنظيمية) أو المتغيرات الداخلية للفريق (على سبيل المثال، تكوين الفريق) التي تشكل جزءاً من موارد الفريق للسماح بعمل فعال. من بين هذه السوابق المحتملة، نذكر على طول عمر الفريق، وتنوع المعرفة، وخصائص المهمة التي يتعين إجراؤها.

■ طول عمر الفريق:

يُعرف بأنه مقدار الوقت الذي يعمل فيه أعضاء الفريق معاً، ويمكن توقع أنه مع زيادة طول عمر الفريق، فإن التنسيق الضمني سيكون أعلى بسبب زيادة خبرة زملاء العمل معاً والعمل الجماعي. وسيؤدي ذلك إلى تحرير الموارد المعتمدة في الفريق والتي من شأنها تحسين فعاليته (Rico, R., Sánchez- (Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., Taberner, C., 2011, p.62)، ويرجع ذلك إلى أنه من المفترض أن المجموعات السليمة قد اجتازت بالفعل بعض تحديات العملية على الأقل التي تميز المراحل الأولية. غالباً، من مراحل تطور المجموعة (على سبيل المثال، وضع المعايير) التي يجب على الفرق المشكلة حديثاً التغلب عليها لتطوير التماسك (Salas, E., et al., 2008, p.910)، قد يكون تماسك المهام مرتبطاً بشكل إيجابي بقدرة الفريق على البقاء في أن أعضاء الفريق الذين ينجذبون للمهمة قد يستمرون في بذل الجهد تجاه المهمة بمرور الوقت، وبالتالي زيادة قابلية الفريق للحياة (Bell, S. T., (Marentette, B. J., 2011, p.286). لدعم هذا، يشير (Lindsley et al., 1995)، إلى أنه عندما يصبح الأعضاء أكثر ترابطاً، يصبح من الصعب الفصل المعرفي بين أداء العضو عن أداء الفريق

(Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., Beaubien, J. M., 2002, p.823)، وبالتالي، فإن تماسك الفريق مرتبط بأداء الفريق من خلال صعوبة الهدف المحددة ذاتياً والالتزام بالهدف، فقد يكون تماسك المهام مهماً بشكل خاص لإعداد الأهداف على مستوى الفريق والالتزام المطلوب للمثابرة تجاه مهمة الفريق بمرور الوقت. في الواقع، يرتبط التزام بهدف الفريق بقدرة الفريق على البقاء (Bell, S. T.,) (Marentette, B. J., 2011, p.286).

من المرجح أن يؤدي المستوى الأساسي للتوقعات المشتركة والكفاءات والحالات الناشئة التي تم تطويرها من تاريخ مشترك إلى تحرير الموارد المعرفية والشخصية، مما يسمح للفرق السليمة بتركيز المزيد من مواردها على اكتساب المهارات أثناء تدريب الفريق، وبالتالي أداء أفضل، ووفقاً ل (Devine et al., 1999)، تميل الفرق السليمة إلى الحصول على عضوية مستقرة نسبياً وتاريخ مشترك للعمل معاً (Salas, E., et al.,) (Gorman et al. 2010;) (2008, p.910)، ولكن بعض الأدبيات التي تعنى بفرق العمل (Edmondson, Bohmer, & Pisano, 2001; Gersick & Hackman, 1990) تظهر أنه بمرور الوقت، تشجع الإجراءات المعتادة والروتينية على بروز فرق عمل ذات ألفة مفرطة مما يؤدي إلى التنسيق الضمني غير المبالي الذي سيجعل من الصعب على أعضاء الفريق التكيف مع التغيرات بسبب الاستجابات المعرفية والسلوكية التلقائية تقريباً، فعندما تكون المرونة والقدرة على التكيف مطلوبة استجابةً لبيئة المهام المتغيرة، يبقى أعضاء الفريق يطبقون الروتين المعتاد الذي لم يعد مناسباً في مثل هذه الظروف (Sieweke, J., Zhao, B., 2015, p.385).

■ تنوع المعرفة:

يشير إلى توزيع المعرفة ذات الصلة بالمهمة بين أعضاء الفريق. يمكن أن تؤثر هذه الاختلافات في المعرفة على قدرة الفريق على تطوير نموذج مشترك للمهمة أو المشكلة. تشير الأبحاث إلى أن الفرق المتنوعة تجد المزيد من الصعوبات في دمج معرفتهم المتميزة عند محاولة التوصل إلى توافق في الآراء وحل المشكلات. ويرجع ذلك إلى مشاكل التفاهم المتبادل والتصورات الخاطئة والصعوبات في تبادل المعلومات. لذلك، من المتوقع أن تستخدم الفرق المتنوعة إدراكياً في المزيد من آليات التنسيق الصريح للتوصل إلى اتفاقيات حول العملية التي يجب تباعها، وأداء المهمة.

■ خصائص المهمة:

تعتبر السمة الروتينية أو الجديدة للمهمة واحدة من السوابق التي تعتبر أساسية في تبديل أنماط التنسيق الصريحة/الضمنية. خلال مرحلة الإجراء، فإن وجود ظروف غير مؤكدة ومتغيرة سيجبر الفريق على تعديل الخطط الموضوعة، وزيادة التنسيق الواضح (Rico, R., Sánchez–Manzanares, M., Gil, F.,) (Alcover, C. M., Taberero, C., 2011, p.62).

أما في حالة الرتابة فتصبح آلية تنسيقية جزئية لأنها تضع تسلسلاً رسمياً للمهام التي يجب إكمالها وتدفق المهام المكتملة من طرف إلى آخر (Dezsó, C. L., Grohsjean, T., Kretschmer, T., 2010,) (p.4).

ب. تزامن عمليات الفريق.

عمليات الفريق هي مجموعة من الآليات النفسية والاجتماعية التي تسمح لأعضاء الفريق بدمج الموارد المتاحة للقيام بمهمتهم الجماعية. هناك العديد من عمليات الفريق المتميزة التي تتفاعل مع التنسيق. هنا، نسلط الضوء على النماذج العقلية المشتركة للفريق، والفهم المتبادل، والقرب والثقة (Bjørnson, F. O.,) (Wijnmaalen, J., Stettina, C. J., Dingsøyr, T., 2018, p. 220).

■ النماذج الذهنية المشتركة للفريق:

تم اقتراح النموذج الذهني للفريق في الأصل بواسطة Cannon–Bowers, Salas, and Converse, (1990)، وفقاً ل (Norman, 1983; Rouse & Morris, 1986)، النماذج الذهنية هي معرفة منظمة الأطر تسمح للأفراد بوصف السلوك وتفسيره والتنبؤ به، وتعكس إدراك الأفراد للواقع (Lim,) (B.–C., Klein, K. J., 2006, p. 404).

من المهم أن يشترك جميع أعضاء الفريق في نفس النموذج الذهني حتى يتمكنوا من تفسير الإشارات السياقية بطريقة مماثلة واتخاذ قرارات متوافقة بشأن هدفهم المشترك (Bjørnson, F. O., Wijnmaalen,) (J., Stettina, C. J., Dingsøyr, T., 2018, p. 220).

إن هياكل المعرفة المشتركة والدقيقة بين أعضاء الفريق سيعزز بشكل خاص عمليات التنسيق الضمنية التي ستسهل أداء الفريق. تصبح النماذج الذهنية للفريق أكثر دقة مع مرور الوقت من خلال عمليات التغذية

المرتدة التي تربط أنماط التنسيق بالنتائج. وبالتالي، يجد أعضاء الفريق أنه من الأسهل بشكل متزايد التنبؤ بسلوك زملائهم في الفريق والتكيف معه، بالإضافة إلى ذلك (Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., Tabernero, C., 2011, p.62)، في هذا الصدد، تشير الأدبيات النظرية (على سبيل المثال، Marks et al., 2000; Mathieu et al., 2000)، إلى أن النماذج العقلية للفريق تسمح لأعضاء الفريق بتوقع تصرفات بعضهم البعض وتنسيق سلوكياتهم، خاصة عندما لا يسمح الوقت والظروف بالتواصل المكشوف والطويل والاستراتيجيات بين أعضاء الفريق. في ظل هذه الظروف، يجب أن يعتمد أعضاء الفريق على المعرفة الموجودة مسبقًا للتنبؤ بأفعال زملائهم في الفريق والاستجابة بطريقة منسقة للمخاطر العاجلة و/ أو العالية و/ أو متطلبات المهام الجديدة. ويلخص نموذج الفريق فهم أعضاء الفريق لمعارف بعضهم البعض ومهاراتهم ومواقفهم ونقاط قوتهم وضعفهم. قد يكون لكل نموذج عقلي تأثير في التنبؤ بأداء الفريق. (Lim, B.-C., Klein, K. J., 2006, p. 405).

■ التفاهم المتبادل:

يشير التفاهم المتبادل، إلى الدرجة التي يكون لدى أعضاء الفريق فهم كافٍ للنماذج العقلية لزملائهم. يقلل التفاهم المتبادل من عبء العمل على التنسيق الصريح، بالنظر إلى أنه من خلال الفهم الأفضل لما يعرفه الزملاء أو يعتقدونه أو يفضلونه، يمكن لأعضاء الفريق التنبؤ بردود فعل الآخرين والتنسيق بكفاءة (Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., Tabernero, C., 2011, p.62). بدون التفاهم المتبادل الكافي، يقضي أعضاء الفريق الكثير من الوقت والطاقة في حماية سلوكياتهم، وتقليل الوقت في التعاون البناء (Fransen, J., Weinberger, A., Kirschner, P. A., 2013, p.14).

■ القرب:

يعمل القرب كآلية تنسيق من خلال تمكين التفاعل والتواصل وتنمية الألفة. تساهم الألفة في تطوير الحالة المعرفية على مستوى الفريق والتي تم تحديدها على أنها تساعد على تفعيل التنسيق الفعال (Stevens and Campion 1994; Kozlowski and Ilgen 2006; Kozlowski and Bell 2008). على وجه الخصوص، تساعد الألفة على خلق مناخ من السلامة النفسية (Dezső, C. L., 2010, p. 5)، والثقة (على سبيل المثال، Uzzi 1996، Grohsjean, T., Kretschmer, T., 2010).

يدركون أن تفاعلاتهم آمنة. وهذا يزيد من الدافع للمشاركة في الفريق وتبادل المعلومات ذات الصلة فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية والمهام ذات الصلة (Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F.,) (Salas et al. 2005، McEvily et al. 2003)، فعندما يثق أعضاء الفريق ببعضهم البعض، فإنهم يتعلمون من بعضهم البعض. (Alcover, C. M., Taberner, C., 2011, p.63)، مما يشجع أعضاء الفريق على اتخاذ إجراءات شخصية خطيرة، مثل التعرف على الإخفاقات، وللتحدث وتبادل المعلومات والآراء (Salas et al. 2005; Edmondson 2003). تمكّن الألفة من تطوير النماذج العقلية المشتركة، والتي تمثل تمثيلاً ذهنياً منظماً للمعرفة حول العناصر الأساسية لمهمة الفريق وبيئة الفريق التي يتم مشاركتها من قبل أعضاء الفريق. وينتج عن ذلك تواصل أكثر فعالية والمساءلة وإمكانية التنبؤ.

وأخيراً، تتيح الألفة تطوير أنظمة الذاكرة التبادلية حيث يكون أعضاء الفريق على دراية بخبرات وكفاءات أعضاء الفريق الآخرين (Dezsó, C. L., Grohsjean, T., Kretschmer, T., 2010, p. 5).

اقترح (Kayes 2004؛ 2003)، أن التنسيق مهم بشكل خاص خلال المشاريع قصيرة المدى لأن الفرق غالباً ما لا يكون لديها الوقت لقضاءه على قضايا التنمية الشخصية أو النفسية الشاملة التي يتم توفيرها عادةً للفرق التي تعمل معاً لفترات أطول من الوقت. لذلك، نتوقع أن تكون سلوكيات التعلم التنسيقية الضمنية مهمة بشكل خاص لتحسين أداء الفريق في المشاريع قصيرة المدى (Kayes, C., Burnett, G.,) (2006, p.15)، وما يدعم هذه الفكرة؛ الدراسة التجريبية التي أجراها جورمان وزملائه، (2010)، حيث لاحظ هؤلاء المؤلفون ديناميكيات تنسيق الفريق لـ 39 فريقاً، وجدوا أن الفرق التي ليست لها ألفة كبيرة بين أعضاءها أظهرت مرونة أكبر وقدرة على التكيف مع التغيرات مقارنة بالفرق ذات الألفة المفرطة وبالتالي نسقت بشكل أكثر فعالية عند أداء مهام ديناميكية للغاية (Sieweke, J., Zhao, B., 2015, p.385).

3.3. تنشئة المجموعة:

وفقاً لـ (Klein & Weaver, 2000)، التنشئة الاجتماعية التنظيمية هي عملية يتعرف من خلالها الموظفون على الوظائف والأدوار الجديدة وثقافة مكان العمل والتكيف معها. يعزز تعريف هذا التعريفات السابقة (Van Maanen, 1978) و (Jones, 1986) وتحدث التنشئة الاجتماعية التنظيمية وفقاً لـ (Van Maanen & Schein, 1979; Wachtfogel, 2009) في أي وقت يعاني فيه الموظف من تغيير في الحدود التنظيمية (Özdemir, Y., Ergun, S., 2015, p.433).

غالباً ما تُستخدم تكتيكات التنشئة الاجتماعية لإدارة تفاعلات أعضاء المجموعة الأولية بطريقة تُسهل تجارب الانتقال (Benson, A. J., Evans, M. B., Ey, M. A., 2015). على الرغم من أن هذه العملية يتم بحثها بكثافة في السياقات التنظيمية، فقد سعينا إلى توسيع هذا الخط من البحث ليشمل فرق العمل.

تشير تكتيكات التنشئة الاجتماعية الرسمية، المرتبطة ارتباطاً وثيقاً بتكتيكات التنشئة الاجتماعية الجماعية، إلى أن الأعضاء يتعلمون أدوارهم من الإعدادات المنظمة، مثل فصول التدريب أو برامج التوجيه. في المقابل، يتم ترك الأعضاء الذين لديهم تكتيكات غير رسمية لفريق العمل ويتم التعلم عادةً "في العمل" (Jie Chen, 2010, p.47).

نظراً لزيادة عدد الفرق التي تعمل في بيئة العمل، فقد تم اعتبار نظام (الشخص-المجموعة) مناسباً بشكل أكثر ملاءمة. يُعرّف نظام (الشخص-المجموعة) بأنه التشابه بين الموظفين ومجموعات عملهم. يتم التحقق من تقييم ملائمة (الشخص-المجموعة) من حيث تحليل الأدوار والذي يتضمن تحديد القيم والمهارات والكفاءات اللازمة لتحقيق فعالية المجموعة. وفقاً ل (Mosley, 2002)، إن نتائج (الشخص-المجموعة) الملائمة التي تؤثر ضمناً أو صراحةً على الفعالية التنظيمية هي أداء الفريق المتقدم والتعاون الجماعي المُحسن (Özdemir, Y., Ergun, S., 2015, p.435).

تشير التنشئة الاجتماعية التنظيمية وفقاً ل (Jones, 1986)، إلى عملية كيفية فهم الأفراد لمسؤوليات ومعايير وثقافة مجموعة محددة (Benson, A., Blair Evans, M., Eys, M., 2016, p.464).

يميل الباحثون في مجال التنشئة الاجتماعية للمنظمة إلى تركيز جهودهم على أحد مستويين من التحليل المنظمة (على سبيل المثال، Nelson & Quick, 1991; Louis, Posner, & Powell, 1983)، أو الفرد (مثل، Ostroff & Kozlowski, 1992; Morrison, 1993a, 1993b; Smith & Kozlowski, 1994).

إن المستويات الأعلى لدوران العمل، وخلق أدوار وظيفية جديدة، وتشكيل فرق مشروع محددة المدة، ومجموعات المهام واللجان كلها حالات يكون فيها التنشئة الاجتماعية للأعضاء الجدد أمراً حاسماً لأداء المجموعة وأدائها (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.4).

لا توجد تعريفات محددة للتنشئة الاجتماعية لمجموعات العمل في أدبيات البحث، ولذا فقد قدم Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., (1996) التعريف التالي: "إن التنشئة الاجتماعية لمجموعة العمل

هي اكتساب الأعضاء الجدد للمعارف والقدرات والمواقف اللازمة لأداء دور العمل، واستيعاب العضو لمجموعة العمل القريبة من خلال التعرض لمعاييرها، والمناخ النفسي، والإقامة المتزامنة لمجموعة العمل للوفاد الجديد بمرور الوقت" (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.6).

1.3.3. مراحل تنشئة للمجموعة:

في سلسلة من المقالات المؤثرة، التي تمتد الآن على مدى عقد من الزمن، وضع Moreland and Levine نموذجاً لدخول للتنشئة العضو في المجموعات. في شرح أكثر تفصيلاً لهذا النموذج، يقترح Moreland and Levine, (1982) عملية من خمس مراحل من التنشئة الاجتماعية للمجموعات: التقصي والتنشئة الاجتماعية والصيانة وإعادة التوطين والتذكر.

أ. مرحلة التقصي:

تمثل مرحلة التحقيق بداية العضوية في المجموعة، وفي هذه المرحلة يصف مورلاند وليفين الوافد الجديد بأنه "عضو محتمل" (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.15). في هذه العملية، يفكر كلا الطرفين في العواقب المحتملة التي قد تترتب على دخول الأعضاء الجدد في المجموعة لتلبية احتياجات كل طرف (Pinto, I., 2006, p.67). هنا، يخطط الوافد الجديد في استطلاع للبحث عن إشارات بشأن طريقة عمل المجموعة وما إذا كانت المجموعة ستلبي رغباته في عضوية المجموعة (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.15). ومن ناحية ثانية، كلما كان الأعضاء المحتملين الذين تم تقييمهم بشكل إيجابي، زاد احتمال قبولهم كأعضاء في المجموعة. مع مرور الوقت، يؤدي الجاذبية بين الفرد والمجموعة إلى زيادة الالتزام المتبادل (Pinto, I., 2006, p.67).

إذا قرر كل من العضو والمجموعة تمديد علاقتهما، فإن مستويات الالتزام ترتفع لتلبية "معايير الدخول" للطرفين وينضم الوافد الجديد إلى المجموعة كعضو جديد. من الواضح أنه في الإعدادات التنظيمية، تكون عمليات الدخول هذه أكثر رسمية بكثير ويتوسط نظام التوظيف والاختيار في هذه العملية، مما يسمح لأعضاء مجموعة العمل الحاليين فقط بدور محدود في صنع القرار (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.15).

ب. مرحلة الدخول/ أو التنشئة الاجتماعية:

خلال مرحلة التنشئة الاجتماعية، يصبح الوافد الجديد عضواً كامل العضوية في المجموعة (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.15)، في كثير من الأحيان، من خلال طقوس البدء التي تدل على إنشاء علاقة جديدة بين الفرد والمجموعة، وفقاً ل (Levine & Moreland, 1994; Moreland & Levine 1982)، يكون الهدف من هذه الطقوس هو تعزيز الالتزام بين الفرد والجماعة، وتخفيف تكيف الأفراد مع وضعهم الجديد، واستيعاب روح المجموعة، وتعلم التوقعات المعيارية للمجموعة (Pinto, I., 2006, p.68)، وزيادة مساهماته في تحقيق أهداف المجموعة إلى أقصى حد. إلى الحد الذي تتجح فيه المجموعة، يخضع الفرد للاندماج". بالتزامن مع عملية التنشئة الاجتماعية هذه، سيمارس العضو الجديد أيضاً بعض الضغط على مجموعة العمل حتى تلبي المجموعة احتياجاته الشخصية، كلما كانت مجموعة العمل تفي بتوقعات الفرد، كلما تم تقييمها بشكل أكثر إيجابية وكلما زاد مستوى التزام الفرد تجاه المجموعة. ويظهر يا يسمى ب " الإقامة" (Pinto, I., 2006, p.69).

إضافة إلى ذلك، وجدت الدراسات السابقة (علي سبيل المثال، Feldman & Brett, 1983) أن التجارب السابقة للتنشئة الاجتماعية تؤثر على نهج الأعضاء الجدد وردود أفعالهم على عملية التنشئة الاجتماعية الحالية، وهذا ما يطبق على فرق العمل، حيث أن الخبرة السابقة للدخول والتنشئة الاجتماعية في فرق العمل ستؤثر على توقعات الأعضاء الجدد والمواقف والسلوك أثناء التنشئة الاجتماعية التنبؤية. من المرجح أن تمتد الخبرات السابقة إلى العديد من المجالات، بما في ذلك سلوك البحث عن المعلومات، وقائد الفريق ودعم مهمة الأقران، والدعم الاجتماعي داخل الفريق، وممارسات العمل، وما إلى ذلك (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.21).

ت. مرحلة الصيانة:

بمجرد أن يتولى الأفراد وضع العضو الكامل، تحدث مرحلة صيانة. خلال هذه المرحلة، تكون مشاعر الالتزام بين الفرد ومجموعة العمل في أقصى مستوى لها، وبالتالي يهتم كلا الطرفين حسب (Levine, Moreland & Levine, 1982; Levine & Moreland, 1994; Bogart & Zdaniuk, 1996)، بالحفاظ على العلاقة. تصبح المجموعة مكوناً حاسماً في حياة الفرد، مع اعتبار الفرد أحد الأعضاء الممثلين لها (Pinto, I., 2006, p.71).

تتميز مرحلة الصيانة، بأن كلا الطرفين يتفاوضان بشأن أدوار علاقتهما. من الواضح أنه في بيئة العمل، ستتأثر هذه العملية مرة أخرى إلى حد كبير بالطرق الرسمية، وخاصة تلك المتعلقة بتنظيم العمل، وربما يكون الاستثناء الوحيد الملحوظ هو أن تكون المجموعة تتمتع بدرجة عالية من الاستقلالية ويمكنها تحديد أساليب وممارسات العمل الخاصة بها (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.15).

في هذه العملية، تحاول مجموعة العمل تعيين دور محدد لكل عضو كامل، بحيث يتم تعظيم مساهماتهم في أهداف مجموعة العمل بأقل جهد من المجموعة من خلال تزويدهم بالمعرفة اللازمة، تُظهر نتائج دراسة (Ostroff & Kozlowski, 1992) أن المجال الأول للمعرفة الذي يشعر فيه الأعضاء الجدد بالكفاءة هو ما يتعلق بمجموعة عملهم، مما يؤكد أولوية مصدر التنشئة الاجتماعية (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.23)، ويميز أعضاء مجموعة العمل في الغالب أدوارهم داخل المجموعة. ومع ذلك، إذا انخفض الالتزام إلى معيار قرار الاختلاف، فإن الفرد يمر بمرحلة انتقالية جديدة. من وجهة نظر الأفراد، كلما كانت المكافأة الدور الذي أنيط به من المجموعة أقل، كلما كان التزامهم بالمجموعة أقل. في هذه الحالة، يستثمر الأفراد في البحث عن أدوار أقل تطلبًا حتى يتمكنوا من تلبية احتياجاتهم الشخصية دون الكثير من الجهد الشخصي (Pinto, I., 2006, p.71).

بمرور الوقت، وإذا بدأ مستوى التزام أي طرف تجاه الطرف الآخر في التلاشي، يجادل مورلاند وليفين بأن انتقال الدور الثالث يمكن أن يحدث. على وجه التحديد، إذا انخفض التزام أي من الطرفين إلى مستوى "معايير الاختلاف"، فهذا يشير إلى النقطة التي لم يعد فيها الالتزام تجاه الطرف الآخر يتطلب عضوية كاملة أو نشطة في المجموعة. وهكذا، يصبح الفرد "عضوًا هامشيًا" (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.15).

ث. مرحلة إعادة التوطين:

قد يكون وضع العضو الهامشي أو لا يكون نتيجة دورة طبيعية لعضوية المجموعة. إذا اتبعت مسارها الطبيعي، فسيكون هذا الوضع متوقعًا. في هذه الحالة، ستتخرط المجموعة والفرد في عملية التفكك والاستعداد للخروج القادم للفرد. ومع ذلك، عندما لا تكون حالة العضو الهامشي غير متوقعة، تصبح العلاقة بين الفرد والمجموعة مشكلة، لأنها تعكس أن أحد الطرفين لم يتوافق مع توقعات الطرف الآخر.

بالنظر إلى وجهة نظر الأفراد، عندما يضع العضو نفسه في وضعية العضو الهامشي، قد يشعر بالحاجة إلى التمييز عن المجموعة. وبعبارة أخرى، فإن الحالة الهامشية وفقاً ل (Levine & Moreland, 1994)، تتيح للفرد أن يشعر بالحرية من التوقعات المعيارية للمجموعة. وسبب آخر يجعله ينسحب إلى وضعية العضو الهامشي هو حقيقة أنه يعتبر أن عضويته لم تعد تلبى احتياجاته الشخصية، وفي الوقت نفسه ليس على استعداد للمساهمة في تحقيق أهداف المجموعة (Pinto, I., 2006, p.72).

بمجرد حدوث الاختلاف، يحاول كلا من العضو والمجموعة استعادة المستويات السابقة من الالتزام المتبادل والمكافآت المتصورة (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.16). في هذه الحالة، يخضع الفرد لانتقال دور آخر (التقارب) ويستعيد وضع العضو الكامل. يدخل الفرد مرة أخرى في مرحلة الصيانة ومن المتوقع أن يتقارب مع التوقعات المعيارية للمجموعة. خلال هذه المرحلة، يمكن أن يرتفع الالتزام مرة أخرى إلى معيار قرار الاختلاف.

إذا استمر الاختلاف ولم تعد حالة العضو الكاملة خياراً، فإن مرحلة إعادة التنشئة الاجتماعية تعمل كفترة زمنية تُستخدم كتحضير للخروج النهائي للفرد (Moreland & Levine, 1982)، سيتخلى الفرد عن المجموعة ويكتسب صفة العضو السابق (Pinto, I., 2006, p.72)، وتبدأ مرحلة "التذكر" (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.16).

ج. مرحلة التذكر والخروج:

يتوافق التذكر مع الفترة التي ينخفض فيها الالتزام المتبادل بين المجموعة والفرد حتى لا يبقى التزام. خلال هذه المرحلة، يشارك كل من المجموعة والفرد في التقييم بأثر رجعي حول دور كل طرف في العلاقة. تصبح نتيجة هذا التقييم جزءاً من تاريخ المجموعة. والخروج يمكن أن يحدث في كل مرحلة تقريباً، فإذا قرر أعضاء المجموعة استبعاد عضو لأن هذا العضو لا يتوافق مع التوقعات المعيارية ولا تتوقع المجموعة مساهمة إيجابية من الفرد في أهداف المجموعة، أو عندما يقرر العضو المغادرة بمفرده "طواعية"، قد تتأثر الصورة العامة للمجموعة بشكل سلبي. في الواقع، قد يعكس رحيل الأعضاء غياباً للمهارات الجماعية للحفاظ على أعضائها. من وجهة نظر الأفراد، يرتبط الخروج بحقيقة أن المجموعة ليس لديها مهارات لتلبية احتياجاتهم الشخصية (Pinto, I., 2006, p.74).

خلال هذه المرحلة الأخيرة، سيصبح العضو السابق جزءاً من "التقليد" التاريخي للمجموعة، وسيتم تذكر مساهماته بشكل أو بآخر (Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H., 1996, p.16)، وكثيراً ما يعمل الأعضاء السابقون كنماذج للأعضاء الجدد. إذا ساهم عضو سابق بشكل إيجابي في تحقيق أهداف المجموعة، فسيتم تذكر هذا العضو كنموذج يُحتذى به. على العكس من ذلك، إذا لم يساهم عضو سابق في تحقيق أهداف المجموعة، فيمكن للمجموعة استخدام هذا العضو كنموذج للسلوك غير المقبول (Pinto, I., 2006, p.74).

خلاصة الفصل:

يتم أحياناً انتقاد مفهوم التنشئة الاجتماعية التنظيمية، الذي تم تطويره في الغالب من منظور وظيفي، في ضوء الخسارة التي يتكبدها العمل الجماعي في سياق التنشئة الاجتماعية المتعددة، وارتفاع الفردانية في العمل. ومع ذلك، فإن بعض الصعوبات التي تواجه المنظمات الحديثة، تؤكد الفائدة إن لم تكن أساسية، لمفهوم التنشئة الاجتماعية في فهم هذه الظواهر التنظيمية. الهدف ليس اعتبار التنشئة الاجتماعية حصرياً حقيقة أن الفرد قائم على قالب المنظمة، ولكن فهم الآليات في العمل أثناء التفاعل بين الفرد والمجموعة. يوضح هذا الفصل أنه يمكننا فهم التنشئة الاجتماعية التنظيمية كعملية من صنع المجموعة. إن عمليات التعلم والاستيعاب المتعلقة بالمجالات الرئيسية للتنشئة الاجتماعية (العمل، المجموعة، التنظيم) هي في الواقع جزء من عملية صنع الحواس في العمل عندما يفسر الفرد بيئته ويتفاعل معها. يتيح لنا هذا المنظور الاقتراب من التنشئة الاجتماعية من منظور عملية، مع التركيز على ديناميكيات التنشئة الاجتماعية. وبالتالي، نظهر أن التنشئة الاجتماعية هي بالتأكيد عملية مستمرة، ولكنها ليست خطية أو تراكمية.

الفصل الرابع: أداء فرق العمل

تمهيد

1.4. تعريف الأداء

2.4. أنواع الأداء

1.2.4. الأداء التنظيمي

2.2.4. الأداء الفردي

أ. أداء المهام

ب. الأداء السياقي

ت. الأداء التكيفي

ث. سلوكيات العمل المضاد للإنتاج

3.4. الأداء الجماعي أو أداء فرق العمل

1.3.4. أبعاد أداء فريق العمل

أ. وضوح الأهداف

ب. الشعور بالانتماء إلى فريق العمل

ت. المكافآت والاعتراف المهني

ث. قدرة فريق العمل

ج. مناخ فريق العمل

2.3.4. نبذة عن أهم المقاييس والاختبارات التي تقيس أداء فرق العمل

خلاصة الفصل

تمهيد:

إن أداء الفريق هو ظاهرة متعددة الأوجه، ولذا من المهم أن يقوم الدارسون والممارسون بتطوير منظور شامل حول هذا المصطلح. في هذا الفصل سنتحدث على الأداء من أوجهه الثلاثة ونتطرق إلى مكونات أداء الفريق بالخصوص مركزين على خمس محددات أداء لفريق: أهداف الفريق، والشعور بالانتماء، والاعتراف والمكافآت، وقدرة الفريق ومناخ الفريق صحي. يقال أن المرء يحتاج إلى الانتباه إلى جميع هذه الأبعاد الخمسة وتحقيق توازن بينها لجعل الفريق فعالاً.

1.4. تعريف الأداء:

الأداء هو أحد أكثر المفاهيم المثيرة للجدل التي لم يتم الاتفاق عليها بين مختلف الباحثين والمنظرين، مع أنه يستخدم هذا المفهوم على نطاق واسع في الأدبيات الأكاديمية والدراسات المتعلقة بالمنظمات، دون أن يتقاسم الجميع تعريفاً واحداً. في غياب أي تعريف عملي للأداء يعتمد عليه غالبية المختصين، سيكون هناك بطبيعة الحال تفسيرات واستدلالات مختلفة يتصورها مختلف الأشخاص وفقاً لتصوراتهم الخاصة. هذا الخلاف وعدم الاتفاق يرجعان جزئياً إلى عدم وجود محاولة كبيرة للتحديد النظري أو العملي للمفهوم. ونتيجة لذلك، فإن التعريف المقبول عموماً للمفهوم يواجه العديد من المشكلات، مما يعني أن إمكانية وجود أي تعريفات واستنباط بعض القواعد للوصول إلى التعريف المطلوب لا يزال موضع تساؤل. ومع هذا فقد ظهرت بعض المحاولات الجادة السنوات العشر أو الخمس عشرة الماضية، أحرز الباحثون تقدماً في توضيح مفهوم الأداء وتوسيع نطاقه، سنحاول أن نوفر تعريفاً للأداء يصف طبيعته متعددة الأبعاد والديناميكية. وفي وقت لاحق، نقدم وجهات نظر متشعبة حول الأداء: منظور الفروق الفردية، ومنظور الموقف-الظرفي، ومنظور علاقة الأداء.

يعرف Motowidlo "الأداء في العمل على أنه القيمة الإجمالية المتوقعة من قبل المنظمة، وهو حلقات من السلوك الرصين الممارس من الفرد خلال فترة زمنية معينة".

فمنذ القرن التاسع عشر، المقاربة التاريخية كانت من حيث التكاليف والإنتاجية في القطاع الصناعي، وقد أثري تعريف الأداء تدريجياً مع الرؤية الإستراتيجية لإدارة نشاطات المنظمة.

ومن ناحية أخرى، فإن "الأداء" له أصوله في الفرنسية القديمة "parformer" والذي كان يعني "إنجاز أو الإتمام، والتحقق، والتنفيذ". أما الفعل الإنجليزي "to perform" فقد ظهر بمعنى أوسع: فهو يعني في نفس الوقت إنجاز عملية، أي المهام، ولكن أيضاً النتائج الفعلية التي تحققت وكذلك النجاح الذي يمكن توقعه. تستكمل اللغة الإنجليزية هذا التعريف بحقيقة أن هذه النتيجة تجيب على أهداف أو الوعود المنشودة. ولذلك يشير الأداء إلى مصطلح تكاملي يصعب تعريفه بدقة لأنه يدمج الأبعاد السياقية.

ومع ذلك، وعلى الرغم من عدم وجود تعريف شامل للأداء، فإن العديد من المقاربات تعتبر أنه بالنسبة لأي منظمة لا بد أن تتجاوز مفهوم الإنتاجية، ويجب التعبير عن الأداء من خلال مفهومي الفعالية والفاعلية effectiveness and efficiency (Tissandier et al., 2016, p.21)، هذا ما ذهب إليه Neely وغيره من المؤلفين، حيث يقول أن الأداء يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالفعالية والفاعلية ويسمى البعض بالكفاءة (lon E.-L., Criveanu M., 2016, p.180).

قد يكون هذان المصطلحان متشابهين، ومع ذلك، يكون لكل منهما معنى متميز (Bartuševičienė I., Šakalytė E., 2013, p.49). وأما الفعالية هي القدرة على اختيار الأهداف المناسبة وتحقيقها، بينما تعني الفاعلية القدرة على استخدام الموارد المتاحة على أفضل وجه في عملية تحقيق الأهداف بأفضل طريقة وبأقل كلفة (Mouzas S., n.d, p.3)، بمعنى أنها تقيس الكفاءة العلاقة بين المدخلات والمخرجات أو مدى نجاح تحويل المدخلات إلى مخرجات (Bartuševičienė I., Šakalytė E., 2013, p.49).

غير أن هناك تمييزاً فيما يتعلق بوجهة النظر المستخدمة للدراسات المتعلقة بهذه الفكرة. في الواقع، عندما نتحدث عن الأداء، نركز بعض الدراسات على الغاية وبالتالي قياس الأداء بينما يركز البعض الآخر على آليات أو عوامل الأداء في العمل (Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, L., Bakker, A. B., 2014, p.22). ما لا بد أن يتم الاتفاق عليه أنه عند وضع تصور للأداء، يجب على المرء أن يفرق بين جانب العمل (أي الجانب السلوكي) وجانب النتائج في أداء.

وبصفة عامة، ما وراء هذين المفهومين، يمكن أن يشير الأداء إلى "تحقيق الأهداف التنظيمية بالمعنى الدقيق للكلمة، أي من حيث النتيجة، أو بالمعنى الواسع، من حيث العملية التي تؤدي إلى هذه النتيجة". الأداء وفقاً لـ Campbell, (1993) هو ما تستأجره المنظمة، ما يجب القيام به، وما يجب فعله" (Sonnentag, S., Frese, M., 2005, p.5).

العديد من نماذج التصنيفية للأداء في الأدب التي تصف فئات السلوك، يعتقد أن لها قيمة تنظيمية. وقد تم تعريف الفئات إما وفقاً لمحتواها السلوكي الواضح "كامبل" (1990)، ونتائجها التنظيمية ذات الصلة (1993) Borman & Motowidlo، سوابقها التحفيزية (1998) Organ & Sackett، أو سوابق أخرى مثل القدرة وسمات الشخصية (2000) Viswesvaran, Schmidt & Ones. وتشمل سوابق الأداء كلا من المحددات المباشرة، مثل المعرفة والمهارات والدوافع والعادات والإكراهات الظرفية، فضلاً عن المحددات غير المباشرة، بما في ذلك الفروق الفردية في القدرة وفي الشخصية وبعض أنواع من المتغيرات الظرفية. ويفترض أن تكون المحددات المباشرة هي الوسيط في تأثير على المحددات غير المباشرة على أداء العمل من خلال الآليات السببية التي تنطوي على فرصة التعلم، والقدرة على التعلم، والدافع للتعلم، والتكيف من الناحية العملية. ومن الآثار الهامة لتعريف الأداء، والهياكل التصنيفية للأبعاد السلوكية للعمل، والسوابق المباشرة وغير المباشرة، هو أن السمات المختلفة، وعمليات التعلم، والآليات التحفيزية والقيود الظرفية يمكن أن يكون لها تأثيرات مختلفة على مختلف الأبعاد السلوكية لأداء العمل.

2.4. أنواع الأداء :

1.2.4. الأداء التنظيمي:

يمكن تصور المنظمات على أنها مجموعة منظمة لتحقيق الغاية والأهداف. لقد تم اعتماد النتائج المالية منذ فترة طويلة كهدف نهائي؛ والهدف الوحيد هو تحقيق أقصى قدر من الربح. ومع تطور الأسواق المالية، فقد كان لها امتياز لتحديد أداء المنظمات، واعتمادها على العديد من المؤشرات المحاسبية والمالية، غير أن هذا الأداء المالي أصبح تدريجياً مقيداً وأضيفت محاور جديدة إلى تحليل الأداء (Tissandier et al., 2016, p.26). في هذا الصدد، يقدم (Lebans & Euske, 2006) تعريف للأداء التنظيمي على أنه مجموعة من المؤشرات المالية وغير المالية التي تُقدم معلومات عن درجة تحقيق الأهداف والنتائج (Gavrea B., Ilies L., Stegorean R., 2011, p.287)، كما أشار (Bernadin, 1995) سابقاً إلى أنه يجب تعريف "الأداء على أنه مجموع آثار العمل، لأنها توفر أقوى علاقة بالأهداف الإستراتيجية للمنظمة، ورضا العميل والمساهمات الاقتصادية". كما يقول المؤلف، يجب أن يأخذ الأداء في الاعتبار كلاً من المدخلات -الجهود المبذولة- والنتائج -نتيجة الجهد المبذول- (Ion, E. -L., Criveanu, M., 2016, p.180)

في الستينيات، بدأت المؤسسات في استكشاف طرق جديدة لتقييم أدائها، لذا تم تعريف الأداء على أنه قدرة المنظمة على استغلال بيئتها للوصول إلى الموارد المحدودة واستخدامها (Gavrea, B., Ilies, L., Stegorean, R., 2011, p.287).

في نفس السياق، أصدر "Etzioni" بياناً واضحاً إلى حد ما حول مفهوم الأداء التنظيمي، والذي اعتقد فيه أنه تم إجراء تقييمات متكررة للمنظمات فيما يتعلق بتحقيق أو عدم تحقيق الأهداف والغايات المحددة. ومع ذلك، في اقتراح إيتزيوني، لم تؤخذ الموارد التي تحتاجها المنظمة لتحقيق أهدافها وتطلعاتها في الاعتبار (Jenatabadi, H. S., 2015, p.2). في ذات المعنى، قال (2010) "Cho and Dansereau"، الأداء التنظيمي يشير إلى أداء المنظمة مقارنة بأهدافها وغاياتها (Almatrooshi, B., Singh, S. K., Farouk, S., 2016, p.846). قام بعض الباحثين الآخرين، مثل: "Chandler"، "Thompson"، برعاية فكرة عن الأداء التنظيمي مماثلة لتلك التي عرضها إيتزيوني، ويجادل باحثون مثل هؤلاء بأن المعيار النهائي للأداء التنظيمي هو نموه وبقائه على المدى الطويل. وبعبارة أخرى، فإن التحسين المستمر للأداء التنظيمي يشكل هدفه الحيوي. ما كان بين هذه التعريفات المشتركة هو "فعالية" أو تحقيق المكون الموضوعي للأداء التنظيمي (Jenatabadi, H. S., 2015, p.2).

في اتجاه آخر، الأداء التنظيمي حسب ما عرفه Kalika, (1988)، على أنه "التدابير التي تؤثر بشكل مباشر على البنية التنظيمية وليس على النتائج المحتملة لطبيعة اجتماعية أو اقتصادية. هذه المؤشرات مفيدة في أنها تسمح باحتواء الصعوبات التنظيمية من بداية ظهورها" فالأداء التنظيمي هو "قدرة المنظمة على تحديد وتنفيذ الاستراتيجيات الجيدة في سياق الأهداف المبتغاة" ويشير أيضاً كالليكا، (1988) إلى أربعة عوامل للفعالية التنظيمية، وهي: الامتثال للبنية الرسمية، فعدم الامتثال للبنية المعلنة من طرف الإدارة، قد يعكس خلل وظيفي داخل المنظمة. والعلاقات بين المصالح: البحث عن التقليل إلى أدنى حد ممكن من الصراع يعكس الحاجة إلى التنسيق اللازم لتحقيق الفعالية، وجودة تدفق المعلومات: يتعين على المنظمة تطوير نظم المعلومات للحصول على معلومات موثوقة وكاملة تكون أساسية لعمل المنظمة، ومرونة البنية، أي قدرة هذه الأخيرة في تغيير العامل الرئيسي للتكيف مع والإكراهات التي يفرضها المحيط، والمشاركة في صنع القرار وكذلك دوران العمل والاتصال متعدد الأطراف (Kalika, M., 1995, p.19).

يعتقد Rolstadas, (1998) أن الأداء التنظيمي هو علاقة معقدة تتضمن سبعة معايير للأداء يجب إتباعها: الفعالية، والكفاءة، والجودة، والإنتاجية، وجودة العمل، والابتكار، والربحية. ويرتبط الأداء ارتباطاً

وثيقاً بتحقيق المعايير المذكورة سلفاً، والتي يمكن اعتبارها أهدافاً للأداء. وفقاً لـ "Rolstadas"، لا يمكن وضع تعريف دقيق للأداء لأنه يعتمد على معايير الأداء السبعة التي لا يمكن تحديدها بوضوح (Ion, E., -L., Criveanu, M., 2016, p.180).

2.2.4. الأداء الفردي:

الأداء الفردي في العمل، أو إنتاجية العمل غالباً ما يتم استخدام هذين المصطلحين بشكل مترادف في الكثير من الأدبيات (Koopmans, L., et al., 2014, p.65)، ومع هذا فهو مسألة لم تتشغل بها فقط المنظمات بل أدت أيضاً إلى تغذية العديد من البحوث في مجالات الإدارة والصحة المهنية وعلم النفس العمل والتنظيم (Koopmans L. et al., 2011, p.858)، وبحكم أنه أحد المؤشرات الرئيسية لأداء فريق العمل والمنظمة، وبالتالي، فإنه يساهم في إنتاجية المنظمات وقدرتها التنافسية (Koopmans L. et al., 2014, p.11).

فمنذ تايلور وفايول، يعد الأداء موضوع بحث أساسي للمؤلفين في النظرية التنظيمية (Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., Roussel, P., 2006, p.11)، حيث أجريت العديد من الدراسات، ومع ذلك، لم يتم تعميم مقاربات مختلفة لدراسة أداء العمل الفردي في الأدبيات اليوم.

في حين أن مجال الإدارة يركز أساساً على جعل العامل منتجا قدر الإمكان، فإن مجال الصحة المهنية يركز على منع فقدان الإنتاجية بسبب المرض أو مشكلة صحية. ومن ناحية أخرى، يهتم أخصائيي علم النفس العمل والتنظيم بتأثير المحددات، مثل المشاركة في العمل، والارتياح، والشخصية، وما إلى ذلك، على أداء العمل الفردي، ومع ذلك، على الرغم من أهميته، لا يوجد إطار مفاهيمي شامل للأداء الفردي في العمل (Koopmans, L. et al., 2011, p. 858)، الأمر الذي يتفق الباحثون عليه فقط هو أن الأداء يجب أن يعتبر مفهوماً متعدد الأبعاد.

تعريف الأداء الوظيفي الذي تم الاستشهاد به أكثر، هو التعريف الذي قدمه (Campbell, 1990) McHenry & Wise الذي يكشف عن أنه سلوك أو إجراء يتعلق بالهدف التنظيمي. هناك ثلاث أفكار تتعلق بالتعريف: أولاً؛ يُعرّف الأداء الوظيفي بأنه سلوك أو إجراء، وليس نتيجة، ثانياً؛ لا يشمل الأداء الوظيفي سوى السلوك المتعلق بالأهداف التنظيمية، وثالثاً؛ الأداء الوظيفي مفهوم متعدد الأبعاد. هذا

التعريف يتسبب مع (Viswesvaran & Ones, 2000) وكذلك (Motowidlo, 2003) (Widyastuti, T., Hidayat, R., 2018, p.102)، الذي يعتبره "أنه القيمة الإجمالية المتوقعة من قبل المنظمة، وحلقات السلوك الرصينة التي يمارسها الفرد لفترة من الزمن»

في الواقع، إذا كنا نوازن بين الأداء والنتائج الفردية فقط، فإننا نخاطر بتجاهل العوامل السياقية التي تساعد أو تعيق الفرد في أداء عمله (توافر وجودة المعدات، والقرارات الإستراتيجية والتشغيلية التي هي خارج نطاق سيطرة الشخص، وضع/ حالة السوق)

الفائدة من الاحتفاظ بتعريف يركز على خاصية السلوك هو السماح بفهم أفضل للعوامل النفسية للأداء. هذا التعريف يعني أن الأداء مرتبط بالمحددات الفردية ويتجنب إنشاء ما يصطلح عليه بـ "الصندوق الأسود" بين العوامل النفسية ونتائج الأداء. علاوة على ذلك، هذا التعريف هو جزء من اتجاه حديث يهدف إلى معالجة الخصائص السلوكية للأداء وفقاً لمنظور متعدد الأبعاد.

تاريخياً، ركزت الأبحاث على الروابط السببية بين المحدد النفسي، والأداء في العمل. فمنذ عمل (Campbell, 1990)، كانت الأبحاث تحاول تبني وجهات نظر تكاملية، في محاولة لجمع وتحليل المعرفة حول هذه الروابط، من أجل اقتراح نماذج متعددة العوامل من الخصائص السلوكية لأداء العمل.

يسمح لنا بوضع تصور معرفي للظاهرة وتحديد المحددات النفسية الرئيسية لأداء العمل، بناءً على فهم أفضل للخصائص السلوكية لأداء العمل.

يحدد نموذج كامبل (1990) متعدد العوامل ثمانية أبعاد سلوكية لأداء العمل. هذه العوامل الثمانية ستكون شاملة، وعامة، ومستقلة. "شاملة" لأنها يمكن ملاحظتها في أي منظمة أو مؤسسة. "عامة" لأن محتواها قابل للتعديل وفقاً لقيود وخصائص كل منظمة، لا سيما وفقاً لطبيعة الوظائف، والتنظيم الداخلي للمنظمة وقيود السوق. "مستقلة" لأنها ليست، كلها متكيفة مع أي وظيفة في المنظمة. فقد تتأثر مهمة معينة ببعض هذه العوامل. الأبعاد الثمانية أو الخصائص السلوكية لأداء العمل هي:

المهارات في المهام الخاصة بكل وظيفة؛ والمهارات في المهام غير الخاصة بالوظيفة؛ والاتصال الكتابي والشفهي؛ والجهود في العمل؛ والحفاظ على الانضباط الشخصي؛ وتسهيل أداء الفريق والزملاء؛ والإشراف؛ والتسيير والإدارة؛ (Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., et al., 2006, pp.3-5).

وعلى أساس التجميع المفاهيمي لأبعاد أداء العمل الفردي الواردة في الأدبيات، يمكن تمييز ثلاثة أبعاد عامة: أداء المهام، والأداء السياقي، والأداء التكيفي. وأخيراً، وصفت بعض الأطر الأبعاد التي لم تصنف في إحدى هذه الفئات الثلاث، كمثال على ذلك الأداء الإستباقي والإبداعي وسلوك العمل العكسي. (Koopmans L. et al., 2011, p.858)

أ. أداء المهام **Tasks performance** :

من السهل العثور على تعريف عام للأداء الذي ينطبق على حالات أداء المهام أو أداء الدور هي ذات صلة بكل وظيفة وتعرف بأنها تلك النتائج المطلوبة رسمياً والسلوكيات التي تخدم مباشرة أهداف المنظمة. لقد أشارت جميع الأطر تقريبا إلى أداء المهام بوصفه بعدا هاما للأداء الفردي في العمل (Motowidlo, S. J., 2005, p.858).

يمكن تعريفها على أنها الكفاءة التي يؤديها شاغلي الوظائف في المهام الفنية الأساسية التي لها أهمية مركزية في وظيفتهم، ومعترف بها رسمياً كجزء من وظائفهم. وأحياناً، تستخدم تسميات أخرى للدلالة على أداء المهام منها كفاءة انجاز المهام المحددة للوظيفة، والكفاءة التقنية أو الأداء في الدور. تشمل السلوكيات المستخدمة لوصف أداء المهام في كثير من الأحيان (مثل، Rotundo and Sackett, 2002; Campbell, 1990) على كمية العمل ونوعيته، والمهارات الوظيفية، والمعرفة الوظيفية (Koopmans L., et al., 2013, p.7). وتسهم هذه الأنشطة الفنية في جوهر المؤسسة سواءً بشكل مباشر من خلال تنفيذ جزء من عملياتها التكنولوجية، أو بشكل غير مباشر من خلال تزويدها بالمواد أو الخدمات اللازمة (Hunthausen J., 2000, p.20).

تحدث كامبل "Campbell" على أن أول بعدين، كفاءات انجاز المهام المخصصة للوظيفة (المهام الأساسية) والكفاءات غير المخصصة لمهمة محددة (المهام غير محددة لعمل معين، ولكن متوقع من جميع الموظفين)، تمثل تنفيذ المهام. ويمكن اعتبار أبعاد الإنتاجية، والجودة، والمعرفة بالوظيفة مهام.

كل أطر الأداء الفردي للعمل التي طورت لاحقاً أدرجت كلها بعدا لوصف أداء المهام، وكان الاستثناء الوحيد هو Renn et Fedor، حيث تم تقسيم أداء المهام إلى كمية ونوعية العمل (Motowidlo, S. J., 2005, p.858).

ويشمل أداء المهام مساهمة الفرد في الأداء التنظيمي، كما يشير إلى الإجراءات التي تشكل جزءاً من نظام المكافآت الرسمية، ويعالج المتطلبات المحددة في التوصيف الوظيفي.

وعلى المستوى العام، يتألف أداء المهام من أنشطة تحول المواد إلى السلع والخدمات التي تنتجها المنظمة أو التي تسمح للمنظمة بالعمل بفعالية. وبالتالي، فإن تنفيذ المهام يغطي الوفاء بالمتطلبات التي تشكل جزءاً من العقد المبرم بين صاحب العمل والموظف، هذا من ناحية.

ومن ناحية أخرى؛ يجعل الناس يشعرون بالرضا. عندما تكمل المهام نحصل على شعور بانفعال إيجابي. هذا الشعور الإيجابي شيء نتوقعه وقد يحفزنا على العمل بجدية أكبر والبحث عن التجربة مرة أخرى (Diwas, S. K.C., Kouchaki, M., Staats, B. R., et al., 2017, p.8).

وعلاوة على ذلك، يمكن وصف أداء المهام في حد ذاته بأنه بناء متعدد الأبعاد.

ب. الأداء السياقي **Contextual performance**:

في كثير من الأحيان، لا يكفي الالتزام بالمتطلبات الرسمية للعمل، يكون من الضروري تجاوز ما هو مطلوب رسمياً (Sonnentag S., Volmer J., Spychala A., 2010, p.428)، فالأداء السياقي يعمل على توسيع نطاق الأداء ليشمل مجموعة متنوعة من السلوكيات غير المتعلقة بالوظيفة (Griffin, M., 2001, p.519). أي أنه السلوك الذي لا يسهم بشكل مباشر في الأداء التنظيمي ولكن يدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية، ولكنه يختلف عن أداء المهام لأنه يتضمن أنشطة ليست جزءاً رسمياً من الوصف الوظيفي. ويسهم بشكل غير مباشر في أداء المنظمة من خلال تسهيل أداء المهام (Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A., 2010, p.428)

وقد جاء في تعريف (MacKenzie et al., 1991) الأداء السياقي على أنه إجراءات تتجاوز ما هو منصوص عليه في توصيفات الوظائف الرسمية وأن زيادة الفعالية التنظيمية تعتمد إلى حد كبير على هذه الإجراءات الإضافية (Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, L., et al., 2014, p.60)

تعتمد تعريفات الأداء السياقي على الأبحاث في مجالات السلوك التنظيمي الإيجابي (Brief & Motowidlo, 1986)، وسلوك الأدوار الإضافية (Katz & Kahn, 1966)، وسلوك المواطنة التنظيمية (Bateman & Organ, 1983)، والمبادرة الشخصية (Frese, Kring, Soose & Zempel, 1995)

لوصف الجوانب الهامة لسلوك العمل غير الوارد في الأوصاف التقليدية لأداء العمل (Griffin M. A., Neal A., Neale M., 2001, p.519).

ويذكر Borman & Motowidlo, (1993) خمس فئات من الأداء السياقي:

(1) العمل التطوعي للأنشطة التي تتجاوز الوظائف الوظيفية الرسمية للشخص؛ (2) استمرار الحماس والتطبيق عند الحاجة لإكمال متطلبات المهمة الهامة؛ (3) تقديم المساعدة للآخرين؛ (4) إتباع القواعد والإجراءات المقررة حتى ولو لم تكن مناسبة؛ (5) الدفاع علناً عن أهداف المنظمة.

وتظهر أمثلة على الأداء السياقي جهداً إضافياً، بإتباع القواعد والسياسات التنظيمية، وبالمساعدة والتعاون مع الآخرين، أو بتبنيه الزملاء بشأن المشاكل المتصلة بالعمل.

في الماضي، تم تصور الأداء السياقي وقياسه بطرق عديدة. على مستوى عام جداً، يمكن تحديد هذه التصورات المختلفة التي تهدف إلى الأداء الفعال للمنظمة كما تفعل في وقت معين ("استقرار" الأداء السياقي)، وهذه السلوكيات الإستباقية تهدف إلى تنفيذ إجراءات وسيرورات جديدة ومبتكرة في المنظمة، ويتألف الأداء السياقي "المحقق للاستقرار" من سلوك المواطنة التنظيمية، وبعض جوانب السلوك التنظيمي الاجتماعي الإيجابي. هذا السلوك الانتسابي ليس من الضروري أن يكون معترف به ومُجازى عليه من قبل نظام المكافأة الرسمية.

وتشمل الرؤية "الإستباقية" حول الأداء السياقي مفاهيم مثل المبادرة الشخصية، وتولي المسؤولية، والسلوك الإستباقي. وتتميز المبادرة الشخصية بأنها مقارنة نشطة ومستقلة للعمل وتشمل أنشطة تتجاوز ما هو مطلوب رسمياً. وبناءً على ذلك، يظهر الموظفون المبادرة عندما يكون سلوكهم متماشياً مع مهمة المنظمة، وعندما تتمحور أهدافهم على المدى الطويل، يكونون على مقدره لإيجاد حلول للحالات الصعبة. وبالمثل، يعني التمكين أن الموظفين يبذلون جهوداً طوعية وبناءة تؤدي إلى تغييرات تنظيمية وظيفية. لذلك، يتمتع الموظفون المنخرطون في وظائفهم بمستوى نية دوران منخفض مع جودة أداء وظيفي عالي (Zakariah, H., Fadzilah, M.S., 2018, p.2).

وخلاصة القول، إن الأداء السياقي ليس مجموعة واحدة من السلوكيات الموحدة، بل هو متعدد الأبعاد بطبيعته (Sonnentag, S., Volmer, J., Spsychala, A., 2010, p.428).

يمكن التمييز بسهولة بين الأداء السياقي وأداء المهام على المستوى المفاهيمي. وهناك أيضاً دلائل متزايدة على أنه يمكن أيضاً فصل هذين المفهومين بشكل تجريبي (على سبيل المثال، Morrison & Phelps, 1999; Motowidlo & Van Scotter, 1994; Van Scotter & Motowidlo, 1996; Williams & Anderson, 1991). بالإضافة إلى ذلك، فإن أداء المهام وعوامل الأداء السياقية، مثل التقاضي الوظيفي وتسهيل التعامل مع الآخرين، قد ساهما في الأداء الكلي في الوظائف الإدارية. وعلاوة على ذلك، فإن الأداء السياقي يتم التنبؤ به بواسطة متغيرات فردية أخرى، وليس فقط أداء المهام. تميل القدرات والمهارات إلى التنبؤ بأداء المهام بينما تميل السمات والعوامل ذات الصلة إلى التنبؤ بالأداء السياقي (أنظر Borman & Motowidlo, 1997; Hatrup, O'Connell, & Wingate, 1998; Motowidlo, إلى, Sonnentag, S., Frese, M.,) على سبيل المثال متغير الرضا الوظيفي (& Van Scotter, 1994 p.7, 2005)، في هذا الصدد يقترح (Edwards, et al, 2008) أن الموظفين الأقل رضاً عن وظائفهم قد يظهرون مستويات أقل من سلوكيات الأداء السياقية، وبالتالي هم أقل عرضة للانخراط في أنشطة الأداء السياقية هذه (Alibegovic, S., Hawkins, A., Parmar M., 2009, p.16).

ومع ذلك، فقد تبين أن الجوانب الخاصة بالأداء السياقي مثل المبادرة الشخصية قد تم التنبؤ بها من خلال القدرة والعوامل التحفيزية (Sonnentag, S., Frese, M., 2005, p.7).

يُصوّر الأداء السياقي عادةً بأنه خاضع للسيطرة الحركية للأفراد وأقل قيوداً على أداء العمل المطلوب وبذلك يكون من المفترض عموماً مشاركة الأفراد في الأنشطة السياقية إذا رغبوا في ذلك، ومع هذا، فإن الأفراد لا يتمتعون دائماً بالمشاركة في الأنشطة التقديرية؛ لسبب ازدياد الطلب على المهمة، قد تتخفف فرصة المشاركة في الأنشطة السياقية، حيث من المحتمل أن يكرس الأفراد نسبة متزايدة من الموارد المتاحة لأداء المهمة. يعترض هذا، اختيار الانخراط في السلوكيات السياقية حيث لن يكون ممكناً إلا في بعض الحالات (Griffin, M. A., Neal, A., Neale, M., 2001, p.521)، ولأجل ذلك جادل (1975) Kerr، على أن المنظمات التي تسعى إلى تحقيق أهدافها لا يمكنها الاعتماد على الصدفة أو حسن نية الموظفين، ولكنها تحتاج بدلاً من ذلك إلى ضمان مكافأة أنماط الأداء الفعالة. العلاقة بين أداء المهام والمكافآت واضحة إلى حد ما. تتم مكافأة الموظفين لأن معرفتهم ومهاراتهم وقدراتهم تساهم في إنتاج السلع والخدمات أو تقديم الدعم التقني الضروري.

أما العلاقة بين الأداء السياقي والمكافآت المرتبطة بالوظيفة ليست مباشرة. اقترح (1983) Bateman, & Organ, عدة أسباب لمكافأة الأفعال المفيدة والتعاونية والمبتكرة. حيث أن هذا النوع من السلوك يساعد المؤسسة على التعامل مع الحالات الطارئة غير المتوقعة، ويجعل مهمة المشرف أسهل، ويوضح استعداد الموظف لمساعدة المنظمة. بالإضافة إلى ذلك، قد يحسن الأداء السياقي التنسيق ويقلل من عوائق التواصل داخل الفريق والمنظمة. ذهب Smith, et al., (1983). إلى أن الأفعال المفيدة والتعاونية والمبتكرة للموظفين من غير المرجح أن يتم الاعتراف بها من خلال نظام المكافآت الرسمي، لكنهم أقرروا بأن السلوكيات ربما تؤثر على التصنيفات الإشرافية بمرور الوقت (Van Scotter, J. R., Motowidlo, S.) (J., Cross, T. C., 2000, p.527).

ت. الأداء التكيفي Adaptive performance:

لم يشمل تصنيف كامبل وآخرون. (1993) لأداء العمل في البداية الأداء التكيفي. ومع ذلك، وبسبب بيئات العمل المتغيرة والديناميكية، أصبحت الحاجة إلى الموظفين المتكيفين ذات أهمية متزايدة. أصبح يشير العديد من المؤلفين إلى القدرة على التكيف باستخدام أسماء مختلفة. فقد أشار Hesketh, et (1999) Neal إلى الأداء التكيفي، وتحدث Murphy & Jackson, (1999) مرونة الأدوار، وكتبت (1999) London & Mone, عن الكفاءة التي يدير بها الأفراد تجاربهم التعلمية الجديدة (Pulakos, E. D.,) (Arad, A., Donovan, M. A., 2000, p.613)، وكل هذه التسميات كان القصد منها الأداء التكيفي.

لقد تم تعريف الأداء التكيفي بشكل عام على أنه قدرة الفرد على التكيف مع مؤسسات العمل الديناميكية، وفقاً ل Pulakos et al., (2000) يُظهر الموظفون الأداء التكيفي من خلال ضبط سلوكياتهم تبعاً لمتطلبات مواقف العمل والأحداث الجديدة. على الرغم من أن البعض الآخر قد أبرز أهمية مجموعة متنوعة من السلوكيات التكيفية (Ilgen, 1994; Allworth & Hesketh, 1996; LePine, & Ilgen, 1996; Hesketh & Neal, 1999; Hollenbeck, London & Mone, 1999; Murphy & Jackson, 1999)، كان Pulakos, et al., (2000) أول من اقترح نموذجاً شاملاً للأداء التكيفي. في خطوة أولى، استعرضوا الأبحاث حول الأداء الفردي والقدرة على التكيف مع التغييرات. ثم قاموا بتحليل 1000 حادث حرج (استجابة لحالات العمل الجديدة التي تتطلب تعديل سلوكي من جانب المشاركين). في النهاية، اقترحوا ثمانية أبعاد للأداء التكيفي، بما في ذلك: التعامل مع حالات العمل غير المؤكدة أو غير المتوقعة؛ التعامل مع حالات الطوارئ أو الأزمات؛ حل المشكلات بشكل خلاق؛ التعامل مع ضغوط العمل؛

تعلم المهام والتقنيات والإجراءات الجديدة؛ إظهار القدرة على التكيف بين الأشخاص؛ إظهار القدرة على التكيف الثقافي؛ وإظهار القدرة على التكيف جسدياً (Charbonnier-Voirin, A., Roussel, P.,) (2012, p.281).

ويظهر أن أبعاد الأداء التكيفي موجودة في العديد من أنواع الوظائف المختلفة. كما هو الحال مع أداء المهام والأداء السياقي، يبدو أيضاً أن الأداء التكيفي بناء متعدد الأبعاد. ومع ذلك، هناك حاجة إلى أبحاث مستقبلية لتحديد، على سبيل المثال، سوابق وعواقب الأداء التكيفي وتعميم تصنيف الأداء التكيفي الذي اقترحه بولاكوس وزملائها في العمل (Sonnentag, S., Volmer, J., Spsychala, A., 2010, (p.430).

ث. سلوكيات العمل المضاد للإنتاج Counterproductive work behaviors:

عادة ما يميل الباحثون في سلوك الموظف إلى تحديد المتغير التابع له، والأداء الوظيفي، كمساهمة فردية لأهداف المنظمة، متفاوتة في المحتوى والقدرات ولكن من وجهة نظر إيجابية بشكل عام (Marcus, B., Schuler, H., 2004, p.647)، ولكن يمكن أن يتمخض عن هذا الأداء سلوكيات تكون غير محبذة لدى الكثير، أو ما يصطلح على تسميتها بسلوكيات العمل المضاد للإنتاج/ أو المضررة بالإنتاج والتي هي "أعمال تطوعية تؤدي أو تنوي إلحاق ضرر بالمنظمات و/ أو الأطراف الفاعلة مثل العملاء وزملاء العمل والمشرفين والزبائن".

ولفهم طبيعة سلوكيات العمل المضاد، هناك ثلاثة معايير أساسية: أولاً، تتطوي سلوكيات العمل المضاد على الأقل على إمكانية الإضرار، وبالتالي تغطي مجموعة واسعة من السلوكيات السلبية، تتراوح من حالات معتدلة نسبياً مثل الإهمال المتعمد إلى أخذ إلى أشكال حادة مثل تخريب المعدات التنظيمية التي قد تعرض سلامة فريق بأكمله للخطر. ثانياً، سلوكيات العمل المضاد ذات نتائج هادفة؛ أي أنها تنبع من نية سيئة أو تسبب ضرراً من قبل عمل هادف. وبالتالي، فهي تختلف عن الحوادث التي يكون فيها الضرر غير مقصود. ثالثاً، تستهدف سلوكيات العمل المضادة للإنتاج المنظمة (وتسمى أيضاً سلوكيات العمل المضاد للإنتاج التنظيمي)، والأطراف الفاعلة (Krings F., Bollmann G., 2011, p.3).

لقد ركزت الأبحاث حول سلوكيات العمل المضادة للإنتاج حتى الآن بشكل أساسي على السلوك الموجه ضد المنظمة والعدوان الشخصي (على سبيل المثال، Spector, 1975). قام كل من (Robinson & (1995)

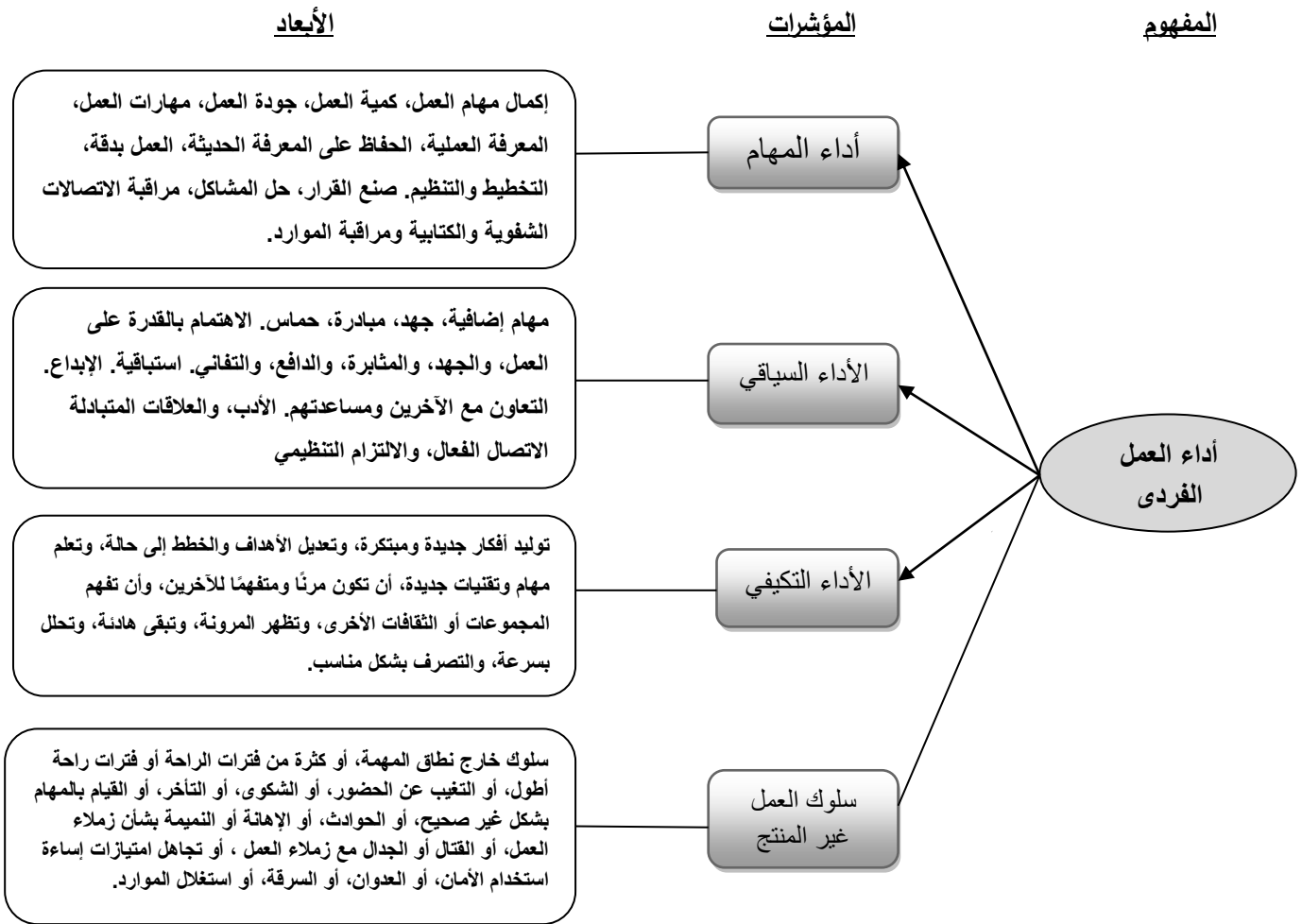
Bennett, بتصنيف العديد من هذه السلوكيات تحت عنوان "السلوك المنحرف". اقترح هذا التصنيف المقبول على نطاق واسع بعدين من السلوك المنحرف: ضد من يتم توجيهه (التنظيمية/ بين الأشخاص)، وخطورة المخالفات (بسيطة/ جسيمة). أكدت الأبحاث الإضافية التي أجراها (Bennett & Robinson, 2000) بشكل تجريبي وجود مثل هذا الترسيم.

وتشمل المخالفات التنظيمية البسيطة تمديد فترات الاستراحة، والخروج المبكر من العمل، والعمل ببطء عن عمد، وإهدار الموارد، والنميمة - القيل والقال - عن المنظمة مع الغرباء، وعدم إتباع التعليمات. المخالفات التنظيمية الجسيمة عادة ما تسبب أضرارًا قابلة للقياس مثل التخريب والسرقة والاختلاس (Czarnota-Bojarska, 2015, p.461). تحتوي كل من السرقة والتخريب على أفكار للتسبب بنشاط فيه أدى وهي في معظم السياقات غير قانونية (Klings, F., Bollmann, G., 2011, p.3). يمكن اعتبار المخالفات البسيطة بين الأشخاص على أنها افتقار إلى اللعب النظيف على سبيل المثال، المحاباة، والثرثرة، والمنافسة غير العادلة، والتلميح، والتسبب في اضطرابات في العمل. المخالفات الخطيرة بين الأشخاص هي أعمال تمنع بشكل صريح العمل مثل مضايقة، والإهانات، والسرقة، والتحرش (Czarnota-Bojarska, 2015, p.461).

تم إجراء العديد من الدراسات في محاولة لإثبات العلاقة بين سلوكيات العمل المضادة للإنتاج والأداء السياقي، خاصةً وأن كلاهما أبعاد الأداء الفردي. ومع ذلك، فإن النتائج المتعلقة بالعلاقة بين الأداء السياقي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج كانت متناقضة. من ناحية، يُقال إن الأداء السياقي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج هما الطرفان المتطرفان في سلسلة متصلة واحدة؛ وهذا سينعكس على وجود علاقة سلبية قوية بينهما. إذا كانت هذه هي الحالة، فسيشير ذلك إلى أنه إذا كان الفرد يشارك في الأداء السياقي، فلن يشارك في سلوكيات العمل المضادة للإنتاج أو العكس. وقد دعمت هذه الفكرة الدراسات التي أجراها (على سبيل المثال، Bukhari & Ali, 2009; Sackett, 2002). من ناحية أخرى، فقد اقترح أن الأداء السياقي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج هما بنيتان منفصلتان، وهذا سوف ينعكس في العلاقة الأضعف بينهما. قد يشير هذا إلى أن الفرد يمكن أن يشارك في كل من الأداء السياقي وسلوكيات العمل المضادة للإنتاج في نفس الوقت، أو لا يشارك في كليهما. ودراسات كتبها (Dalal, 2005, Kelloway et al., 2006; O'Brien & Allen, 2008; Sackett et al., 2002) أيدت فكرة أن الأداء السياقي وسلوكيات

العمل المضادة للإنتاج هما بنيتان منفصلتان وأنه من الممكن بالفعل الانخراط في كلا النوعين من السلوك في وقت واحد (Hafidz, S. W. M., Hoesni, S. M., Fatimah, O., 2012, p.33).

إن الهدف من الاستعراض الحالي هو إدماج الأطر المفاهيمية القائمة من أجل صياغة إطار مفاهيمي للأداء الفردي للعمل. يقترح (Koopmans et al., 2011) إطاراً إرشادياً، كما هو موضح في الشكل رقم (2.5)، والذي قد يكون بمثابة دليل نحو فهم بناء أداء العمل الفردي.



الشكل 2.4. الإطار الإرشادي لأداء العمل الفردي

(Koopmans L. et al., 2011, p.863)

لقد أظهرت البحوث وجود عامل عام، وهو ما يفسر تباينا كبيرا في تصنيفات الأداء الوظيفي؛ بحيث توجد في المستوى الثاني، أربعة أبعاد لأداء العمل الفردي. وفي المستوى الثالث، توجد المقاييس الفردية المقابلة لكل بعد. وقد تختلف أهمية هذه الأبعاد، والمؤشرات الدقيقة المرتبطة بكل بعد، تبعاً للسياق.

البعد الأول، أداء المهام، ويتم تعريفها على أنها النتائج والسلوكيات المطلوبة رسمياً والتي تخدم أهداف المؤسسة مباشرةً (Demerouti E., et al., 2014, p.60). أما البعد الثاني، وهو الأداء السياقي، والذي يشير إلى السلوكيات التي تدعم البيئة التنظيمية والاجتماعية والنفسية التي يجب أن تعمل فيها، ويشير أيضاً إلى السلوكيات التي تساهم في ثقافة المنظمة ومناخها (Befort N., Hatrup K., 2003, p.17). وباعتباره بعداً ثالثاً، يتم تضمين الأداء التكيفي في الإطار الاستدلالي (Koopmans, L. et al., 2011, p.863). بحكم أنه يعتبر بعداً منفصلاً عن أداء المهام والأداء السياقي، وهو يشير الكفاءة التي يغير بها الفرد سلوكه استجابةً لمتطلبات مهمة أو حدث أو موقف أو قيود بيئية جديدة. باستخدام إجراء تحليلي للمحتوى لتعيين الحوادث الحرجة في العمل (Huang J. L., et al., 2014, p.163).

لقد تم اقتراح بعد الأداء الاستباقي والإبداعي باعتباره بعداً منفصلاً. على الرغم من أنه يمكن أن يكون جزءاً من أداء المهام في بعض الوظائف، ولكن يمكننا إدراجه ضمن الأداء السياقي، لأن كلاهما يساهم في بيئة عمل تنظيمية واجتماعية و نفسية إيجابية.

إن كل الأبعاد الأربعة هي كامنة، مما يعني أنه لا يمكن قياسها بشكل مباشر. فيتم عرض مؤشرات لكل بعد تم جمعه من الأطر المحددة كما هو مبين في الشكل السابق (Koopmans, L. et al., 2011, p.863).

3.2.4. الأداء الجماعي/ أداء فرق العمل:

قبل أن نبدأ في استكشاف كيفية عمل الفريق، يجب أن نفهم ما نعنيه بـ "الفريق"، وما الفرق بين هذا الأخير ومجموعة العمل؟

المجموعة هي في الأساس تجمع محدود من الأفراد في وضعية وجه لوجه، يتفاعلون فيما بينهم لإنجاز مهمة أو لتحقيق أهداف مشتركة. وينجذب أعضاء المجموعة إلى بعضهم البعض؛ لديهم علاقات دور وفقاً لمواقف كل عضو. وينبع نظام الدور هذا من الانقسامات الهيكلية داخل المجموعة، وتظهر هذه الانقسامات الهيكلية في سياق العملية الجماعية مع تحقيق أهداف المجموعة. إن استمرار التفاعلات تسمح للأعضاء أن يشعروا بالانتماء إلى المجموعة؛ هذا ما يسمى بالشعور بالهوية كعضو في المجموعة. ومع ذلك، فإن العملية الأساسية للتشكيل النفسي ودرجة التماسك الداخلي للمجموعة هو عملية جذب بين الأشخاص. وكلما

كانت المجموعة متجانسة، كلما كانت عملية الفهم سريعة بين أعضاء المجموعة، وكلما كانت المجموعة غير متجانسة كلما احتاجت إلى المزيد من الوقت لعملية الفهم (Voynnet Fourboul, C., n.d., p.8).

بالنسبة إلى (Picq, T. & Langevin, P., (2001) يوجد ثلاثة معايير تحدد المجموعات. تتكون المجموعات من عدة أفراد في تفاعل وترابط. أما مفهوم الفريق فيتضمن محكاً إضافياً: هو المهمة (المهام) التي سيتم تنفيذها. هذا المفهوم للمهمة التي يتعين القيام بها هو السبب في وجود الفريق أصلاً: يتكون الفريق في المقام الأول لتنفيذ هذا النشاط- وسيأتي فيما بعد شيء من التفصيل في التفريق بين أنواع مجموعات العمل-.

هذا التعريف يسلط الضوء على الخصائص الأساسية لفرق العمل:

- الهدف المشترك: هدف نهائي يتم الوصول إليه، أو منتج نهائي لتحقيقه؛
 - مهمة تكون موضع التنفيذ: عملية تعتمد على الوسائل والموارد والأدوات الخاصة بكل منها، وكذلك على الإجراءات المحددة الواجب إتباعها؛
 - مزيج من المهارات والخبرات والوسائل المادية وغير المادية المتنوعة؛
 - وأخيراً، التقارب بين جهود كل الأعضاء: التعاون والتنسيق عند تنفيذ المهام، والذي يقام في بيئة عمل صحية (Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N., 2014, p.14)
- كما أن لديهم وعي نفسي ببعضهم البعض، وينظرون لأنفسهم كجزء من مجموعة. ونتيجة لذلك، فالفريق هو نوع معين من المجموعة، وهو نوع مع بعض السمات المميزة الإضافية التي تجعل منه مجموعة خاصة (AMGE, n.d., p.5).

وما يعزز من تماسك المجموعة؛ الخصائص الديموغرافية المتجانسة لأعضاء المجموعة (العدد، تكافؤ الحالة، قرب الأطر المرجعية، الحجم)، جاذبية الانتماء إلى المجموعة، ومدى قبول نسق الدور بسبب فائدته وأهميته، قيادة وأسلوب القيادة في المجموعة، كما أن للبيئة المهتدة دور في تماسك المجموعة (Voynnet Fourboul, C., n.d., p.16).

ووصف كوهين وبيلي فرق العمل بأنها "... وحدات عمل مستمرة مسؤولة عن إنتاج السلع أو تقديم الخدمات. وعادة ما تكون عضويتهم مستقرة، وعادة ما تكون متفرغة ومحددة بشكل جيد. معظم الوحدات

داخل أماكن العمل والتي يتم التحكم فيها من خلال شكل من أشكال الإشراف (Dlamini, M., Sutherland, M., Werbeloff, M., 2015, p.464). تعتبر الفرق مناسبة بشكل خاص للقيام بمهام تتسم بدرجة عالية من التعقيد ولها العديد من المهام الفرعية المترابطة أما مجموعة العمل فهي تجمع من شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف معينة أو تلبية احتياجات معينة. لا تشكل مجموعة العمل في حد ذاتها بالضرورة فريقًا. عادةً ما يكون لدى الفرق أعضاء لديهم مهارات تكملية وتوليد التآزر من خلال جهد منسق الذي يسمح لكل عضو بتعظيم نقاط قوته وتقليل نقاط ضعفه (Osei Boakye E., 2015, pp.6-7).

قامت العديد من الدراسات بفحص أنواع الفرق كمتغيرات ثنائية التفرع معتدلة، ولكن لم يستخدم أي منها نفس التصنيف. تمثيا مع (Kozlowski & Bell, 2003)، و (Hollenbeck 2010)، فإننا نعتبر أنه من الأفضل النظر إلى الأبعاد الأساسية التي تختلف فيها الفرق بدلاً من النظر إلى المتغيرات ثنائية التفرع (Buljac- Samardžić, M., 2010, p.15)، سنقتصر بالحديث هنا على الأنماط التالية:

1. مجموعة العمل Working group: هي كل شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض لتحقيق أهداف أو تلبية احتياجات معينة. إلا أنها لا تشكل بالضرورة فريقًا (Osei Boakye E., 2015, P. 7)، لغياب الحاجة المتزايدة في الأداء؛ فأعضاء مجموعة العمل يتفاعلون في المقام الأول لتبادل المعلومات، وإيجاد أفضل الممارسات، أو وجهات النظر واتخاذ القرارات للمساعدة في أداء كل فرد في حدود مسؤولياته، فشرط المساواة المتبادلة في هذا النمط غير موجود (Kane, M. J., 1998, p.1). أبعد من ذلك، لا يوجد هدف أو هدف مشترك واقعي أو مرغوب فيه حقًا يستدعي نهجًا جماعيًا أو مسؤولية مشتركة. غالبًا ما يؤدي أداءً جيدًا ويكون الأداء الجيد بسبب عدم إنفاق أي طاقة/ وقت على النزاعات، والوقت لبناء الثقة (Katzenbach, J. R., Smith, D. K., 1992, p.89).

2. الفريق الزائف Pseudo-team: هذه المجموعة يمكن أن تكون لها أهمية أو فرصة أداء كبيرة، ولكنها لا تركز على الأداء الجماعي ولا تحاول فعلاً تحقيقه. فليس لديها مصلحة في تشكيل هدف مشترك، على الرغم من أنه قد يطلق عليها تسمية الفريق. الفرق الزائفة هي أضعف المجموعات من حيث التأثير على الأداء، بحيث يكون مجموع الكل أقل من إمكانات الأجزاء الفردية. فهم يساهمون دائمًا بشكل أقل في احتياجات أداء المنظمة مقارنةً بمجموعات العمل الأخرى، لأن تفاعلاتهم تقلل من الأداء الفردي لكل عضو دون تقديم أي فوائد مشتركة. لكي يكون لدى الفريق الزائف فرصة أن يصبح فريقًا محتملاً، يجب على

أعضاءه تحديد الأهداف ليكون لديهم شيء ملموس يقومون به كفريق يضيف مساهمة قيمة للمنظمة (Kane, M. J., 1998, p.1).

3. الفريق المحتمل Potential team: هذا النمط شائع جدا في المنظمات، فهناك حاجة كبيرة ومنتدجة للأداء. ومن أجل إحراز التقدم في عملها، تحاول المجموعة تحسين أدائها فعليا. وعادة ما يتطلب الأمر مزيداً من الوضوح حول الغرض، أو الأهداف، أو مخرجات العمل، أي أن تكون أكثر تنظيماً حول كيفية التعاون (نهج العمل المشترك). إن فرصة الفريق المحتمل ستتعاظم عندما يبدأ الفريق في فهم ماهية مهمته وهدفه.

إن أعضاء الفريق المحتمل ما ينقصهم هو أنهم لم يتمكنوا بعد من تطوير الثقة الكاملة في بعضهم البعض. ولم يظهروا حس المسؤولية المشتركة والجماعية (المساءلة المتبادلة).

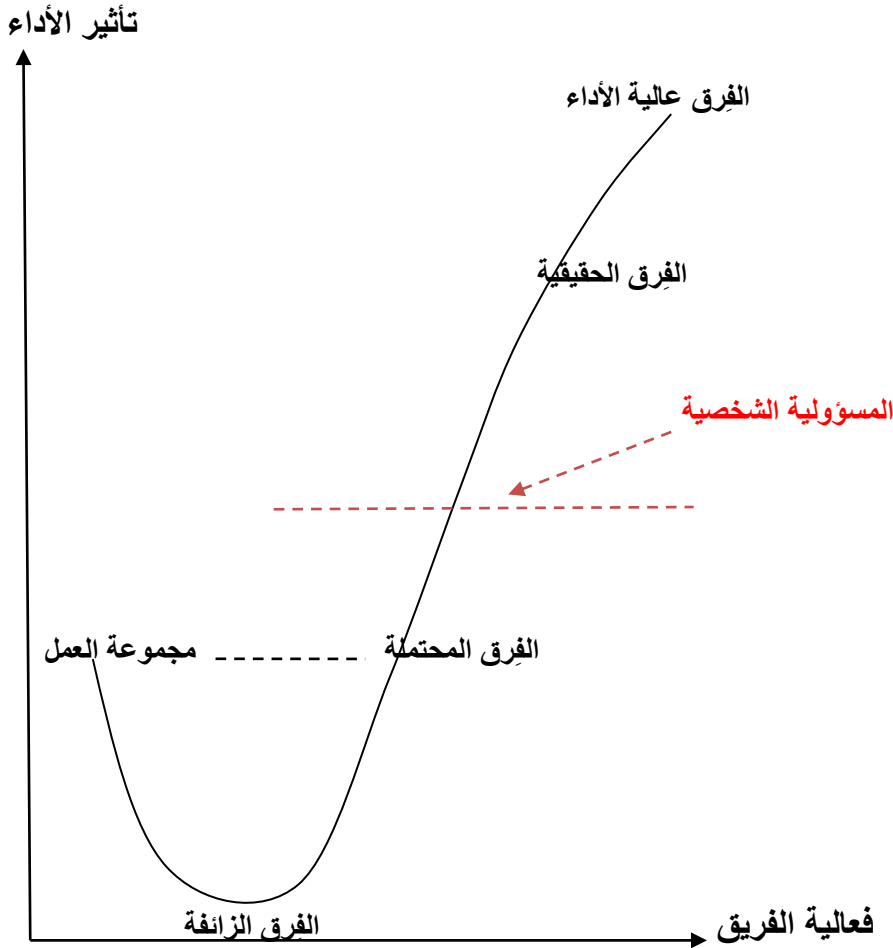
4. الفريق السليم أو الفريق الحقيقي Real Team: هو الفريق الذي يضم الأشخاص الذين يتمتعون بمهارات تكميلية، ويلتزمون أيضاً بهدف مشترك ونهج عمل يُخضعون أنفسهم فيه للمساءلة فيما بينهم.

يحدد (Wageman, Hackman, and Lehman, 2005) ثلاث خصائص لـ "الفريق الحقيقي": حدود واضحة (أي، عندما يعرف أعضاء الفريق من هو جزء من الفريق)، واستقرار العضوية (أي، يعملون مع بعضهم البعض على مدى فترة طويلة من الزمن)، والاعتماد المتبادل (أي، يحتاجون إلى التفاعل بسبب ترابط المهام) (Buljac, M., Van Woerkom, M., van Wijngaarden, J., 2013, p.95). تمتلك "الفرق الحقيقية" حدوداً تميز بوضوح أعضاء الفريق عن غير أعضاء الفريق، ولديها على الأقل درجة معتدلة من استقرار العضوية، ولديها أعضاء يعتمدون على بعضهم البعض في تحقيق هدف مشترك (Buljac-Samardžić, M., 2010, p.15). من المتوقع أن تؤدي "الفرق الحقيقية" أداءً أفضل لأن الأعضاء لديهم الوقت والفرصة لتعلم كيفية العمل معاً وتبادل المعلومات وتقديم الدعم (Wageman et al., 2005).

إن مستوى الأداء ونتائج الفريق الحقيقي أعلى بكثير من فرق العمل المحتملة (Smith, K., Katzenbach, R., 2015, P. 92).

5. فريق الأداء العالي High Performance Team: هذه المجموعة تلبى جميع شروط الفرق الحقيقية ولديها أعضاء ملتزمون بشدة بالنمو الشخصي والنجاح، هذا الالتزام عادة ما يتجاوز الفريق. يتفوق فريق الأداء العالي بشكل كبير على جميع الفرق الأخرى المماثلة، ويتفوق على كل التوقعات المعقولة بالمقارنة

مع إمكانيات جل أعضائه، هذا النمط من الفرق يمكنه تحقيق أو أن يتجاوز الأهداف التنظيمية المرسومة له. فهو يمثل إمكانية قوية ونموذج ممتاز لجميع الفرق الحقيقية والمحتملة. (Kane M. J., 1998, p. 2)، لقد تم تصميم فرق عالية الأداء بشكل يلبي الاحتياجات الملحة لبيئة العمل المعقدة وسريعة التغير (Oxford Leadership, 2016, p.3).



الشكل 2.4. منحنى أداء أنواع الفرق من حيث تأثير الأداء وفعالية الفريق (Katzenbach, J. R., Smith, D. K., 1992)

1.3.4. أبعاد أداء فريق العمل:

يقدم العديد من المنظرين توصيات حول الخصائص الهيكلية للعمل الجماعي، من خلال الإشارة إلى إجراءات مستقرة نسبياً للتنسيق والتحكم. تتضمن خمسة من الخصائص الهيكلية الأكثر، سيتم وصفها بدورها أدناه.

أ. وضوح الأهداف:

يتم استخدام العديد من تعريفات الفرق في الأدب الأكاديمي، حيث يتم استخدام كلمات "فريق" و"مجموعة" ومجموعة عمل" ووحدة عمل" في بعض الأدبيات كمرادفات في حين أن بعضها في أشياء أخرى يُنظر إليها كأشياء مختلفة (Delarue et al., (2008). يُعرف Cohen & Bailey, (1997) الفريق على أنه مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم البعض في مهامهم، ويتقاسمون المسؤولية عن النتائج، والذين ينظرون لأنفسهم ويُنظر إليهم على أنهم كيان اجتماعي سليم مدمج في نظام اجتماعي واحد أو أكثر، ويُديرون علاقاتهم عبر الحدود التنظيمية. يُميز هذا التعريف بوضوح بين الفرق والمجموعات، لأن هذه الأخيرة غالباً ما تشترك بشكل مؤقت فقط في سمة مشتركة لا تتعلق بالعمل والأهداف والأداء وبين الفرق ومجموعات العمل التي تفتقر إلى أهداف الفريق النموذجية والتعاون وقد تنتمي إلى منظمة العمل البيروقراطية التقليدية (Cheney, Christensen, Zorn, & Ganesh, 2011). يوضح التعريف أيضاً العلاقة المتأصلة بين الفرق والأهداف (Van der Hoek M., Groeneveld S., and Kuipers B.,) (Fisher, Hunter, & (2018, p.474)، والذي تناولته العديد من الأدبيات (على سبيل المثال، & Harris & Harris, 1996; Johnson & Johnson, 1995, 1999; Parker, 1990) وأكدت باستمرار على أن أحد العناصر الأساسية للفريق هو تركيزه على هدف مشترك وغاية واضحة (Tarricone, P., Luca, J., 2002, p.641).

لقد أصبح التركيز على النتائج، وعلى الإنتاج، وبالتالي على الأهداف، أكثر شيوعاً في القطاع العام منذ الثمانينيات مع ظهور إدارة الأداء (Hood, 1991; Hughes, 2012; Pollitt & Bouckaert,) (2011). يمكن تعريف هذه الممارسة الإدارية المعتمدة من القطاع الخاص مع إدخال الإدارة العامة الجديدة، على أنها "التقاط منهجي ومنتظم وشامل، وقياس ورصد وتقييم الجوانب الحاسمة من الأداء التنظيمي والجماعي والفردى كل على حدى ومجتمعين أيضاً، من خلال معايير وأهداف واضحة ومؤشرات الأداء ونظم القياس والتحكم". كما أن إدارة الأداء تتطلب التوجيه على النتائج، وليس على المدخلات أو العمليات فقط، تحديد النتائج الجيدة من خلال تحديد أهداف واضحة (Diefenbach, 2009; Hood, 1991;) (Hughes, 2012; Pollitt & Bouckaert, 2011; Rainey, 2014).

من المهم جداً أن يكون لأعضاء الفريق أهداف مشتركة وأن يتمكنوا من التواصل بوضوح حول الأهداف المختلفة التي يمكنهم الحفاظ عليها (Colleges institutes, 2008, p.7)، تفترض نظرية الفريق "team theory" أن أعضاء الفريق لديهم أهداف مشتركة بحيث يبدو الأمر كما لو أن الفريق يقوم بتعظيم صافي

أرباحه المتوقعة (Foss, N. J., Lindenberg, S., 2011, p.5). في الواقع، الأهداف المشتركة لها أهمية قصوى لمفهوم الفريق، خاصة إذا ما تمت كتابة بيان المهمة والأهداف من قبل هذا الفريق (Colleges institutes, 2008, p.7)، نظراً لأن أعضاء الفريق شاركوا في تحديد الأهداف وتحديد أولوياتها، فقد فهموا متطلبات المهمة بشكل أفضل وسيكونون أكثر حماساً لتحقيقها (Mickan, S., Rodger, S., 2000, p.202)، فحسب (Wagner, 1995)، عندما يشارك الموظفون غرضاً وأهدافاً مشتركة، فمن الأرجح أن يتعاونوا مع بعضهم البعض لتحقيق تلك الأهداف (Li-Hwa Hung, Jeng- Da Lee, 2008, p.3 أو من خلال الإقناع. في سياق العمل الجماعي، ينطبق هذا في الغالب على قادة الفرق الذين يجب أن يُلهموا الجميع للمساهمة في تحقيق أهداف وغايات الفريق (Duszynski Maciej, 2019, para.8). كما أنه من المهم، التّركيز لإكمال هدف واحد ففي كثير من الأحيان، يتم تحديد الأهداف، أو وضع أعضاء الفريق في مشاريع متعددة مع مواعيد نهائية متغيرة لإنجاز العمل، ممّا يسبب الارتباك، وعدم الحاجة الملحة وحتى الاحتراق (Bohlmann, T., Bound, B., 2016, para.4).

يمكن القول إن إدراك الفريق أو معرفة الفريق المشتركة هو أحد أكثر العوامل التي تمت دراستها على نطاق واسع في أبحاث الفريق ولسبب وجيه. يعتبر الإدراك الجماعي بمثابة أساس لعملية الفريق الفعالة لأنه يتيح للفريق الدخول في حلقة أداء فريق مع فهم مشترك لكيفية مشاركة الفريق في المهمة الحالية. تم تعريفه على أنه فهم مشترك بين أعضاء الفريق نتيجة لتفاعلات أعضاء الفريق (Klimoski & Mohammed, 1994)، يتضمن إدراك الفريق معرفة الأدوار والمسؤوليات؛ أهداف وقواعد مهمة الفريق؛ الموقف الذي يعمل ضمنه الفريق؛ والإمام بمعرفة زميله في الفريق، والمهارات، والقدرات (Wildman et al., 2012). يمكن أن يؤدي الفشل في تأسيس فهم مشترك للوضع إلى ضعف العمل الجماعي والنتائج السلبية، بما في ذلك الأخطاء التي تهدد الحياة. إن وجود فهم مشترك لأهداف الفريق وأدواره وخبرته وحالة التشغيل يتيح للفريق أن تتجنب بشكل استباقي الأخطاء والأخطاء المُحتملة (Salas E., Shuffler M., Thayer A., Bedwell W., Lazzara E. H., 2014, p.11).

إن أحد الأسباب الرئيسية لفشل فرق العمل هو بسبب الأهداف الغامضة وعدم وجود اتجاه واضح. فالهدف المكتوب جيداً هو، في جوهره، بيان لا لبس فيه يصف النتيجة المرجوة. والأهداف غير موجودة بمعزل. فالغاية من تبيان أهداف فريق العمل هو دعم وتحقيق رؤية وهدف (مهمة) الفريق. تقطع الأهداف في

جوهرها، بيان الغرض من الفريق إلى أجزاء قابلة للتنفيذ ومحددة وقابلة للقياس. في أكثر الأحيان، تعالج الأهداف الحواجز التي يجب التغلب عليها من أجل تحقيق رؤية الفريق.

يجب توخي الحذر للتأكد من أن أهداف الفريق لا تتعارض مع بعضها البعض، وأنها مُدرجة في ترتيب الأولويات بحيث يتم تحقيق الأهداف الأكثر إلحاحًا أو المُستعجلة أولاً. بمجرد أن يظهر للفريق القائمة كاملة بالأهداف السنوية أو أهداف المشروع، فإن الخطوة التالية هي اختبار الالتزام بهذه الأهداف (OLEP, 2019, para.1-2).

تحديد الأهداف في الفريق:

تعتمد العديد من الأهداف على جهد الفريق لتحقيقها وقد يكون من المناسب تحديد أهداف مشتركة لأعضاء الفريق. عند القيام بذلك ومن أجل مساعدة الفريق على العمل بفعالية ، يجب أن تكون واضحًا بشأن الأهداف والأدوار والتوقعات والمساءلة/ القدرات والتوقيت (University of Strathclyde , Glasgow, 2015, p.4). لقد تم تطوير نظرية تحديد الأهداف بواسطة "Locke & Latham" لمعالجة أسئلة تأثير الأهداف على الأداء. تشرح هذه النظرية أداء الفرد من خلال النظر إلى الأهداف المحددة. يمكن تعريف الأهداف حسب (Latham & Locke, 2013) على أنها "الهدف أو غرض إجراء ما". بمعنى آخر، تحدد الأهداف النتائج أو الأداء المطلوب الذي يجب تحقيقه، في حين يشير الأداء إلى ما تم إنجازه بالفعل. لا يتم استخدام النظرية على المستوى الفردي فحسب، بل أيضًا على مستوى الفريق؛ يتعلق هدف الفريق بالنتيجة التي يستهدفها الفريق. في الأدب، يتم تمييز أنواع مختلفة من الأداء: في النتائج التنظيمية، وفي النتائج السلوكية. يتعلق الأداء كما تم قياسه في هذا المقام بالفئة الأولى: فعالية الفريق وكفاءته كما يكتسبها أعضاء الفريق.

تعد الفعالية والكفاءة مقاييس شائعة جداً في القطاع الخاص وتحظى بتقدير كبير في ضوء إدارة الأداء. بالنظر إلى الهدف من هذه الدراسة.

وفقاً لنظرية تحديد الأهداف، يعمل الموظف بشكل أفضل إذا كانت الأهداف التي توجه العمل واضحة ومحددة وصعبة بدلاً من غامضة والغموض الذي لا يشكل تحدياً (Latham et al., 2008; Latham & Locke, 2013; Rainey & Jung, 2015). تقترح النظرية أن الأهداف تُنشط آليات التحفيز التي بدورها تحفز الأداء.

يبدأ فريق العمل بمهمة محددة بوضوح، تصف الغرض المحدد لوجود الفريق (Holmes, T. A., n.d.,) (p.181)، وببساطة إذا كنت تعرف أفضل ما هو متوقع منك، فإن مسار العمل الذي يتعين عليك القيام به لتحقيق الهدف يصبح أكثر وضوحًا وتزيد فرص تحقيق الهدف. يعزز هذا من جديد الكفاءة الذاتية من خلال التعزيز الإيجابي والالتزام القوي، الأمر الذي يفيد بدوره الجهد والأداء المستقبليين (Van der Hoek, M.,) (Groeneveld, S., and Kuipers, B., 2018, p.474).

بالإضافة إلى ذلك، يدعم وضوح الهدف الموظفين في معرفة ما هو المتوقع، وما هو السلوك الوظيفي اللازم لتحقيق الأهداف، مما يقلل من غموض الدور (Davis & Stazyk, 2015; Pandey & Wright, 2006). وهذا الأخير يمكن تعريفه على أنه عدم اليقين بشأن ما يجب على الشخص المسؤول عن نشاط معين القيام به. وفقاً لـ (Fisher, 2001)، فإن غموض الدور يولد عندما لا يكون لدى المسؤول التنفيذي معلومات مفيدة تُتيح له أداء واجباته بفعالية (Nunez, M., Frezatti, F., 2016, p.168). إذا كان الإيمان بقدرات الفرد قوياً، وكان غموض الدور منخفضاً، فيمكن توقع أداء أعلى (على سبيل المثال Bandura, 2013; Davis & Stazyk, 2015; House & Rizzo, 1972; Pandey & Wright, 2006). أظهرت الأبحاث أن هذه الآليات وتأثير تحديد الأهداف تنطبق أيضاً على مستوى الفريق في قطاع الرعاية الصحية الخاصة (على سبيل المثال West & Hoegl & Parboteeah, 2003; Anderson, 1996).

ومع ذلك، فإن وضوح الهدف ليس معطى في القطاع العام. مجموعة من الأدبيات التي تدرس غموض الأهداف في المنظمات العامة (على سبيل المثال، Chun & Rainey, 2005; Davis & Stazyk, 2006; Pandey & Rainey, 2006; Jung, 2011; Pandey & Rainey, 2015) ترتبط بنظرية تحديد الأهداف.

نركز هنا على وضوح الأهداف، عكس غموض الأهداف الذي هو أمر، شائع حيث تواجه المنظمات العامة صعوبات في صياغة أهداف واضحة ومحددة (Chun & Rainey, 2005; Davis & Stazyk, 2015; Jung, 2011; Pandey & Rainey, 2006; Pandey & Wright, 2006; Rainey, 2014; Rainey & Jung, 2015; Wright, 2004). يوجد مثل هذا الغموض لأن الأهداف العامة تحتوي غالباً على مجموعات أهداف فرعية مرتبطة بقيم مختلفة في وقت واحد، يصعب تحديدها (Diefenbach, 2009; Hood, 1991; Pollitt & Bouckaert, 2011; Rainey, 2014; Rainey & Jung, 2015). فمثلاً، التفكير في هدف مثل تقديم خدمة عالية الجودة تكون فيها لقيم الفعالية والكفاءة والنزاهة

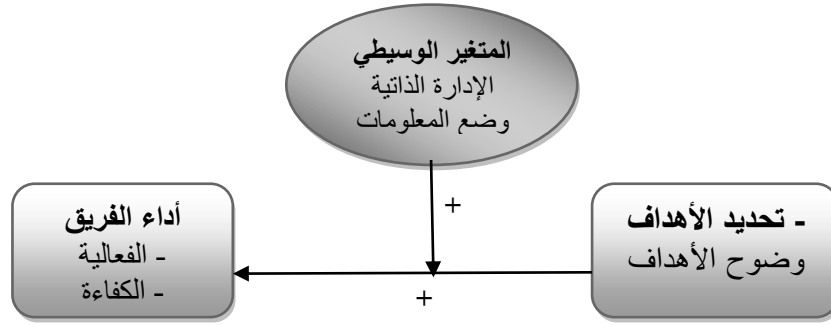
جميعاً دوراً. هذا يعني أنه يمكن فهم الأهداف بطرق مختلفة مع تفسيرات متنوعة (Chun & Rainey, 2005).

بجانب هذا التأثير الإيجابي المباشر المتمثل في وجود أهداف واضحة، هناك ظروف يمكن فيها تعزيز هذا التأثير، أو يمكن تخفيف الآثار السلبية لعدم اليقين الناتجة عن غموض الهدف. تتضمن الدراسات في القطاع الخاص عوامل مميزة لها ارتباط إيجابي مباشر بالأداء أو تأثير مُعزز على العلاقة بين الأهداف والأداء. هناك عاملان مهمان في هذه الدراسة على فرق العمل في القطاع العام هما مستوى الإدارة الذاتية، بسبب دورها في التطورات التنظيمية في القطاع العام، ووضع المعلومات في عمليات التعاون، لأن هذا يتعلق بعامل نموذجي من ديناميكيات المجموعة وليس لها دور على المستوى الفردي (Van der Hoek, M., Groeneveld S., Kuipers B., 2018, pp.474-475).

يبدو أن الإدارة الذاتية -أي يوجد تحديد للأهداف- تؤثر على الأداء؛ وجدت الأبحاث السابقة في القطاع الخاص والرعاية الصحية أدلة على أن فرق الإدارة الذاتية وشبه المستقلة غالباً ما تؤدي بشكل أفضل (على سبيل المثال Campion, Medsker, & Higgs, 1993; Cohen & Bailey, 1997; Delarue et al., 2004; Kuipers & de Witte, 2005; Richter et al., 2011; West et al., 2008; al., 2008). تشير الإدارة ولكن هذا هو الحال في فرق المشروع في كثير من الأحيان (Cohen & Bailey, 1997). تشير الإدارة الذاتية إلى سلوك الموظفين داخل استقلالية الذاتية للتأثير على القرارات وجوانب العمل بأنفسهم، والتي يمكن أن تحدث أيضاً على مستوى الفريق (على سبيل المثال، Unsworth, 2013; Groeneveld & Day & Unsworth, 2013; Groeneveld & Kuipers, 2014; Stewart, Courtright, & Manz, 2011). يمكن التمييز بين الإدارة الذاتية والفكرة السلبية عن استقلالية الفريق، حيث يتعلق الأمر الأخير بوجود إمكانيات لاتخاذ القرارات لا سيما كيفية تنظيم العمل هي ذات أهمية بالنسبة للإدارة الذاتية (Stewart et al., 2011). يعد التأثير على تقسيم المهام، والقدرة على تحديد كيفية وتوقيت تنفيذ المهام لتحقيق أهداف الفريق، والبحث عن حلول بشكل مستقل جزءاً من الإدارة الذاتية (على سبيل المثال Day & Unsworth, 2013; Groeneveld & Kuipers, 2014).

ترتبط فكرة وجود تأثير إيجابي على الأداء عندما يشارك الموظفون في ترتيب عمل الفريق بآليات تحفيزية أساسية لتحديد الأهداف في العلاقة بين الهدف والأداء (على سبيل المثال Day & Unsworth, 2013; Latham & Locke, 1991, 2013). ففي الظروف التي يمكن فيها لأعضاء الفريق ممارسة تأثيرهم،

هناك تحكم أكبر في كيفية تحقيق الأهداف المحددة والإجراءات التي يتعين اتخاذها لتحقيق هذه الغاية. يدعم هذا التأثير الآليات التحفيزية للتوجيه والجهد والمثابرة والإستراتيجية، وبالتالي تحفيز الالتزام. سيكون الدافع الناتج عن وضوح أهداف الفريق أقوى حتى يتمكن أعضاء الفريق من الحصول على نتائج أفضل نتيجة لذلك.



الشكل 3.4. التأثير الإيجابي لوضوح الهدف على أداء الفريق
(Van der Hoek M., Groeneveld S., and Kuipers B., 2018, p. 478)

وبالمثل، إذا كان وضوح الأهداف منخفضًا - كما هو الحال في غموض الأهداف -، فإن تنظيم العمل كفريق واحد قد يقلل من التأثير السلبي لغموض الأهداف الذي يسبب عدم اليقين في الأداء، عندما يتمكن أعضاء الفريق من التحاور واتخاذ القرارات بشأن كيفية القيام بعملهم كفريق، قد يرتفع الالتزام بأهداف الفريق، مما يحفز الجهد والمثابرة على السعي لتحقيق نتائج جيدة. ويترتب على هذه الحجة أن الإدارة الذاتية داخل الفريق قد تعمل على ضبط العلاقة بين وضوح الأهداف والأداء (Van der Hoek M., Groeneveld S., and Kuipers B., 2018, p. 476). عدة دراسات دلت على أن وضوح الأهداف يمكن أن تؤثر بشكل كبير على أداء الأفراد وفريق العمل (على سبيل المثال Kleingeld, van Mierlo, & Arends, 2011; Locke & Latham, 1990; O'Leary-Kelly, Martocchio, & Frink, 1994). تشير الأبحاث السابقة (مثل O'Leary-Kelly et al., 1994) إلى أن تأثيرات تحديد الأهداف المتشابهة على مستوى التحليل الفردي والجماعي - فرق العمل - (Chen & Kanfer, 2006; Kozlowski & Bell, 2003; Latham & Locke, 2007). يمكن لأهداف العمل الفردية أن تزيد من الأداء، سواء تم تعيينها من قبل الإدارة أو كانت من اختيار العامل، ولكن سيكون أعضاء الفريق على العموم قادرين وبشكل أفضل على تصميم أفضل طريقة

للقيام بالمهام، وإذا شارك أعضاء الفريق في تحديد أهدافهم، فمن المرجح أن يشعروا بأنهم مجبرون على تحقيق أهدافهم (AMGE., n.d., p.19).

وحتى عندما تكون الحوافز النقدية مرتفعة، فإن استكمال هذه الحوافز بتحديد الأهداف يمكن أن يحسن الأداء. وعلى غرار تأثير الحوافز النقدية، تساعد الأهداف على تركيز الانتباه على أهم أجزاء المهمة (Goerg S. J., 2015, p.1). ومع ذلك، فإن الترابط بين أعضاء الفريق والطبيعة الجماعية لمهام الفريق قد يجعل في الواقع العمليات التحفيزية المرتبطة بتحديد الأهداف وبالتالي وضوحها مختلفة على مستوى الفريق عن المستوى الفردي.

وفقاً لـ Shields, (2007)، يعد تحديد الأهداف وبالتالي وضوحها، كأحد الأساليب الأكثر استخداماً على نطاق واسع في القطاعين العام والخاص، حيث أظهر المرؤوسون والإدارة "درجة الشفافية والاستقلالية والموضوعية الواضحة المرتبطة بالهدف -الإعداد مفيد بشكل خاص للتحفيز في العمل في خدمة القطاع العام".

فيما يتعلق بالقطاع العام، يشير نموذج رايت، (2001) إلى أن المكافآت المرتبطة بالأهداف يمكن أن تحسن الأداء، فقط إذا رأى موظفو القطاع العام أن المكافآت عادلة بالمقارنة مع مستوى الصعوبة.

"إذا كانت الأهداف صعبة للغاية، كما هو الحال في القطاع العام حيث تؤدي الأهداف المتعددة والمتضاربة إلى قيود إجرائية أكبر، فقد يتم إنفاق القليل من الجهد، حيث قد يتم اعتبار هذا الجهد عديم الجدوى". لذلك ستخفض الفعالية الذاتية مما قد يؤدي إلى حل وسط لبعض الأهداف أو قد "يقيد القدرة على الوصول إلى الأهداف الأخرى"

وفقاً لرايت (2001)، فإن الأهداف في القطاع العام أكثر غموضاً من القطاع الخاص وقد تكون أقل قابلية للتحقيق.

صرح (Bozeman & Rainey, 2000) بأن "الجميع يتفقون على أن المديرين العموميين يواجهون أهدافاً أكثر تعقيداً يصعب قياسها وغامضة". ومع ذلك، فمن خلال العديد من الدراسات الاستقصائية التي امتدت على مدى خمسة عشر سنة، بوزمان وريني وجد فرقاً بسيطاً جداً بين تقييمات المديرين العاملين والمديرين الخاصين حول وضوح أهداف المنظمة وقابليتها للقياس (Alnaqbi Y. A., 2014, pp. 81-82).

يتمثل أحد مجالات البحث المتنامية في تحديد الأهداف على المستوى الفردي في التمييز بين أهداف التعلم وأهداف الأداء (على سبيل المثال Kozlowski & Bell, 2006; Cianci, Klein, & Seijts, 2010; Seijts, Latham, Tasa, & Latham, 2004). استجابةً للنتائج التي تفيد بأن الأهداف المحددة والصعبة تُلحِق الضرر بالتعلم واكتساب المهارات، تشير الأبحاث على المستوى الفردي إلى أنه ينبغي تحديد أهداف التعلم، بدلاً من أهداف الأداء، عندما تكون المهام معقدة أو يفنقر الشخص إلى المعرفة اللازمة لأداء المهمة بفعالية (على سبيل المثال Seijts et al., 2004).

تشير الأبحاث الحديثة إلى أن أهداف التعلم على المستوى الفردي يجب أن تكون محددة وصعبة، مثل أهداف الأداء (مثل Seijts et al., 2004; Seijts & Latham, 2005). على الرغم من أن الأبحاث أظهرت التأثير الإيجابي لأهداف الأداء المحددة والصعبة على أداء الفريق (Kleingeld et al., 2011; O'Leary-Kelly et al., 1994)، فقد وُجدت دراسات قليلة أهداف التعلم في فرق (Brown & Latham, 2002).

إن لأهداف الفريق بُعدان مهمان:

البعد الأول، محتوى الهدف، يركز أعضاء الفريق على النتائج المطلوبة (Locke & Latham, 2007; Latham, 1990). يمكن تحويل الانتباه إلى نتائج مختلفة بناءً على ما إذا كان الهدف يركز على التعلم أو التركيز على الأداء، وهذا التحول في التركيز يشير إلى دوافع مختلفة واستجابات سلوكية من أعضاء الفريق (على سبيل المثال، Dweck, 1986; Kozlowski & Bell, 2005; DeShon & Gillespie, 2005; Seijts et al., 2006).

البعد الثاني، خصوصية الأهداف، يقلل من المجال التفسيري للمعنى الدقيق للهدف (Locke & Latham, 1990)، وبالتالي يمكنه أيضاً تغيير الاستجابات السلوكية.

نحن نفترض أن محتوى وخصوصية أهداف الفريق سوف يقدمان ردود مختلفة، مع التركيز بشكل خاص على كيفية تنسيق الفرق لجهودها. يشير تنسيق الفريق إلى إدارة الأنشطة المتزامنة التي تتماشى مع وتيرة مساهمات أعضاء الفريق وتسلسلها نحو تحقيق الأهداف. كما يرتبط تنسيق الفريق ارتباطاً وثيقاً بالعمل المهم للفريق (على سبيل المثال، Marks, Mathieu, & Zaccaro, 2001; Wittenbaum, Vaughan, &

(Stasser, 1998)، ويشمل سلوكيات الاتصال والدعم داخل الفريق، ويعتمد بدرجة أكبر على الأداء الفعال عند زيادة الاعتماد المتبادل بين أعضاء الفريق (Nahrgang D.J.et al., 2013, pp.12-13).

. ما يترتب عن وضوح أهداف الفريق:

في علم النفس، البحث في وضوح الأهداف له تقليد طويل. لقد أثبتت الدراسات باستمرار أن سلوك الفرد يتأثر بالأهداف، وأنه إذا تم اختياره جيداً، فإن الأهداف يمكن أن تعزز الإنتاجية الفردية (Goerg, S., 2015, p.2)، قد يبدو تحديد الأهداف منطقياً، ولكن هذا ليس هو الحال دائماً في بعض الفرق، حيث كل شيء غير واضح بسبب الاحتفاظ بالمعلومات، أو ببساطة الاتصال ضعيف. نكون هنا بصدد الحديث عن تصميم العمل، هل ما يقوم به أعضاء الفريق له معنى؟ ويجب أن يظهر دور كل عضو على أنه مهم وأن نجاح المشروع يعتمد على كل شخص. والعضو الذي لا يرى أي معنى في ما يفعله لن يقدم نوعية العمل المطلوبة (Blanchot, V., 2017, para.7). كما يمكن أن يتم في بعض الأحيان وضع أهداف الفريق من قبل جزء آخر من المنظمة (مثل مجلس الإدارة)؛ (Bohlmann, T., Bound, B., 2016, para.4) والذي يزيد من صعوبة تحقيق الأهداف.

وعلى غرار ما توصل إليه لوك ولاتام بشأن الأهداف الفردية، نكر (Kakuyama et al., 1987) أن دراسة أهداف فرق العمل تعاملت في المقام الأول مع وضوح الأهداف حيث تؤدي الأهداف المحددة إلى زيادة أداء فريق العمل وصعوبة الهدف -الأهداف الصعبة- تزيد من أداء الفريق أكثر من غموض أو سهولة الأهداف (Alnaqbi, Y. A., 2014, p.78).

إضافة إلى ذلك، ووفقاً لنموذج (Rubin, Plovnick, & Fry, 1977)، يجب أن تبدأ الفرق دائماً بتحديد هدفها، وبعد ذلك تصبح الأدوار والمسؤوليات أكثر وضوحاً (Ken De Meuse, 2009, p.6). فيعرف الجميع مسؤوليته الدقيقة في تحقيق هذا الهدف (Boyer, S., 2018., para.2). عندما يعمل الأفراد معاً، سيرون أن الأهداف والمسؤوليات غالباً ما تكون غير واضحة بما فيه الكفاية. وبالتالي، سيحتاج أعضاء الفريق إلى إعادة تحديدهم. إن إعادة التحديد هذه الأهداف، تمكنهم من ضبط وتعديل عمليات الفريق، مثل صنع القرار وحل النزاعات وتدقيق العمل. عند القيام بكل ذلك، سيقومون بالتوازي بتطوير العلاقات الشخصية اللازمة للتواصل مع أعضاء الفريق الآخرين وقائد الفريق (Ken De Meuse, 2009, p.6)

كما قارنت دراسة كاكوياما وآخرون. (1987) الأزواج الذين حددوا الأهداف الجماعية والأزواج الذين حددوا الأهداف الفردية فقط. اقترحوا أنه عندما يقدر الأفراد أنهم لا يستطيعون تحقيق هدف الفريق بشكل فردي، فإن أهداف الفريق تحفز أعضاء الفريق بطريقة مماثلة للأهداف الفردية هورويتز، (1954) لذلك يجب على الأفراد داخل الفرق أن يدفعوا أنفسهم إلى ما وراء تحقيق أهدافهم الفردي للوصول إلى أهداف الفريق الأكثر صعوبة في أقرب وقت ممكن، وبالتالي تحسين الأداء.

نتيجة لذلك، اقترح Kakuyama et al., (1987) أن الصعوبة المتزايدة لأهداف الفريق يجب أن تزيد من قبول الأهداف الفردية داخل الفريق لأنها ستشعرهم بالمسؤولية لتحقيق أهداف الفريق. "هذا من شأنه أن يحفزهم على بذل جهد إضافي حتى لا يؤدي أدائهم إلى فشل الفريق... وبالتالي، فإن تحديد أهداف الفريق يجب أن يؤدي إلى أداء أعلى من تحديد الأهداف الفردية بمفردها حيث يكون قبول الأهداف أعلى". على غرار الكتاب الآخرين (على سبيل المثال Crown and Rosse, 1995)، ذكر Kakuyama et al., (1987) أنه من المهم أن يكون لديك أهداف جماعية محددة وصعبة، وإلا فإن الجهود المجانية الآخرين قد تتسبب في فقدان الدافع لكلا الطرفين. وجدت دراسة (Kakuyama et al. 1987) أن هدفاً محدداً لأعضاء داخل الفريق أدى إلى زيادة الأداء الكلي وزيادة الإنتاجية مقارنةً بالأفراد ذوي الأهداف الفردية فقط. إحدى الآليات التي وجدوا أنها زادت أداء المجموعة كانت صعوبة الأهداف حيث حاول الأفراد داخل الفرق تحقيق أهداف أعلى من الأفراد لوحدهم (وبالتالي تحسين الأداء). بالإضافة إلى ذلك، تم العثور على آلية ثانية وهي زيادة مستوى قبول الفريق للأهداف الفردية حيث تجاوزت تلك الأهداف أهدافها، بينما حاول الأفراد بصفتهم أفراد فقط تحقيق أهدافهم الفردية. ومع ذلك، درس Kakoyama et al., (1987) فرق من الأزواج. وبالتالي، قد يكون قبول الأهداف أعلى مما لو تم اختباره على مجموعات أكبر وضمن سياقات ثقافية مختلفة (Alnaqbi Y. A., 2014, p.78). يضاف إلى توفير أهداف واضحة تطوير مقاييس أداء مفيدة ومقبولة بحيث يشعر أعضاء الفريق بالثقة في إنجازاتهم. تؤثر توقعات الأداء الواضحة على السعادة أو التعاسة في العمل. وبالتالي، يجب على الإدارة أن تتقل بوضوح توقعاتها بشأن أداء الفريق والنتائج المتوقعة لمواءمة كل مجال من مجالات المنظمة مع المهمة والرؤية الشاملة (Fapohunda, T. M., 2013, p.5).

ب. الشعور بالانتماء إلى فريق العمل:

غالباً ما تُجبر المؤسسات على تعديل بيئتها المادية ونقل الموظفين استجابةً لاستراتيجيات العمل الجديدة. ومع ذلك، نادراً ما يتم النظر في تأثير هذه التغييرات على الموظفين. تدرك العديد من المنظمات تمام الإدراك للتكاليف المرتبطة بارتفاع معدل دوران الموظفين وعزل الموظفين وتعيينهم. فلقد أدت الابتكارات الحديثة في تصميم أماكن العمل، إلى تقويض شعور العامل بالانتماء (Goksenin Inalhan,) (Finch, n.d, p.448).

بالإضافة إلى ذلك، فكل شخص فريد من نوعه، لديه مهارات مختلفة، ومزاجه، والمعرفة والمهارات والقدرات الخاصة به. ولكن، بغض النظر عن مدى اختلافنا، يمكننا إيجاد أرضية مشتركة، وتطوير شعور بالانتماء والعمل معاً بنجاح. نحن بحاجة إلى الانتماء والاتصال. معظم ما نقوم به وحاجتنا إلى الانتماء يقود سلوكنا. إلى حد ما، نعرّف أنفسنا ونقيس تقديراً لأنفسنا من خلال اتصالاتنا بالآخرين. نحن بحاجة إلى علاقات شخصية ثابتة ومستقرة. نحتاج أن نهتم بالآخرين ونعرف أنهم يهتمون بنا.

في الواقع، ترتبط أقوى عواطفنا بشعورنا بالتعلق والانتماء -الحب والكراهية-. يُعرّف الانتماء بأنه شعور باختيار الرغبة أو الرغبة في الشعور بأنك جزء من مجتمع أو مجموعة، مثل فريق عمل أو شركة إدارة أو منظمة متطوعة أو فريق رياضي، وما إلى ذلك. (Dianechnin, 2015, para.2)

كما يمكن أن يُعرّف على أنه شعور شخصي بالقيمة والاحترام المستمد من علاقة متبادلة بمرجع خارجي مبني على أساس من الخبرات أو المعتقدات أو الخصائص الشخصية المشتركة. تستند مشاعر الترابط الخارجي هذه إلى السياق أو مجموعة الحالة، التي يختارها الشخص ويريد ويشعر أن ينتمي إليها. قد تعيق هذه الظاهرة الديناميكية أو تعززها التفاعلات المعقدة بين العوامل البيئية والشخصية. (Mahar) (Alyson, L., Cobigo, V., Stuart, H., 2013, para.5)

ويحتل الشعور بالانتماء، والارتباط والاعتقاد بأن الفرد مهم للآخرين في المنظمة، المرتبة الثالثة في التسلسل الهرمي لاحتياجات معظم الناس، بعد احتياجات الفسيولوجية والسلامة (O'Meara, K.A, Griffin, K.) (A., Kuvaeva, A., Nyunt, G., & Robinson, T., 2017, p.252)

في السياق التنظيمي، هناك أدبيات محدودة متاحة حول ظاهرة الشعور بالانتماء. ومع هذا فقد أجرى الباحثون العديد من الدراسات حول الشعور بالانتماء من خلال استكشاف تأثيرها في المجال الأكاديمي

والمستشفيات. وأول من بدأ بدراسة هذا النوع من المواضيع هو عالم النفس جون بولبي Bowlby، والذي بدأ دراسة واسعة على ظاهرة التعلق Attachment؛ وذكر أن هذا الأخير يبدأ عندما يكون الشخص مرتبطاً عاطفياً بشخص آخر. (Anbreen, A., n.d., p.25)، في حين تمت دراسة الشعور بالانتماء فيما يتعلق بالصحة العقلية والرفاهية ونوعية الحياة (على سبيل المثال Böhnke, 2005; Choenarom, Williams, & Hagerty, 2005; Hagerty, Lynch-Sauer, Patusky, Bouwsema, & Collier, 1992; Rosenberg & McCullough, 1981; Young, Russell, & Powers, 2004)، وفي التعليم العالي، تم ربط الشعور بالانتماء بالنتائج التعليمية الرئيسية مثل المفهوم الأكاديمي للذات، والفعالية الذاتية، والتحفيز الجوهري، والنجاح الأكاديمي، والمثابرة (O'Meara, K.A, Griffin, K. (A., Kuvaeva, A., Nyunt, G., & Robinson, T., 2017, p.252

وبالرجوع إلى ظاهرة التعلق؛ فأثناء تعريف هذا الأخير، ينبغي للمرء أن لا ينظر فقط للروابط المعرفية التي تشرح الجانب التشغيلي، ولكن أيضاً المحتوى العاطفي والرمزي للرابطة التي تغطي مؤشرات التعلق؛ الخصائص الفردية التي تؤثر على التعلقات؛ وخصائص الأماكن التي تؤثر على ارتباط الناس. التعلق بالمكان هو نوع رد الفعل الذي تثيره المعلمة (Paramètre) في الشخص. ردود الفعل هذه هي نتاج لكلا الجوانب المعرفية والعاطفية/الرمزية للرابطة (Goksenin Inalhan, Edward Finch, n.d, p.459) يمكن أن تؤثر مشكلات التعلق بالمكان والتوقعات الشخصية والتصورات على استجابة الشخص لبيئة متغيرة، والتي قد تكون على خلاف مع ضرورة تنظيمية قوية. ومع ذلك، فإن فهمنا لكيفية ارتباط هذه العوامل ببعضها البعض محدود حتى الآن (Goksenin Inalhan, Edward Finch, n.d, p.448).

وإذا قمنا بربط هذا البيان بسياق تنظيمي، فهذا يعني أن ارتباط الموظف يبدأ بتعلقه العاطفي بمنظّمته. تشير الكثير من الأبحاث حول هذا الموضوع (على غرار، Scott, Sagencyk, Schippers, Purvis, & Cruz, 2014) إلى أنه من أجل الشعور بالدعم، يجب إشراك الموظفين (اجتماعياً) في المؤسسة (Waardenburg L., 2016, n.p). التعلق هو علاقة نفسية تحدث بين شخصين وتبقى طويلة الأمد. وما يُبقي الموظف على اتصال مع منظّمته هو التعلق.

نظرية أخرى عن الشعور بالانتماء هي نظرية الانتماء. هذه النظرية هي أكثر نظرية قابلة للتطبيق. فوفقاً لها يرغب البشر بطبيعتهم في الانتماء إلى شخص ما. يوفر الانتماء للشخص فرصاً لتجربة بيئة المشاركة والحماية من تلك التي ليست جيدة بما فيه الكفاية بالنسبة له. الانتماء ليس مجرد حاجة نفسية، بل

من المفيد أيضًا أن يحسن الشخص حياته من خلال التحفيز لتحقيق أهدافه وتحسين أدائه في مكان العمل. عندما يشعر شخص ما بمثل هذه العلاقة في محيطه أو تجاه شخص ما، فإنه سيقوم ببعض الأمور الاستثنائية لجعل هذا الشخص أو المجموعة سعيدة. قد يحدث انخفاض في تحفيز الموظفين بسبب سوء المواءمة بين الفرص التي توفرها البيئة التنظيمية والاحتياجات التنموية للموظفين؛ لأن المنظمات لا تستجيب لاحتياجات الموظفين للانتماء والدعم، (Ariani Dorothea Wahyu, 2014, p.74) أو بسبب الخوف والذي غالبًا ما يكون عائقًا كبيرًا أمام المبادرات، كما يندرج ضمن بعد الأمن النفسي (Blanchot, V., 2017, para.4).

الموظفون الذين يشعرون بالالتزام والاستعداد للانخراط في عملهم بشكل عام هم الموظفون الذين يتمتعون بخصائص حيوية وممتعة وفعالة في أداء عملهم (على سبيل المثال: Kahn, 1990; Macey & Furrer, 2011; Schenider, 2008; Xu & Thomas, 2011)، وجاء في بعض الدراسات (على سبيل المثال، Furrer, 2000; Osterman, 2000; Skinner, 2003) يكون الموظفون أكثر تحمسًا والتزامًا عندما يشعرون بالانتماء إلى مؤسساتهم، ويُبلّغون عن حماسهم واهتمامهم وتمتعهم بمزيد من الثقة في المشاركة في أنشطتهم التنظيمية وسعادتهم عندما يشعرون بالانتماء إلى بيئتهم التنظيمية (Anbreen A., n.d., p.25).

في مكان العمل، لا تكون الإجراءات التي تصب في مصلحة العمال بالضرورة في مصلحة المؤسسة (Hayes & Cooley, 2013; Jovanović, 2014). وحتى الموظفين الأكثر انتماء، قد يكون لديهم أهداف شخصية لا تتماشى مع المؤسسة، مما يجعل قياس الأداء مسألة معقدة (Gargouri, C., 2017, p.4).

وحسب Goodenow, (1993) يتأثر الأداء التنظيمي للموظف عندما يشعر بالعزلة في بيئته التنظيمية من حيث التوتر والإحباط والحزن والقلق. ويتأثر الشعور بالانتماء بدافع الموظف ومشاركة الموظف. (Anbreen, A., n.d., pp.25-26)، ويتجلى مستوى مشاركة الموظفين المرتفع بزيادة العائدات وأرباح كل موظف، وأداء أفضل، ونمو مبيعات أكبر، وتغيب أقل، وتقلص معدل دوران الموظفين، وتكلفة أقل من تكلفة البضائع، والخطأ لأن المنتجات لا تتناقص في الجودة (Ariani Dorothea Wahyu, 2014, p. 74).

هناك علاقة بين قيم الموظف ودوافعه وجهده وإنجازه وتوقعاته وإحساس الموظف بالانتماء. لقد اقترح Goodenow, (1993) أن يكون الدافع متغير وسيط في العلاقة بين الجهد التنظيمي والإنجاز والشعور بالانتماء (Anbreen, A., n.d., p.26).

تمثل احتياجات الفرد للانتماء مجموعة واسعة من الاحتياجات (Uysal, H. T., Genç, E. 2017,) (p.216)، فكل عضو في الفريق يتماهى مع مجموعته، وهذا الأخير -أي التماهى للفريق- "هو شعور بالاعتبار المتبادل، فيعتبر إنجازات الفريق هي إنجازاته، ونجاحاته أو فشل الفريق هي نجاحاته أو فشله. أما التماهى للفريق ليس التسليم أو الخضوع، وانعدام القيمة، والاستقالة، بل على العكس، إنه وسيلة للشعور بالرّضا، واكتساب المكانة، وهكذا، " في إطار دينامية الفريق، يبحث كل عضو عن فعل أو لمسة شخصية مرموقة، والتي تضمن نجاحه ونجاح فريقه في آن واحد." (Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N.,) (2014, p.13)

إن الدافع للانتماء بحكم أنه حاجة إنسانية أساسية هو أمر حاسم لبقاء الإنسان وتقدمه؛ فقد وصف (1995) Baumeister & Leary, أن الانتماء أمر ضروري لـ "تفاعلات متكررة وممتعة بين الأشخاص في سياق إطار عمل مستقر ودائم من الاهتمام العاطفي لرفاهية الجميع"، والشكوى من أن عدم الانتماء قد يؤدي إلى الحرمان الشديد وربما إلى الأمراض المزمنة (Jena, L., Pradhan, S., 2017, p.452). إن هذا الشعور "بالانتماء إلى المجموعة أو الفريق، والشعور أنّ هذه الأخيرة تنتمي إليك" ليس فطرياً، بل يتطور من خلال أحداث اليوم، تبدأ من الاستقبال إلى الاختيار الذي نقوم به في كيفية المشاركة بطريقة أو بأخرى. إنّ المفردات المستخدمة من قبل المشاركين غالباً ما تدل على تطور الشعور بالانتماء الذي يُنتج. إذن، كلّ شخص في الفريق مهم، فسيشعر أنّ الآخرين مهتمين به، وأنّه يُقدّم إضافة إلى الفريق، أي أنّه يشعر بعضوته في الفريق، فيأخذ الشخص مكانه تدريجياً ويطور إحساسه بالانتماء (C.A.A, 2005,) (pp.30,75).

لقد تم التعامل دائماً مع الانتماء على أنه بناء عام يمكن تطبيقه على أي مجتمع دون تمييز كبير. هذا المنطق الذي يعامل الانتماء باعتباره بناءً محايداً وعماماً يُحسّن من النظر في السمات أو الخصائص الخاصة الفريدة لمختلف البيئات الاجتماعية.

إن اهتمامات مماثلة قد أثارت قلق العديد من الباحثين الذين ادعوا أن مدى الانتماء في سياق واحد قد لا يعوض عدم وجوده في سياق آخر. اقترح (Leary & Cox, 2008) أيضاً خمس فئات اجتماعية، مثل القرى، مجموعات العمل، والعلاقة الجنسية، والعلاقة القرابة، والصدقة الداعمة، حيث يرغب الفرد في الحصول على عضوية عامة، إلى جانب العلاقات الفريدة مع هذه المجالات الاجتماعية. وهذا يعزز بوضوح تأكيدنا على أن الانتماء في بيئة اجتماعية معينة لها ميزات فريدة لا يمكن تكرارها في سياقات اجتماعية أخرى.

على الرغم من أن الانتماء إلى مكان العمل أو إلى الفرق مرتبط بالمواقف الوظيفية المتوقعة، إلا أنه يمثل اختلافاً جوهرياً في التوجه مثل الشعور بالفخر والملكية (Jena, L., Pradhan, S., 2017, pp.452-453). إن المجموعات تلبية واحداً أو أكثر من الاحتياجات الإنسانية الأساسية، بما في ذلك الحاجة إلى الانتماء، والحصول على المركز، والشعور المميز، والحفاظ على اليقين أو السيطرة. من خلال تحقيق التوازن بين حاجة الأفراد إلى الانتماء ورغبتهم في التميز. تشير بعض الدراسات أنه في العديد من المؤسسات، يكمن ولاء الموظفين إلى قسمهم المنتمين إليه أو فريق عملهم، بدلاً من المنظمة بأكملها (Van Bavel, J., Packer, D., 2016, para.9). ومع هذا فإن ولاء كل عضو للفريق أمر ضروري. يمكن أن يتعزز من خلال التأكد أن الجميع يدرك أهمية دوره في الفريق، وبكيفية تأثير كل عضو في الفريق على المجموعة. (Downs, I., 2016, para.10).

تشير دراسة حديثة أجراها باحثون من جامعة أيوا إلى أن الشعور بالانتماء والتعلق بمجموعة من زملاء العمل يعد حافظاً أفضل لبعض الموظفين منه من المال يقول "Stewart & Tippiie Henry": "لقد وجدنا أن فرق الإدارة الذاتية تبدي أداءً متزايداً عندما تكون متماسكة للغاية". "ضغط الأقران هو قوة تحفيز قوية، وغالباً ما تكون رغبة العمال في إرضاء الأشخاص الذين يعنون شيئاً ما لديهم قوة تحفيزية أقوى من المكافآت المالية".

وقد درست مجموعة ستيوارت كيف خصص أعضاء الفرق المدارة ذاتياً زيادات الرواتب للأعضاء الآخرين في فريقهم. درسوا 587 عاملاً في 45 فريقاً ذاتي الإدارة في ثلاثة مصانع في ولاية أيوا "iowa city". في كل فريق من الفرق الـ 45، تم السماح لزملائه بدرجات متفاوتة من المدخلات في مقدار تعويض زملائهم في الفريق عن عملهم، ودرس الباحثون قرارات التعويض هذه. باستخدام الاستبيانات، سألوا العمال عن مستوى جاذبيتهم للفريق وتعويضاتهم، وسألوا مشرفيهم عن إنتاجية كل من الأفراد والفرق.

يقول "ستيفن كورترايت"، تتولى المجموعة معظم وظائف الإدارة بنفسها". "إنهم يعملون مع بعضهم البعض، ويشجعون ويدعمون بعضهم البعض، ويتعاونون مع فرق خارجية. يؤدون بشكل جماعي دور مدير جيد." ومن المنطقي أن يتخذ الفريق قرارات تعويضية سليمة لأنهم الأشخاص الذين يعملون مع أعضاء فريقهم، وقبل كل شيء، هم في أفضل وضع لمراقبة أدائهم. في هذه الحالة، لا يريد العمال إحباط أعضاء فريقهم، لذا فإن جاذبية روح الفريق أكثر فعالية حتى من المال كأداة تحفيزية. يقول ستيفن كورترايت: "جميعنا بحاجة إلى قبول اجتماعي، والتماهي مع مجموعة وأن تكون جزءاً منها". (Snee Tom, 2012, para.1-4) تُظهر الأبحاث أنه حتى الأفراد الأنانيين غالباً ما يصبحون متعاونين عندما يتعاطفون مع الفريق، فبمجرد انصهارهم بأنفسهم مع المجموعة، يكونون متحمسين لمتابعة ما يفهمونه من أجل تحقيق أهداف الفريق. توفر قدرتنا هذه على التماهي مع الفريق الأسس اللازمة للتعاون مع الآخرين وحتى مع الغريب (Van Bavel J., Packer D., 2016, para.6,13).

في هذا السياق؛ وجدت الأبحاث التي أجراها كل من (MacDonald Geoff, Leary Mark R, (2005) أنه عندما يكون لدينا شعور بالانتماء، وعندما نشعر بالقبول والترحيب، فإننا أكثر عرضة لتجربة مشاعر إيجابية مثل السعادة، الهدوء والرضا. وكعمال من المحتمل أن: تكون إنتاجيتهم أكبر؛ يتم تشجيع ودعم بعضهم البعض؛ ويكون العمل أكثر تعاوناً مع الفرق الأخرى؛ أما الأيام المرضية أو تأخر عن العمل تأخذ منحاً تنازلياً (Dianechnn, 2015, para.3).

ومع ذلك، هذا يعمل بصفة جيدة فقط عندما يقوم أعضاء الفريق بذلك. وأما عند حدوث العكس، فإن الفرق المدارة ذاتياً تؤدي أسوأ من الفرق المتماسكة. عندما لا يهتم أعضاء الفريق كثيراً ببعضهم البعض، يقول كورترايت إن جاذبية روح الفريق كعامل مُحفز لن تنجح نظراً لعدم وجود روح فريق يلجأون إليه، وبالتالي يصبح المال هو العامل المحفز الأساسي لتحسين الإنتاجية (Snee Tom, 2012, para.5). إضافة إلى ذلك كلما أصبحت مهام العمال أكثر تكاملاً، كلما زاد التأثير الهامشي للعمالة التي تنهرب من إنتاجية الفريق (Devaney, C. A., 2000, p.89). يقول كورترايت: "تؤدي الفرق أداءً جيداً عندما يكون هناك ضغط اجتماعي من جانب أقرانها لأداء جيد مقارنةً بالوقت الذي يُدفع فيه أقرانهم عن طريق الجزرة والعصا". "ومع ذلك، فإن هذه الطريقة تعمل بشكل جيد عندما لا يتمكن أعضاء الفريق من التوفيق" (Snee Tom, 2012, para.6).

الاعتقاد بأن المنظمة ستقدر موظفيها وعملهم سيشجع ذلك الموظفين على العمل الجاد وإيجاد المغزى النفسي في عمله. وإذا اعتقد أعضاء الفريق أن مساهماتهم لن يتم قبولها أو تقديرها أيضًا، فلن يلتزموا في الوظيفة ما بالك بالانتماء. وعليه سيحدد الموظفون مقدار الطاقة الشخصية التي سيتم منحها نفسيًا من الموظف للمنظمة. فإذا تم تقييم مساهمة الموظفين وتقديرها جيدًا، فسيكون لهم مشاركة أعلى في المنظمة. ذكرت البحوث (على سبيل المثال، Kahn, 1990; May et al., 2004) أن الموظفين الذين يشعرون بأنهم منتمون إلى المنظمة سيكونون أكثر نجاحاً (Ariani Dorothea Wahyu, 2015, pp.43-44).

إن الدعم الجاد من الآخرين القريبين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالألم الاجتماعي والمشاعر المؤلمة (Leary, 1990; Koch, & Hechenbleikner, 2001). في الواقع، الألم الاجتماعي يتحدد من خلال الانفصال عن الآخرين، وتؤدي المشاعر كإدراك للتقييم دون المستوى الأمثل من قبل الآخرين. في جوهرها، إذن، النقص الملحوظ في الصلات الاجتماعية الكافية هو الشرط الأساسي للألم الاجتماعي. ودعماً لهذه الفكرة، تم طلب من المشاركين إعادة سرد الحالات التي أصيبت فيها مشاعرهم فوجدوا أن 99% من هذه الحالات تنطوي على انخفاض القيمة العلائقية. علاوة على ذلك، فإن الشعور بالتقدير الذي يأتي من الدعم الاجتماعي ذو معنى يساعد في تهدئة الألم الاجتماعي؛ فالناس يستمدون بانتظام قدرًا كبيراً من العزاء من أشخاص آخرين عندما يشعرون بالأسى (Buunk & Verhoeven, 1991; Finch, Okun, Pool, & Ruhlman, 1999; Haley, 1997; Schachter, 1959). على سبيل المثال، في التحليل الشمولي للدراسات ذات الصلة، وجد Finch et al., (1999) أن كل من الدعم الاجتماعي والتفاعل الاجتماعي السلبي لهما علاقات كبيرة (ومعاكسة) بالضيق النفسي (Geoff MacDonald, Mark R. Leary, 2005, p.207)، في حين أن دراسة (Wann, D. L., Hackathorn, J., & Sherman, M. R., 2017) أشارت تحليلات الوساطة ونمذجة المعادلة الهيكلية، إلى أن الانتماء للفريق يتوسط العلاقة بين التماهي للفريق مع الاعتقاد بأن الحياة لها معنى. بالنظر إلى أن الانتماء والتميز والمعنى جميعها مهمة لإحساس الفرد بهويته.

ت. المكافآت والاعتراف المهني:

من المعلوم أنه في وسط كل الأعمال الإنتاجية الناجحة، يوجد موظفون يتعاونون بشغف لتحقيق نتائج ممتازة مع ثقافة تنظيمية متقدمة (Gignac & Palmer, 2011). تُظهر النماذج المفاهيمية والأدلة التجريبية المهمة أيضًا أن الدافعية هي أحد المحددات الرئيسية للنجاح (Hunter & Schmidt, 1996).

لذلك، يحتاج مديرو المؤسسات إلى فهم الدوافع الكامنة وراء خلق ثقافة تنظيمية محفزة يكون فيه الموظفون دائماً أكثر إنتاجية (Gargouri C., 2017, p.212).

يجب أن تبحث فرق العمل الآن عن طرق جديدة للتكيف بسرعة، والعمل بشكل أكثر كفاءة وأن تُعد بشكل أفضل للمستقبل.

ليس من المستغرب أن تعتقد العديد من المنظمات أن إعادة تصميم البنية التنظيمية للمؤسسة هو الحل، ومن ناحية أخرى، يمكن أن يكون للمؤسسة فوائد كبيرة، بما في ذلك الربحية المتزايدة وزيادة الكفاءة الكلية ومواءمة فرق العمل بشكل أفضل مع الأعمال.

تعد أنظمة المكافآت الجماعية هي أحدث وأسرع إستراتيجيات المكافآت نموًا بسبب الزيادة الكبيرة في الانتقال إلى بيئة العمل الجماعي. (De Matteo, Eby, & Sundstrom, 1998) مع انتقال المؤسسة إلى النظم القائمة على الإدارة، وفي النهاية إلى أنظمة المكافآت الجماعية، أصبح الأداء "نتيجة لمدى استفادتنا من المهارات في المنتجات أو الخدمات" (Tohidi H., 2011, p.1138). في دراسة كل من Lock, Durham & Knight, (2001) وجدوا أنّ الحوافز كان لها تأثير إيجابي على التنفيذ التكتيكي وهذا، بدوره، أثر بشكل إيجابي على الأداء. وفي ذات السياق أكد Katzenbach & Smith, (1993) بأنّ الحوافز لا تزال فعالة وضرورية لتحسين أداء الأفراد والفرق، ولذلك فإن إيجاد طرق لتحفيز أعضاء الفريق قد يكون له نتائج أكثر إيجابية (Jackson B., Madsen S.R., 2005, pp.11-12) على الرغم من اهتمام القادة بالنجاح الجماعي، إلا أن معظم المنظمات - ابتداءً من الفرق الرياضية إلى الشركات العالمية - لا تزال تركز على مكافأة الأداء الفردي. على سبيل المثال، غالبية شركات (Fortune 500)¹ تكافئ الأفراد الأكثر إنتاجية، وليس الفرق الأكثر فعالية (Van Bavel J., Packer D., 2016, para.3).

إلا أن هناك العديد من الأسباب المحتملة لتطبيق نظام مكافأة الفريق، والسبب الأساسي هو أن هيكل المؤسسة هو الإدارة القائمة على الفريق، ومع اعتماد المنظمة لخيار واستخدام الإدارة القائمة على الفريق، سيصبح من الصعب بشكل متزايد فصل وتمييز مساهمة الأفراد. ويصبح هناك ترابط كبير بين الوظائف والمهام بسبب عدم تنظيم العمل (Tohidi H., 2011, p.1138). يمكن أن يؤدي الجمع بين المكافآت

¹ Fortune 500: تصنيف سنوي لأكثر 500 مؤسسة في جميع أنحاء العالم وفقاً للإيرادات. يتم تجميع القائمة ونشرها سنويًا بواسطة مجلة Fortune.

الفردية والجماعية إلى تعزيز هوية الفريق القوية والتأكد من تشجيع الأفراد وتحفيزهم (ليس فقط من الناحية المالية، ولكن أيضًا اجتماعيًا) لمتابعة أهداف الفريق ومساعدة الفريق على النجاح (Van Bavel J., Packer D., 2016, para.11).

من العناصر المهمة التي يجب مراعاتها عند تطبيق أنظمة المكافآت الجماعية حجم المكافأة. فلقد ثبت أن حجم المكافأة يرتبط برضا عن الرواتب والدافع. إذا كان حجم المكافأة كبيرًا، فمن مصلحة فرق العمل التعاون بأكبر قدر ممكن من أجل تحقيق هذه المكافآت.

يعتقد (Lawler, 1981) أن مقدار المكافآت التي يمكن للمنظمة تخصيصها للموظفين هو عامل حاسم في تحديد دوافع الموظف. ولذلك، عند التحديد الأولي لحجم وتواتر تخصيص المكافآت لفرق العمل، يجب على القيادة البحث بعناية والنظر في تأثير حجم وتواتر مكافآتهم على تحفيز كل موظف. مع توفير خيارات مختلفة في تحديد عدد المرات التي تمنح فيها المكافآت (Schuster & Zingheim, 1992). يمكن منح المكافآت في نفس الوقت الذي يتم فيه قياس الأداء. أو يمكن منح المكافآت عن طريق استخدام صندوق احتياطي. إذا كان صندوق الاحتياطي إيجابيًا في نهاية السنة، يتلقى الموظف حصته من الرصيد. إذا كان صندوق الاحتياطي سالبًا في نهاية السنة، فعادة ما تتحمل المؤسسة الخسارة (Tohidi H., 2011, p.1138). فالموظفون يقيمون توقعات المكافآت الخاصة بهم، وتزيد هذه التوقعات بسرعة أكبر. لذلك، في حالة عدم وجود توقعات بالمكافأة، قد يكون الحفاظ على أي مكافأة أفضل لدوافع أعضاء الفريق على المدى الطويل بدلاً من تقديم مكافأة لمرة واحدة تشوه التوقعات (Kimberly, K. M., 2009, p.64).

ولكن لا يكمن الخلل في كثير من الأحيان في المكافآت الجماعية، بل في التباين في أجور أعضاء الفريق الواحد؛ هذا ما أقره نموذج (Rowthorn & Ramaswamy, 1991) الذي يُبرز أنّ العمل المتباين في الأجر يؤدي إلى مخاطر خاصة بالعاملين أو "مخاطر محتملة" في إنتاجية المنظمة، وعليه ينبغي دفع العمّال الذين يتسببون في هذه المخاطر، إلى الحدّ من رغبتهم في إلحاق الضّرر بإنتاجية الفريق. وهذا يعني أنّ التّباين في الأجر يجب أن يكون له تأثير سلبي على إنتاجية الفريق. علاوةً على ذلك، قد يؤدي تفاوت الأجر داخل الفريق إلى انهيار معنويات الفريق، ويؤدي إلى انخفاض في إنتاجيته، ولهذا يشير تحليل ديفيد ليفين (Levine D., 1991) إلى أن التّباين في الأجر يجب أن يكون له تأثير سلبي على إنتاج الفريق. وكان قد ركز ليفين على التفاوت الكبير في الأجر بين العمّال والمهرة إلى حدوث انهيار في تماسك الفريق وبالتالي انهيار في إنتاج الفريق بشكل عام. (Depken C. A., 2000, pp.88-89)

إذن، يحتاج إنشاء نظام المكافآت وتطبيقه إلى تحليل دقيق لسياسات الشركة وإجراءاتها. يتطلب تحديد كيفية التعرف على جهود الموظفين وما يجب تقديمه تحليلاً شاملاً للمسؤوليات والمخاطر التي تتطوي عليها ووظيفة معينة (Prachi Juneja, 2019, para.6).

قدم كل من De Matteo, Eby & Sundstorm, (1998) نوعين مختلفين من إجراءات - معايير - تخصيص المكافآت. هذه هي معايير الإنصاف "Equity norms" ومعايير المساواة " Equality norms". فالأولى تعني أن مكافأة الفريق يتم دفعها بما يتناسب مع مساهمة كل عضو من أعضاء الفريق. وأما معايير المساواة تعني أن مكافأة الفريق مقسمة بالتساوي على الرغم من اختلاف درجات المساهمة لكل عضو من أعضاء الفريق. ويدعم Hitchcock & Willard, (1995) هذا الاتجاه، حيث يعتقد أنه يجب مشاركة المكافآت بشكل متساوي بين أعضاء الفريق لعدم تحويل المكافآت إلى مسابقة (Tohidi H.,2011, pp.1138-1139). وفي نفس السياق ذهبت دراسة Kimberly, (2009) لتشير إلى أنه يوجد تفضيل كبير للمكافآت من قبل أعضاء الفريق استناداً إلى المساهمة الفردية للفريق (مكافآت أعضاء الفريق المنصفة) بدلاً من المكافآت التي تستند إلى أداء الفريق الجماعي (مكافآت متساوية لكل عضو في الفريق). علاوة على ذلك، كان هذا التفضيل مرتبطاً سلباً بالثقة بين أعضاء الفريق. كان الأعضاء الذين رأوا أن فريقهم غير جدير بالثقة فيما يتعلق بالقدرة والصدق والاعتمادية يتمتعون بتفضيل قوي للتكافؤ مقارنة بالأعضاء الأكثر ثقة. كما أبدى أعضاء أقل ثقة في الأمر أهمية أكبر عندما يستخدم الشخص المسؤول معياره المسبق لتحديد مكافآت الأعضاء (Kimberly K. M., 2009, p.61).

قد تشعر بعض المنظمات التي تستخدم أنظمة المكافآت الفردية بأنها ناجحة بالنسبة لهم ولا ترى أي سبب للتغيير، حتى لو قرروا الانتقال إلى نهج الإدارة القائم على الفريق.

يقول Hitchcock and Willard, (1995) أن المكافآت الفردية يجب ألا تحظى أبداً باهتمام أكبر من مكافآت الفريق. ويكتب Coudron, (1994) أن الناس يتعلمون التصرف بطرق معينة بناءً على المكافآت التي يتلقونها. لذلك، من أجل إيصال الأشخاص الذين يرغبون في إنتاج المزيد في فرق العمل، من الضروري تعزيز السلوكيات التي تؤدي إلى أداء الفريق والحفاظ عليه (Tohidi H.,2011, pp.1138-1139). ومن أجل ذلك، يقدم القادة الفعالين مكافآت وتقدير ورفع ومرونة وفرص بناءً على أداء الفريق

بأكمله. لتجنب الركوب الحر (عندما يتهرب أعضاء الفريق من مسؤوليتهم الشخصية) (Van Bavel J., Packer D., 2016, para.11).

يوضح (Farrell J. & scotchmer S., 1998) أنه عندما يكون أعضاء الفريق غير متجانسين، يتم تقاسم إنتاج الفريق على قدم المساواة وسيحدث اقتصاد في حجم العمل الجماعي، لأن العمال الأكثر قدرة سيختارون عدم الشراكة مع العمال الأقل قدرة (Tohidi H., 2011, pp.1138-1139).

تستخدم المنظمات تقليديًا المكافآت المالية لتحفيز الموظفين، لكن القادة المتميزون أيضًا يلبون الاحتياجات الاجتماعية لموظفيهم (Van Bavel J., Packer D., 2016, para. 9). ونظرًا لأن انتهاكات الإنصاف تتم معالجتها أكثر عاطفيًا وليس عقلائيًا، فحتى المكافآت الاسمية Nominal rewards لأداء الفريق لها آثار على تصورات الإنصاف ويجب إدارتها مع مراعاة توقعات الأعضاء. ومع ذلك، بمجرد أن يبدأ مثلا المدير التنفيذي في مدح العمال مع تفضيلات صغيرة لبعض أعضاء الفريق، فسيصبح الاعتراف بفريق العمل بمثابة فكرة ذات أهمية نفسية لكل عضو بالفريق (Kimberly K. M., 2009, p.64).

أحياناً نرى النتائج كبيرة، لكننا نشعر غالبًا بأننا لم نُحدث فرقاً إلا إذا اعترف الآخرون رسمياً لنا بذلك. من الجيد أيضًا الاعتراف بالعمل الشاق المنجز. لذلك؛ لا بأس بالتماس الاعتراف بعد كل عمل مُنجز، وهذا هو ما يغذي الرغبة لدى العامل للعمل بجد ويجعله يشعر بالدافعية والتقدير (Houde, s., 2013, para.9)، فالجميع يحب التقدير لعملهم الشاق (Soda, 2019, para.8). أظهر وايس وآخرون. (2002) أن المكافآت تأتي في أشكال عديدة، والشكل القوي يتضمن الاعتراف العام أو الخاص عند السعي إلى رفع مستوى أداء الفريق. تشير الأبحاث إلى أن الدافعية على المدى الطويل، تنطوي على مستويات أعمق من الطاقة والالتزام من مصادر التحفيز الخارجية (Jackson B., Madsen S.R., 2005, p. 11).

بشكل عام، عندما نتحدث عن الاعتراف في العمل، فإن أول ممارسات الإدارة التي تتبادر إلى أذهاننا هي موجّهة نحو النتائج وتتجلى بطريقة مالية: مكافأة الأداء، مكافأة أو تقاسم الأرباح. هذه الممارسات شائعة جدا في العديد من المنظمات. ومع ذلك، هناك قلق متزايد بشأن تأثيرها الحقيقي على رفاية الموظفين والفعالية التنظيمية. في الواقع، تمارس أساليب الاعتراف هذه لأكثر من عشرين عامًا ولا يبدو أن لها التأثير المطلوب.

يوضح "Jim Collins" أنه يلاحظ أن المنظمات الكبرى المؤهلة غالباً ما تقدم أجوراً أقل لفريق إدارتها عن المنظمات ذات الأداء الضعيف. وبالتالي، فمن الواضح أن أساليب المكافأة والاعتراف النقدي ليست أفضل وسيلة لزيادة الأداء التنظيمي.

ربما هذا هو السبب في أن 96% من المنظمات (Fortune 1000) لديها أيضاً برامج اعتراف غير نقدية، ووفقاً لدراسة أجرتها ميرسر Mercer لاستشارات الموارد البشرية، تخطط 38% من المنظمات التي شملها الاستطلاع لمواصلة تطوير هذا النموذج الأخير-أي برامج الاعتراف بالعمل غير النقدية- (Brun J.-P., 2009, pp.17-18).

إذا كان الاعتراف في العمل ضرورياً، فمن الجدير أن نأخذ بضع لحظات لتحديد هذه الممارسة الإدارية. ليس لغرض التمرين النظري، ولكن من أجل رؤية العتلات (Levers) التي يتم تقديمها لنا يومياً في المنظمات. (Brun J.-P., 2009, p.27)

يعترف المسيرين وأعضاء الفريق أنفسهم بعمل الفريق الناجح، كما يتم الاعتراف بالأداءات الفردية وبقيمتها العادلة، ويتم الاحتفال بكل هدف محقق. فالاعتراف إذن، هو مصدر قوي لدافعية الفريق الناجح. وباختصار، للفريق الناجح هدف وقيم محددة بوضوح، وأساليب عمل فعالة، وحالة ذهنية من التميز والاحترام المتبادل، ومشاركة قوية من الأعضاء في نجاح المشروع. (Boyer, S., 2018, para.10). في دراسة كل من (Barton H. H., Nickerson, J. A., Owan, H., 2001) وجدوا بأنه لا يمكن للعمال ذوي القدرات العالية الحصول على وضع اجتماعي أعلى في فرق عملهم بسبب قوتهم التفاوضية، بل أيضاً بسبب الحصول على التقدير من أعضاء الفريق وذلك يدعم بقاءهم فيه ومساعدة العمال الآخرين (Barton, et al., 2001, p.31).

إنه بفضل اعتراف زملاء العمل، يتم تكوين الشعور بالمسؤولية المشتركة اتجاه متطلبات المنظمة، والشعور بالكفاءة الجماعية، وكذا تكوين تصوّر موحد نحو المخاطر المهنية التي يتلقاها العمال والذي يسمح بتحملها من خلال المساندة والدعم المتبادل، واعتراف زملاء العمل في المنظمة يتم بفضل تقاسم معاش مهني مشترك، ورؤية موحدة للنشاط، والذي يؤدي إلى إنشاء شكل من أشكال الهوية المهنية (Jouvenot, C., 2007, p.5)، وعليه لا بد أن لا يتم الاعتراف بنقاط قوة الفريق فقط، بل التأكيد من أن أعضاء الفريق يُقدّرون بعضهم البعض (Cha Tekeli, 2016, para.1).

إنّ، الاعتراف بالعمل هو التقدير والدعم المُقدّم للعامل من قبل رئيسه أو زملائه في العمل، مع أجر شهري مناسب، بعيداً عن هشاشة منصب العمل، أي توفير أمن وظيفي للعامل وفرص الترقية. وهو بالتالي - أي العامل- يتلقى الاعتراف في محيط عمله قادر على إدراك التوازن بين جهوده المبذولة في العمل، مع ما يتلقاه من مكافئات في وقت لاحق، وهذا الإدراك بدوره يساهم في شعور العامل بالارتياح النفسي في العمل. أما عن الجهود المبذولة في العمل من طرف العامل لها مصدرين: مصادر ظاهرة/ خارجية: ترجع إلى إكراهات العمل المتمثلة في تحديد الآجال في العمل، وانقطاع وتيرة العمل، والمسؤولية المهنية، وثقل العمل. ومصادر كامنة / داخلية: ترجع إلى عوامل الفرد الشخصية المرتبطة بالدوافع والرغبة بالاعتراف وهذه الأخيرة مساهمة بدورها في بناء الالتزام التنظيمي لدى الفرد (Lamontagne, 2006, p.11)، والذي يعتبر القوة التي تربط بين شخصٍ ما وبين هدف ما وتركز على الهدف التنظيمي. (Paillé, P., 2005, para.2)

يعتبر الاعتراف بعمل الفريق إجراءً بناءً أو تقييماً لمساهمة الفريق، سواء من حيث ممارسات العمل والاستثمار الشخصي، ويتم الاعتراف بشكل منتظم من خلال إظهاره رسمياً أو غير رسمي.

كانت ممارسات الاعتراف في العمل موضوع العديد من الأبحاث والمنشورات، يمكن أن تبرز أربع طرق لإظهار التقدير للأشخاص في العمل:

1. الاعتراف بقيمة الشخص:

هذا النوع من الاعتراف هو حول الشخص، صفاته، قدراته، خبرته، مهاراته المميزة، ومن تم فريق العمل المنتمي إليه هذا الشخص. هنا، يتم التعبير عن التقدير في العلاقات الشخصية، وجهاً لوجه، وهو أساس كل أشكال الاعتراف الأخرى.

2. الاعتراف بممارسة العمل: يركز هذا النوع من التقدير على جودة العمل المنجز من قبل فريق العمل، والإبداع في هذا العمل، أو الابتكار المقترح أو التحسين المستمر للخدمة المقدمة. فيما يلي بعض إشارات الاعتراف التي تتعلق بممارسة العمل:

- اقتراح مهمة إلى أحد فرق العمل بناءً على مهاراته وأعماله السابقة المنجزة؛

- منح جائزة لفريق العمل لممارسته المهنية؛

- تنظيم اجتماع من أجل الاعتراف بمهنة وإبراز مساهمة مجموعة من الأعمال في المنظمة.

3. الاعتراف بالاستثمار في العمل: يرتبط هذا الشكل من التقدير بالتزام ومساهمة فريق العمل في سيرورة العمل فيما يتعلق بالجهود المبذولة.

في بعض الأحيان، على الرغم من كل الجهود المستثمرة، فإن النتائج المتوقعة ليست بقدر الجهود المبذولة. ومع ذلك، من المهم أن ندرك جودة وشدة الطاقة التي يتم نشرها في العمل من قبل فريق العمل، وهي جوانب لا يتم رؤيتها في أغلب الأحيان (Brun, J.-P., 2009, p.29).

يوضح (Brun & Dugas (2002, 2005) أن الاعتراف يمكن أن يكون موجوداً أولاً على المستوى التنظيمي، من خلال السياسات أو البرامج التي تسعى إلى تحقيق هدف الاعتراف بالعمل المنجز، ومساهمة الموظفين ومشاركتهم. على المستوى العمودي (أو الهرمي)، يتجلى الاعتراف بين المدير والموظف أو فريق العمل. يمكن إجراؤها على أي جانب، أي من أعلى إلى أسفل، وكذلك من أسفل إلى أعلى. عندما يتم التعبير عنها بين الأقران أو الزملاء أو أعضاء الفريق، يقال إن الاعتراف يكون أفقياً. نظراً لأنه يأتي من الأشخاص الذين هم في وضع أفضل لإدراك جودة العمل وعدم صبغه من قبل الرؤساء، فإن هذا الأخير له أهمية معينة (Bérnard Cyr, M.-I., 2010, p.27). يشير المكون الأفقي إلى الاعتراف الذي يتطور بين الأقران وأعضاء الفريق. هذا الشكل من التقدير هو الأكثر أهمية لأنه، كما لوحظ سابقاً، فإن زملاء العمل هم الأشخاص الذين هم في أفضل وضع لإصدار الحكم بشأن جودة العمل المنجز ويعزز شعور الموظف بروح الفريق. يبدو اعتراف الزميل أكثر جدارة بالثقة في نظرهم، لأنه خالي من التأثير الإداري (Brun, J.-P., Dugas N., 2008, p.725).

فيما يلي طرق لتقدير هذه الجهود:

- التعرف على المخاطر التي يتعرض لها فريق العمل عند القيام بعمله والطاقة التي ينشرها؛

- التعرف على قيمة أفكار أعضاء فريق العمل، حتى عندما لا يستطيعون تحقيقها.

4. الاعتراف بالنتائج: يركز هذا النوع من التقدير على مساهمة أعضاء فريق العمل في تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمنظمة. إنه تقدير أو تقييم للفريق عن مدى فائدة العمل المنجز أو أدائه أو إنتاجيته. ممارسات الاعتراف التالية هي من بين أفضل الممارسات المعروفة:

- مقابلة تقييم الأداء؛

- علاوة عند الوصول إلى هدف معين؛

- المكافآت الممنوحة للمساهمات الاستثنائية؛

- تسليط الضوء على نجاح كبير خلال اجتماع الفريق.

يجب التأكيد على أن الاعتراف لا يتجلى فقط من خلال الإيماءات أو الكلمات التي تحمل تسمية الاعتراف، مثل: "شكرًا لك!" "عملك جيد!"، "استمر"، "هذا رائع!" يمكن أيضًا التعبير عن التقدير في العمل يوميًا من خلال ممارسات الإدارة والعمل البسيطة. بما أن العمل يتم كل يوم، فيجب التعبير عن الاعتراف، قدر الإمكان، يوميًا. مما يعني أنك لست مضطرًا لأن تكون خبيرًا في الاعتراف لاستخدامه. سواء أحببنا ذلك أم لا، فإن أفعالنا وقراراتنا وكلماتنا تعبر عن اعتراف يومي.

فعندما "يزيد المدير ميزانية أحد مديريه"، عندما "يطلب قائد الفريق من الموظف أن يرافقه إلى أحد العملاء لأنه هو المتخصص"، عندما "يتشاور عامل تقني مع عامل بسيط لمعرفة تسلسل أنشطة الإنتاج"، وعندما "يظهر الموظف وهو مبتدئ كيفية القيام بمهمة معقدة"، تكون لدينا مظاهر التقدير مدمجة في ممارسات الإدارة والعمل. على خلفية هذه الإجراءات أو الكلمات يقع الاعتراف أيضًا. لذلك من المهم إلقاء الضوء عليها وإظهار للمديرين والموظفين على حد سواء أن هذا التقدير يأخذ أشكالاً مختلفة وأن الجميع يستخدمونه دون أن يعرفوه حقاً (Brun, J.-P., 2009, pp.29-30). ولكل هذه الأسباب، يُنظر إلى الاعتراف أيضًا على أنه عامل أساسي في الاحتفاظ بالموظفين، وهو أمر بالغ الأهمية في تغيير تركيبة القوى العاملة الماهرة والمهنية (Saunderson, R., 2004, p.256).

نخلص في الأخير إلى أن إنشاء الفرق الكبيرة يتم خلال من أشخاص لديهم مواهب ومهارات، وأفضل هذه الفرق لديها تنوع، لذلك هناك العديد من نقاط القوة المختلفة داخل الفريق: كالتفكير الاستراتيجي، والإبداع، والتنظيم، والمهارات العلائقية، والتوجيه. القائد الجيد للفريق لا يعترف فقط بنقاط القوة هذه، ولكن يسمح للأفراد بالعمل ضمنها، والتأكد من أنّ أعضاء الفريق يُقدرون بعضهم البعض. (Cha Tekeli, 2016, para.1). وفقاً ل (Rabey, 2003) الاعتراف والمكافآت هي محور التركيز الأساسي للأفراد الذين يعملون في الفرق. وفقاً ل (Herzberg, 1987)، يمكن أن توفر المكافأة والتقدير حافزاً جوهرياً وخارجياً. كما يمكن أن توفر المكافآت الخارجية حركة الموظفين بطريقة إيجابية. كما أن التقدير والمكافآت

يحسن أداء الموظف هذا وفقاً ل (Dunford, (1992, Manzoor, S. R., HafizUllah Murad, H.)
 "Volvo Car Corporation" على أنظمة المكافآت، بشكل أساسي كيف يمكن لنظام المكافآت أن يكون أحد عوامل
 التحفيز لدى الموظفين. كل جيل له خصائصه المميزة والعوامل التي تحفزه تعتمد بشكل رئيسي على
 الخبرات. غالبًا ما تستخدم أنظمة المكافآت لتحفيز الموظفين على زيادة الأداء (Fernandez, P. C.,)
 .(Rajan, P., 2015, p.630).

ث. قدرة فريق العمل:

لقد كانت مهمة الإدارة في السابق هي العمل الفردي ثم دمج القطع. الآن، تقوم المنظمات بتوزيع العمل
 في مجموعات كبيرة على الفرق وتتوقع من الفرق تقسيم العمل ودمجه بطريقة أكثر فعالية وكفاءة (Avery,
 3. (C. M., 2009, p.3). وفقاً ل (Cohen and Bailey, (1999) ، فإن فريق الموظفين هو مجموعة من
 الأفراد الذين يعتمدون على بعضهم البعض في المهام ويتقاسمون المسؤولية عن النتائج. يمكن الفريق
 الأشخاص من التعاون وتحسين المهارات الفردية وتقديم تعليقات بناءة دون أي تعارض بين الأفراد (2007)
 Jones et al., العمل الجماعي هو عامل مهم لتحقيق الأداء السلس للمنظمة. معظم الأنشطة التنظيمية
 أصبحت معقدة بسبب التكنولوجيا وبالتالي فريق العمل هو الركيزة الرئيسية للعديد من المنظمات. خلصت
 إحدى الدراسات البحثية إلى أن فريق العمل ضروري لجميع أنواع المنظمات بما في ذلك المنظمات غير
 الربحية (Manzoor S. R., HafizUllah, Murad H. ,Zulqarnain M. A.,2011, p.111). ولذا
 تشكل الفرق لأنها يمكن أن تحقق أكثر مما يمكن لكل عضو في الفريق بمفرده. هذا واضح، ولكن ما يميل
 الناس إلى نسيانه، هو أنه عند العمل معًا كفريق واحد، فإننا نعتمد على الآخرين بقدر اعتمادهم علينا
 (Duszynski Maciej, 2019, para.9)، هذا ما ذهب إليه (Muchielli, R., (2009) ، حيث أن
 الفريق يشكل كيانًا معززًا بالرغبة في التعاون ضمن العمل الجماعي سعياً لضمان النجاح (Bonnard, F.,)
 13. (Habrat, A., Jarry, N., 2014, p.13). فلا بد على العضو أن يُظهر موثوقيته من خلال الالتزام
 بالمواعيد النهائية، وتقديم المهام الخاصة به (Duszynski Maciej, 2019, para.9). بالنسبة ل
 (Muchielli, (2009) ، فقبل كل شيء يتم أداء الفريق على مستوى العلاقات بين الأشخاص (Bonnard,
 18. (F., Habrat, A., Jarry, N., 2014, p.18).

إن، العمل في فريق هو أمر حيوي مادام الفرد يرغب في العمل بشكل جيد مع زملاءه. ربما يتعين عليه العمل كجزء من فريق في العديد من مجالات الحياة (Sanyal S., Hisam M. W., 2018, p.15)؛ فقبل كل شيء يتم أداء الفريق حسب (Muchielli, (2009) على مستوى العلاقات بين الأشخاص (Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N., 2014, p.18). كلما كان يعمل مع الآخرين بشكل أفضل، كلما كان فريقه أكثر نجاحًا في تحقيق أهدافه. العمل الجماعي لديه القدرة على تمكين أعضاء الفريق من الحصول على مستوى أعلى من الأمان العاطفي والثقة بالنفس والقدرة على التخطيط والبت في الأمور مع الآخرين بشكل إيجابي. كما أنه يساعد في خلق بيئة عمل صحية مع جداول أعمال قابلة للتطبيق وأنشطة إبداعية واستراتيجيات وقيم إيجابية (Sanyal, S., Hisam, M. W., 2018, p.15). إضافة إلى ذلك، فأعضاء الفريق يعززون المهارات والمعرفة والقدرات أثناء العمل في الفرق (Manzoor, S. R., (HafizUllah, Murad, H. ,Zulqarnain, M. A.,2011, p.111).

ومع ذلك، حتى مع وجود عدد متزايد من المنظمات التي تعمل على هيكلة العمل من خلال استخدام الفرق، فإننا لا نعرف سوى القليل نسبيًا عن كيفية تأثير الأفراد الذين يشكلون فريقًا على العمليات والنتائج داخل المجموعة. يشير هذا الافتقار للفهم إلى أن منظمات العمل قد لا تحصل على أقصى استفادة من فرق العمل (Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K.,1998, p.1).

غالبًا ما يحتاج الموظفون إلى التعاون أو العمل مع الآخرين لإنجاز المهام والمشاريع -إن امتلاكهم لخبرات ومهارات العمل الجماعي سيجعلها تجربة أفضل بكثير. حتى لو كان الموظف يعمل جيدًا بمفرده، باستخدام المهارات الحياتية الأساسية مثل الإدارة الذاتية، فإن كونه لاعبًا في الفريق يمثل مهارة قيمة لمعظم الوظائف (Youth Employment, UK., 2019, para.5). من ناحية أخرى، يمكن أن يؤدي غياب مفاهيم واستراتيجيات العمل الجماعي إلى الفشل المهني وخيبة الأمل وانخفاض الروح المعنوية وضعف الإنتاجية التي تهدد كيان المنظمة. عادة ما يفشل الموظفون الذين يعملون في مؤسسة ليس لديها مفهوم قوي للعمل الجماعي، في تحقيق النتائج المتوقعة وتحقيق أهداف ورؤى تلك المنظمة. يعد وجود مفهوم العمل الجماعي قاعدة ضرورية لمساعدة الموظفين في العمل معًا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة بشكل خلاق (Sanyal, S., Hisam M. W., 2018, p.15). العديد من الدراسات أشارت إلى ضرورة التفاعل الإيجابي بين أعضاء الفريق على سبيل المثال، (Driskell, (1992) الذي أشار إلى أن قدرة أعضاء الفريق على تبادل المعلومات بطريقة مترابطة أمر بالغ الأهمية لأداء الفعال للفريق. وذكر أن سلوكيات العطاء

والتأثير هذه تشكل الجوهر النقدي الذي يميز أداء الفريق (Ashutosh, J, Deepti, A., 2015, p.18). لقد أشار McGrath, (1984) في وقت سابق إلى هذه النقطة بقوله إن "جوهر المجموعة يكمن في تفاعلات أعضائها، التصرف معًا بين شخصين أو أكثر من الناس (Bernard, M., n.d, p.6).

إن أداء فريق العمل أعلى من الأداء الفردي عندما يتطلب العمل نطاقًا أوسع من المعرفة والحكم والرأي. تتمثل ميزة العمل الجماعي في نمو الإنتاجية بشكل كبير في المجالات التي تتطلب حلًا إبداعيًا لمختلف المهام، ودرجة عالية من القدرة على التكيف والإدارة التشغيلية (Sanyal, S., Hisam, M. W., 2018, p.15). يبدو أن الأفراد والفرق التي تتمتع بدرجة عالية من الفعالية، يؤمنون أكثر بمهاراتهم ويميلون إلى اتخاذ مخاطر إستراتيجية أكبر لتحقيق أهدافهم (Jackson, B., Madsen, S. R., 2005, pp.11-12). من أجل تحقيق الفعالية، هناك حاجة إلى أن يشعر الفريق بأن المشاركين مناسبين وأن أعضائه إما يمتلكون المعرفة والمهارات والقدرات اللازمة لمعالجة القضايا التي تم تشكيل هذه الفرق من أجلها أو لديهم إمكانية الوصول إلى المساعدة اللازمة. قد يحتاج أعضاء الفريق إلى تدريب لتعلم مهارات جديدة تسمح لهم بالعمل معًا بشكل فعال، مثل مهارات الاتصال الفعال وحل النزاعات ومهارات حل المشكلات (Fapohunda, T. M., 2013, p.6).

هذا ما يقودنا إلى ظاهرة تماسك الفريق، والتي تشير أولاً إلى رغبة الناس في أن يكونوا جزءًا من الفريق. فالفرق متماسكة إلى الحد الذي تكون فيه العضوية إيجابية ويتم جذب الأعضاء إلى الفريق. في فرق العمل الموجهة للمهام، يمكن تقسيم المفهوم -أي التماسك-، إلى مجموعتين التماسك الاجتماعي وتماسك المهام. يشير التماسك الاجتماعي إلى روابط جذب العلاقات الشخصية التي تربط أعضاء الفريق. على الرغم من أن المستوى العالي من التماسك الاجتماعي يمكن أن يجعل حياة الفريق أكثر متعة، إلا أنه لا يرتبط مباشرة بأداء الفريق. ومع ذلك، يبدو أن الانجذاب الشخصي في فريق ما يشكل مصدر قلق كبير لكثير من الناس، فأنشطة بناء الفريق التي تحتوي على عنصر متعة أو لعبة مفيدة في تطوير هذا الجذب في الفريق (Colleges institutes, 2008, p.7). هذا ما أكدته دراسة (Deviar, 2005) فإنّ العمّال المؤهلين تأهيلاً عالياً يمكن أن ينضموا إلى فرق أخرى، بالرغم من الانخفاض المطلق في الأجور في هذه الفرق، لما تُقدمه هذه الأخيرة من عمل أكثر تنوعًا وأقل تكرارًا، ورتابة (Barton, H. et al., 2001, p.31).

يشير تماسك المهام إلى كيفية تناسب مهارات وقدرات الأعضاء معًا لتمكين التنفيذ الفعال للمهام (Colleges institutes, 2008, p.7). كما أن الذكاء العاطفي للفريق وكفاءته يعد أمرًا بالغ الأهمية في

التأثير على نتائج الفريق مثل تبادل المعرفة وأداء الفريق (Margerison, C., 2001, n.p). فالموظفون الذين لديهم ذكاء عاطفي متطور هم في وضع متفوق لفهم إيماءاتهم الجسدية واللفظية والجسدية التي قد تتأثر بالمشاعر السلبية أثناء عملهم في فرق لأن الأعضاء المختلفين لديهم عقلية متنوعة قد تسبب عقبات في إنجاز مهامهم، وبالتالي يفهم أعضاء الفريق الأذكاء ما يشعر به الآخرون، ولماذا يشعرون بطريقة معينة ولماذا يفعلون وماذا يفعلون ويستخدمون تلك المعرفة لمساعدة الآخرين على الأداء في أفضل حالاتهم. أنها جيدة في التعامل مع الصراع وصنع القرار السريع (Jamshed, S., Nazri, M., Abu Bakar, R., 2018, p.25).

يختلف الأفراد في قدراتهم المعرفية - قدرتهم على التعلم، وفهم الأفكار المعقدة، وحل المشكلات، والتكيف (Neisser et al., 1996) وغالبًا ما يتم تشغيل هذه الاختلافات كدرجات في اختبارات الذكاء، ويشار إليها أيضًا باسم اختبارات الذكاء. يمكن للفرق التي يتم تشكيلها من الأعضاء ذوي القدرات المعرفية العليا أن تطور بشكل مُطرد حالات إدراكية مهمة للفريق لتعمل على تيسير العمل الجماعي، وتكييف نهجهم في التعاون. فمتوسط القدرة المعرفية للفريق مرتبطة بشكل إيجابي بالحالات المعرفية للفريق، مثل النماذج العقلية للفريق (على سبيل المثال، Randall, Resick, & DeChurch, 2011). النماذج العقلية للفريق هي هياكل المعرفة المتعلقة بالمهمة وأعضاء الفريق والبيئة، والموارد المتاحة للفريق (Bell, S. T., 2018, p. 356) ولا يُقصد بمصطلح النموذج الذهني لفريق العمل أن يشير فقط إلى مستويات متعددة أو مجموعات من المعرفة المشتركة أو فقط إلى مجموعة من النماذج الذهنية الفردية ولكن أيضًا إلى يشير التجميع الوظيفي التآزري للأداء الذهني للفريق والذي يتمثل في التشابه والتداخل والتكامل (Langan-Fox, J., Anglim, J., & Wilson, J. R., 2004, p.334). لقد طورت بعض الأبحاث النظرية نماذج من المعرفة والمهارات والقدرات المطلوبة من العمال المنظمين في فرق العمل (على سبيل المثال، Klimoski & Jones, 1995; Stevens & Campion, 1994)، لكن العلاقة بين خصائص السمات الفردية -المكونة لقدرة الفريق مجتمعة- وأداء الفريق بشكل عام لم تدرس في فعليا، باستثناء دراسة (Tziner & Eden, 1985) التي تفحص التكوين من حيث قدرة الأعضاء. أحد أسباب ذلك هو الصعوبة في العينات التي تحتوي على عدد كاف من الفرق (McIntyre & Salas, 1995) (Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K., 1998, p.5).

دقة النماذج العقلية للفرق يتوسط جزئياً التأثير بين القدرة المعرفية للفرق وأدائه. العمل الذي قام به كل من Grand, Braun, Kuljanin, Kozlowski, & Chao, (2016) في نمذجة عملية ظهور معرفة الفريق باستخدام محاكاة الكمبيوتر (على سبيل المثال، النمذجة المستندة إلى العامل) ثم التحقق من صحة هذه النماذج من خلال ثلاثة فرق معملية تقوم بمهمة منسقة. أثرت القدرة على التعلم لكل عضو من أعضاء فريق العمل على معرفة الفريق اللاحقة بالنمو، مع وجود فرق عالية في التعلم الفردي وتحقيق التكامل المعرفي الأقصى بشكل أسرع. ساعدت القدرة الفردية على التعلم في منع ظهور المعرفة غير المتجسدة (Grand et al., 2016). إن الفرق المكونة من أعضاء ذوو قدرة معرفية عليا أيضاً قادرة على تكييف نهجهم للتنسيق بشكل أكثر فعالية. في دراسة معملية، تم تقديم إخفاقات مفاجئة في التواصل لفرق تشارك في مهمة معقدة وصنع القرار. الفرق ذات متوسط القدرة المعرفية الكبرى كيفت هيكل أدوارها بشكل أكثر فعالية وعملية اتخاذ القرارات كانت أكثر دقة (LePine, 2003). في دراسة ثانية، تدهورت فيها قنوات الاتصال تدريجياً، كانت الفرق ذات متوسط القدرة المعرفية الكبرى أكثر عرضة بنسبة 37% لتكييف دورها بشكل فعال بحلول الوقت الذي استقر فيه التغيير (Bell S. T., Brown S. G., Colaneri A., Outland N., 2018, p. 356)

تُظهر الأبحاث التي أجريت في الفترة من 25 إلى 30 عامًا الماضية على القدرة العقلية العامة أنها مرتبطة بالأداء لجميع الوظائف تقريباً من الوظائف المنخفضة إلى عالية التعقيد (Hunter, 1984; Schmidt, & Pearlman, 1981). نظراً لأن مخرجات الفريق تعتمد على المساهمات الفردية، يترتب على ذلك أن زيادة مستويات القدرة بين أعضاء الفريق يجب أن تؤدي إلى أداء أعلى للفريق. وجد Heslin, (1964) إلى أن المستوى المتوسط للفريق من القدرة العقلية العامة كان ذا صلة وثيقة بأداء (Barrick, M., 1998, p.5). وخلصت دراسة شبه تجريبية لفرق الدبابات العسكرية التي أجراها (Tziner & Eden, 1985)، إلى أن الأداء الجماعي لأطقم الجنود ذوي القدرات العالية أفضل، وأن القدرة المجمع لأعضاء الفريق مرتبطة بشكل كبير بأداء الفريق (O'Connell, M. S., Doverspike, D., Cober, A. B, Philips, J. L., 2001, p.118). كما وجد Williams & Sternberg, (1988) أن أداء الفريق يرتبط إيجابياً بمتوسط مستوى ذكاء الفريق ويرتبط إيجابياً أيضاً بأعلى مستوى من الذكاء الفردي. ذكر Hill, (1982) أيضاً أن القدرة العليا لأعضاء فريق العمل تؤدي إلى زيادة الإنتاجية للفرق من محلي الأنظمة. وبالمثل، أبلغ Stevens & (1994)

Campion, أن الدرجات المتوسطة لفرق ما في اختبار الكفاءة التقليدية ترتبط ارتباطاً إيجابياً بتقييمات المشرف على المهارات الفنية الشاملة للفرق، والعمل الجماعي، وأداء الفريق (Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K., 1998, p.5).

يوضح (Jones et al., 2007) أن فهم تأثير العمل الجماعي على الأداء أمر مهم لأن بعض الباحثين يعتبرون العمل الجماعي أحد القوى الدافعة الرئيسية لتحسين أداء المنظمة. يعزز أعضاء الفريق المهارات والمعرفة والقدرات أثناء العمل في فريق (Sanyal, S., Hisam, M. W., 2018, p.15). لقد اعتمد الباحثون تاريخياً (على سبيل مثال، Heslin, 1964; Williams & Sternberg, 1988) عدة طرق مختلفة لتفعيل تكوين الفريق. أكثر العمليات الإجرائية شيوعاً هي حساب متوسط الدرجات للمقاييس الفردية (Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K., 1998, p.5). عادة ما ينظر إلى العلاقة بين قدرة الفريق الإجمالية وأداء المجموعة على أنها تعتمد على نوع المهمة (O'Connell, M. S., Doverspike, D., Cober, A. B, Philips, J. L., 2001, p.117). إن التصنيف الذي طوره (Steiner, 1972) مفيد في تحديد كيفية تأثير نوع المهمة على القرارات المتعلقة بالطريقة المناسبة لتفعيل تكوين الفريق. يميز هذا التصنيف بين (أ) المهام المضافة، التي تتطلب تجميع الموارد من أجل الأداء (على سبيل المثال، تحريك جسم ثقيل)، (ب) المهام التعويضية، والتي تتطلب أن يتم حساب متوسط المدخلات الفردية معاً للوصول إلى مستوى أداء الفريق مقبول و(ج) المهام الملحقة/الملتصقة، والتي تتطلب من كل عضو في الفريق أداء مستوى مقبول في الحد الأدنى لكي ينجح الفريق على سبيل المثال، خطوط التجميع (Sanyal, S., Hisam, M. W., 2018, p.15). في هذه الحالة يُنظر فيها إلى أداء المجموعة على أنه يعتمد على العضو الأقل فعالية في المجموعة؛ إذا فشل أحد أعضاء الفريق، فشل الفريق بأكمله (O'Connell, M. S., Doverspike, D., Cober, A. B, Philips, J. L., 2001, p.117). و(د) المهام المنفصلة، والتي تتطلب فريقاً واحداً فقط أداء عضو جيد من أجل تعلم النجاح (على سبيل المثال، حل المشكلات) (Sanyal, S., Hisam, M. W., 2018, p.15).

تقتض هذه المقاربة أن مقدار الخاصية التي يمتلكها كل عضو على حدة يزيد من القدرة الجماعية للفريق (Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K., 1998, p.5). هذا ما ذهبت إليه بعض الدراسات (على سبيل المثال، Johnson & Torcivia, 1967; Bouchard, 1972).

فأداء الفرق يزداد بشكل متناسب مع قدرة أعضاء هذه الفرق، بغض النظر عن توزع القدرة بين الأعضاء (O'Connell, M. S., Doverspike, D., Cober, A. B, Philips, J. L., 2001, p.116)؛ ونظريا يبدو أنّ هذه الفرق تكون أكثر إنتاجية بحكم أنها متجانسة (Barton, et al., 2002, p.31)، فهل فعليا يجب أن تكون الفرق كذلك (أي متجانسة) أم عليها أن تكون متفاوتة في القدرة الفنية لأعضائها، لزيادة الإنتاج؟ ينص نموذج المفاوضات على أن العمال الأكثر قدرة من الناحية التقنية قد يكون بإمكانهم فرض مستوى أعلى من المخرجات القياسية للفرق. وبالمثل، يُشير نموذج التّعلم المتبادل على أنه يمكن تفضيل عدم التّجانس إذا استطاع العاملون المهرة تعليم زملائهم الأقل قدرة على أن يكونوا أكثر إنتاجية.

فيمكن أن ينضم العمّال ذوو القدرات العالية إلى فرق العمل عندما تُوفّر مخرجات الفريق مكاسب في الإنتاجية،- وعليه يكون العمل الجماعي هو المستفيد من العمّال متعددي المهارات (مثل القدرات التقنية والتعاونية)-، مع ثبات العوامل الأخرى. والتي من بينها عامل التكوين المبكر للفريق، حيث أظهرت دراسة (Barton et al., 2001) أنّ التّحسن في الإنتاجية يكون أكبر بالنسبة للفرق التي شكّلت في وقت أبكر من مثيلاتها، وتتنخفض الإنتاجية مع زيادة عدد العاملين في المنظمة [...] كما تُظهر تقديرات الدراسة أنّ غالبية الفرق غير المتجانسة أكثر إنتاجًا من مثيلاتها الأكثر تجانسًا. وتظهر العوامل الأخرى عندما تتبنى المنظمة مجموعة من الممارسات التسييرية التكميلية بما في ذلك الأمن الوظيفي، ومهام العمل المرنة، والتدريب على المهارات، وإجراءات الاتصال. فعلى سبيل المثال، تشير عدة دراسات (مثل، Ichniowski et al., 1990; Macduffie, 1995; Boning et al., 1997; et al., 1997) إلى أنّ تحسين الإنتاجية يحدث فقط عندما يتم اعتماد جميع ممارسات التوظيف الناجحة معًا (Barton H. et al., 2002, p.33)، ومع هذا أقرت بعض الدراسات (على سبيل المثال، Stevens & Campion, 1994) أنّ الكفاءة الذاتية لفرق العمل غير مرتبطة بالسلوك الفردي في الفرق (McClough, A. C., Rogelberg, S.G., 2003, n.p).

في حسابنا لأداء الفريق، يمكن أن تمثل الدرجات المتوسطة للقياسات الفردية إشكالية في بعض الحالات لأن عند القيام بعملية تجميع هذه الخصائص الفردية في قالب واحد لتشكل تجمع موارد جماعي، يمكن أن تختفي معلومات مهمة كان يمكن أن تظهر عندما لا تُجمع (Barrick, M. R., Stewart, G. L., Neubert, M. J., Mount, M. K., 1998, p.5).

إنه يجب التأكيد هنا، على أنّ بناء المهارات التقنية لن يضمن وجود فريق عالي الأداء (Jackson, B., Madsen, S.R., 2005, p. 10) ، ولكن هذا الأخير يبقى دائماً في حاجة إلى أشخاص موهوبين (Hakanen, M., Häkkinen, M., Soudunsaari, A., 2015, p.43). وحتى إن كانوا عكس ذلك، يمكن تحسين أداءهم من خلال نشاطات هادفة. (Oxalis, n.d., para.5)، فيتم تعزيز قدراتهم وذلك بوضع الأفراد في الأدوار التي تتماشى مع قدراتهم. للاستفادة منها بشكل أكثر فعالية لتحسين الأداء (Bts & Agp, 2014, p.2)، وبدلاً من ذلك، يجب أن يكون لدى الأفراد التوازن المناسب بين المهارات التقنية، وحل المشكلات ومهارات اتخاذ القرار، والمهارات الشخصية، من أجل العمل مع الآخرين بأكبر قدر ممكن من الفعالية (Jackson, B., Madsen, S. R., 2005, p.10)، وتشمل الفئة الأخيرة، المهارات الناعمة أو المهارات السلوكية -والتي غالباً ما توضع جانباً لصالح المهارات الصلبة، أو ما يسمى المهارات الفنية، والتي لم تعد هذه الأخيرة لوحدها كافية-. وهي مهارات مستعرضة، ولكل منها تأثير على الآخر. وتتمثل في التفكير النقدي والإبداع، والتعاطف، والقدرة على حل المشاكل المعقدة والعمل الجماعي (Chabal, A., 2017, para.1)، والذكاء الإنفعالي -والذي تعد دراسة تأثيره على أداء الفريق وسيلة جديدة نسبياً في البحوث (Ya-Ti Hsu, April, 2016, p.94).- والتي تتكون من قدرات مترابطة تتيح للفرد العمل بفعالية في مجموعة منظمة (Duszynski Maciej, 2019, para.3). والقدرة على مناقشة القضايا بصراحة مع أعضاء الفريق-، وتكون صادقة وجديرة بالثقة وداعمة وإظهار الاحترام والالتزام بالفريق وأفراده. والقدرة على العمل بفعالية مع أعضاء الفريق الآخرين (Tarricone, P., Luca J., 2002, p.641).

وفقاً (Arshad, N.H., 2007) من المعروف عمومًا أن الطلب على المهارات الناعمة أصبحت على مستوى عالٍ في الصناعة وباتت عنصراً هاماً في التوظيف في الوقت الحاضر (Hashim, M. H., 2015, p.17).

يؤكد (Katzenbach & Smith, 1993) أن معظم الناس يدركون قدرات الفرق، ولكن هناك مقاومة طبيعية لتجاوز الأدوار والمسؤوليات والمساءلة الفردية، ولا يتحمل الأفراد بسهولة مسؤولية أداء الآخرين، ولا يعترفون بتحمل المسؤولية تجاههم. يتطلب التغلب على هذه المقاومة أن يفهم أعضاء الفريق "أساسيات" عمل الفريق ويقبلونها ويطبقونها (Ken De Meuse, 2009, p.6).

تعد قدرة الفريق على تطبيق المعرفة التي تعلمتها المجموعة عن المنظمة (الوعي التنظيمي) لصالح الفريق الخاص بهم، وكذلك للفرق الأخرى داخل المنظمة أمراً ضرورياً لفعالية الفريق، وكذلك لبقاء المنظمة. في هذا الصدد يناقش Goleman, (2001) أهمية القدرة على قراءة مجموعة أو منظمات العواطف والحقائق السياسية. ويذكر أن هذه القدرة "حيوية لشبكات الكواليس وبناء التحالفات التي تسمح للأفراد بممارسة النفوذ، بغض النظر عن دورهم المهني" (Stubbs, E. C.,2005, p.20).

ج. مناخ فريق العمل:

لحل أي مشكلة عمل بفعالية وكفاءة، يجب أن تكون قادراً على وضع خطة يفهمها كل عضو في الفريق ويتبعها ويعرف أين تؤدي. بمجرد الاتفاق على الخطة، سيتمكن جميع أعضاء الفريق من تنظيم مهامهم وتحديد مواعيد نهائية وتنظيم جهودهم (Duszynski Maciej, 2019,para.7).

في الفرق، تعمل بعض مجموعات الأشخاص معاً بشكل أفضل من الآخرين. تشير مجموعة كبيرة من الأدبيات ذات التاريخ الغني إلى أن تكوين سمات الفريق، وتسمى أيضاً تكوين الفريق، له تأثير أساسي على العمل الجماعي. يشكل تكوين الفريق ظهور الحالات العاطفية، والعمليات السلوكية، والحالات المعرفية (أبجديات العمل الأساسية)، والتي تؤثر في النهاية على كيفية تحقيق الفرق لأهدافها (Bell Suzanne, 2018, p.349).

إن العمل بشكل تعاوني مع مجموعة من الأفراد من أجل تحقيق الهدف، غالباً ما يكون جزءاً أساسياً من العمل، حيث يكون من الضروري في كثير من الأحيان أن يعمل الزملاء جيداً معاً، ويحاولون بذل قصارى جهدهم في أي ظرف من الظروف. العمل الجماعي يعني أن الأفراد سيحاولون التعاون، باستخدام مهاراتهم الفردية وتقديم تعليقات بناءة، على الرغم من أي تعارض شخصي بين الأفراد (WebFinance Inc., 2019, para.1). ويكمن الفرق بين الفريق الجيد والسيئ هو مدى تعاونهم معاً.

مناخ عمل الفريق هو سمة من سمات المنظمة التي تصف العلاقة بين الجهات الفاعلة والمؤسسة كما تم قياسها من خلال تصور أن غالبية الجهات الفاعلة لديها كيف يتم التعامل معها وإدارتها، في ضوء العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر على حالة مناخ عمل الفريق، يمكننا أن نعتبر أن إنشاء مناخ صحي هو مسؤولية جماعية يتحملها الجميع، بغض النظر عن الدور والمكانة (Ouellet Marc, n.d, pp.2,8).

فالمناخ الجيد هو شرط أساسي لنجاح كل منظمة. من المهم ضمان مناخ تنظيمي جيد للأداء الوظيفي للموظفين (Raja, S., Madhavi, C., Sankar, S., 2019, p.146).

يمكن أن تساعد مهارات العمل الجماعي في العمل الأفراد بكل أنواع الطرق، وربما يكون هؤلاء يعملون كفريق في مشروع بناء حيث يكون التفكير في صحة وسلامة الفرد وزملائه في الفريق أمرًا حيويًا. وربما يحتاج الفرد إلى العمل معًا كفريق واحد لإنشاء تقرير شهري بموعد نهائي ضيق. ذهب Li-Hwa Hung, (2008) Jeng-Da Lee, إلى أن هناك عاملان يساعدان الفرق التي يجب أن تعمل على أن تكون فعالة هما دعم الإدارة والالتزام.

فيما يخص دعم الإدارة، فقد أكد Nonaka & Takeuchi, (1995) أن التعلم الجماعي يتطلب حوارًا مكثفًا بين جميع مستويات المنظمة، ولكن لن يحدث هذا إلا إذا رعته الإدارة. لذلك، يجب على الإدارة دعم وتشجيع التعلم والعمل الجماعي (Li-Hwa Hung, Jeng-Da Lee, 2008, p.2). ثانياً، لقد أشار Coşkun, A., (1996) نجاح المنظمة لا يعتمد على تعظيم قدرات الموظفين من خلال التعلم فقط؛ فهو يعتمد أيضًا على تشجيع الموظفين على الالتزام بالمنظمة. ومع القوى العاملة الماهرة، يعد التزام الموظف معيارًا مهمًا لإنجاز المؤسسة. لضمان نجاحها، تحتاج الأخيرة إلى التركيز على كل من الأداء الاقتصادي والاجتماعي، والاستثمار في ولاء الموظفين مطلوب بدلاً من شكاوى الموظفين. كما يشير Bayram, L., (2005) أن الموظفون ذوو الالتزام التنظيمي يؤمنون بشدة بأهداف الفريق ويتقيدون طوعًا بالأوامر والتوقعات. أيضًا، يبذل هؤلاء الأعضاء الكثير من الجهد لتحقيق الحد الأدنى من التوقعات لتحقيق الهدف المنشود، وإظهار الالتزام بالبقاء في المنظمة. الموظفون الملتزمون لديهم دوافع داخلية. مكافأتهم الذاتية تأتي من الأفعال والنتائج الإيجابية بدلاً من الظروف التي يتحكم فيها الآخرون (Zincirkiran, M., Emhan, A.,) (Yasar, M. F., 2015, pp.175-176).

لقد جادل Hedlund, (1994) أن هناك ثلاثة مُحفزات أساسية مطلوبة لتسهيل تدفق المعرفة الفردية عبر فريق العمل والتي تعتبر بالغة الأهمية في مناخ فريق العمل، وهي الثقة، والتواصل البيئي (الجانبية)، والتعاون المتبادل. ووفقًا لـ (Smith et al. 2005; Ashkanasy et al. 2000) المناخ الاجتماعي للمؤسسة هو مجموعة المعايير والقيم والمعتقدات التي تعبر عن آراء الموظفين حول كيفية تفاعلهم مع بعضهم البعض أثناء القيام بمهام لمنظمتهم. (Li-Hwa Hung, Jeng-Da Lee, 2008, pp.2,4)

أولاً: فيما يخص "الثقة"، ماير وآخرون. (1995) Mayer et al., اقترحوا أن تتجذر في ثلاثة مكونات مترابطة هي: القدرة (الاعتقاد بأن الآخر قادر وماهر)، والإحسان (الرغبة في عمل الخير للآخر)، والنزاهة (الاعتقاد بأن الآخر مدفوع بمبادئ العدالة). أما "التواصل الجانبي" المستند إلى الفريق. و"التعاون المتبادل" قد يزيد من القدرة على الإحساس بالآخرين ونزاهتهم وثقتهم (Collins & Smith, 2006) فمن المحتمل أن يثق الموظفون ببعضهم البعض إذا تفاعلوا مع بعضهم البعض.

إن الأدب البحثي مليء بتعاريف الثقة. لقد ظهرت وجهات نظر مثيرة لاهتمام الباحثين في أشكال الثقة المختلفة. فقد عرّف (Rotter, 1971)، وهو أحد الباحثين الأوائل في مجال الثقة، على أن هذه الأخيرة هي ميل عام إلى افتراض أن الآخرين سوف يحققون التوقعات، وفيما يخص المجموعة فيعتبر (Bromiley & Cummings 1996) أن الثقة الجماعية هي الاعتقاد السائد بين أعضاء المجموعة بأن الأفراد سوف يتصرفون وفقاً للالتزامات، وسوف يكونون صادقين في التفاوض الذي سبق تلك الالتزامات (Khan, M. S., 2012, pp.42,44).

إن الثقة هي أمر حاسم، وهي مقدمة للعلاقات، والعلاقات الجيدة هي جزء لا يتجزأ من الثقة. فالثقة تؤسس لعلاقة طويلة الأمد ورابطات العمل المستقبلية. الثقة أكثر ديمومة، على عكس العلاقات التي هي خيار فردي؛ فالعلاقات تزدهر في وجود الثقة التي لها وجود راسخ، في حين أن العلاقات تحتاج إلى العمل عليها بشكل مستمر (Khan, M. S., 2012, p.48). ولهذا فهي أساس أي علاقة جيدة وتمر عبر التواصل، فتصبح المعلومات الموزعة أكثر شفافية، وتقل المخاوف الشائعة الموجودة. يجب على الأفراد فهم الجزء المطلوب منهم لمعرفة ما يفعلونه ولماذا يفعلونه؟ وهذا يسمح بمعرفة ما هو مناسب لهم، وبالتعاون بشكل أكثر فعالية داخل الفريق (Castellanos, R., 2016, para.14). يتم تحديد الثقة في فرق العمل ضمن أربعة سياقات متداخلة؛ أولاً، بين أعضاء فريق العمل؛ ثانياً، بين قائد الفريق وأعضاء الفريق؛ ثالثاً، بين الفريق والأنساق والهياكل والعمليات التي يعتمد عليها. رابعاً بين الفريق والسياق التنظيمي والمجتمع الأوسع الذي يعمل فيه.

في دراسة (Khan, 2012) أفاد جميع أعضاء الفريق أن الحاجة إلى بناء الثقة والعلاقات أكبر بكثير في الفرق متباعدة جغرافياً مقارنة بالفرق المتقاربة حيث أن التعويض عن سوء الفهم محدود بسبب المسافات المادية. أعطى المشاركون في المقابلات أسباباً مختلفة لحاجتهم إلى مزيد من الثقة؛ عبر معظم الأعضاء عن متطلبات التماسك والاحترام المتبادل والشفافية والنزاهة (Khan, M. S., 2012, p.48).

اليوم، لم تعد أهمية الثقة موضع تساؤل. من المفهوم عادة أن الثقة هي أساس العلاقات الفعالة التي تؤدي إلى نتائج الأعمال. والفرق لا تؤدي أداء جيداً دون ثقة.

تشير الأبحاث إلى أنه في البيئات عالية الثقة، يقوم الأشخاص بعملهم بطريقة أفضل. فهم فخورون بأن يكونوا جزءاً من الفريق المنتمين إليه، وأنهم متحمسون لتحقيق النتائج. يشعرون بالثقة في أنفسهم وفي بعضهم البعض. وهم يعرفون ما هو المتوقع منهم وما يمكن أن يتوقعوه من الآخرين في المقابل. وهم على استعداد لتحمل المخاطر المحسوبة. إنهم ينظرون إلى بعضهم البعض، ويتطلعون معاً إلى الأمام. يبدعون ويبتكرون ويعرفون أنه إذا ارتكبوا خطأً، فإن أعضاء فريقهم سوف يدعمونهم وأن الجميع يمكنهم التعلم والنمو من هذا الخطأ. إنهم يتشاركون المعلومات، ويتعاونون، ويزيدون من قدراتهم بشكل مستمر.

أما عندما يتم المساس بعنصر الثقة، ينسحب الناس وينفك الارتباط. فتتآكل ثقتهم في أنفسهم وفي الآخرين، إلى جانب التزامهم بعملهم وتنظيمهم.

فتبدأ الأسئلة تتكشف، "هل أنتمي هنا؟" فيطغى الشك على الثقة: "هل لدي ما يلزم؟" ويتضاءل الالتزام: "هل هذا هو المكان المناسب لي؟" دون ثقة، يكافح الناس لتقديم أفضل ما لديهم. فيخبو التعاون وتنخفض الإنتاجية. والقاسم المشترك الأدنى يصبح هو القاعدة. البيئة كلها تضعف، كل شيء يصبح أكثر صعوبة ويستغرق وقتاً أطول (Reina, D., Reina, M., Hudnut, D., 2017, p.2).

إضافةً إلى ما سبق يمكن أن تعزز الاختلافات في المعطيات الديموغرافية (كالنوع الاجتماعي، السن، وغيرها) من انخفاض مستوى الثقة، في دراسة (Ferguson & Peterson, 2015)، تشير بيانات فرق العمل (MBA)، التي تفاعلت خلال الفصل الدراسي، إلى أن الفرق التي تحتوي على أعضاء مختلفين في المعطيات الديموغرافية يميلون أكثر إلى تباين في تصوراتهم للثقة، مما أدى إلى انخفاض مستويات الثقة الأولية داخل الفريق، وفي النهاية تضارب أكبر في العلاقة. كان متغير الثقة في الفريق في التحليل الشمولي مهم بشكل خاص للأداء في الفرق ذات التميز العالي في المهارات أو في الحالات التي قد يكون من الصعب فيها إنشاء الثقة، كما هو الحال في الفرق الافتراضية (De Jong, Dirks, & Gillespie, 2016, (Bell Suzanne, T., Brown Shanique, G., Colaneri, A., Outland, N., 2018, p. 357)

ثانياً: تحتاج المؤسسات إلى موظفيها لبذل قصارى جهدهم للتعاون وتحقيق نتائج جيدة من خلال العمل بفعالية وكفاءة. وفي المقابل يحتاج هؤلاء الأفراد إلى أن يكونوا قادرين على التواصل مع بعضهم البعض - ليتم رؤيتهم وسماعهم وفهمهم. والثقة تبني الجسر بين الحاجة التجارية للنتائج والحاجة الإنسانية للتواصل (Reina, D., Reina, M., Hudnut, D., 2017, p.2). يمكن أن يؤثر التواصل الفعال على كل جانب من جوانب الفريق، ويكون عاملاً محددًا للنجاح أو الفشل، حيث أن لجودة المعلومات التي يتم نقلها وفعاليتها الاتصال بين أعضاء الفريق، دوراً حاسماً في خلق بيئة تعزز الاحترام والإبداع، والعلاقات الإيجابية بين الأشخاص (Laurens, P., 2003, para.31).

تعمل ثقة التواصل على تعزيز التعاون وتجعل من الآمن لأعضاء الفريق التحدث مع بعضهم البعض بشكل مباشر - ليس فقط لتوفير المعلومات لبعضهم البعض ولكن أيضاً للعمل من خلال القضايا والاهتمامات وتقديم ملاحظات بروح التعلم والنمو العميق. من خلال ثقة التواصل، تمارس الفرق الشفافية - فهي تتواصل بصراحة. فيشعر أعضاء الفريق بالأمان للاعتراف بالأخطاء ومعرفة موقعهم مع بعضهم البعض. التواصل يخلق بيئة تعاون تحتاجها فرق العمل لتنمو (Reina, D., Reina, M., Hudnut, D., 2017, p.7).

يعتبر التواصل عامل نجاح رئيسي لفرق العمل كما أشار العديد من المؤلفين. يوضح Biggs, (2000) أن السبب الرئيسي لمعظم حالات فشل المشروع هو عدم وجود تواصل بشكل أو بآخر. ويؤكد (2006) Bharadwaj & Saxena, على أهمية التواصل لضمان التعاون في الفرق (Khan, M. S., 2012, p. 44).

باختصار، تشير الأبحاث السابقة إلى أن الموظفين يستجيبون أكثر بكثير لأنواع التواصل (التي تمثلها "طقوس" ومحادثات الموظفين ذوي الخبرة) التي تعكس المستوى الأعمق للقيم التنظيمية ومعتقدات المنظمة (Schein, 1985). ينعكس المستوى الأعمق للثقافة في الأسلوب الراسخ لحل المشكلات وممارسات صنع القرار ومعنويات الموظفين والعلاقات الشخصية بين الموظفين المتمركزين في مستويات مختلفة من التسلسل الهرمي التنظيمي (Rothwell & Scedl, 1992). وهذا بدوره يتأثر بشدة بالمحادثات المتميزة والثقافات المختلفة للموظفين، مما يوفر شكلاً آخر من أشكال السلطة والقوة التي تؤثر على سلوك الموظفين (Schein, 1985, 1986, 1993)، وعليه يصبح من الضروري اختيار قادة الفرق وفقاً لقدرتهم على

التواصل وتطوير العلاقات مع أعضاء الفريق (على سبيل المثال، Chinowsky and Rojas 2003). (Jeevan Jyoti, 2013, p.68).

في سياق آخر، يمكن للتواصل المكثف أن يعمل عكس المراد منه، حيث أظهرت دراسة أجراها باري وستيوارت (Barry and Stewart, 1997) أن الانبساط أثر على أعضاء الفريق في أداء الفريق من خلال مساهمات الأعضاء في أداء مهام الفريق. ومع ذلك، وجد باري وستيوارت (1997) أن نسبة أعضاء الفريق المرتبطين بمستوى عالٍ من الانبساط تم إعادة ربطها سلبًا بتركيز الفريق على إنجاز المهمة، ولكن العلاقة كانت منحنية. فانخفض مستوى التركيز في المهمة عند مستويات أعلى من الانبساط. أحد التفسيرات المحتملة هو أن المنبسطين قد يكونون اجتماعيين أكثر من اللازم، فقد لا يكون التواصل بالضرورة حول مهمة العمل. في عينة من فرق المشروع (Bell Suzanne, T., Brown Shanique, G., Colaneri, A., Outland, N., 2018, p.356).

ثالثًا: يمكن تعريف تبادل المعرفة/المعلومات والتعاون على أنه تشارك أعضاء الفريق الأفكار والمعلومات والاقتراحات والتي تكون ذات صلة بالمهمة مع بعضهم البعض. يعد تبادل المعرفة والتعاون بين أعضاء الفريق عملية مهمة، لأنه إذا لم يتم تبادل المعرفة ودمجها، فإن الموارد المعرفية المتاحة للفريق تظل غير مستغلة (Srivastava, Bartol & Locke, 2006). ومع ذلك، فإن تبادل المعرفة والتعاون لا يحدثان تلقائيًا في الفريق، فالبيئة الاجتماعية للمنظمة تسهل هذه القدرة الجماعية وتعطي الحافز للموظفين لتبادل المعرفة ودمجها (Kogut & Zander, 1992; Nahapiet & Ghoshal, 1998).

لزيادة التفاعل وتبادل المعرفة/المعلومات بين الأفراد، يعد مناخ الثقة الاجتماعي هنا أمرًا حرجًا (Mayer et al., 1995; Nahapiet & Ghoshal, 1998). فالثقة تعزز الاستعداد لتبادل الأفكار لأن الظروف الاجتماعية الجديرة بالثقة تعزز معتقدات الجهات الفاعلة بأن التبادل الحالي سيؤدي إلى المعاملة بالمثل في وقت لاحق (Coleman, 1990). ويرى (Nahapiet & Ghoshal, 1998) أن التعاون بين الموظفين هو جانب رئيسي في المناخ الاجتماعي الثابت لفريق العمل الذي يدفع عمليات تبادل المعرفة والتعاون. فينبغي أن يشجع مناخ الثقة الاجتماعي على تبادل الأفكار القيمة بين العاملين في المعرفة، الأمر الذي سيؤدي بدوره إلى مزيد من الابتكار ونمو ثابت. هذا ما ذهب إليه كل من (Tushman & O'Reilly, 1998) عندما يكون مستوى التعاون بين أعضاء الفريق مرتفعًا، يتم تعزيز الإبداع. لذلك، فإن مناخ قوي للتعاون بين العاملين في مجال المعرفة سيزيد من تبادل المعلومات القيمة والفريدة فيما بينهم. في نفس

السياق خرجت دراسة (Li-Hwa Hung, Jeng-Da Lee, 2008) بأن أهمية المناخ الاجتماعي للفريق في التحفيز الجماعي وقدرة الموظفين على تبادل المعرفة والتعاون بينهم. كما تشير إلى أن دعم الإدارة والتزام الموظفين يؤثر على المناخ التنظيمي للمنظمة (على سبيل المثال Bahrami, M. A., Barati, O., Ghoroghchian, M.-S., Razieh, M.-A., Ranjbar Ezzatabadi, M. 2016; jeevan O., 2008; Jyoti, 2013; Iqbal, A., 2008)، وبالتالي، يؤثر الأخير على مستوى القدرة على إنشاء المعرفة. وتشير النتائج التي المتوصل إليها إلى أنه بالنسبة للفرق التي يتمتع أعضاؤها بخبرات متنوعة (مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة وفرق المشاريع متعددة الوظائف وفرق الإدارة)، يعد تبادل المعرفة والتعاون في الفريق عملية مهمة يجب أن يُعنى بها، لأنه ما لم يشارك أعضاء الفريق خبراتهم الفريدة، لن يتم تقديم الغرض من تصميم هذه الفرق، وأن مناخ العمل الجماعي هو مفتاح الإبداع الفعال (2006) Srivastava, Bartol, & Locke, ولكن يمكن أن يدخل متغير آخر يتمثل في التنافسية بين أعضاء فريق العمل؛ فالتعاون والمنافسة يمثلان مقيضة لنتائج الفريق مثل أداء الفريق ومشاركة فريق المعرفة. تحدث الطبيعة التنافسية غالبًا لأن اكتساب المعرفة يمكن أن يولد مكاسب خاصة للأفراد، مما يسمح لهم بالتفوق على نظرائهم. وللحصول على معرفة جديدة لإنجاز مهامهم بنجاح في الفريق، يتعين على أعضاء الفريق التعاون مع بعضهم البعض حتى يتعلموا من بعضهم البعض. في الوقت نفسه، يمكن أن يكون تبادل المعرفة بين أعضاء الفريق متعاونًا بطبيعته نظرًا لأن الأفراد يجب أن يتعاونوا مع بعضهم البعض في تبادل المعرفة في المصالح المشتركة لأعضاء فريق العمل. وفي الوقت نفسه، يتنافس هؤلاء الأعضاء مع بعضهم البعض في العديد من جوانب عملهم الجماعي لأنهم يقارنون على أساس قدرتهم على تحقيق المكافآت، مما يثبط رغبة الأعضاء في تبادل معارفهم مع بعضهم البعض. وأيضًا، الأفراد الذين قد يتم استخدام معارفهم المتبادلة من قبل الآخرين للمنافسة المستقبلية ضد أنفسهم سوف يثبطون مشاركتهم في المعرفة (Margerson C., 2001, n.p).

وعندما يميل أعضاء الفريق نحو سلوك اجتماعي إيجابي، فقد يكونون أكثر عرضة لمشاركة المعلومات المهمة ذات الصلة بدقة لتحقيق أهداف الفريق (De Dreu, Nijstad, & van Knippenberg, 2008). يتم وصف الأفراد المقبولين بدرجة عالية على أنهم دافنون وموثوقون ومعاونون (McCrae & Costa, 1987). الانبساط والتوافق المتوسط للفريق مرتبطان بشكل إيجابي بمشاركة المعلومات من خلال العلاقات العاطفية داخل الفريق (Hsu, Wu, & Yeh, 2011). ربما بسبب مشاركة المعلومات، الانبساط والتوافق

المتوسط للفريق مرتبطان أيضاً بإدراك المشترك للفريق. أشارت العديد من الدراسات (على سبيل المثال، Guchait, Hamilton, & Hua, 2014; Fisher, Bell, Dierdorff, & Belohlav, 2012) إلى أن التوافق أمر لا غنى عنه للإدراك المشترك لاحقاً في فترة حياة الفريق (Bell, S. T., Brown, S. G.,) (Colaneri, A., Outland, N., 2018, p. 356).

إضافة إلى ذلك، تعمل الرموز واللغة المشتركة داخل فريق العمل على تسهيل الوصول إلى المعلومات وتكامل المعرفة/المعلومات المتبادلة. من وجهة نظر القدرة الاستيعابية، تعد مستوى المعرفة أو الفهم المشترك أمراً ضرورياً للأفراد لفهم ودمج المعرفة الجديدة التي يتم الحصول عليها من خلال التبادل مع الموظفين الآخرين (Cohen & Levinthal, 1990; Hansen, 2002). وبالتالي، فإن مستوى أكبر من الرموز واللغة المشتركة بين العاملين في المعرفة/المعلومات سوف يسهل تبادل المعرفة والتعاون بين العاملين (Li-Hwa Hung, Jeng-Da Lee, 2008, p.4).

كما يمكن لوعي أعضاء الفريق أن يترجم سلوكيات الأدوار التي يتم توجيهها إلى حل مشكلات المهام - القصد هنا التعاون - بدلاً من تلك التي تنهرب من مسؤوليات المهمة (Driskill et al., 2017). على سبيل المثال، يعد أعضاء الفريق المرتبطين بضمير حي على الأرجح للتدخل ومساعدة الأعضاء الآخرين في عملهم. تمكنت الفرق التي تضم مزيجاً من ارتفاع الضمير ومتوسط التوافق العالي من تعويض الاتجاهات الاجتماعية وتحقيق أداء عالٍ (Schipper, 2014). (على سبيل المثال، فرق الطلاب، فرق الحفر، فرق خطوط التجميع (Barrick, Stewart, Neubert, & Mount, 1998; vanVianen & De Dreu, 2001). قد يشير هذا إلى أنه على الرغم من أن أعضاء الفريق من ذوي الضمير العالي قد يكونون على استعداد للتعويض عن أعضاء الفريق الآخرين، إلا أنهم أكثر انجذاباً إلى الفرق التي من المحتمل ألا يضطروا إلى ذلك.

تقدم الأبحاث الحديثة التي أجراها (Courtright, McCormick, Mistry & Wang, 2017) دليلاً على أن الفرق من ذوي الضمير العالي هم أكثر عرضة للتنظيم الذاتي، وتوفر حلاً محتملاً للفرق المؤلفة من أعضاء من ذوي الضمير غير عالٍ.

تؤثر تركيبة شخصية الفريق على السمات المتعلقة بالقدرة الاجتماعية مثل القبول والانسداد والاستقرار العاطفي على سلوكيات العمل الجماعي الإيجابية، والتي بدورها تساعد على تطوير حالات مهمة للفريق

الناشئة مثل تماسك والإدراك المشترك. أظهرت دراسة مهمة أجراها Barry & Stewart, (1997) أن الانبساط أثر على أعضاء الفريق في أداء الفريق من خلال المدى الذي يساهم فيه الأعضاء المنخرطين في سلوكيات في تسهيل العلاقات بين الأشخاص (مثل التعاون)

كما وجد Joshi, (2014) أن هناك بعض الأدلة على أن أعضاء الفريق الذين لديهم تقارب اجتماعي كبير تجاه بعضهم البعض -المعايير الثقافية- هم متشابهون؛ ومع ذلك، فإن التقارب الاجتماعي لا يشير بالضرورة إلى أعضاء الفريق الذين سيعتمدون على الآخرين للحصول على الخبرة أو فعالية الفريق (Bell, Suzanne, T., Brown Shanique, G., Colaneri, A., Outland, N., 2018, p. 357). يقترح Wolff and Druskat, (2003) أن المعايير الثقافية تؤثر على العمليات المعرفية لأعضاء الفريق ولها دور رئيسي في العملية العاطفية للمجموعة. وبالتالي، تؤثر القواعد على كيفية تفسير أعضاء الفريق للمواقف (Stubbs E. C., 2005, p.13).

في الواقع، تم إيجاد عدد من الدراسات (على سبيل المثال، Earley & Mosakowski, 2000; Tyran & Gibson, 2008)، التي تبحث في العلاقة بين فعالية الفريق وتنوع مستوى الخبرة الأساسية المتعلقة بالمهمة والعمر والجنس والإثنية قد يكون التنوع في سمات المستوى السطحي، والذي يعتبر بمثابة علامات للخبرة الأساسية ذات الصلة بالمهمة، مرتبطاً أحياناً بالمعرفة المشتركة. على سبيل المثال، كان التشابه في المستويات التعليمية بالإضافة إلى النسبة المئوية للأعضاء ذوي الخبرة العالية في الفريق مرتبطاً بشكل إيجابي بالمعرفة المشتركة في عينة من فرق العمل في قسم الدفاع الأمريكي. وجدت الدراسات (مثل، Jackson & Moreland, 2009; Liang, Moreland, & Argote, 1995) التي أجريت على فرق الطلاب وفرق العمل من مختلف الصناعات (مثل تكنولوجيا المعلومات والخدمات) وجود علاقة غير مباشرة بين العمر والجنس ومستوى التعليم وتطوير نظم الذاكرة (على سبيل المثال، المعرفة التي يمتلكها الأعضاء والوعي بمن يعرف ماذا) (Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., Outland, N., 2018, p. 357).

في الأخير، يجب أن يتمتع أعضاء الفريق بالمرونة الكافية للتكيف مع العمل في بيئة عمل تعاونية حيث يتم تحقيق الأهداف من خلال التعاون والاعتماد المتبادل الاجتماعي بدلاً من الأهداف الفردية والتنافسية (Luca, J., & Tarricone, P., 2001, p.369).

فيما يخص كيفية قياس مناخ فريق العمل، فقد وردت بعض الدراسات التي حاولت قياس هذه الظاهرة (على سبيل المثال، Anderson and West, 1996, 1998) اقترحا ربط مناخ الابتكار في مجموعات العمل بأربعة عوامل يمكن تقييمها من خلال الاعتماد على التصورات المشتركة لأعضاء الفريق، والمتمثلة في: الرؤية، وسلامة المشاركين، وتوجيه المهام، ودعم الابتكار (Houston J. M., Jackson, C. A., Gilliotte P. M., 2017, n.p).

2.3.4. نبذة عن أهم المقاييس والاختبارات التي تقيس أداء فرق العمل:

يجب أن يكون نظام قياس أداء الفريق قادراً على التمييز بين أوجه القصور في الأداء على مستوى الفرد والفريق، أي سلوكيات المرتبطة بالمهام وبالعمل في الفريق. السلوكيات ذات الصلة بالمهام هي تلك التي يقوم بها أعضاء الفريق لأداء وظائفهم المحددة. سلوكيات عمل الفريق هي تلك المتعلقة بتفاعلات أعضاء الفريق وتنسيق أعضاء الفريق لتحقيق هدف مشترك، مثل التواصل والسلوك التعويضي وحركة الفريق. المعلومات وردود الفعل. على سبيل المثال، قد يتخذ الفريق قراراً غير صحيح لأن المعلومات لم يتم توزيعها بشكل فعال بين أعضاء الفريق (المشكلة على مستوى الفريق). ومع ذلك، يمكن اتخاذ نفس القرار غير الصحيح لأن الشخص ارتكب خطأً فنياً، وهو مشكلة على مستوى الفرد.

يجب أن يقوم نظام القياس بتقييم نتائج الفريق وعمليات الفريق. النتائج هي النتيجة النهائية لأداء الفريق، والعمليات هي السلوكيات واستراتيجيات الأداء المحددة التي تشرح كيفية حدوث نتيجة معينة أو سبب حدوثها.

تشمل مقاييس نتائج العينة دقة الأداء، وتوقيت العمل، وعدد الأخطاء؛ وتشمل إجراءات عملية العينة جودة اتصالات الفريق ودقة الوعي بحالة الفريق وكفاية قيادة الفريق. على الرغم من أن النتائج الناجحة هي الهدف النهائي لتدريب الفريق، إلا أن قياس العمليات أمر بالغ الأهمية لتشخيص مشاكل الأداء. قد تكون التغذية المرتدة للمتدربين على أساس النتائج وحدها مضللة (Heinemann G. D., Zeiss A. M., 2002, p.19).

وبالنظر إلى الانتشار الواسع لفرق العمل في المنظمات، بات هناك طلب متزايد على أدوات موثوقة لقياس النتائج التي تحققها. وفي هذا الصدد، يشير Brannick and Prince, (2009) إلى أن المقاييس الموجودة عادة ما تركز على تقييم النتائج الملموسة مثل عدد عمليات من البداية إلى النهاية التي تتم دون

وقوع حادث، في حالة أطمع الطيران، أو العمليات الجراحية الناجحة، في حالة الفرق الطبية. عندما يكون التركيز على التقييم التقديري للنتائج، فإن مراجعة أدبيات لكل تخصص تُظهر الحضور الملحوظ للأدوات المخصصة، كما في دراسة (McMillan et al., 2013) الذي يصف عملية وضع مقياس لتقييم أداء فرق (Punte-Palacios, K., Do Carmo Fernandes Martins, M., Palumbo, 2016, p.) (520). وفيما يلي عرض لبعض المقاييس:

- قائمة تارچيت المرجعية The TARGET Checklist؛ تعتمد هذه الطريقة على الحدث وتتضمن تحديد الأحداث الخاصة بجلسة تدريبية والتي تكون بمثابة محفزات لأعضاء الفريق لعرض سلوكيات فريق العمل. يمكن تقييم الأداء بعدد من الطرق؛ يمكن حساب نسبة السلوكيات التي تتم بشكل صحيح نسبة إلى مجموع السلوكيات، أو يمكن تصنيف السلوكيات إلى مجموعات ذات صلة بالوظيفية، والتي يمكن بعد ذلك فحصها لمعرفة مدى أداء الفريق في المجالات الوظيفية (Smith, E., Borgvall, J., Lif, P., 2007, p.6).

- تم تصميم مقياس مايو للفرق عالية الأداء (MHPTS) Mayo High Performance Teams Scale بحيث يكون موجزاً، ومفهوماً بما يكفي لاستخدامه عملياً من قبل المشاركين والتطبيقات الأخرى لتقييم السلوكيات الرئيسية للفرق عالية الأداء. على الرغم من أنها ليست شاملة في وصف جميع السلوكيات المحتملة التي تتميز بها فرق عالية الأداء، فإن فقرات مقياس مايو للفرق عالية الأداء يقدم عينة تمثيلية من مجموعة من السلوكيات الرئيسية لهذه الفرق. يتكون الإصدار الأصلي من الإجراء من 19 فقرة تصف السلوكيات التي يُعتقد أنها تميز العمل الجماعي عالي الأداء. في المقياس الأصلي، تم تصنيف كل فقرة على مقياس مكون من أربع نقاط يشير إلى عدد مرات حدوث السلوك في سيناريو المحاكاة: 1=أبداً؛ 2=نادراً 3=غير متسق؛ 4=باستمرار (Malec, James F., et al., 2007, para.23).

- طريقة (Spotlite) توفر أداة مراقبة الأداء المستندة إلى سيناريوهات التعلم في بيئات العمل (Spotlite) طريقة منهجية لتطوير أدوات قياس أداء الفريق المكونة من مقاييس تصنيف مرتكزة سلوكياً ومرتبطة بسلوكيات قابلة للملاحظة تستفيد من المعرفة والمهارات الحيوية ويمكن تقييمها على فترات زمنية محددة خلال سيناريو التدريب.

- أداة GDQ SE3، تتكون الأداة من استبيان مؤلف من 60 فقرة مقسمة إلى أربعة مقاييس فرعية، يتضمن كل منها مرحلة وفقاً لـ IMGD، ويتضمن كل مقياس 15 فقرة لقياس وجود أو غياب السلوك النموذجي لكل

مرحلة. إن بيانات GDQ-I تقيس درجة الطاقة التي يستثمرها الفريق في قضايا مثل "التبعية" و"الإدراج"، وGDQ-II بمدى "الصراع" و"الاعتماد المتبادل"، وGDQ-III مدى "الثقة"، و"الهيكلة"، وGDQ-IV "نطاق مهام العمل" و"نطاق التحقيق". وقدرت البيانات على مقياس ليكرت من خمس درجات، ويتراوح العدد الإجمالي للنقاط لكل مقياس من 15 إلى 75، مع وجود أدنى الدرجات المرتبطة بضعف الاتفاق بين المجموعة والمرحلة، وأعلى الدرجات تشير إلى مستويات عالية من الاتفاق بين المجموعة والمرحلة. كان معامل ألفا لـ GDQ SE3 للمقياس الأول (GDQ-I) = 0.77، والمقياس الثاني (GDQ-II) = 0.90، والمقياس الثالث (GDQ-III) = 0.81، والمقياس الرابع (GDQ-IV) = 0.87 (Jacobsson C., Nissling L., Skår L., Archer T., 2017, p.3).

- اختبار الخصائص النفسية للقسم التمريضي الجماعي - الأيسلندي (NTS-Icelandic)، تقيس NTS، مع 33 فقرة، العمل الجماعي الشامل وخمسة عوامل للعمل الجماعي: الثقة، وتوجيه الفريق، والحماية، والنماذج العقلية المشتركة، وقيادة الفريق. بلغ معامل الارتباط العام للاختبار وإعادة الاختبار بين الصفوف في الدراسة التجريبية 0.693 (الحد الأدنى = 0.498، الحد الأعلى = 0.821) ($p < 0.001$). تراوح الثبات باعتماد معامل ألفا للمقياس الكلي والأبعاد من 0.737 إلى 0.911، وأظهر التحليل العاملي التوكيدي تناسبا جيدا مع نموذج عامل خمسة لعمل فريق التمريض (Puente-Palacios K., Do Carmo Fernandes Martins M., Palumbo, 2016, p.515).

- مقياس (Ancona and Caldwell (1992)، ويشمل هذا خمسة أبعاد تتعلق بكفاءة الفريق وجودة الابتكارات التقنية والتقييد بالجدول الزمنية والالتزام بالميزانيات والقدرة على حل النزاعات (أ ¼ 0,83). يتم تقييم كل بعد باستخدام مقياس ليكرت من خمس نقاط (1 ¼ غير موافق تماما، 5 ¼ تماما في الاتفاق). ومن تم الحصول على تقييمين وثلاثة تقييمات من مختلف المشرفين والمديرين (يتم استبعاد الفرق لديها أقل من تقييمين من هذه التقييمات) (Malec, James F., et al. 2007, para.5).

- مقياس (Teamwork Performance Scale (TPS) يحتوي على تسعة فقرات، يقدم كل مستجوب معلومات عن أداء فريقه. من وجهة نظر إجرائية، تم إجراء التحليل الموضح هنا من خلال حساب مستوى التشابه بين ردود أعضاء الفريق، وذلك باستخدام حساب 'ADMd' (مؤشر الاتفاقيات المتبادلة). الحساب الثاني الذي يؤكد ظهور البنية هو التحقق من الاختلافات بين الفرق. تم هذا التحليل من خلال حساب ICC

و (one-way) Anova). يقدر الثبات من خلال معامل ألفا ب 0.93 (Do Puentes-Palacios K., 2016, p.515). (Carmo Fernandes Martins M., Palumbo, 2016, p.515).

- مقياس مراقبة العمل الجماعي (The Teamwork Observation Measure (TOM)؛ تم اشتقاق هذا المقياس من تقنيات قياس الأداء التي تم تطويرها في إطار عملية اتخاذ القرار التكتيكي للبحرية الأمريكية تحت الضغط، وتقييمات أداء فرق العمل الجوية في الأبعاد الحيوية للعمل الجماعي. يشمل مقياس مراقبة العمل الجماعي على أربعة أبعاد العمل الجماعي: التواصل، تنسيق الفريق، الوعي بالموقف والقدرة على التكيف مع الفريق. ثم يتم تقسيم كل بعد إلى عوامل رئيسية. يُطلب من المقيمين تقديم تعليقات محددة بناءً على الملاحظات التي تم إبرازها كنقاط مهمة أثناء التعليقات. يقدم المحققون أيضاً تقييمات حول مدى تفاعل المشاركين مع بعضهم البعض في كل من أبعاد العمل الجماعي الأربعة (Smith E., Borgvall J., Lif P., 2007, p.6).

خلاصة الفصل:

إنّ فهم مختلف مكونات أداء فرق العمل (الأهداف الواضحة؛ المكافآت والاعتراف المهني؛ الشعور بالانتماء؛ وقدرة فريق العمل؛ مناخ فريق العمل) يمكن أن يكون مفيداً في خلق وتطوير هذه الأنواع من الفرق في المنظمات. فالفرق تتمتع بميزة على الأفراد بسبب توفرها على أفكار أكثر، وعلى الموهبة، ووجهات النظر الجديدة. كما تُشجّع عملية صنع القرار الجماعي على المزيد من الفهم والقبول؛ وبذلك، تتضح الرؤية أكثر، فتتسارع عملية صنع القرار حيث غالباً ما تكون هناك حاجة إليه.

يقدم هذا الفصل مساهمة في أدبيات تنمية الموارد البشرية، حيث أنه غالباً ما تركز تدخلات تنمية الموارد البشرية والتطوير التنظيمي على علاقات بناء الفريق وتتركز دائماً على العمل الجماعي والفريق خلال مراحل التصميم والتطوير. هنا، يمكن للأدب مساعدة الممارسين في الحصول على فهم أعمق لكيفية عمل الفرق على العموم.

الفصل الخامس: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

1.5. الدراسة الأولية

1.1.5. أهداف الدراسة الأولية

2.1.5. الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية

3.1.5. خصائص عينة الدراسة الأولية

4.1.5. أدوات الدراسة الأولية

▪ مقياس (Khandwalla, 1977)

▪ مقياس (Hage & Aiken, 1967)

▪ مقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل

▪ استبيان أداء فرق العمل

5.1.5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة

1.2.5. أهداف الدراسة الأساسية

▪ صدق أدوات الدراسة

أ. الصدق الظاهري

ب. صدق الاتساق الداخلي

▪ ثبات أدوات الدراسة الأولية باستعمال معامل ألفا وطريقة التجزئة النصفية

2.5. الدراسة الأساسية

2.2.5. تصميم البحث والمنهج البحث المتبع في الدراسة

3.2.5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية

4.2.5. مجتمع الدراسة

▪ طريقة المعاينة

▪ عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها

أ. كيفية توزيع الاستبيانات

ب. خصائص عينة الدراسة الأساسية

5.2.5. التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة الأساسية

▪ صدق أدوات الدراسة الأساسية

أ. صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوجه التنظيمي

ب. التحليل العاملي الاستكشافي والموازي والتوكيدي لمقياس البنية التنظيمية

ت. صدق الاتساق الداخلي لمقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل

ث. التحليل العاملي الاستكشافي والموازي والتوكيدي لاستبيان أداء فرق العمل

▪ ثبات أدوات الدراسة الأساسية باستعمال معامل ألفا ومعامل ألفا الطبقي

تمهيد:

بعد ما تم بناء إشكالية الدراسة وفرضياتها، وتسلط الضوء على الكثير من أدبيات الدراسة المتعلقة بكل من متغير البنية التنظيمية، ومتغير التنشئة التنظيمية للفرق، ومتغير أداء فرق العمل، سيتم عرض إجراءات الدراسة الميدانية من خلال الدراسة الأولية والدراسة الأساسية.

1.5. الدراسة الأولية:**1.1.5. أهداف الدراسة الأولية:** تتمثل أهدافها فيما يلي:

- التعرف عن المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعن مصالحها؛
- التواصل مع مسؤولي المؤسسة ورؤساء فرق العمل لتحديد كفاءات العمل مع أعضاء فرق العمل؛
- إجراء بعض المقابلات ذات الصبغة الأولية لجمع المعطيات حول متغيري الدراسة (البنية التنظيمية، وأداء فرق العمل)، ولمعرفة مدى إمكانية تطبيق هذه الدراسة في الميدان؛
- ترجمة المقياسين الخاصين بمتغير البنية التنظيمية مقياس (Hage & Aiken, 1967)، ومقياس (Khandwalla, 1977) لقياس التوجه التنظيمي؛
- تصميم أداة لجمع البيانات خاصة بالمتغير التابع (أداء فرق العمل)، وبالتنشئة الاجتماعية التنظيمية لفرق العمل؛
- التأكد من الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة، وإجراء التعديلات اللازمة عليها؛
- التأكد من فهم أفراد العينة لبنود المقاييس المعتمدة في الدراسة.

2.1.5. الحدود المكانية والزمانية للدراسة الأولية:

لقد جرت الدراسة الأساسية بالمؤسسة الجزائرية للسباكة فرع وهران، والمسماة سابقاً بورشات ومسابك ديكرو (Ducro)، هذا الأخير الذي أنشأها سنة 1921، حيث كان يقوم هذا المصنع بإنجاز قطع حديدية

صغيرة أحادية مُقوّلة، ثم بمرور الوقت تم توسيع نشاطه ليشمل إنتاج قطع الأسلحة والمجنزرات، إلا أن تم تأميمه سنة 1974، وقد أدمجت في الشركة الوطنية للصناعات الميكانيكية، بعد إعادة هيكلتها وأدمجت الوحدة في المؤسسة الوطنية للسباكة (UFO)، مع احتفاظها بأنشطتها كاملة وفي سنة 2000 تم تحويلها إلى فرع المجمع الصناعي فوندال (FONDAL) والذي يضم كل من هذا الفرع والمسمى (Alfon spa) وفرع بولاية تيارت (Alfete) وفرع بالجزائر العاصمة (Alfele).

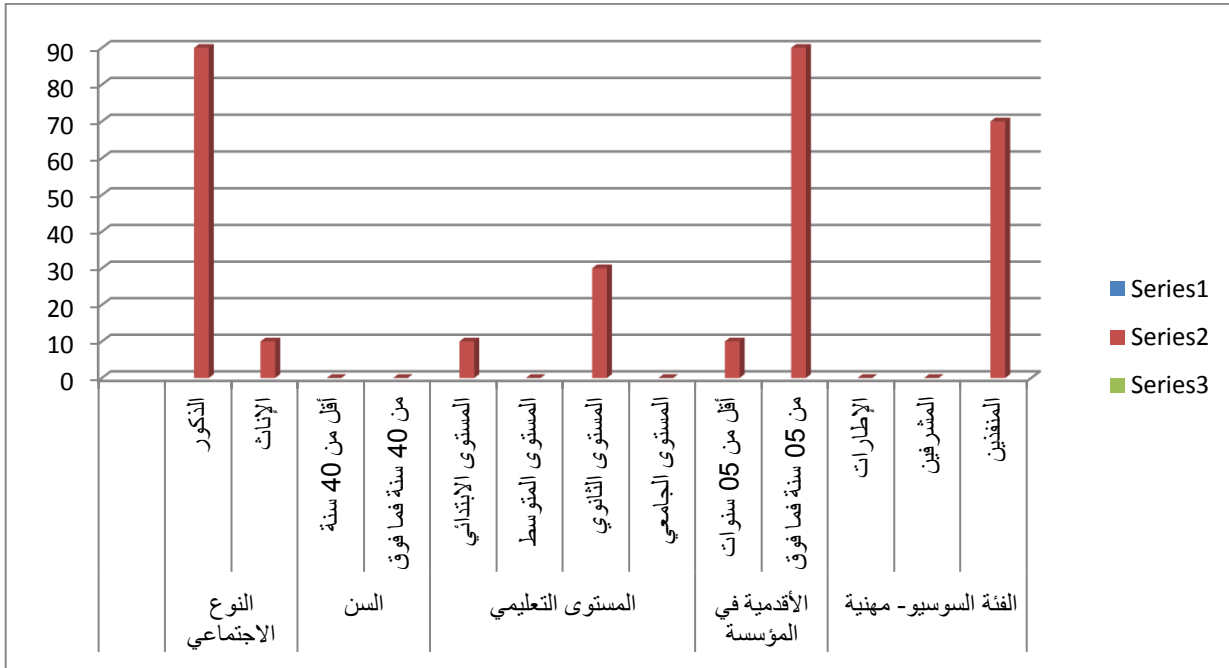
قمنا بزيارات متكررة لهذه مؤسسة التي ستكون محل الدراسة لاحقاً، لرصد الأهداف الدراسة الأولية، وقد أجريت الدراسة الأولية، في الفترة الممتدة ما بين شهر أبريل 2015 إلى شهر جوان 2015

3.1.5. خصائص عينة الدراسة الأولية:

تكونت عينة الدراسة الأولية من 30 موظفاً من مختلف الأقسام والمديريات المتواجدة بالمؤسسة الجزائرية للسباكة. وسنورد فيما يلي الجدول الذي يوضح بعض من خصائص عينة الدراسة الأولية:

الجدول 1.5. توزيع عينة الدراسة الأولية حسب بعض المتغيرات الديموغرافية (ن=30)

المتغيرات الديموغرافية	التكرارات	النسبة المئوية (%)
النوع الاجتماعي	الذكور	27
	الإناث	03
السن	أقل من 40 سنة	14
	من 40 سنة فما فوق	16
المستوى التعليمي	المستوى الابتدائي	03
	المستوى المتوسط	16
	المستوى الثانوي	09
	المستوى الجامعي	02
الأقدمية في المؤسسة	أقل من 05 سنوات	03
	من 05 سنة فما فوق	27
الفئة السوسيو - مهنية	الإطارات	05
	المشرفين	04
	المتنفذين	21



الشكل 1.5. رسم بياني لتوزيع عينة الدراسة الأولية

نلاحظ من خلال الجدول السابق توزيع مفردات عينة الدراسة الأولية حسب متغيرات النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي والأقدمية في المؤسسة والفئة السوسيو- مهنية.

فيما يخص متغير النوع الاجتماعي؛ تمثل نسبة الذكور 90% وتعتبر أكبر نسبة، بينما تمثل نسبة الإناث 10%، هذا أمر طبيعي قي مثل هذا النوع من النشاط الصناعي. كما يوضح لنا كيفية توزيع عينة الدراسة الأولية حسب العمر، حيث أن الفئتين العمريتين (أقل من 40 سنة، ومن 40 سنة فما فوق) متقاربتين من حيث النسبة المئوية.

يوضح الجدول السابق أيضا أن أغلب عينة الدراسة الأولية موزعة بين من لديهم مستوى متوسط إلى من لديهم مستوى تعليمي ثانوي (فيما مجموعه أكثر من 83%)، نظرا لأن عينة الدراسة الأولية كانت معظمها من فئة المنفذين.

ويوضح لنا الجدول السابق أيضا كيفية توزيع عينة الدراسة الأولية حسب متغير الأقدمية في المؤسسة، وأن أغلب هذه العينة تدرج ضمن من لديهم أقدمية 5 فما فوق في المؤسسة. يتضح لنا أيضا، كيفية توزيع عينة الدراسة الأولية حسب متغير الفئة السوسيو- مهنية، حيث يغلب عليها فئة المنفذين كما تم التطرق إليه سلفاً.

سيتم لاحقاً تفسير لماذا تم اختيار هذه المتغيرات الاسمية والفئوية ولماذا صُنفت بهذا الشكل. إضافة إلى أسباب التفاوت التي يمكن أن تكون في كل متغير.

4.1.5. أدوات الدراسة الأولية:

لقد سعينا قصد جمع البيانات، وضبط وقياس متغيرات الدراسة، إلى الاعتماد على أدوات القياس المتمثلة في: مقياس (Khandwalla, (1977) لقياس التوجه التنظيمي، ومقياس Hage & Aiken, (1967) لقياس البنية التنظيمية، واستبيانين هما: استبيان أداء فرق العمل، واستبيان التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق من تصميم الباحث.

▪ مقياس (Khandwalla, (1977):

هناك نوعان مثاليان من المنظمات تنبأت به نظرية أكسيوماتيك "Axiomatic Theory" ل Hage (1965)، إما عضوية، أو آلية.

الطريقة السائدة لقياس التوجه التنظيمي هي استخدام مقياس (Khandwalla, (1977) في الواقع، عند مراجعة لأدب التوجه التنظيمي، تشير الأبحاث إلى أن الكثير من الدراسات السابقة (على سبيل المثال، Izaias, M., Rialp, A., 2013; Dimitratos et al., 2004; Kemelgor, 2002; Robertson and Chetty, 2000; Knight, 1997; Covin, Slevin & Schultz, 1994; Covin and Miller, 1983; Covin, 1990; Covin and Slevin, 1989) قد اعتمدت على مقياس (Khandwalla, (1977) في قياس عضوية/ آلية البنية التنظيمية.

يوجد قدر كبير من البحوث في التوجه التنظيمي وقياسه. بينما قام بعض الباحثين ببناء نماذج القياس الخاصة بهم، قامت معظم الدراسات بتعديل أو استخدام المقياس الأصلي الذي طوره (Khandwalla (1977).

كان أول تطور هام لتفعيل التوجه التنظيمي هو مقياس (Khandwalla, (1977). يأتي بعد ذلك مقياس الذي طوره (Miller & Friesen, (1982) للتوجه الريادي، والذي كان تحسناً لمقياس (Khandwalla, (1977)، تقوم بنوده بتقييم ميل المنظمة نحو ابتكار المنتجات، وميل نحو المخاطرة للمنظمة. في وقت لاحق، تم مراجعة كل من مقياس (Khandwalla (1977) ومقياس Miller &

Miller / Covin & Slevin, (1982) Friesen من قبل (1989) Covin & Slevin، وأنشأ مقياس (1989) متكون من تسعة فقرات: ثلاثة فقرات تقيس الابتكار، وثلاثة فقرات قياس الاستباقية، وثلاثة فقرات تقيس المخاطرة. وأضاف Lumpkin & Dess, (1996) بعدي العدوانية التنافسية والاستقلالية. ومن تم طور Lumpkin & Dess, (2001)، مقياساً مكوناً من 22 فقرة لقياس التوجه الريادي للمنظمة. لقد اعتمدنا على مقياس Khandwalla, (1977) لأنه يهتم فقط بتوجه سياسة المنظمة نحو البنية الميكانيكية أو البنية العضوية على عكس المقاييس السالفة الذكر التي تضمنت أبعاد أخرى نحن في غنى عنها. وبالتالي، فإن أبسط طريقة لفحص التوجه التنظيمي هو مقياس Khandwalla, (1977). يتكون هذا المقياس من سبعة فقرات (على سبيل المثال، التأكيد بشكل كبير على إنجاز المهام حتى لو كان ذلك يعني تجاهل الإجراءات الرسمية). ويقم إلى أي مدى تكون المنظمة مهيكلة عضوياً أو ميكانيكياً. يقاس هذا النوع التفاضلي على مقياس من نوع ليكرت مكون من 7 نقاط (أنظر الملحق 2)، يطالب من المستجوبين تقييم فلسفة الإدارة التشغيلية للمؤسسة المعنية (أي، أن يثيروا على سلم ليكرت إلى أي مدى يميز كل بند من بنود المقياس أسلوب الإدارة الجماعية للإطارات العليا في وحدة عملهم)؛ تمثل القيمة 1 إلى 3 النزوع إلى البنيات الميكانيكية، بينما من 5 إلى 7 نحو البنيات العضوية (يتم حساب متوسط الدرجات على هذه البنود لإنتاج مؤشر لكل المنظمة)، أي كلما ارتفع المؤشر، أصبحت بنية المؤسسة تميل أكثر إلى البنية العضوية. بينما القيمة 4 فلا تدرج ضمن أي نمط.

▪ مقياس Hage & Aiken, (1967): قمنا بقياس هذا البناء باستخدام نسخة من مقياس Hage & Aiken, (1967)

لقد قطع مفهوم البنية التنظيمية شوطاً طويلاً منذ أن تم التأسيس له لأول مرة من طرف (1965) Porter & Lawler. فقد صنفا سبعة عوامل مترابطة بالبنية التنظيمية، واستناداً إلى اقتراح بورتر ولولر (1965)، قام Hage & Aiken, (1967) بتبسيط هذا البناء؛ حيث تم تحديد ثلاثة عوامل وهي: التخصص، المركزية، درجة الرسمية، وقبل ذلك اقترح Hage, (1965) أن البنية التنظيمية تتكون من أربعة التعقيد والمركزية ودرجة الرسمية والتقسيم الطبقي، وقسم Pugh, Hickson, Hinings and Turner, (1968) البنية التنظيمية إلى خمسة أبعاد هي: المركزية، ودرجة الرسمية، والتوحيد القياسي،

والتخصص والتدريب، بينما أكد Burns and Stalker, (1968) على أنه يتألف من سبعة أبعاد وهي المركزية، ودرجة الرسمية، والتسلسل الهرمي، ومنطقة الإشراف، التخصص القائم على تقسيم العمل، والعلاقات في سلسلة القيادة والاتصالات، لاحقاً حدد Duncan, (1971) خمسة أبعاد للبنية التنظيمية؛ تقسيم العمل، عدم الشخصية، درجة المشاركة في صنع القرار، التسلسل الهرمي للسلطة، وإضفاء الطابع الرسمي. أما Daft, (1986) وOttih, (2006) فقد اقترح أن البنية التنظيمية تحتوي على الأبعاد التالية: درجة الرسمية، التخصص، التوحيد أداء المهام، المركزية. ويميل Mintzberg, (1998)، إلى إضافة مكون رابع هو التنشئة الاجتماعية التنظيمية والتدريب إلى هذه العوامل.

لقد تم الأخذ بنموذج Hage & Aiken, (1967)، لعدة اعتبارات؛ أهمها: أولاً، أن كل النماذج الأخرى تعذر الوصول إلى مقاييسها أو أنها لم تقدم مقاييس جاهزة ويرجع ذلك، إلى الأدوات المحدودة في الأدبيات التي تقيس بشكل كلي البنية التنظيمية. ثانياً، تتفق هذه النماذج على عوامل الثلاثة التي أخذ بها هاغ وآيكن. ثالثاً، عند مراجعتنا للأدب التنظيمي ذو الصلة بالموضوع نجد أنه تم استخدام مقياس Hage & Aiken, (1967) على نطاق واسع في تقييم عوامل البنية التنظيمية في العديد من الدراسات التجريبية في إعدادات البحث المختلفة (على سبيل المثال، Erol, E., Ordu, A., 2018; Lamichhane, M., Shrestha, S., 2017; Johari et al., 2011; Muhamad et al., 2008; Yusliza, Hazman, and Ramayah, 2007; Azzat et al. 2006 Conner & Douglas, 2005; Pandey & Welch 2005; Tata & Prasad 2004; Muhamad, Azzat, and NurFitriah, 2003; Dean et al. 1998; Michaels et al. 1996; Forinstance, Deewar, Whetten, (and Boje, 1980).

يضم مقياس Hage & Aiken, (1967)، اثنان وعشرون فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد كما تم ذكره سلفاً، وهي: المركزية؛ والتي تم تقسيمها إلى مؤشرين: المشاركة في صنع القرار؛ الذي يحدد مستوى مشاركة الموظفين في القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتشكيل السياسة. (على سبيل المثال، غالباً ما يُطلب مني المشاركة في القرار المتعلق بالموقع الذي سأُسند إليه في هذه المنظمة)، ويضم أربعة بنود، التسلسل الهرمي للسلطة؛ الذي يفحص المستوى الذي يعتمد فيه المرؤوسون على مشرفيهم في صنع

القرار (على سبيل المثال، حتى الأمور البسيطة يجب أن تحال إلى شخص أعلى للحصول على إجابة نهائية)، ويضم خمسة بنود، ودرجة الرسمية؛ والتي تم تقسيمها أيضًا إلى مؤشرين: تدوين العمل؛ والذي يعرف على أنه المستوى الذي تحدد فيه المنظمة بدقة القواعد والإجراءات المتعلقة بالوظائف في المواقف المختلفة (على سبيل المثال، الطريقة التي تتم بها القيام بالأمور هنا متروكة للأشخاص الذين يعملون فيها)، ويضم خمسة بنود، والامتثال للقواعد؛ والذي يقيس هذا البناء مدى مراقبة الموظفين للتأكد من أنهم لا يرتكبون أي خرق لقواعد وأنظمة المؤسسة (على سبيل المثال، يتم التحقق باستمرار لمعرفة انتهاكات القواعد من الموظفين)، ويضم بندين، وأخيراً التخصص/ أو التعقيد؛ والذي يشير إلى الدرجة التي يتم فيها تمييز الوظائف المختلفة فيما يتعلق بالأهداف وتوجه المهام ودرجة الاستقلالية (على سبيل المثال، كل شخص لديه عمل محدد للقيام به)، ويضم ستة بنود.

هذا المقياس يمكن أن يدار ذاتياً أو استخدامه في المقابلات، ولذا استخدمنا مقابلة مفردات العينة وجها لوجه نظراً لأن المقياس فيه شيء من الصعوبة من حيث الفهم وهذا راجع للمستوى التعليمي المتدني لبعض وحدات العينة.

لقد قمنا بتعديل في سلالمة الإجابة لهذا المقياس، حيث أنها تختلف من بعد لآخر، ولأنه لم يتوفر على مفتاح أو طريقة الحساب، وتلافياً لصعوبة المعالجة الإحصائية؛ لما تكون السلالمة متنوعة، أخذنا بتوحيد عدد البدائل إلى سبعة، وبالنظر أيضاً إلى أن مقياس التوجه التنظيمي (Khandwalla 1977)، ومقياس التنشئة التنظيمية لفرق تضم سبعة بدائل. وبذلك، تكون الإجابة على فقرات المقياس وفق سلم من نوع ليكرت مكون من 7 نقاط (أنظر الملحق 5).

▪ استبيان التنشئة التنظيمية للفرق:

عند الرجوع إلى أدبيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية (على سبيل المثال، Ostroff and Kozlowski, 1992; Chao et al.'s 1994; Taormina 1994; Anakwe, Greenhaus, 1999; Haueter et al., 2003; Taormina, 2004) لم نجد مقاييس تم الإبلاغ عنها تهتم فقط بالتنشئة التنظيمية لفريق العمل، وإنما تكون هذه الأخيرة (أي، تنشئة فريق العمل) مُدرجة في بعض من المقاييس كعامل ضمن مجموعة من العوامل الأخرى (على سبيل المثال، مقياس Haueter et al.,

(2003)). وبحكم أننا بصدد البحث عن التنشئة التنظيمية للفريق، كان لزوماً تصميم استبيان خاص بالتنشئة التنظيمية للفريق.

ولقيام بهذه الخطوة، تم جمع ثلاثة مقاييس فرعية من ثلاثة مقاييس كانت تحتوي على الأمور التي يراد البحث فيها، بعدما تم الاطلاع على العديد من المقاييس في أدبيات التنشئة الاجتماعية التنظيمية، واستقر الرأي على المقاييس التالية باعتماد طريقة التجميع في تطوير المقياس: مقياس Robert J. Taormina, (2004)، ومقياس Griffin et al, (2007)، ومقياس Haueter et al., (2003)، والمقاييس الفرعية الثلاثة هي: التدريب، مهارة فريق العمل (وسيتم تسمية هذا العامل بالتنسيق بين أعضاء الفريق تجاوزاً)، وتنشئة المجموعة على التوالي.

فيما يخص التدريب؛ تم استخدام خمسة فقرات، والذي يشير إلى مدى تعليم المنظمة لأعضاء الفريق كيفية القيام بعمل (على سبيل المثال، لقد مكنتني التدريب في هذه المؤسسة من القيام بعمل جيد)، والتنسيق بين أعضاء الفريق، استخدمنا ثلاثة فقرات من مقياس Griffin et al, (2007) لقياس مدى التنسيق الموجود بين أعضاء الفريق. (على سبيل المثال، أنسق عملي مع زملائي في العمل)، وتنشئة المجموعة، يقوم هذا المقياس الفرعي المكون من 12 فقرة بقياس مدى معرفة أعضاء الفريق بدور المجموعة - معرفة السلوك (على سبيل المثال، أفهم الخبرة (مثل المهارة، المعرفة، إلخ) التي يجلبها كل عضو إلى مجموعة العمل الخاصة بي).

■ استبيان أداء فرق العمل:

بالنظر إلى الانتشار الواسع لفرق العمل في المنظمات، بات هناك طلب متزايد على أدوات موثوقة لقياس النتائج التي تحققها. والأدب يتوفر على عدد كبير من الأدوات، ولكن العديد من العقبات تقلل من فائدة العديد منها. أولاً، الكثير منها مملوك ولا يتوفر إلا بتكلفة كبيرة لدى الشركات الاستشارية. في بعض الحالات، تحتاج هذه الشركات إلى عقد استشاري أوسع للتدريب في استخدام الأداة أو لتقديم النتائج والتحليلات وتفسيرات النتائج.

ثانياً، لم يتم الإبلاغ عن تطوير الأدوات بشكل منهجي بطريقة موحدة. غالباً ما يتم تمرير أساليب التقييم غير المملوكة من شخص أو فريق إلى آخر من خلال الاتصال الشخصي غير الرسمي. قد يكون العثور

على مصدر المنشأ أو إصدار نسخة منقحة أمراً صعباً في بعض الحالات ومستحيلاً في حالات أخرى. بالإضافة إلى ذلك، قد لا تكون الاختبارات السيكومترية التي أجريت على أداة أصلية ذات صلة بالإصدار المستخدم حالياً.

وبناءً على ما سبق، قمنا بتصميم استبيان خاص بأداء فرق العمل من خلال عملية البناء والتجميع، وانتهجنا في تصميمنا للاستبيان الخطوات التالية:

بعد مراجعة العديد من الأدبيات والدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة (على سبيل المثال، Puente-Palacios et al., 2016; Sanaghan, P., 2016; Wildman et al., 2012; Parot, 2006; Devillard, 2005; Langevin, 2004; Jones G. R & George J. M., 1998; Wilson, Van Aken & Frazier, 1998; Kline & Macleod, 1997; Campbell, 1990) تم وضع تصور للعوامل المكونة للأداة (وضوح الأهداف، الشعور بالانتماء للفريق، المكافآت والاعتراف المهني، قدرة فريق العمل، مناخ فريق العمل)، تم استخراج فقرات من هذه العوامل اعتماداً على التعريفات الإجرائية للعوامل، كما أدرجت بنود أخرى من بعض المقاييس وبذلك ضم ثلاثون فقرة في صورته الأولية.

ضم العامل الأول- وضوح الأهداف- ستة فقرات، ويقصد به مدى معرفة أعضاء الفريق للمهام الموكلة إليهم (على سبيل المثال، يعرف أعضاء الفريق ما يفترض بهم القيام به). العامل الثاني؛ الشعور بالانتماء للفريق مكون من خمسة فقرات، ويقصد به مدى شعور الفرد بأنه جزء من فريق من الأشخاص الذين يعملون في مهمة ما (على سبيل المثال، هناك شعور قوي بالانتماء إلى هذا الفريق). العامل الثالث؛ المكافآت والاعتراف المهني يضم خمسة فقرات، ويقصد به الاعتراف بجهود أعضاء الفريق من خلال نظام التعويضات والمكافآت بشكل عادل (على سبيل المثال، من الصعب فهم الاختلافات في رواتب أعضاء الفريق، بسبب أن نظام التعويضات والمكافآت يعتمد على العلاقات الجيدة بدلاً من النتائج والكفاءات). (ترميز عكسي)). العامل الرابع؛ يضم قدرة فريق العمل ستة فقرات، ويقصد بها الموارد التي يستخدمها الفريق في محاولته لتحقيق هدف الفريق (على سبيل المثال، يمتلك أعضاء هذا الفريق مهارات تقنية جيدة تتيح لهم إتمام مهامهم في الوقت المحدد، حتى يتم الوفاء بالمواعيد النهائية للفريق)، يحتوي

مناخ فريق العمل -العامل الخامس- على ثمانية فقرات، ويقصد به جو معين يتصوره الأعضاء الفاعلون في لحظة معينة في بيئة عملهم المباشرة ويصفون ما يختبرونه ويشعرون به (على سبيل المثال، لا توجد سلوكيات التي قد تفرق بين أعضاء هذا الفريق كمحابة قائد الفريق لأعضاء آخرين)، الفقرات التي تم إدراجها في الاستبيان مأخوذة من بعض المقاييس التالية:

تم أخذ الفقرات 10، 12، 18، 21، 23، 24، 27، 28، 30، من مقياس Sanaghan, P., (2016)، أما الفقرات 14، 15، 17، 20، فقد أخذت من مقياس Puente-Palacios et al., (2016)، فيما يخص الفقرات 1، 2، 3، 19، تم تطويرها من طرف Wilson, Van Aken & Frazier, (1998)، أما الفقرتين 4، 13، أخذتا من Kline & Macleord, (1997)، أما الفقرتين 11، 6، أخذتا من The Mayo High Performance Teamwork Scale. ، والفقرة رقم 16، تم أخذه من (1995) Janz, Colquitt, Noe، تم تطوير الفقرات الثمانية المتبقية 5، 7، 8، 9، 22، 25، 26، 29 من قبل الباحث. وقد تم استخدام مقياس ليكرت من 7 نقاط، يتراوح من 1 (لا أوافق بشدة) إلى 7 (موافق بشدة). (أنظر الملحق 8).

جميع هذه المقاييس السابقة (التوجه التنظيمي، البنية التنظيمية)، واستبيان أداء فرق العمل، واستبيان تنشئة فريق العمل، يمكن إدارتها في بضع دقائق (عادة يحتاج المجيبون إلى حوالي 15 دقائق لإكمالها)، مع أنه لا يوجد لها حد زمني، يفضل عدم إيقاف المستقيين قبل الانتهاء من ذلك. وهذه المقاييس ذاتية الإدارة. وترد الإرشادات لملء هذه الاستبيانات على المقياس. وإذا تم السماح للمستجيبين بأخذ الأداة إلى المنزل، فيطلب منهم عدم ملئه بالتعاون مع الآخرين.

5.1.5. الخصائص السيكومترية لأدوات الدراسة:

أ. صدق أدوات الدراسة:

للتحقق من صدق أدوات الدراسة اعتمدنا على الصدق الظاهري وصدق الاتساق الداخلي:

1. الصدق الظاهري:

- صدق الترجمة لمقاييس (1977) Khandwalla، (1967) Hage & Aiken، والتنشئة التنظيمية

لفريق العمل

تم ترجمة المقاييس الثلاثة من اللغة الانجليزية إلى اللغة العربية، ثم إخضاعها للتحكيم، من خلال الاستعانة بصدق المحكمين؛ حيث عرض على ثلاثة أساتذة مختصين في علم النفس العمل والتنظيم واللغة الانجليزية لمعرفة مدى ملائمة الفقرات.

- الصدق الظاهري لاستبيان أداء فرق العمل:

بعد إعداد الاستبيان في صورته الأولية، تم تقديم الفقرات للتقييم من قبل إحدى عشر مُحكمًا، من ذوي الاختصاص في المجال الذين قاموا بتحليل مدى صلة الفقرات بالبناء. يمكن لهؤلاء المقيمين أيضًا أن يقترحوا، إذا رأوا ضرورة مواضيع لا تغطيها مجموعة الفقرات المقدمة لإدراجها في الاستبيان.

وقد قمنا بحساب صدق المحكمين باستخدام معادلة لوشي "Lawshe" لحساب صدق محتوى الفقرة (Ratio Validity Content)، قمنا بحساب درجة صدق كل فقرة اعتماداً على معادلة لوشي والتي

$$\text{ت حسب كالتالي: } \text{درجة صدق الفقرة} = \frac{m - 0.5n}{0.5n}$$

حيث تمثل:

m: عدد المحكمين الذين اتفقوا على صدق الفقرة؛

n: عدد جميع المحكمين، وبما أن الحد الأدنى للدرجة المطلوبة يعتمد على عدد المحكمين والذي يمكن ملاحظته من خلال الجدول التالي.

الجدول 2.5. توازي الحد الأدنى للدرجة المطلوبة على عدد المحكمين

عدد المحكمين	8	9	10	11	12	13	14	15	20	25	30	35	40
الحد الأدنى	0.78	0.75	0.62	0.59	0.56	0.54	0.51	0.49	0.42	0.37	0.33	0.31	0.29

(مستوى الدلالة 0.05 توزيع أحادي الطرف (One Tailed) (سعد، ع، 2008، ص.203)

في حالتنا هذه، حيث عدد المحكمين (11) يصبح الحد الأدنى المطلوب للدرجة هو (0.59) لتكون دالة عند مستوى 0,05. والجدول التالي يمثل درجات الاتفاق بين المحكمين لفقرات الاستبيان.

الجدول 3.5. معاملات الاتفاق بين المحكمين لفقرات الاستبيان

رقم الفقرة	عدد المحكمين الذين اتفقوا على صدق الفقرة	درجة صدق الفقرة	رقم الفقرة	عدد المحكمين الذين اتفقوا على صدق الفقرة	درجة صدق الفقرة
1	9	0.63	16	8	0.45
2	10	0.81	17	11	1

0.81	10	18	0.63	9	3
0.81	10	19	0.27	7	4
0.63	9	20	0.81	10	5
0.63	9	21	1	11	6
0.09	6	22	0.63	9	7
0.81	10	23	0.27	7	8
0.63	9	24	0.63	9	9
0.63	9	25	0.63	9	10
0.81	10	26	0.81	10	11
0.81	10	27	0.63	9	12
0.63	9	28	0.63	9	13
0.81	10	29	0.81	10	14
0.81	10	30	0.63	9	15

وبعد تفريغ نتائج التحكيم وملاحظات المحكمين عن كل فقرة، جاءت النتائج كآآتي:

الفقرات المقبولة: نتيجة لعملية التقييم هذه، اعتبرت ستة وعشرون فقرة مناسب بحيث فاقت درجتها 0.59 أكبر من القيمة الحرجة.

الفقرات المحذوفة: نجد أن درجات صدق المحكمين على أربع فقرات تراوحت ما بين (0.09 إلى 0.45)، وهي درجات أقل من القيمة الحرجة التي حددها "لوشي" للصدق والتي تساوي (0.59)، وبالتالي تم حذف خمسة فقرات المبينة في الجدول الموآلي:

الجدول 4.5. الفقرات المحذوفة من استبيان أداء فرق العمل

رقم الفقرة	الفقرات المحذوفة	البعد الذي تنتمي إليه
4	تتماشى أهداف الفريق بشكل وثيق مع أهداف المنظمة.	وضوح الأهداف
8	أعضاء فريقنا فخورون بفريقهم.	الشعور بالانتماء للفريق
16	يتلقى أعضاء الفريق تقارير عن أداءه.	المكافآت والاعتراف المهني
22	يلفت أعضاء الفريق الانتباه إلى الإجراءات التي يشعرون أنها قد تسبب أخطاء.	قدرة فريق العمل

الفقرات المعدلة: بناءً على ردود المحكمين، قمنا بإجراء بعض التعديلات على أداة البحث لضمان الوضوح وفهم المستجوبين للاستبيان على النحو الذي يقصده الباحث وبما يتلاءم مع اقتراحات المحكمين وبالتالي ضمان الموثوقية. وعليه تم إجراء تحسينات على عشرة فقرات بما يتفق مع ذلك. هذه المرحلة

حاسمة لضمان المحتوى وصلاحيه جميع الفقرات المستخدمة في الدراسة. الجدول التالي يوضح الفقرات قبل التعديل وبعد التعديل.

الجدول 5.5. الفقرات المُعدلة من استبيان أداء فرق العمل

رقم الفقرة	قبل تعديل الفقرة	بعد تعديل الفقرة
7	أنا مهتم حقاً بسمعة هذا الفريق.	يهيمن المحافظة على سمعة هذا الفريق.
9	يمكنني العمل في مؤسسة أخرى إذا كان نوع العمل متشابه. (ت.ع)	ارغب في تغيير المؤسسة إذا كان نوع العمل متشابه. (ت.ع).
10	هناك شعور قوي بالانتماء إلى هذا الفريق.	شعور قوي بالانتماء إلى هذا الفريق.
13	يتم تحديد التعويضات الجماعية إلى حد كبير من خلال مساهماتنا كأعضاء في الفريق.	يتم تحديد التعويضات الجماعية بدرجة كبيرة من خلال مساهماتنا كأعضاء في الفريق.
17	يملك أعضاء هذا الفريق مهارات تقنية جيدة تتيح لهم إتمام مهامهم في الوقت المحدد، حتى يتم الوفاء بالمواعيد النهائية للفريق.	يملك أعضاء هذا الفريق مهارات تقنية جيدة تتيح لهم إتمام مهامهم في الوقت المحدد.
21	يتم احترام المواعيد النهائية المحددة لإنجاز المهام الموكلة لهذا الفريق.	يتم احترام المواعيد النهائية المحددة لهذا الفريق.
25	في هذا الفريق، الطموحات الشخصية لها الأسبقية على روح الفريق. (ت.ع)	روح الفريق لها الأسبقية على الطموحات الشخصية.
26	لا توجد سلوكيات التي قد تفرق بين أعضاء هذا الفريق (كمحاباة قائد الفريق لأعضاء آخرين).	لا توجد سلوكيات من شأنها أن تشتت لحمة الفريق
28	في هذا الفريق، لا توجد روح المساندة فكل شخص يعمل لنفسه. (ت.ع)	في هذا الفريق، لا توجد روح المساندة. (ت.ع)

* تم تعديل الفقرات: 7،10،13،21، من طرف عرقوب محمد، تم تعديل الفقرتين: 9،7، من طرف بن موسى سمير، تم تعديل الفقرات: 28،25،17، من طرف مسعودي أحمد، الفقرة 26، تم تعديله من طرف: بلعربي عادل عبد الرحمن.
* (ت.ع): ترميز عكسي.

2. صدق الاتساق الداخلي:

قد جرى التحقق من صدق المقاييس عن طريق الاتساق الداخلي بحساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل فقرة من الفقرات البعد والدرجة الكلية، وكذا بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمقياس/ أو الاستبيان الذي ينتمي إليه بعد (أنظر الجداول 6.5، و 7.5، و 8.5، و 9.5).

. مقياس التوجه التنظيمي:

الجدول 6.5. قيم معاملات ارتباط البنود مع الأبعاد لمقياس Khandwalla, (1977) (ن = 30)

ترتيب الفقرات	قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية
1	0.770**
2	0.749**
3	0.448*
4	0.512**
5	0.654**
6	0.518**
7	0.653**

**دالة عند 0.01
*دالة عند 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.448 بينما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.749.

وعليه فإن جميع فقرات المقياس مُتسقة داخلياً مع الدرجة الكلية، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس. سوف يتم التأكد من صدق المقياس في الدراسة الأساسية على عينة أوسع.

. مقياس البنية التنظيمية:

الجدول 7.5. قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأبعاد لمقياس Hage & Aiken, (1967) (ن = 30)

الأبعاد	المؤشرات	ترتيب الفقرات	قيم معاملات ارتباط الفقرات بالمؤشرات	قيم معاملات ارتباط المؤشرات بالأبعاد	قيم معاملات ارتباط الأبعاد بالدرجة الكلية
المركزية	المشاركة في صنع القرار	1	0.837**	0.807**	0.819**
		2	0.732**		
		3	0.886**		
	4	0.864**	0.839**		
	5	0.836**			
	6	0.585**			
	7	0.870**			
	التسلسل الهرمي للسلطة	8	0.823**	0.592**	
		9	0.596**		
		10	0.596**		
		11	0.714**		

0.628**	0.824**	0.692**	12	تدوين العمل	درجة الرسمية
		0.706**	13		
		0.703**	14		
		0.896**	15	الامتنال للقواعد	
0.624**	0.389*	0.924**	16		التعقيد/ أو التخصص
		0.688**	17		
		0.806**	18		
		0.925**	19		
		0.850**	20		
		0.768**	21		
		0.864**	22		

**دالة عند 0.01
*دالة عند 0.05

من مصفوفة معاملات الارتباط الأولية يتضح من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع قيم معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات المؤشرات وكذا الأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 و0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.463 بينما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.925.

وعليه فإن جميع بنود المقياس مُتسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

سوف يتم التأكد من صدق المقياس في الدراسة الأساسية على عينة أوسع.

. استبيان التنشئة التنظيمية للفرق:

الجدول 8.5. قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لمقياس التنشئة التنظيمية للفرق (ن = 30)

الأبعاد	ترتيب البنود	قيم معاملات ارتباط المؤشرات بالأبعاد	قيم معاملات ارتباط الأبعاد الكلية	ترتيب البنود	قيم معاملات ارتباط المؤشرات بالأبعاد	الأبعاد
المجموعة	1	0.839**	0.890**	9	0.560**	تنشئة
	2	0.865**		10	0.186	
	3	0.925**		11	0.662**	
	4	0.960**		12	0.652**	
	5	0.814**		13	0.460**	
	6	0.909**		14	0.572**	
	7	0.925**		15	0.512**	
	8	0.304		16	0.504**	

0.271	17
0.358	18
0.442*	19
0.238	20

** دالة عند 0.01

* دالة عند 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن جل معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط أعلى من 0.44 بينما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط أعلى من 0.92.

وهذا يدل على أن هذه الفقرات متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه.

كما نلاحظ من نفس الجدول أن الفقرات (8، 10، 17، 18، 20) غير دالة. لن يتم حذفها في هذه الدراسة إلى أن يتم التأكد من صدق المقياس مجدداً في الدراسة الأساسية على عينة أوسع.

. استبيان أداء فرق العمل:

بعدما جرت التحسينات على الاستبيان طبق على عينة الدراسة الأولية، للتأكد من صدق الأداة، وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون للفقرات مع الأبعاد والأبعاد مع الدرجة الكلية للاستبيان، جاءت قيم معاملات الارتباط كالآتي.

الجدول 9.5. قيم معاملات ارتباط فقرات الاستبيان مع الأبعاد والأبعاد مع الدرجة الكلية. (ن = 30)

الأبعاد	ترتيب الفقرات	قيم معاملات ارتباط البنود بالأبعاد	قيم معاملات ارتباط الأبعاد الدرجة الكلية
وضوح الأهداف	1	0.861**	0.730**
	2	0.872**	
	3	0.764**	
	4	0.663**	
	5	0.847**	
الشعور بالانتماء للفريق	6	0.953**	0.573**
	7	0.814**	
	8	0.725**	
المكافآت والاعتراف المهني	9	0.930**	0.667**
	10	0.687**	
	11	0.716**	
	12	0.698**	
	13	0.710**	

	0.863**	14	
	0.173	15	
0.672**	0.738**	16	قدرة فريق العمل
	0.729**	17	
	0.674**	18	
	0.501**	19	
	0.650**	20	
	0.605**	21	
0.744**	0.450*	22	
	0.512**	23	مناخ فريق العمل
	0.584**	24	
	0.695**	25	
	0.729**	26	

** دالة عند 0.01
* دالة عند 0.05

من الجدول السابق نلاحظ أن جل معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والأبعاد دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 و 0.05، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.450 بينما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.872.

وهذا يدل على أن هذه الفقرات متسقة داخلياً مع المحور الذي تنتمي إليه. مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبيان.

كما نلاحظ من نفس الجدول أن الفقرة رقم 15 غير دالة، سوف لن يتم حذفها في هذه الدراسة إلى أن يتم التأكد من صدق الاستبيان مجدداً في الدراسة الأساسية على عينة أوسع.

ب. ثبات أدوات الدراسة:

لقياس مدى ثبات المقاييس والاستبيان استخدمنا معامل ألفا، وطريقة التجزئة النصفية، للتأكد من ثبات الأدوات على عينة أولية مكونة من 30 مفردة. جاءت قيم هاتين الطريقتين لكل أداة كما يلي:

الجدول (10.5، و 11.5، و 12.5، و 13.5) توضح معاملات ثبات أدوات الدراسة باستخدام معامل ألفا، وطريقة التجزئة النصفية.

الجدول 10.5. معاملات ثبات مقياس التوجه التنظيمي

عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا (α)	معامل جوتمان للتجزئة النصفية
7	0.731	0.798
α للجزء الأول=0.721، α للجزء الثاني=0.819		
تباين الجزء الأول=12.089، تباين الجزء الثاني=8.101		

من خلال الجدول السابق، نجد أن ثبات مقياس التوجه التنظيمي باعتماد معامل ألفا تساوي 0.731 وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بقيمة مقبولة إحصائياً يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الدراسة. وبما أن قيمة معامل ألفا وتباين النصف الأول من الاختبار تختلف عن قيمة معامل ألفا وتباين النصف الثاني من الاختبار، نأخذ بقيمة معادلة التصحيح لجوتمان والتي تظهر على أنها مرتفعة.

الجدول 11.5. معاملات ثبات مقياس البنية التنظيمية

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا (α)	معامل سبيرمان براون للتجزئة النصفية
المشاركة في صنع القرار	4	0.847	
التسلسل الهرمي للسلطة	5	0.802	
تدوين العمل	5	0.710	
الامتثال للقواعد	2	0.788	
التعقيد/ التخصص	6	0.895	
الثبات العام للمقياس	22	0.825	0.314
α للجزء الأول=0.809، α للجزء الثاني=0.844			
تباين الجزء الأول=46.166، تباين الجزء الثاني=48.366			

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.825 لإجمالي فقرات المقياس الاثنان عشرون، فيما يتراوح ثبات المقاييس الفرعية ما بين 0.71 كحد أدنى، وبين 0.895 كحد أقصى. وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول 12.5. معاملات ثبات لاستبيان التنشئة التنظيمية للفريق

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا (α)	معامل جوتمان للتجزئة النصفية
التدريب	5	0.917	
التنسيق بين أعضاء الفريق	3	0.623	
تنشئة المجموعة	12	0.613	
الثبات العام للمقياس	20	0.798	0.693
α للجزء الأول=0.761، α للجزء الثاني=0.611			
تباين الجزء الأول=57.964، تباين الجزء الثاني=39.334			

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.798 لإجمالي بنود المقياس العشرون، فيما يتراوح ثبات المقاييس الفرعية ما بين 0.61 كحد أدنى، وبين 0.91 كحد أعلى. وهذا يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة مقبولة من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة.

الجدول 13.5. معاملات ثبات استبيان أداء فرق العمل

الأبعاد	عدد الفقرات	قيمة معامل ألفا (α)	معامل جوتمان للتجزئة النصفية
وضوح الأهداف	5	0.860	
الشعور بالانتماء للفريق	4	0.881	
المكافآت والاعتراف المهني	4	0.769	
قدرة فريق العمل	5	0.648	
مناخ فريق العمل	8	0.735	
الثبات العام للاستبيان	26	0.872	0.566

α للجزء الأول=0.874، α للجزء الثاني=0.796
تباين الجزء الأول=148.355، تباين الجزء الثاني=121.357

يتضح من الجدول السابق أن معامل الثبات العام لمحاور الدراسة مرتفع حيث بلغ 0.872 لإجمالي بنود المقياس الاثنان عشرون، فيما يتراوح ثبات المحاور ما بين 0.648 كحد أدنى، وبين 0.86 كحد أقصى. وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وفقاً لنانالي وبارنشتاين (Nunnally & Bernstein, 1994) الذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

ملخص الدراسة الأولية:

قبل إجراء الدراسة الأساسية بدأنا بالدراسة الأولية، وذلك لأجل التعرف عن المؤسسة عن قرب وعن نشاطاتها وعن مصالحتها؛ وإجراء بعض المقابلات لجمع المعطيات حول متغيري الدراسة (البنية التنظيمية، أداء فرق العمل)، ولتكيف أداة جمع المعطيات خاصة بمتغير البنية التنظيمية (إضافة إلى مقياس التوجه التنظيمي الذي تظهر مخرجاته النمط البنوي للمنظمة)، والتأكد من صدق وثبات أدوات الدراسة، قمنا بتوزيع أدوات الدراسة على عينة مقدره ب 30 مفردة،

حيث وجدنا أن كلا من مقياس التوجه التنظيمي، ومقياس البنية التنظيمية، واستبيان أداء فرق العمل الذي تم تطويره من قبل الباحث ثابتة ودرجة صدقهما مقبولة، وعليه يمكن أن نؤسس عليهما في الدراسة

الأساسية كأدوات صالحة لجمع البيانات. كما تم إضافة استعمال استبيان التنشئة التنظيمية لفريق العمل باعتبارها متغيراً وسيطياً.

2.5. الدراسة الأساسية:

1.2.5. أهداف الدراسة الأساسية: تتمثل أهدافها فيما يلي:

يمكن إجمال أهداف الدراسة الأساسية فيما يلي:

- تطبيق المقاييس (مقياس التوجه التنظيمي، ومقياس البنية التنظيمية، ومقياس التنشئة التنظيمية للفريق، واستبيان أداء فرق العمل) على عينة الدراسة الأساسية وإعادة التأكد من خصائصهما السيكومترية؛
- اختبار فرضيات الدراسة المقدمة سلفاً ومناقشتها على ضوء الدراسات السابقة؛
- الخروج بجملته من المعطيات يمكن التأسيس عليها مستقبلاً للبحث فيها، والخروج باقتراحات يمكن أن تعتمد للبناء عليها.

2.2.5. منهج البحث المتبع في الدراسة:

تستخدم هذه الدراسة المقاربة الكمية، والغرض من البحث الكمي هو قياس الحقائق الموضوعية من خلال التركيز على متغيرات البحث. في حين أن الطريقة المستخدمة هي المسح الجزئي، أي البحث الذي يسعى إلى دراسة أعداد كبيرة من مجتمع الدراسة للعثور على العلاقة المحتملة للمتغيرات. ولأجل ذلك أخذنا بالمنهج الوصفي لكي يتم تفسير الظاهرة تفسيراً كمياً يمكن أن يتعداه الكيف، إن المنهج الوصفي يعبر عن الظاهرة تعبيراً كمياً أو كيفياً، شأننا في ذلك شأن العديد من الدراسات التي تناولت هذه المتغيرات بنفس المنهج نذكر منها (Danzfuss, T. W., 2012; Cheshin, Rafaeli, & Bos, 2007; De Kwaadsteniet et al. 2011).

هدفت الاستطلاعات إلى دراسة الاتجاهات والخصائص الديموغرافية وأنواع أخرى من المعلومات، التي تشمل هذه الدراسة: البنية التنظيمية، والتنشئة التنظيمية للفرق، وأداء فرق العمل. وبالتالي، بناءً على

البيانات أو الحقائق أو المعلومات التي تم الحصول عليها من خلال المسوحات، يمكن وصف حالة كل متغير بحثي ومعرفة سلوك المتغيرات.

إن استخدامنا للمنهج للوصفي في هذه الدراسة سيسمح لنا بوصف نمط البنية التنظيمية الموجودة في المؤسسة، وسيمكّننا من معرفة المدى الذي تنتبأ به بعض المتغيرات (على سبيل المثال، التسلسل الهرمي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وتدوين العمل، والامتثال للقواعد، والتخصص الوظيفي، والتدريب بأداء فرق العمل).

في ظل هذه الظروف، تستخدم هذه الدراسة تصميماً سببياً. حيث أن المتغيرات الخارجية هي البنية التنظيمية والتنشئة الاجتماعية التنظيمية، بينما المتغيرات الداخلية هي أداء فرق العمل.

3.2.5. الحدود المكانية والزمانية لإجراء الدراسة الأساسية:

تعتبر الجزائرية للسباكة- وهران - (Alfon spa) شركة تابعة للمجموعة الصناعية Fondal من الاسم السابق "وحدة مسابك وهران (UFO)". تم إنشاؤه من قبل بروسيليان وديكروس في عام 1921، تحت اسم: ورش ومسابك سيلستان ديكروس Celestin Ducros، حيث بدأ بتصنيع قطع صغيرة أحادية مقولبة. وعلى مر السنين، توسع المصنع وبدأ بإنتاج الأسلحة والمجنزرات بواسطة عملية الصب (1926-1940)، وقد تم تجهيز المصنع بهياكل وبموظفين مختصين التي كانت على استعداد لمواصلة تطوير أنشطة مسبك fonderie، وتصنيع الآلات usinage والمعادن الصلبة chaudronnerie.

قبل الاستقلال، كانت الشركة قد تعاقدت على صنع قطع "بيرليرت" وبعد الاستقلال استمرت في العمل تحت اسم الشركة الجديدة Afcd وتم تأميمها في نوفمبر 1974 تحت رعاية الشركة السابقة - Sonacome.

قامت هذه الشركة بتطوير قدرات الوحدة من خلال تنفيذ عملية مزدوجة، واحدة من الاستثمار وتمثين ورش عمل السباكة، بالإضافة إلى ورشة الماكينة والمسبك

بعد إعادة الهيكلة الصناعية للشركات في عام 1983، تم وضع الوحدة تحت رعاية شركة الوطنية للسباكة (Epe Enf) بعد إعادة هيكلة SN-Métal و Sonacome واحتفظت الوحدة بنفس النشاطات،

وهي مسبك الصلب والحديد والبرونز، وهذا الأخير هو نشاط صغير في صناعة الألمنيوم والبرونز، وهو نشاط لإنتاج الأدوات والتصنيع الميكانيكي وأعمال السباكة. التعدين.

بصفة عامة، عانت الوحدة، مثل جميع الكيانات الصناعية الجزائرية الأخرى، من بيئة خارجية وداخلية غير مواتية لتطورها. شهدت هذه البيئة اضطرابات شديدة لمدة عشر سنوات، بسبب التغيرات الاقتصادية المختلفة وعبر جميع الجوانب.

1995، الانتقال إلى استقلالية Enf (شركة المسابك الوطنية) مع تحولها إلى شركة مساهمة (Spa) مع مجلس إدارة.

في 1999، تم نقل الوحدة تحت حالة شركة تابعة للمجموعة الصناعية المعروفة باسم الجزائرية للمسابك فوندال (Fondal) بعد إعادة هيكلة Enf Epe مع الحفاظ على نفس الأنشطة. والذي يضم كل من هذا الفرع والمسمى (Alfon) وفرع بولاية تيارت (Alfete) وفرع بالجزائر العاصمة (Alfele) (أنظر الملحق 1).

في 2016، تحول مجموعة Fondal Spa Industrial Group إلى شركة تدعى "الشركة الوطنية للمسابك الجزائرية"، عن طريق الاختصار "Epe Fondal Spa" بعد بدء إجراء "الاندماج والاستيعاب" من قبل Epe Fondal Spa للشركات التابعة التي مرفقة (القرار رقم Cep رقم 2015/11/146/09) تتمثل الأنشطة الرئيسية للمؤسسة في إنتاج وتسويق مصبوبات المعادن الحديدية وغير الحديدية، وأما النشاطات ثانوية فتتمثل في التصنيع الميكانيكي، والسباكة الصناعية.

تحتوي هذه المؤسسة على ستة ورشات/ فرق عمل إضافة إلى الفريق الإداري هي:

فريق مسبك حديد الزهر Fonderie Fonte، وفريق مسبك حديد الصلب Fonderie Acier، وفريق إزالة الزوائد Ébarbage، وفريق التشغيل الآلي Usinage، وفريق صهر وصناعة المعادن الصلبة Chaudronnerie، وفريق الصيانة Maintenance.

وقع اختيارنا على هذه المؤسسة لأسباب نذكرها:

- أن المؤسسة تندرج ضمن المؤسسات الصغيرة والمتوسطة حسب معيار الحجم وفقاً لمنظمة العمل الدولية (تقرير 2015)، أي أقل من 250 عامل، بصرف النظر عن شكلها القانوني؛
 - أن للمؤسسة عُمر طويل (مائة سنة من الوجود)، وبالتالي يمكن معرفة ما إذا تغير نمط بنيتها التنظيمية أم لم يتغير، بحكم أن المؤسسات الحديثة غالباً ما تعتمد على بنية تنظيمية ميكانيكية؛ كما أنها مرت على عدة حقبة من أنماط التسيير التي مرت بها المؤسسات الجزائرية، وهذا يعطي تنوع في الثقافة التسييرية والتنظيمية؛
 - أن المؤسسة أصلاً مشكلة من فرق عمل مُتخصصة، ما يتيح لنا العمل على عامل التخصص في مقياس البنية التنظيمية؛
 - أن المؤسسة لها مؤشر التعقيد والمتمثل في التمايز الجغرافي؛
- قمنا بزيارات متكررة للمؤسسة التي ستكون محل الدراسة لاحقاً، لرصد الأهداف الدراسة الأساسية، وقد أجريت الدراسة الأساسية، في الفترة الممتدة ما بين شهر جوان 2016 إلى شهر نوفمبر 2018.

4.2.5. مجتمع الدراسة:

■ طريقة المعاينة:

لقد تم أخذ بمعظم المجتمع الأصلي لدراسته، ما عدا الذين لم يتسن لنا الوصول إليهم ومن تم استبعادهم من المجتمع نظراً لقلّة أهميتهم في الدراسة

المجتمع الأصلي يتكون من مائتين وإحدى وعشرون (221) وحدة إحصائية مقسمة إلى إطارات وعددهم ثمانية وثلاثون (38)، ومشرفين (أو متحكمين) وعددهم الإجمالي تسعة عشرة (19)، موزعين على جميع مصالح المؤسسة، أما المنفذين فهم الفئة الأكثر عدداً في المؤسسة فعدهم هو مائة أربعة وستون (164) عامل منفذ؛ لقد تم اختيار جميع الفئات السوسيو- مهنية لسبب أن الدراسة في هذا المجال تبحث في أداء فرق العمل بمعنى أن محاولة إيجاد العلاقة بين المتغيرات المستقلة- درجة الرسمية، ومدى مركزية القرارات، والتنشئة التنظيمية للفرق على أداء فرق العمل ككل. أرادنا من خلال أخذ جميع وحدات المجتمع الأصلي لتقاضي بعض أخطاء المعاينة.

■ عينة الدراسة الأساسية ومواصفاتها:

أ. كيفية توزيع المقاييس:

فيما يخص توزيع المقاييس، فقد كان الأمر بطريقتين، أولاً هي توزيع الاستبيانات على المشرفين والإطارات، ومن تم العودة لاحقاً لجمعها، لم يلقى الباحث صعوبات مع هاتين الفئتين، ماعدا أربعة فقط من هاتين الفئتين من تمت مراجعتهم لملى جميع البنود بسبب اللغة. وفيما يخص فئة المنفذين فقد احتاج الباحث لكثير من الوقت لأجل عملية ملئ الاستبيانات، بسبب أن مستواها التعليمي منخفض، فقد تمت العملية عن طريق لقاءات الفردية أحياناً، وفي أحيان أخرى عن طريق لقاءات الجماعية وبمساعدة من مسؤولي الورشات تبعاً لسيرورة العمل التي كانوا يعملون بها، أما فيما يخص طريقة ملئ الاستبيانات فالباحث هو من كان يملؤها تبعاً لتصريحات العامل، فأخذت شكل المقابلة ذات الأسئلة المغلقة، ومن كان يجيد اللغة فيملئ الاستبيان لوحده.

ب. خصائص عينة الدراسة الأساسية:

أولاً يجب أن ننوه لأسباب اختيار المتغيرات الاسمية في الدراسة؛ لم يتم اختيار المتغيرات الاسمية (النوع الاجتماعي، السن، الحالة الاجتماعية، المستوى التعليمي، الفئة المهنية، الأقدمية في المؤسسة، الأقدمية في فرق العمل الحالي، عدد الدورات التكوينية) في الدراسة عبثاً، وأيضاً لم يتم اختيارها لأجل إدراجها في الدراسة من أجل عقد المقارنات بينها. ولكن، تم اختيار لأجل فهم أكبر لمتغيرات الدراسة. في هذا السياق، يشير (Schein, 1980) إلى أن الأفراد يختلفون بشكل كبير في أعمارهم وجنسهم وتاريخهم وتجاربهم ومعتقداتهم ورغباتهم. حتى داخل مجموعة متجانسة من الأشخاص الذين لديهم نفس المؤهلات المهنية ويمثلون نفس التخصص المهني، يجب عدم تجاهل تنوع المجموعة وبالتالي تعقيدها، فهناك العديد من "الاختلافات التي يمكن أن تحدث فرقاً على حد قول باتسون "Bateson" (Dooley, K., 2002, p.5018). فيما يلي خصائص المجتمع المدروس:

1. توزيع العينة حسب النوع الاجتماعي:

الجدول 14.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير النوع الاجتماعي

النوع الاجتماعي	التكرار بالمقارنة مع العينة	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة (%)	التكرار بالمقارنة مع المجتمع الأصلي	النسبة المئوية بالمقارنة مع المجتمع الأصلي (%)
الذكور	173	92.5	197	89.14
الإناث	14	7.5	24	10.85
المجموع	187	100	221	100

نلاحظ أن عدد الذكور يزيد عن اثني عشرة ضعف عدد الإناث حتى في هاتين الفئتين، يرجع ذلك إلى نوع العمل والذي يعتبر من الصناعات الثقيلة -وغير التقليدية- للإناث، وعليه يمكن تصنيفه على أنه عمل ذكوري والفئة التي تتوجه إليه بكثرة هي فئة الذكور، فلا تزال مشاركة الإناث في العديد من المجالات غير التقليدية منخفضة للغاية، ومن بين وظائف التي استبعدت الإناث منها طوعاً أو قسراً لفترة طويلة ميدان السباكة (على سبيل المثال، Price V., 2016)؛ وذلك لأسباب تتعلق بطبيعة العمل في حد ذاته (درجات الحرارة والانصهار تفوق 1100 إلى 1500 درجة مئوية)، وأن هذا النوع من الأعمال يتطلب جهداً كبيراً، أو حتى أنه يتعلق بأسباب ثقافية أو بالتمييز (على سبيل المثال، Kelan, E., 2009)، على حسب (Catalyst, 2018) تواجه النساء العاملات في الصناعات التي يهيمن عليها الذكور مجموعة متنوعة من التحديات، بما في ذلك الصور النمطية السائدة، مثل تلك الخاصة بـ "الأم الراقية" أو مدبرة منزل، ومع ذلك تستخدم النساء آليات مختلفة للتعامل مع العمل في بيئات العمل التي يهيمن عليها الذكور، مثل قبول الأعراف الثقافية الذكورية، أو أن يتركز مجال الصناعة تماماً. مع أن القدرات والصفات والنتائج والإمكانات، هي التي تجعل الإنسان مؤهلاً لشغل منصب معين، وليس نوع الجنس (Nešporková N., Dvořáčková R., 2015).

إن نسبة الإناث العاملات في المؤسسة الجزائرية للسباكة تقترب من النسبة المذكورة في العديد من الدراسات (على سبيل المثال، The Manufacturing Institute, APICS, & Deloitte, 2017; Williams M., 2015)، حيث أن الإناث يُقدرون بـ 29% و 11% على التوالي فقط من القوى العاملة في مجال الصناعة التحويلية.

عند تقييم أداء الفريق، تصبح تأثيرات التنوع بين الجنسين أكثر تعقيداً، حيث أظهرت نتائج العديد من التحليلات عدم وجود تأثيرات أو تأثيرات سلبية طفيفة لعدم تجانس متغير الجنس بين أعضاء الفريق على أداء الفريق (على سبيل المثال، Bodla, M. A., Danish, R. Q., 2008; Stewart 2006; Jackson et al. 2003; Webber and Donahue 2001; Bowers et al. 2000). ومع ذلك، أظهرت بعض الأبحاث السابقة (على سبيل المثال، Hoogendoorn S., Oosterbeek H., van Praag M., 2013; Apesteguia J., Azmat G., Iriberrri N., 2010) أن فرق العمل المختلطة بين الجنسين تؤدي أداءً أفضل من الفرق التي يهيمن عليها الذكور. أما فيما يخص البنية التنظيمية فقد أظهرت بعض الدراسات (على سبيل المثال، Lamichhane, M., Shrestha, S., 2017)، أن الجنس هو مؤشر قوي على الالتزام التنظيمي عندما تمت إضافة درجة الرسمية والمركزية إلى النموذج.

2. توزيع العينة حسب متغير العمر:

الجدول 15.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير العمر

الفئات العمرية	التكرار بالنسبة للعينة	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة (%)	التكرار بالنسبة للمجتمع الأصلي	النسبة المئوية بالمقارنة مع المجتمع الأصلي (%)
أقل من 40 سنة	101	54.0	109	49.32
من 40 سنة فأكثر	86	46.0	112	50.67
المجموع	187	100	221	100

نلاحظ أن الفئة العمرية الأقل من أربعين (40) سنة هي متقاربة مع الفئة الثانية (من 40 سنة فأكثر).

فيما يخص تمثيل العينة؛ فنجد أن الفروق حسب الطبقات هي فروق غير معتبرة، ففي الطبقة الأولى (أقل من 40 سنة) الفرق بين المجتمع الأصلي والعينة كان 4.68٪، في الطبقة الثانية (من 40 سنة فأكثر) الفرق بين المجتمع الأصلي والعينة كان 4.57٪.

للإشارة، لقد تم اختيار هذا التصنيف دون غيره، اعتماداً على ما جاءت به دراسة أجريت في فرنسا بدعم من Inrs، حيث أقرت هذه الدراسة بأن آثار التقدم في السن تصبح قابلة للملاحظة من سن الأربعين وهي تشبه العجز الوظيفي. ومع ذلك، يجب القول بوجود العديد من الاختلافات الفردية، والاستجابة

للبيانات الصحية، وتأثير البيئة. بعض ظروف العمل يمكن أن تكشف عن العجز في وقت مبكر. في بعض الحالات، يمكن أن يؤدي العمل إلى تسريع أو تحسين آليات التقدم في السن، وخلق آليات للارتداء السريع و/ أو المبكر، ويبدو أن سن 40 يعتبر قطعاً مقبولاً للتمييز بين العمال الصغار والكبار (على سبيل المثال، Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman., 2008). من ناحية ثانية، لاحظ الباحثون في المهن أن سن الأربعين يمثل عادة نهاية مرحلة التأسيس الوظيفي وبدء مرحلة الصيانة المهنية (Super, 1980). على هذا النحو، يمثل سن 40 عاماً انتقالاً كبيراً في المراحل الوظيفية أيضاً، مع العلم أن العمر الزمني للموظف، يمكن أن ينظر إليه على أساس: العمر الذاتي للموظف (التصور الفردي الذاتي للعمر)، والعمر الاجتماعي للموظف (تصورات الآخرين لعمر الموظف)، والعمر النسبي للموظف (الدرجة التي يكون بها الفرد أكبر من الآخرين في فريق العمل).

كما أن نسبة من 27 إلى 38 في المائة حسب ما جاء في دراسة (Kreutz G.,Vallet R., 2004) وهي معتبرة من الإناث تدخل سوق العمل بعد 40 سنة. وتتراوح نسبة الرجال الذين يدخلون سوق العمل وأعمارهم تزيد عن 45 سنة من 29 إلى 37%. وعليه، اعتمدنا على هذه المقاربة، حتى مع اختلاف السياق.

3. توزيع العينة حسب المستوى التعليمي:

الجدول 16.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير المستوى التعليمي

المستوى التعليمي	التكرار بالنسبة للعينة	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة (%)	التكرار بالنسبة للمجتمع الأصلي	النسبة المئوية بالمقارنة مع المجتمع الأصلي (%)
ابتدائي	55	29.4	59	29.69
متوسط	90	48.1	94	42.53
ثانوي	12	6.4	28	12.66
جامعي	30	16.0	36	16.28
شهادات أخرى	0	0	4	1.8
المجموع	187	100	221	100

يبدو أن الغالبية من العاملين لم يكملوا دراستهم سواءً لدى العينة أم في المجتمع الأصلي. فثلاثون (30) عامل فقط من لهم مستوى جامعي (يقابله 157 عامل لهم مستوى أدنى من الجامعي) هذا

بالنسبة للعينة، أما المجتمع الأصلي فالفارق يتمدد إلى 36 من لديهم مستوى جامعي يقابله 185 عامل لهم مستوى أدنى من الجامعي.

أما فيما يخص تمثيل العينة؛ فنجد أن الفروق حسب الطبقات في الغالب لم يكن معتبراً، ففي الطبقة الأولى (العاملون ذوو المستوى الابتدائي) الفرق بين المجتمع الأصلي والعينة كان 0.29%، في الطبقة الثانية (العاملون ذوو المستوى المتوسط) الفرق بين المجتمع الأصلي والعينة كان 5.57%، في الطبقة الثالثة (العاملون ذوو المستوى الثانوي) الفرق بين المجتمع الأصلي والعينة معتبر قدر ب 6.26%، في الطبقة الرابعة (العاملون ذوو المستوى الجامعي) الفرق بين المجتمع الأصلي والعينة يكاد أن لا يكون موجود 0.28%. إذن، الفوارق متفاوتة بين المجتمع الأصلي والعينة، يرجع هذا إلى رفض البعض ملئ الاستبيانات، وعدم تواجد البعض الآخر في فترة إجراء المقابلات المخصصة لملئ الاستبيان.

أما عن سبب الأخذ بهذا التصنيف، فجميع الدراسات (Jacobs R., Hofmann D. A., Kriska S. D., 1990) التي تمحورت حول متغير المستوى التعليمي، تقيس التعليم الذاتي المبلغ عنه بإحدى الطرق الثلاث: كمتغير ثنائي (على سبيل المثال، بكالوريا أو دون بكالوريا)، أو كمتغير مستمر (على سبيل المثال، سنوات الدراسة)، كمتغير ترتيبي (على سبيل المثال، 1 = مستوى ابتدائي، 2 = مستوى ثانوي إلى حد ما... 7 = تعليم عالي)، وقد ارتأينا الأخذ بهذا التصنيف.

وأما عن سبب إدراج هذا المتغير، فيوجد دليل قوي على أن التحصيلات التعليمية للأفراد ترتبط بمستوى الرواتب، وعدد الترقيات، وفرص التطور، والتقل الوظيفي (على سبيل المثال، Cappelli, 2000; Howard, 1986; Lazear, 1981; Ng, Eby, Sorensen, & Feldman, 2005; NG T. W., Feldman D. C., 2009, p.89). ركزت بعض الأبحاث السابقة بشكل أساسي على تأثيرات المستوى التعليمي على أداء المهام الأساسية (Karatepe, Uludag, Menevis, 1978; Hadzimehmeddagic, & Baddar, 2006; Maglen, 1990; Kaufman, 1978). ومع ذلك، كما ذكر أعلاه، هناك العديد من السلوكيات الأخرى المرتبطة بالوظيفة والتي تندرج بشكل شرعي تحت

مظلة الأداء الوظيفي أيضاً (Borman & Motowidlo, 1997; Hunt, 1996; Rotundo & Sackett, 2002). وبالتالي، من المهم دراسة تأثير المستوى التعليمي على أداء فرق العمل.

4. توزيع العينة حسب الفئة السوسيو - مهنية:

الجدول 17.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الفئة السوسيو - مهنية

الفئة السوسيو - مهنية	التكرار بالنسبة للعينة	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة (%)	التكرار بالنسبة للمجتمع الأصلي	النسبة المئوية بالمقارنة مع المجتمع الأصلي (%)
الإطارات	30	16.04	38	17.19
المشرفون	18	9.62	19	8.59
المنفذون	139	74.33	164	74.2
المجموع	187	100	221	100

يعتبر توزيع عدد الإطارات والمشرفين أو المتحكمين والمنفذين توزع مقبول، بحكم أن العدد الأكبر من المنفذين يتوزع في ورشات المؤسسة.

فيما يخص تمثيل العينة فهامش الفرق مابين المجتمع الأصلي وعينة الإطارات هو 1.15% لصالح المجتمع الأصلي، أما المشرفون فكان هامش الفرق مابين المجتمع الأصلي والعينة هو 1.03% لصالح العينة، وأخيراً، هامش الفرق مابين المجتمع الأصلي وعينة المنفذين هو 0.13% لصالح العينة.

5. توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في فريق العمل:

الجدول 18.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في فريق العمل

الأقدمية في فريق العمل	التكرار بالنسبة للعينة	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة (%)	التكرار بالنسبة للمجتمع الأصلي	النسبة المئوية بالمقارنة مع المجتمع الأصلي (%)
أقل من 5 سنوات	58	31.0	67	30.31
5 سنوات وأكثر	129	69.0	154	69.68
المجموع	187	100	221	100

بما أنه من المرجح أن يتم تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة للأداء الفعال وشحذها على مدار سنوات الخدمة، فهذه الأخيرة تعتبر أكثر العمليات التشغيلية استخداماً كمقاييس للخبرة في العمل، لذا تم الأخذ بهذا المتغير.

وأما عن سبب اختيار هذا القطع -أي؛ أقل من 5 سنوات، ومن 5 سنوات فما فوق- فبعض الدراسات (على سبيل المثال، Jacobs R., Hofmann D. A., Kriska S. D., 1990) أقرت بوجود اتجاه لزيادة مستويات الأداء المتوقع خلال السنوات الخمس الأولى من العمل، أما بعد الخمس سنوات، لم تعد العلاقة بين المتغيرات تُظهر تأثيراً خطياً بسيطاً.

فيما يخص العينة؛ أكثر من تسعة وستون في المائة من الإطارات والمشرفين والمنفذين قد وصلوا أو تجاوزوا الخمس سنوات أقدمية في فرقهم وهي نسبة معتبرة مقارنة مع نسبة الأفراد الأقل من خمس سنوات أقدمية في المؤسسة؛ أي ثلثي المجتمع الأصلي ومع هذا يمكن لنا المقارنة بينهما. يمكن أن يرجع سبب وجود هذه النسبة العالية إلى أن هاتين الفئتين السوسيو- مهنيتين يتم الوصول إليهما بالتدرج في السلم الهرمي للمناصب.

إن رقم 58 يظهر على أنه رقم بسيط مقارنة مع 129 (أكثر من الضعف)، وإذا نزعنا 8 عمال والذين يمثلون العمال الجدد أي لم يصلوا بعد إلى خمس سنوات أقدمية في المؤسسة كما يوضحه الجدول التالي فإن الفرق يصبح لدينا يساوي خمسون (50) عامل، بمعنى أن هؤلاء الخمسون عامل غيروا مناصبهم.

يشير معدل دوران العمل (أي نسبة دخول وخروج العمال من وإلى احد الأقسام أو الإدارات) إلى متوسط عدد العمال. وعادة ما يتم الاعتماد على عدد الخارجين من القسم فقط. فإذا كان معدل دوران العمل 12%، فإن هذا معناه أن هناك احتمال أن يترك العمل 12 عامل من كل 100 عامل متاحين للعمل، وفي هذه الحالة يطلق على معدل دوران العمل بمعدل ترك الخدمة، ويمكن حساب معدل دوران العمل (أو ترك الخدمة) كالاتي:

$$\frac{\text{عدد تاركي الخدمة في فريق العمل } X}{100}$$

متوسط عدد العاملين

بالاعتماد على هذه المعادلة سنحسب فقط معدل دوران العمل الكلي في المؤسسة، أما فيما يخص معدل دوران العمل في الفريق سيتم حسابه لاحقاً؛ فإذن:

عدد تاركي الخدمة في الفريق = 50 عامل.

متوسط عدد العاملين = 221 عامل.

$$22.62\% = \frac{100 \times 50}{221}$$

6. توزيع العينة حسب متغير الأقدمية في المؤسسة:

الجدول 19.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الأقدمية في المؤسسة

الأقدمية في المؤسسة	التكرار	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة (%)	التكرار بالنسبة	النسبة المئوية بالمقارنة مع المجتمع الأصلي (%)
أقل من 5 سنوات	8	4.27	8	3.61
5 سنوات وأكثر	179	95.72	213	96.38
المجموع	187	100	221	100

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن العمال ذوي الأقدمية التي تساوي خمس سنوات أو تفوق يمثلون ما نسبته 95.72% من مجمل العاملين بالمؤسسة، يرجع هذا إلى نوعية عقود العمل المبرمة التي يطغى عليها نمط عقود العمل غير محدودة المدة.

أكثر من خمسة وتسعون في المائة من الإطارات والمشرفين والمنفذين قد وصلوا أو تجاوزوا الخمس (05) سنوات أقدمية في المؤسسة وهي نسبة عالية بالمقارنة مع نسبة الأفراد الأقل من خمس (05) سنوات أقدمية في المؤسسة، ومع هذا يمكن لنا المقارنة بينهما. يمكن أن يرجع سبب وجود هذه النسبة العالية إلى أن هذه الفئات السوسيو - مهنية يتم الوصول إليهما بالتدرج في السلم الهرمي للمناصب.

أما من ناحية تمثيل العينة فإن العينة ممثلة إلى درجة كبيرة، فنسبة 4.27% التي هي نسبة متقاربة جدا مع ما هو موجود في المجتمع الأصلي 3.61%، ونفس الشيء يمكن قوله بالنسبة للفئة التي تقابلها.

من المرجح أن يتم تعزيز المعرفة والمهارات اللازمة للأداء الوظيفي الفعال والأداء الجماعي وشحذهما على مدار سنوات الخدمة والتعلم عن طريق التجربة والخطأ وهذا سبب كافي لإدراجها ضمن خصائص مجتمع الدراسة.

7. توزيع العينة حسب متغير عدد الدورات التكوينية التي أجرته له المؤسسة

الجدول 20.5. توزيع عينة الدراسة الأساسية حسب عدد الدورات التكوينية التي أجرته له المؤسسة

عدد الدورات التكوينية	التكرار	النسبة المئوية بالمقارنة مع العينة%
دون أي دورة تكوينية	14	7.48
دورة تكوينية واحدة	81	43.31
دورتان تكوينيتان	49	26.2
من 3 دورات تكوينية فأكثر	43	22.99
المجموع	187	100

من خلال الجدول السابق الموضح لتوزيع عينة الدراسة الأساسية حسب متغير الدورات التكوينية. نجد أن 7.48% فقط من المجتمع الإحصائي من لم يقوموا بدورات تكوينية ما يقابله 92.52% من قاموا بدورات تكوينية تتراوح ما بين دورة واحدة إلى ثلاثة دورات تكوينية وأحياناً يتجاوز عدد الدورات التكوينية هذا. وذلك راجع إلى أن المؤسسة لديها نسبة مئوية من رقم أعمال المحصل عليه كل سنة موجه للتكوين.

يوجد العديد من الدراسات (على سبيل المثال، Edmondson, 1999; Druskat and Kayes, 2000; Edmondson et al., 2001; Van Offenbeek, 2001; Chan et al., 2003; Van der Vegt & Bunderson, 2005; Zellmer-Bruhn & Gibson, 2006) تُظهر أنه يوجد ارتباط إيجابي بين تدريب أعضاء الفريق وأداء الفريق.

5.2.5. التأكد من الخصائص السيكمترية لأدوات الدراسة الأساسية:

بعدما تم حساب الخصائص السيكمترية للأدوات في الدراسة الأولية، أضحى من المفترض إعادة تطبيق أدوات الدراسة على أوسع خاصة وأن بعض أدوات الدراسة لم تكن على مستوى عالٍ من الصدق والثبات. هذه المرة تم تطبيق أدوات الدراسة على 187 مفردة ما يشكل جل المجتمع الأصلي للدراسة لنتبن فعليا الفقرات أو الأبعاد التي ستحذف والتي سنبقي عليها. لقد جاءت نتائج هذه العملية كالاتي:

أ. صدق أدوات الدراسة الأساسية:

للتحقق من صدق أدوات الدراسة اعتمدنا على صدق الاتساق الداخلي فيما يخص مقياس التوجه التنظيمي، ومقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل، كما اعتمدنا على التحليل العاملي، فيما يخص مقياس البنية التنظيمية، واستبيان أداء فرق العمل بحكم أن الأول لم يتم التأكد من بنيته العملية مسبقاً:

1. صدق الاتساق الداخلي لمقياس التوجه التنظيمي:

الجدول 21.5. قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الأبعاد لمقياس (Khandwalla, 1977) (ن = 187)

ترتيب الفقرات	قيم معاملات ارتباط الفقرات بالدرجة الكلية
1	0.494**
2	0.670**
3	0.657**
4	0.774**
5	0.717**
6	0.795**
7	0.500**

** دالة عند 0.01

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن جميع معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01، حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط 0.494 بينما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط 0.795 وعليه فإن جميع فقرات المقياس متسقة داخلياً مع الدرجة الكلية، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

2. التحليل العاملي الاستكشافي والموازي والتوكيدي لمقياس البنية التنظيمية:

2.أ. التحليل العاملي الاستكشافي لمقياس البنية التنظيمية: ولقد تضمنت عملية إجراء التحليل العاملي فحص الخطوات التالية:

. فحص توفر شروط استخدام التحليل العاملي:

- أغلب معاملات الارتباط تعدت القيمة 0.30.

- القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة أكبر من 0.0001 حيث قدر بـ 0.008. مما يفسر أنها ليست مصفوفة منفردة (Singular matrix) التي تنطوي على اعتماد خطي تام (أي وجود ارتباط قوي Multicollineraity) بين المتغيرات، وأنها لا تنطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات. (تيغزة، أ. ب.، 2011، ص. 303).

- قيمة اختبار كيزر-ماير-أولكين (*Kaiser-Meyer-Olkin Measure of (KMO-test)*) *Sampling Adequacy* تعدت قيمة 0.50، حيث قدرت بـ 0.809، وتعتبر هذه القيمة متميزة حسب المحكات التي اقترحها (Kaiser, 1974)

- كما نجد أن قيمة مستوى الدلالة لاختبار بارتليت *Bartlett* الدائرية. تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائياً.

- ولقد جاءت قيمة *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*، وهو مقياس عام لكفاءة التعيين أكبر من 0.5، حيث استوفت جميع الفقرات هذا الشرط، بذلك يمكن إجراء التحليل العاملي.

. اعتبارات استخدام طريقة المكونات الأساسية والتدوير بطريقة كوارتيماكس **Quartimax**:

- إن طريقة المكونات الأساسية تمكننا من اختزال المتغيرات العديدة إلى عدد قليل من المتغيرات، ولأنها تمكننا من جهة أخرى الكشف عن البنية التحتية التي تحقق لنا أقصى تباين في فقرات الاستبيان بالعامل ممثلة بالتشعبات لتشكيل العلاقة الخطية.

- تمكن طريقة كوارتيماكس من تحقيق البنية البسيطة على مستوى مصفوفة العوامل، أي على تبسيط التشعبات على مستوى الصفوف، مما يجعلها تتشعب تشعباً مرتفعاً على عامل واحد فقط وتشعباً منخفضاً على بقية العوامل الأخرى، [...] ينتج عن ذلك أن تشعبات الفقرات أو المتغيرات تتمركز في عامل واحد ولا تتوزع على العوامل الأخرى (تيغزة، أ. ب.، 2012، ص.69).

والمبرر هنا في استخدام طريقة كوارتيماكس بدلاً من طريقة فاريماكس (*Varimax*) هو توفر اختبار الفهم القرآني محل الدراسة والتطبيق على عامل عام.

تم إجراء التحليل العاملي الاستكشافي على عينة الدراسة الأساسية المقدره بـ (187) من غير العينة الأولية، باستخدام أقصى طريقة احتمالية (*Maximum likelihood method*) لفحص البنية الأساسية لمقياس البنية التنظيمية. وبطريقة استخراج المكونات الأساسية (*Principal Component Analysis*) باستخدام (*Quartimax*)، على الرغم من أننا افترضنا مقياساً للعوامل الخمسة، فقد استخدمنا تحليل

العوامل الاستكشافية في الدراسة من أجل فحص ما إذا كان قد ينتج عن ذلك بنية أكثر تقلصاً أو حتى اختلافاً، النتائج بعد التدوير أفضت إلى وجود خمسة عوامل (5)، كما هو موضح في الجدول 22.5.

الجدول 22.5. العوامل المستخرجة وقيم شيوعتها لمقياس البنية التنظيمية ن=187

الفقرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5
Js.4	0.821				
Js.2	0.819				
Js.5	0.804				
Js.3	0.756				
Js.6	0.727				
Js.1	0.715				
ha.4		0.900			
ha.3		0.832			
ha.5		0.805			
ha.2		0.798			
ha.1		0.790			
pdm.1			0.888		
pdm.4			0.846		
pdm.3			0.838		
pdm.2			0.601		
Jc.3				0.811	
Jc.2				0.759	
Jc.4				0.628	
Jc.5				0.443	
or.1					0.792
or.2					0.767

نلاحظ من خلال الجدول 22.5 الفقرات التي تم ترتيبها تنازلياً حسب تشعبها على العوامل أي من أعلى تشعب إلى أدناه، علماً بأن هذه العوامل قد تشعبت فقراتها بأعلى من 0.30.

الجدول 23.5 مصفوفة العوامل المستخلصة ونسبة التباين المفسر لمقياس البنية التنظيمية

الجذر الكامن	نسبة التباين (%)	نسبة التباين التراكمية (%)
5.874	26.702	
2.778	12.618	
2.418	10.99	64.755
1.893	8.603	
1.285	5.842	

نلاحظ من الجدول السابق أن البناء العاملي لمقياس البنية التنظيمية يتكون من خمسة عوامل، نظراً لكون قيمها العينية (الجذر الكامن) أكبر من الواحد الصحيح وهي: العامل الأول (التخصص في العمل) وتشبعت عليه الفقرات بنسبة التباين المفسر 26.702٪، أما العامل الثاني (التسلسل الهرمي للسلطة)، فقد تشبعت عليه الفقرات وبلغت نسبة التباين المفسر 12.618٪، بالنسبة للعامل الثالث (المشاركة في صنع القرار)، فقد تشبعت عليه الفقرات بنسبة التباين المفسر 10.99٪، وأما العامل الرابع (تدوين العمل)، فقد تشبعت عليه الفقرات وبلغت نسبة التباين المفسر 8.603٪، أما العامل الأخير (الامتثال للسلطة)، فقد تشبعت عليه الفقرات وبلغت نسبة التباين المفسر 5.842٪، وقد قدرت النسبة التراكمية المفسرة للعوامل الثلاثة ب 64.75٪، وهي مؤشر مقبول إحصائياً في التحليل العاملي تدل على قدرة العوامل على تمثيل بيانات العينة.

2.ب. التحليل الموزاي لهورن Horn Parallel analysis:

الإجراء الثاني الموصى به لتحديد عدد المكونات ينطوي على استخراج القيم الذاتية من مجموعات البيانات العشوائية التي توازي مجموعة البيانات الفعلية فيما يتعلق بعدد الحالات والمتغيرات. على سبيل المثال، إذا كانت مجموعة البيانات الأصلية تتكون من 305 ملاحظات لكل من المتغيرات 8، فسيتم إنشاء سلسلة من مصفوفات البيانات العشوائية بهذا الحجم (8×305)، وسيتم حساب القيم الذاتية لمصفوفات الارتباط للبيانات الأصلية ولكل مجموعة من مجموعات البيانات العشوائية. ثم يتم مقارنة القيم الذاتية المستمدة من البيانات الفعلية بالقيم الذاتية المستمدة من البيانات العشوائية. في وصف هورن، (1965) الأصلي لهذا الإجراء، تم استخدام القيم الذاتية المتوسطة من البيانات العشوائية كخط أساس للمقارنة، في حين أن الممارسة الموصى بها حالياً هي استخدام القيم الذاتية التي تتوافق مع النسبة المئوية المطلوبة (عادةً 95) من توزيع عشوائي قيم البيانات الذاتية (Cota, Longman, Holden, Fekken, & Xinaris, 1993; Glorfeld, 1995; Turner, 1998). سيتم الاحتفاظ بالعوامل أو المكونات طالما أن قيمة eigenvalue من البيانات الفعلية أكبر من قيمة Eigenvalue من البيانات العشوائية. (O'connor, B. P., 2000, p.397)

يرتكز منطق التحليل الموازي على إجراء التحليل العاملي لعينة عشوائية من أصل العينة الأساسية، وذلك باستخدام (Spss) والنقر على أمر (Syntax) ثم تحرير الأوامر الخاصة بتطبيق منطق التحليل الموازي لصاحبه هورن، والذي أعده (O'Connor, 2000) في ملف خاص ليسهل استخدامه في برنامج (Spss) حيث تم إجراء التحليل العاملي ويتم مقارنة قيمة (Eigenvalues) بين التحليل العاملي الأول مع البيانات العشوائية التي يختارها البرنامج (أنظر الملحق.11)، حيث أفرزت النتائج على استخراج (4) أربعة عوامل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 24.5. قيم مخرجات التحليل الموازي لمقياس البنية التنظيمية

قيمة Eigenvalue/ latent root للتحليل العاملي الموازي	قيمة Eigenvalue/ latent root للتحليل العاملي الاستكشافي
العامل الأول = 1.793	العامل الأول = 5.874
العامل الثاني = 1.633	العامل الثاني = 2.778
العامل الثالث = 1.514	العامل الثالث = 2.418
العامل الرابع = 1.439	العامل الرابع = 1.893
العامل الخامس = 1.37	العامل الخامس = 1.285

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك فروق بين قيم الجذر الكامن (Eigenvalues) في التحليل العاملي الاستكشافي والتحليل العاملي الموازي، حيث جاءت قيم الجذر الكامن للعوامل الأربعة الأولى مرتفعة في التحليل العاملي الاستكشافي مقارنة بالتحليل العاملي لهورن، مما يدل على أنها قيم جيدة وتحقق شرط التحليل الموازي، ماعدا قيم الجذر الكامن للعامل الخامس، حيث جاءت قيم هذا العامل مرتفعة عن التحليل العاملي الذي تبناه الباحث، وعليه فالنموذج النهائي سيحتوي على مجموع أربعة عوامل كما أفرزتها نتائج التحليل الموازي، وهو النموذج النهائي الذي سيتبناه الباحث في المعالجة النهائية للفرضيات، وبذلك سيحتوي مقياس البنية التنظيمية على مجموع (19) فقرة، مما يعني أنه سيتم حذف بعد الامتثال للقواعد الذي يحتوي على فقرتين (or.1، or.2)، إضافة لحذف فقرة (JC.1) من بعد تدوين العمل.

2. التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية:

بعد إجراء التحليل العاملي الاستكشافي لاستقصاء البنية العاملية للمقياس، حيث تم استخدام التحليل العاملي التوكيدي للتحقق من البنية، وذلك باستخدام برنامج (AMOS.21)، حيث أفرزت النتائج على أن النموذج يحتاج إلى بعض التعديل وذلك تبعا للجدول التالي:

الجدول 25.5. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية قبل التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي (Cmin)	326.134	أن لا يكون دالا
مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)	2.234	أن يكون محصور بين (5-1)
مستوى الدلالة (P-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	146	DF ≥ 0 نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.896	CFI ≥ 0.9 تطابق أفضل
		CFI ≥ 1 مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.879	TLI ≥ 0.9 تطابق أفضل
		TLI ≥ 1 مطابقة تامة
مؤشر المطابقة التزايدية (IFI)	0.898	IFI ≥ 0.9 تطابق أفضل
		IFI ≥ 1 مطابقة جيدة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.081	المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة، والمؤشر بين (0.08-0.1) يدل على مطابقة غير كافية، والمؤشر أعلى من (0.1) يدل على سوء المطابقة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	0.150	تتراوح قيمته 0.08 أو أقل لقبول المطابقة =0 مطابقة جيدة

نلاحظ من خلال الجدول بأن هذه القيم تشير إلى أن نموذج القياس يحتاج إلى تعديل فهو لم يبلغ قيم المؤشرات المقبولة والمتفق عليها، وبعد تمحيص مخرجات برنامج (Amos) ومراجعة مؤشرات التعديل المهمة (Modification Indices) والتي تساهم في الرفع من جودة النموذج والتخلص من نسبة الأخطاء المتضخمة نتيجة نقص الربط بين أخطاء القياس، لاسيما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ (RMSEA)، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)، ومؤشر توكر لويس (TLI)، ونتيجة لذلك قام الباحث بخطوات التعديل بغية تحسين من جودة مطابقة النموذج الحالي المفترض في الدراسة، حيث كانت أهم التعديلات هو الربط بين أخطاء القياس للمتغيرات الكامنة الثلاثة تدريجيا حتى يتحسن النموذج بدءاً بأعلى

قيمة ارتباط بين البواقي، وقد تم ذلك من خلال ستة (6) تعديلات بالتدرج على ثلاثة مراحل، هذا ما يُظهره الجدول التالي:

الجدول 26.5. أهم مؤشرات التعديل لمقياس البنية التنظيمية

أخطاء القياس المراد تعديلها	قيمة الارتباط بين الأخطاء	أخطاء القياس المراد تعديلها	قيمة الارتباط بين الأخطاء
e8 <--> e7	21.174	e3 <--> e1	8.344
e6 <--> e3	14.411	e4 <--> e2	7.318
e5 <--> e1	10.621	e1 <--> e4	5.074

بعدما تم الربط بين أخطاء القياس للمتغيرات الكامنة الثلاثة تدرجياً من خلال مؤشرات التعديل

أضحت مؤشرات جودة المطابقة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 27.5. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية بعد التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة
مربع كاي (Cmin)	257.631
مربع كاي المعياري (Cmind/Df)	1.840
مستوى الدلالة (P-value)	0.000
درجات الحرية (DF)	140
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.932
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.917
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.934
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.067
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	0.145
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.873

نلاحظ من خلال الجدول بأن مؤشرات المطابقة جاءت مقبولة إلى حد ما، حيث تراوحت قيمة مربع

كاي (257.631) بعدما أن كانت (326.134)، وانخفض معها مربع كاي المعياري حيث أصبح

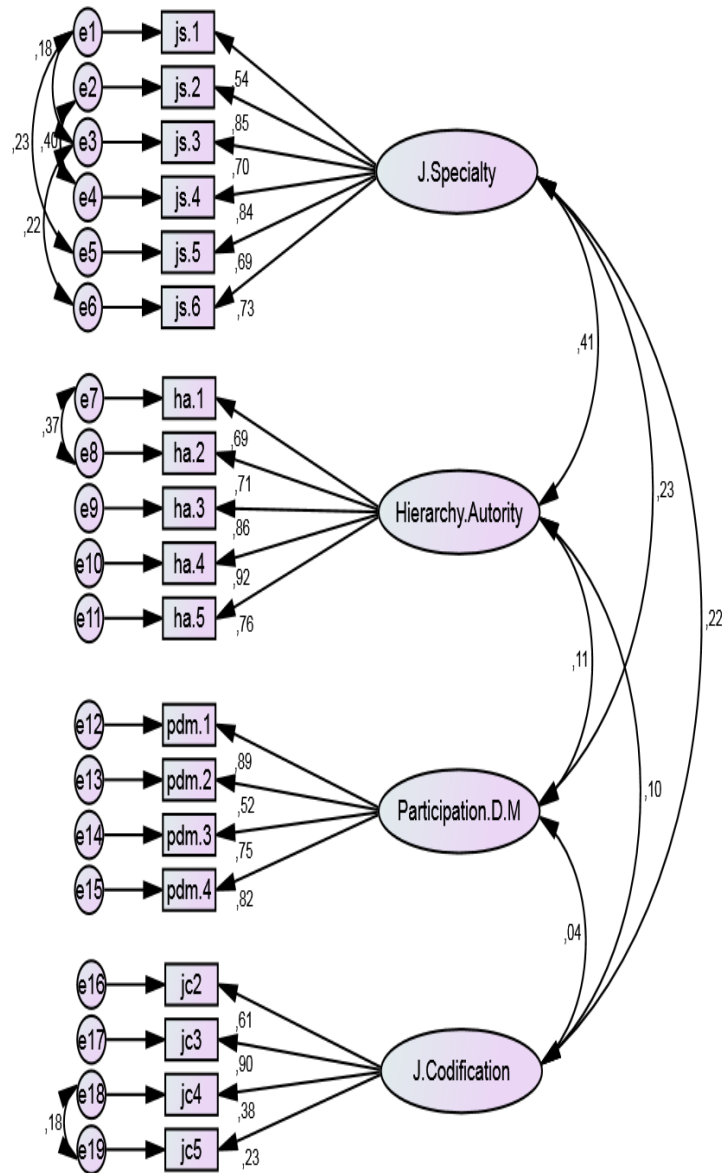
(1.840) بعدما كان يساوي (2.234)، وكل قيم مؤشرات المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس، ومؤشر

المطابقة التزايدى، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR) جاءت بدرجة تقترب من التوافق،

ولكن حتى مع التعديل جاءت بعض المؤشرات المطابقة الذي هو أعلى مما يجب أن يكون.

"بشكل عام، لا ينبغي لنا أن نتجاهل أنه نظراً لأن النموذج لن يكون صحيحاً أبداً، ولكن يمكن أن يكون فقط أكثر ملاءمة أو أقل ملاءمة، ولذا يجب أن تظهر بعض أوجه القصور، مع توفير بيانات كافية" (Rasch, G., 1980, p. 92).

ويمكن ملاحظة مخرجات التحليل بعد التعديل في الشكل التالي:



الشكل 2.5. النموذج التوكيدي لمقياس البنية التنظيمية بعد التعديل

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل 2.5 أعلاه لنموذج لمقياس البنية التنظيمية، درجة التأثير، أو تشبع الفقرات المُعبّرة عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة تعبر عن درجة التشبع كل متغير كامن، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة تشبعها نستخدم على الأوزان الانحدارية المعيارية وغير المعيارية، تسمى بمعاملات الصدق، حيث يتضح لنا أن أكثر المتغيرات تشبعاً هي الفقرة (ha.4)، إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب 1.50 وبدرجة معيارية تساوي = 0.92، وأن أقل المؤشرات تشبعاً هي الفقرة (Jc.5) إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب 1.00 وبدرجة معيارية تساوي = 0.23، أما باقي الفقرات فجاءت تتراوح درجاتها المعيارية وغير المعيارية بين هاتين القيمتين.

3. صدق الاتساق الداخلي لمقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل:

لقد جاءت نتائج المحصل عليها لصدق المقياس باعتماد الاتساق الداخلي كالاتي:

الجدول 28.5. قيم معاملات ارتباط الفقرات مع الدرجة الكلية لاستبيان التنشئة التنظيمية لفريق العمل (ن = 187)

الأبعاد	ترتيب البنود	قيم معاملات ارتباط المؤشرات بالأبعاد	قيم معاملات ارتباط الأبعاد الكلية	الأبعاد	ترتيب البنود	قيم معاملات ارتباط المؤشرات بالأبعاد	قيم معاملات ارتباط الأبعاد الكلية
التدريب	1	0.538**	0.792**	تنشئة المجموعة	9	0.255**	0.792**
	2	0.772**			10	0.202**	
	3	0.828**			11	0.605**	
	4	0.662**			12	0.540**	
	5	0.768**			13	0.564**	
	6	0.904**			14	0.561**	
	7	0.888**			15	0.295**	
	8	0.894**			16	0.622**	
					17	0.444**	
					18	0.509**	
التسيق بين أعضاء الفريق					19	0.536**	
					20	0.573**	

** دلالة عند 0.01

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن كل معاملات ارتباط بيرسون بين الفقرات الدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.01 حيث كان الحد الأدنى لمعاملات الارتباط أكبر من 0.20، بينما كان الحد الأعلى لمعاملات الارتباط أكبر من 0.90. وهذا يدل على أن جميع فقرات المقياس متسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه، مما يثبت صدق الاتساق الداخلي لفقرات المقياس.

4. التحليل العاملي الاستكشافي والموازي والتوكيدي لاستبيان أداء فرق العمل:

4.أ. التحليل العاملي الاستكشافي لاستبيان أداء فريق العمل: ولقد تضمنت عملية إجراء التحليل العاملي فحص الخطوات التالية:

. فحص توفر شروط استخدام التحليل العاملي:

- أغلب معاملات الارتباط تعدت القيمة 0.30.

- القيمة المطلقة لمحدد المصفوفة أكبر من 0.0001 حيث قدر ب0.008. مما يفسر أنها ليست مصفوفة منفردة (Singular matrix) التي تتطوي على اعتماد خطي تام (أي وجود ارتباط قوي Multicollineraity) بين المتغيرات، وأنها لا تتطوي على مشكلة ارتفاع الارتباط المبالغ فيه بين المتغيرات. (تيعزة، أ. ب.، 2011، ص.303).

- قيمة اختبار كيزر-ماير-أولكين (KMO-test) *Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy* تعدت قيمة 0.50، حيث قدرت ب0.893، وتعتبر هذه القيمة متميزة حسب المحكات التي اقترحها (Kaiser, 1974)

- كما نجد أن قيمة مستوى الدلالة الاختبار بارتليت Bartlett الدائرية. تساوي 0.000 وهي أقل من 0.05 وهذا يؤكد على وجود علاقة دالة إحصائياً، بذلك يمكن إجراء التحليل العاملي.

- ولقد قدرت قيمة *Measures of Sampling Adequacy (MSA)*، وهو مقياس عام لكفاءة التعيين كانت أكبر من 0.5، حيث استوفت جميع الفقرات هذا الشرط.

. اعتبارات استخدام طريقة المكونات الأساسية والتدوير بطريقة كوارتيماكس **Quartimax**:

- إن طريقة المكونات الأساسية تمكننا من اختزال المتغيرات العديدة إلى عدد قليل من المتغيرات، ولأنها تمكننا من جهة أخرى الكشف عن البنية التحتية التي تحقق لنا أقصى تباين في فقرات الاستبيان بالعامل ممثلة بالتشعبات لتشكيل العلاقة الخطية.

- تمكن طريقة كوارتيماكس من تحقيق البنية البسيطة على مستوى مصفوفة العوامل، أي على تبسيط التشعبات على مستوى الصفوف، مما يجعلها تتشعب تشعباً مرتفعاً على عامل واحد فقط وتشعباً منخفضاً على بقية العوامل الأخرى، [...] وينتج عن ذلك أن تشعبات الفقرات أو المتغيرات تتمركز في عامل واحد ولا تتوزع على العوامل الأخرى (تيغزة، أ. ب.، 2012، ص.69).

والمبرر هنا في استخدام طريقة كوارتيماكس بدلا من طريقة فاريماكس (Varimax) هو توفر اختبار الفهم القرأئي محل الدراسة والتطبيق على عامل عام.

تم إجراء التحليل العاملي على عينة الدراسة الأساسية قدرت ب(187) من غير العينة الأولية، وبأسلوب المكونات الأساسية باستخدام (كوارتيماكس)، حيث أفرزت النتائج بعد التدوير على استخراج خمسة عوامل (5)، كما هو موضح في الجدول 29.5.

الجدول 29.5 العوامل المستخرجة وقيم شيوعتها لاستبيان أداء فرق العمل ن=187

الفقرات	العامل 1	العامل 2	العامل 3	العامل 4	العامل 5
Twp.22	0.862				
Twp.24	0.860				
Twp.20	0.814				
Twp.19	0.811				
Twp.26	0.795				
Twp.4	0.783				
Twp.23	0.778				
Twp.21	0.771				
Twp.25	0.732				
Twp.12	0.660				
Twp.18	0.585				
Twp.5		0.827			

	0.764	Twp.2
	0.727	Twp.3
	0,694	Twp.1
	0.764	Twp.17
	0.763	Twp.16
	0.645	Twp.14
	0.608	Twp.15
0.749		Twp.6
0.697		Twp.8
0.680		Twp.7
0.668		Twp.9
0.876		Twp.11
0.860		Twp.10

نلاحظ من خلال الجدول 29.5 الفقرات التي تم ترتيبها تنازليا حسب تشبعها على العوامل أي من

أعلى تشبع إلى أدناه، علما بأن هذه العوامل قد تشبعت فقراتها بأعلى من 0.30.

الجدول 30.5 مصفوفة العوامل المستخلصة ونسبة التباين المُفسر لاستبيان أداء فرق العمل

الجذر الكامن	نسبة التباين (%)	نسبة التباين التراكمية (%)
9.722	37.391	
2.720	10.460	
2.034	7.821	66.149
1.420	5.461	
1.304	5.016	

نلاحظ من الجدول السابق أن البناء العاملي لاستبيان أداء فرق العمل يتكون من ثلاثة عوامل، نظرا

لكون قيمها العينية (الجذر الكامن) أكبر من الواحد الصحيح وهي: العامل الأول (مناخ فريق العمل)

وتشبعت عليه الفقرات بنسبة تباين مفسر 37.391%، أما العامل الثاني (وضوح الأهداف)، فقد تشبعت

عليه الفقرات وبلغت نسبة التباين المُفسر 10.460%، بالنسبة للعامل الثالث (قدرة فريق العمل)، فقد

تشبعت عليه الفقرات بنسبة التباين المُفسر 7.821%، أما العامل الرابع (الشعور بالانتماء)، فقد تشبعت

عليه الفقرات وبلغت نسبة التباين المُفسر 5.461%، بالنسبة للعامل الخامس (الاعتراف والمكافآت)، فقد

تشبعت عليه الفقرات بنسبة التباين المُفسر 5.016%، وقد قدرت النسبة التراكمية المفسرة للعوامل الثلاثة

ب 66.149٪، وهي مؤشر مقبول إحصائياً في التحليل العاملي تُدل على قدرة العوامل على تمثيل بيانات العينة.

4.ب. التحليل الموازي لهورن Horn Parallel analysis:

الإجراء الثاني الموصى به لتحديد عدد المكونات ينطوي على استخراج القيم الذاتية من مجموعات البيانات العشوائية التي توازي مجموعة البيانات الفعلية فيما يتعلق بعدد الحالات والمتغيرات. على سبيل المثال، إذا كانت مجموعة البيانات الأصلية تتكون من 305 ملاحظات لكل من المتغيرات 8، فسيتم إنشاء سلسلة من مصفوفات البيانات العشوائية بهذا الحجم (8×305)، وسيتم حساب القيم الذاتية لمصفوفات الارتباط للبيانات الأصلية ولكل مجموعة من مجموعات البيانات العشوائية. ثم يتم مقارنة القيم الذاتية المستمدة من البيانات الفعلية بالقيم الذاتية المستمدة من البيانات العشوائية. في وصف هورن، (1965) الأصلي لهذا الإجراء، تم استخدام القيم الذاتية المتوسطة من البيانات العشوائية كخط أساس للمقارنة، في حين أن الممارسة الموصى بها حالياً هي استخدام القيم الذاتية التي تتوافق مع النسبة المئوية المطلوبة (عادةً 95) من توزيع عشوائي قيم البيانات الذاتية (ota, Longman, Holden, Fekken, & Cota, Longman, Holden, & Fekken, 1993, and ;Xinaris, 1993; Glorfled, 1995 Turner, 1998). سيتم الاحتفاظ بالعوامل أو المكونات طالما أن قيمة eigenvalue من البيانات الفعلية أكبر من قيمة Eigenvalue من البيانات العشوائية. (O'connor, B. P., 2000, p.397)

يرتكز منطق التحليل الموازي على إجراء التحليل العاملي لعينة عشوائية من أصل العينة الأساسية، وذلك باستخدام (Spss) والنقر على أمر (Syntax) ثم تحرير الأوامر الخاصة بتطبيق منطق التحليل الموازي لصاحبه هورن، والذي أعده (O'connor, 2000) في ملف خاص ليسهل استخدامه في برنامج (Spss) حيث تم إجراء التحليل العاملي ويتم مقارنة قيمة (Eigenvalues) بين التحليل العاملي الأول مع البيانات العشوائية التي يختارها البرنامج (أنظر الملحق 15)، حيث أفرزت النتائج على استخراج (3) ثلاثة عوامل كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 31.5. قيم مخرجات التحليل الموازي لاستبيان أداء فريق العمل

قيمة Eigenvalue/ latent root للتحليل العامل الموازي	قيمة Eigenvalue/ latent root للتحليل العملي الاستكشافي
العامل الأول = 1.849	العامل الأول = 9.721
العامل الثاني = 1.700	العامل الثاني = 2.719
العامل الثالث = 1.606	العامل الثالث = 2.033
العامل الرابع = 1.526	العامل الرابع = 1.419
العامل الخامس = 1.454	العامل الخامس = 1.304
العامل السادس = 1.385	العامل السادس = 1.043

نلاحظ من خلال الجدول بأن هناك فروق بين قيم الجذر الكامن (Eigenvalues) في التحليل العملي الاستكشافي والتحليل العملي الموازي، حيث جاءت قيم الجذر الكامن للعوامل الثلاثة الأولى مرتفعة في التحليل العملي الاستكشافي مقارنة بالتحليل العملي لهورن، مما يدل على أنها قيم جيدة وتحقق شرط التحليل الموازي، إلا أن قيم الجذر الكامن العامل الرابع، والعامل الخامس، والعامل السادس جاءت مرتفعة عن التحليل العملي الذي تبناه الباحث، وعليه فالنموذج النهائي سيحتوي على مجموع ثلاثة عوامل كما أفرزتها نتائج التحليل الموازي، وهو النموذج النهائي الذي سيتبناه الباحث في المعالجة النهائية للفرضيات، وبذلك سيحتوي استبيان أداء فريق العمل على مجموع (19) فقرة، مما يعني أنه سيتم حذف ستة (6) فقرات التالية: (Twp.6، Twp.7، Twp.8، Twp.9، Twp.10، Twp.11، Twp.13).

4.ت. التحليل العملي التوكيدي لاستبيان أداء فريق العمل:

بعد إجراء التحليل العملي الاستكشافي لاستقصاء البنية العاملية للاستبيان، حيث تم استخدام التحليل العملي التوكيدي للثبات من البنية، وذلك باستخدام برنامج (AMOS.21)، حيث أفرزت النتائج على أن النموذج يحتاج إلى بعض التعديل وذلك تبعاً للجدول التالي:

الجدول 32.5. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستبيان أداء فريق العمل قبل التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة	شروط قبول النموذج
مربع كاي (Cmin)	461.244	أن لا يكون دالا
مربع كاي المعياري (Cmind/ Df)	3.096	أن يكون محصور بين (5-1)
مستوى الدلالة (P-value)	0.000	أن لا تكون دالة
درجات الحرية (DF)	149	DF ≥ 0 نموذج معين
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.875	CFI ≥ 0.9 تطابق أفضل
		CFI ≥ 1 مطابقة تامة
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.856	TLI ≥ 0.9 تطابق أفضل
		TLI ≥ 1 مطابقة تامة
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.876	IFI ≥ 0.9 تطابق أفضل
		IFI ≥ 1 مطابقة جيدة
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.106	المؤشر دون (0.05) يدل على مطابقة جيدة، والمؤشر بين (0.08-0.1) يدل على مطابقة غير كافية، والمؤشر أعلى من (0.1) يدل على سوء المطابقة
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	0.201	تتراوح قيمته 0.08 أو أقل لقبول المطابقة =0 مطابقة جيدة

نلاحظ من خلال الجدول بأن هذه القيم تشير إلى أن نموذج القياس يحتاج إلى تعديل فهو لم يبلغ قيم المؤشرات المقبولة والمتفق عليها، وبعد تمحيص مخرجات برنامج (Amos) ومراجعة مؤشرات التعديل (Modification Indices) والتي تساهم في الرفع من جودة النموذج والتخلص من نسبة الأخطاء المتضخمة نتيجة نقص الربط بين أخطاء القياس، لاسيما مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ (RMSEA)، ومؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)، ومؤشر توكر لويس (TLI)، ونتيجة لذلك قام الباحث بخطوات التعديل بغية تحسين من جودة مطابقة النموذج الحالي المفترض في الدراسة، حيث كانت أهم التعديلات هو الربط بين أخطاء القياس للمتغيرات الكامنة الثلاثة تدريجيا حتى يتحسن النموذج بدءاً بأعلى قيمة ارتباط بين البواقي، وقد تم ذلك من خلال 10 تعديلات بالتدريج، هذا ما يُظهره الجدول التالي:

الجدول 33.5. أهم مؤشرات التعديل لاستبيان أداء فرق العمل

أخطاء القياس المراد تعديلها	قيمة الارتباط بين الأخطاء	أخطاء القياس المراد تعديلها	قيمة الارتباط بين الأخطاء
e3 <--> e4	31.190	e2 <--> e11	6.689
e1 <--> e7	29.341	e12 <--> e13	6.589
e2 <--> e7	29.079	e1 <--> e4	6.538
e4 <--> e10	16.696	e3 <--> e9	5.624
e18 <--> e19	10,950	e3 <--> e10	5.520

بعدما تم الربط بين أخطاء القياس للمتغيرات الكامنة الثلاثة تدرجياً من خلال مؤشرات التعديل

أضحت مؤشرات جودة المطابقة كما يبينه الجدول التالي:

الجدول 34.5. نتائج التحليل العاملي التوكيدي لاستبيان أداء فريق العمل بعد التعديل

المؤشرات	القيمة المسجلة
مربع كاي (Cmin)	305.657
مربع كاي المعياري (Cmind/Df)	2.199
مستوى الدلالة (P-value)	0.000
درجات الحرية (DF)	139
مؤشر المطابقة المقارن (CFI)	0.933
مؤشر توكر لويس (TLI)	0.918
مؤشر المطابقة التزايدى (IFI)	0.934
مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)	0.080
مؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR)	0.191
مؤشر جودة المطابقة (GFI)	0.859

نلاحظ من خلال الجدول بأن مؤشرات المطابقة جاءت مقبولة إلى حد ما، حيث تراوحت قيمة مربع

كاي (305.657) بعدما أن كانت (461.244)، وانخفض معها مربع كاي المعياري حيث أصبح

(2.199) بعدما كان يساوي (3.096)، وكل قيم مؤشرات المطابقة المقارن ومؤشر توكر لويس، ومؤشر

المطابقة التزايدى، جاءت بدرجة تقترب من التطابق، ولكن حتى مع التعديل جاءت بعض المؤشرات

المطابقة كمؤشر جذر متوسط مربعات البواقي (SRMR) الذي هو أعلى مما يجب أن يكون. وكذا

مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي (RMSEA)، في هذا الصدد يقول (Browne and Cudeck,)

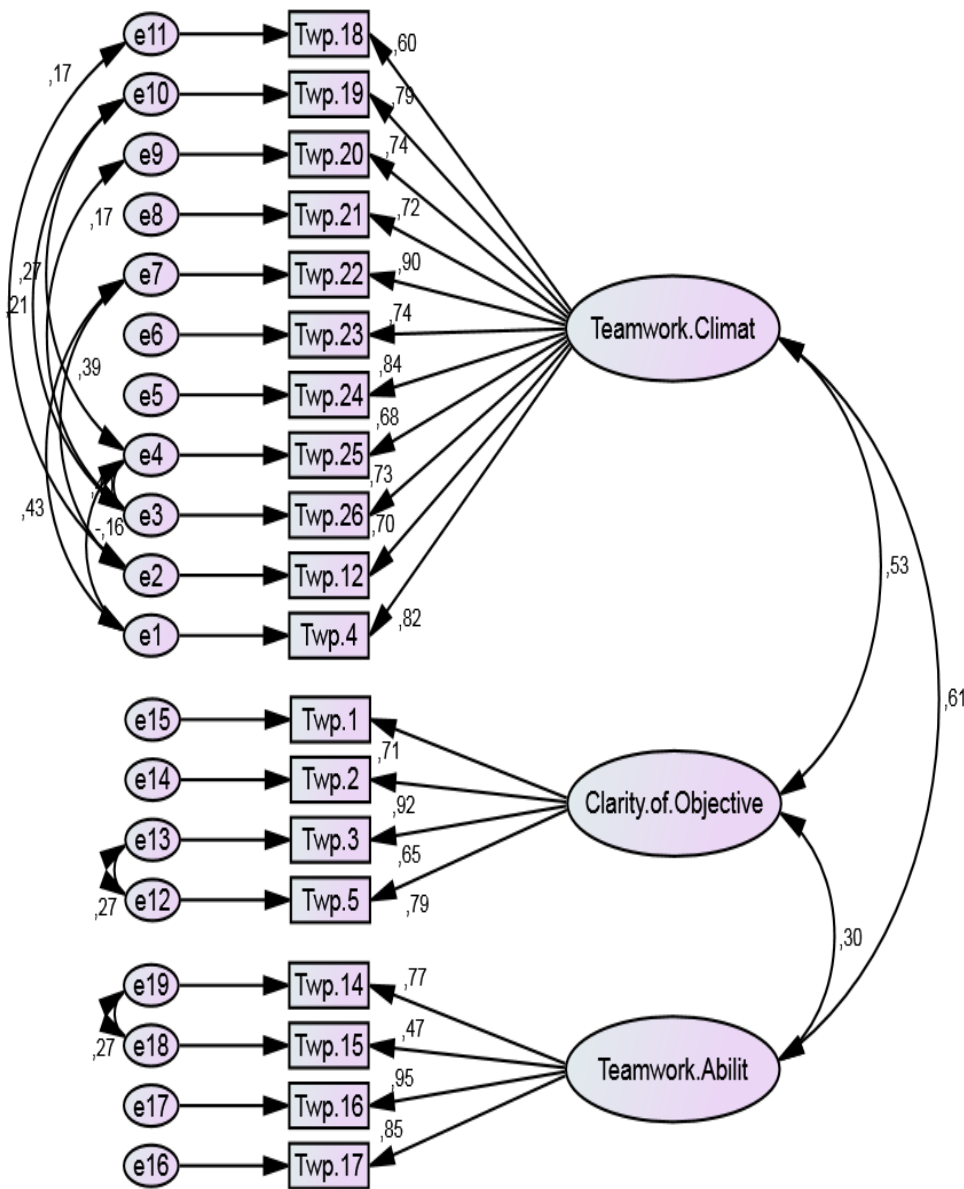
(1993) "لقد أظهرت لنا التجربة العملية أن قيمة RMSEA التي تبلغ حوالي 0.05 أو أقل ستشير إلى

توافق وثيق للنموذج فيما يتعلق بدرجات الحرية. يعتمد هذا الرقم على حكم شخصي. لا يمكن اعتباره

معصومًا أو صحيحًا، ولكنه أكثر معقولية من متطلبات التعديل الدقيق مع قيمة $RMSEA = 0.0$. ونعتقد أيضًا أن القيمة التي تبلغ حوالي 0.08 أو أقل لـ $RMSEA$ تشير إلى خطأ تقريبي معقول أما إذا جاءت قيمة $RMSEA$ أكبر من 0.1 لن نرغب في استخدام نموذج". وعليه نقول أن مؤشر جذر متوسط مربع الخطأ التقريبي معقول.

"بشكل عام، لا ينبغي لنا أن نتجاهل أنه نظرًا لأن النموذج لن يكون صحيحًا أبدًا، ولكن يمكن أن يكون فقط أكثر ملاءمة أو أقل ملاءمة، ولذا يجب أن بعض تظهر أوجه القصور، مع توفير بيانات كافية" (Rasch, G., 1980, p. 92).

ويمكن ملاحظة مخرجات التحليل بعد التعديل في الشكل التالي:



الشكل 3.5. النموذج التوكيدي لاستبيان فريق العمل بعد التعديل

انطلاقاً من النتائج الموضحة في الشكل 3.5 أعلاه لنموذج استبيان أداء فرق العمل، درجة التأثير، أو تشبع الفقرات المُعبّرة عنها، فكل قيمة من القيم الموجودة على كل سهم من الأسهم المتجهة تعبر عن درجة التشبع كل متغير كامن، وللمقارنة بين هذه المؤشرات من حيث درجة تشبعها نستخدم على الأوزان الانحدارية المعيارية، وغير المعيارية، تسمى بمعاملات الصدق، حيث يتضح لنا أن أكثر المتغيرات

إشباعا هو الفقرة (Twp.22)، إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب 1.45 وبدرجة معيارية تساوي = 0.90، وأن أقل المؤشرات تشبعا هي الفقرة (Twp.15) إذ بلغت الدرجة غير المعيارية للتشبع ب 0.55 وبدرجة معيارية تساوي 0.47، أما باقي الفقرات فجاءت تتراوح درجاتها المعيارية وغير المعيارية بين هاتين القيمتين السابقتين.

ب. ثبات أدوات الدراسة الأساسية:

المعيار الأكثر استخدامًا لتحديد الثبات في الأدبيات هو معامل "ألفا"، الذي يقيس موثوقية الاتساق الداخلي.

لقياس مدى ثبات المقاييس والاستبيان تم حساب معاملات ألفا للمحاور، ومعاملات ألفا الطباقية للدرجة الكلية، وأيضا طريقة التجزئة النصفية، للتأكد من ثبات الأدوات على عينة أولية مكونة من 187 مفردة جاءت قيم هاتين الطريقتين لكل أداة كما يلي:

الجدول (35.5، و 36.5، و 37.5، و 38.5) توضح معاملات ثبات أدوات الدراسة باستخدام معامل ألفا، وطريقة التجزئة النصفية.

1. ثبات مقياس التوجه التنظيمي:

لقد تم الإبلاغ عن موثوقية مقياس التوجه التنظيمي من قبل (Khandwalla, 1977)، لقياس التوجه الميكانيكي/ العضوي للمنظمات، حيث قُدر ثبات معامل ألفا ب: $\alpha = 0.93$ ، وقد أبلغت دراسات أخرى تستخدم هذا المقياس أيضًا عن موثوقية عالية على سبيل المثال، وجد Geringer et al., (2002)، قيمة ثبات المقياس ب: $\alpha = 0.86$ ، قد تم الإبلاغ عن نفس قيمة الموثوقية لهذا المقياس في دراسة (Adonisi, M., 2005)، ودراسة (Naman, J. L., Slevin, D. P., 1993)، حيث صل بلغ ثبات معامل ألفا ب: $\alpha = 0.82$. أما في دراسة (Covin, J. G., Slevin, D. P., 1988) فقد بلغ ثبات معامل ألفا ب: $\alpha = 0.79$.

أما في دراستنا هذه فقد جاء ثبات المقياس من خلال قيم معامل ألفا كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 35.5. إحصاءات موجزة لمقياس التوجه التنظيمي (ن=187)

عدد البنود	قيمة معامل ألفا (α)	معامل جوتمان للتجزئة النصفية
7	0.783	0.748
α للجزء الأول=0.662، α للجزء الثاني=0.664		
تباين الجزء الأول=12.098، تباين الجزء الثاني=8.101		

من خلال الجدول السابق، نجد أن ثبات مقياس التوجه التنظيمي باعتماد معامل ألفا تساوي 0.731، وبما أن معامل ألفا يعتبر حوالي "ممتاز" إذا تجاوز 0.90، و 0.80 يعتبر "جيد جداً"، و 0.70 يعتبر "مقبول" (Kline, 2011). وعليه نقول أن المقياس يتمتع بقيمة مقبولة إحصائياً. يمكن الاعتماد عليه في تطبيق الدراسة وذلك حسب مقياس نانلي وبارنشتاين (Nunnally & Bernstein, 1994) الذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

بما أن قيمة تباين النصف الأول من الاختبار تختلف عن قيمة تباين النصف الثاني من الاختبار (عد للملحق 18)، نأخذ بقيمة معادلة التصحيح لجوتمان والتي تظهر على أنها مقبولة، بما أنها تفوق 74%

2. ثبات مقياس البنية التنظيمية:

تم قياس المشاركة في صنع القرار باستخدام 4 بنود وقياس التسلسل الهرمي للسلطة باستخدام 5 فقرات. لذلك، تم استخدام ما مجموعه تسعة بنود لقياس مفهوم المركزية. تم تطوير هذين المؤشرين لأول مرة بواسطة Hage & Aiken, (1967) وتم التحقق من صحتها لاحقاً بواسطة Dewar et al., (1980) وجاء ثبات المؤشرين بقيم معامل ألفا بين 0.79 و 0.96، وقد أفاد Sarros et al. (2002) أن المؤشرين لهما معاملات ثبات عالية بلغت 0.92 و 0.96 على التوالي. كما أبلغ Azzat et al. (2006) عن معامل ثبات مرتفع إلى حد ما قدره 0.87 لبعده المركزية. وقد أفرزت دراسة El Louadi, (2009) على درجة موثوقية ب 0.83 لمؤشر المشاركة في صنع القرار، وقيمة ثبات 0.85 لمؤشر التسلسل الهرمي للسلطة. توصل (Johari et al. 2011) إلى أن ثبات مؤشر المشاركة في صنع القرار، ومؤشر التسلسل الهرمي للسلطات باعتماد معامل ألفا بلغ 0.88، و 0.85 على التوالي. وفي دراسة (Lamichhane, M., Shrestha, S., 2017)، تم الإبلاغ عن ثبات مؤشري المشاركة في صنع القرار، والتسلسل الهرمي للسلطة باعتماد معامل ألفا 0.76، و 0.55 على التوالي.

يتكون تدوين العمل من خمسة فقرات تم فحصها لتحديد الوصف الوظيفي أو توحيد العمل (على سبيل المثال، "تترك الطريقة التي تتم بها الأمور للشخص الذي يقوم بالعمل").

يقيس الامتثال للقواعد (بندين) نوع الإشراف الذي يتلقاه الموظفون لضمان امتثالهم لمعيار ترميز الوظائف. (على سبيل المثال، "أشعر أنه يتم مراقبتي باستمرار لمعرفة ما إذا كنت انتهك القواعد").

تم استخدام خمسة فقرات لقياس تدوين العمل، هذه البنود مأخوذة من مقياس Hage & Aiken, (1967)، وتم التحقق من صحتها لاحقًا بواسطة Dewar et al., (1980) حيث جاءت قيمة معامل ألفا ب 0.72. كما قد أفاد Sarros et al., (2002) أن المؤشر له معامل موثوقية مقبول حيث بلغ 0.76. علاوة على ذلك، أبلغ Aizzat et al., (2006) عن معامل موثوقية مرتفع قدره 0.94، في حين توصل Johari et al., (2011) إلى أن ثبات مؤشر تدوين العمل، قدره 0.84، لقد توصل Lamichhane, M., Shrestha, S., (2017) إلى قيمة ثبات مؤشر تدوين العمل 0.57.

وجدت دراسة Erol, E., Ordu, A., (2018) ثبات جيد لأبعاد المقياس وقد جاءت كالاتي: "مقياس التخصص في العمل" $\alpha = 0.80$ ؛ "مقياس إضفاء الطابع الرسمي" $\alpha = 0.84$ ؛ "مقياس المركزية" $\alpha = 0.84$

توصل Johari et al., (2011) إلى أن الاتساق الداخلي العام لمصادقية مقياس البنية التنظيمية 0.765. في ماليزيا.

أما في دراستنا هذه فقد جاء ثبات المقياس من خلال قيم معاملات ألفا، ومعامل ألفا الطبقي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 36.5. إحصاءات موجزة لمقياس البنية التنظيمية، ومعامل ألفا الطبقي (ن=187)

الأبعاد	عدد الفقرات	التباين	الانحراف المعياري	قيم معامل ألفا (α)	الثبات العام للمقياس باعتماد معامل ألفا الطبقي
المشاركة في صنع القرار	4	29.528	5.434	0.829	
التسلسل الهرمي للسلطة	5	28.167	5.307	0.890	
تدوين العمل	4	7.182	2.680	0.357	
التخصص في العمل	6	40.929	6.398	0.878	
مقياس البنية التنظيمية	19	170.790	13.069	-	0.896

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات المقاييس الفرعية ما بين 0.357 كحد أدنى، و0.89 كحد أقصى.

وما يجدر التنبيه إليه أننا استخدمنا معادلة ألفا التطبيقية، والتي يمكن تطبيقها من خلال قيم التباين مع قيم معاملات ألفا لكل محور، أو من خلال قيم الانحراف المعياري مع قيم معاملات ألفا لكل محور، حيث أبان معامل ألفا الطبقي *Stratified Coefficient Alpha* على ثبات مرتفع حيث بلغ 0.896 لإجمالي فقرات المقياس التسعة عشر (عد للملحق 19). يدل على أن المقياس يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وفقاً لنانالي وبرنشتاين (Nunnally & Bernstein, 1994) الذي اعتمد 0.70 كحد أدنى للثبات.

3. ثبات مقياس التنشئة التنظيمية للفرق:

لقد أبلغت الدراسة الذي قام بها Taormina, (2004) أن ثبات المقياس باعتماد معامل ألفا للمقياس الفرعي «التدريب» عن ثبات $\alpha = 0.76$ ، تم الإبلاغ أيضاً عن موثوقية هذا المقياس الفرعي في عدة دراسات (على سبيل المثال، Villavicencio–Ayub, E., Jurado–Cárdenas, S., (2015) Valencia–Cruz, A., حيث قدر الثبات الذي وجدوه ب $\alpha = 0.94$ ، أظهرت الدراسة الذي قام بها Griffin et al, (2007) أن ثبات المقياس باعتماد معامل ألفا للمقياس الفرعي «التنسيق بين أعضاء الفريق» ثبات $\alpha = 0.72$ ، تم الإبلاغ أيضاً عن موثوقية هذا المقياس الفرعي في عدة دراسات (على سبيل المثال، Pennaforte, A., 2016)، حيث أبلغ عن ثبات قدر ب $\alpha = 0.84$ ، فيما يخص المقياس الفرعي «تنشئة المجموعة» فقد أبلغ (Chao et al., 1994) عن موثوقية قدرها $\alpha = 0.78$ ، تم الإبلاغ أيضاً عن موثوقية هذا المقياس الفرعي في عدة دراسات (على سبيل المثال، Haueter et al., 2003) حيث قُدر معامل الاستقرار لطريقة الاختبار وإعادة الاختبار $r = 0.79$

أما في دراستنا هذه فقد جاء ثبات المقياس من خلال قيم معاملات ألفا، ومعامل ألفا الطبقي كما يوضحه الجدول التالي:

الجدول 37.5. إحصاءات موجزة لمقياس التنشئة التنظيمية الفرق، ومعامل ألفا الطبقي (ن=187)

الأبعاد	عدد البنود	التباين	الانحراف المعياري	قيم معامل ألفا (α)	الثبات العام للمقياس باعتماد معامل ألفا الطبقي
التدريب	5	16.806	4.099	0.746	
التنسيق بين أعضاء الفريق	3	15.447	3.390	0.876	
تنشئة المجموعة	12	65.219	8.076	0.681	
استبيان التنشئة التنظيمية الفرق	20	122.213	11.055	-	0.779

تم الإبلاغ عن التباين والانحرافات المعيارية في الجدول 37.5، وكذلك مؤشرين لموثوقية البناء؛ معامل ألفا، ومعامل ألفا الطبقي. تتم الإشارة إلى الدليل على موثوقية البناء من خلال حقيقة أن قيمتا معامل ألفا، ومعامل ألفا الطبقي جاءتا بمستوى أعلى (ثبات مقبول) من الحد الأدنى الذي أوصى به (Nunnally and Bernstein's (1994) أي 0.70 (عد للملحق 20).

4. ثبات استبيان أداء فرق العمل:

الجدول 38.5. إحصاءات موجزة لاستبيان أداء فرق العمل، ومعامل ألفا الطبقي (ن=187)

الأبعاد	عدد البنود	التباين	الانحراف المعياري	قيمة معامل ألفا (α)	الثبات العام للمقياس باعتماد معامل ألفا الطبقي
وضوح الأهداف	4	31.039	5.571	0.85	
قدرة فريق العمل	4	27.046	5.201	0.845	
مناخ فريق العمل	11	213.890	14.625	0.935	
استبيان أداء فرق العمل	19	452.455	21.271	-	0.950

يتضح من الجدول السابق أن معاملات ثبات المقاييس الفرعية ما بين 0.84 كحد أدنى، و0.935 كحد أقصى، وقد أظهر معامل ألفا الطبقي ثبات مرتفع جداً حيث بلغ 0.95 لإجمالي بنود المقياس العشريون (عد للملحق 21).

وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية جداً من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة وفقاً (Nunnally & Bernstein, (1994) الذي اعتمدا 0.70 كحد أدنى للثبات.

6.2.5. الأساليب المستخدمة في معالجة البيانات:

استخدم في معالجة البيانات معامل الارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، وتحليل الانحدار المتعدد، وتحليل المسار.

خلاصة الفصل:

لقد تم في هذا الفصل التأكد من أدوات الدراسة من جانب خصائصها السيكمترية، بعد ما قمنا بتوزيع المقاييس الخاصة بالدراسة على العينة المستهدفة، ونتيجة لذلك تم تعديل مقياس البنية التنظيمية بعدما تم استخدام التحليل العاملي، والاحتفاظ بكل العوامل المكونة لمقياس التوجه التنظيمي، تم كذلك تطوير مقياسين خاصين بالتنشئة التنظيمية للفرق، وأداء فرق العمل من طرف الباحث، أسفرت هذه العملية على إنشاء مقياس التنشئة التنظيمية للفرق مكون من عشرين فقرة، ومقياس أداء فرق العمل مكون من تسعة عشرة فقرة بعدما تم استخدام التحليل العاملي، وكلاهما بالاستعانة بطريقة البناء والجمع، وقد مرت العملية بمرحلتين الدراسة الأولية وشملت ثلاثون موظف، والدراسة الأساسية جمعت مائة وسبعة وثمانون موظف.

الفصل السادس: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1.6. عرض نتائج الدراسة الأساسية

1.1.6. إيجاد نمط البنية التنظيمية

▪ اختبار التوزيع الطبيعي

2.1.6. عرض نتائج الفرضية الأولى

3.1.6. عرض نتائج الفرضية الثانية

2.6. مناقشة نتائج الدراسة الأساسية

1.2.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى

2.2.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية

إسهامات الدراسة

قيود الدراسة

الخاتمة

1.6. عرض نتائج الدراسة:

1.1.6. إيجاد نمط البنية التنظيمية:

من أجل اختبار نوع بنية المؤسسة التنظيمية، نستخرج متوسط الدرجات على هذه الفقرات السبعة لإنتاج مؤشر المنظمة. كلما ارتفع المؤشر (إلى القيمة محصورة بين [5-7])، أصبحت بنية المؤسسة تميل أكثر إلى البنية العضوية. كلما كانت المؤشر أقل (إلى القيمة محصورة بين [1-3])، كان البنية التنظيمية أكثر آلية، بينما القيمة 4 فلا تدرج ضمن أي نمط.

الجدول 1.6. قيم متوسطات فقرات مقياس التوجه التنظيمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
1.334	3.14	قنوات اتصال منظمة/ مقابل قنوات اتصال مفتوحة
1.149	2.96	أسلوب إداري رسمي/ مقابل أسلوب إداري غير الرسمي
1.105	3.25	التأكيد على السلطة الهرمية الرسمية/ مقابل تجاوز مؤقت للسلطة الهرمية الرسمية
1.148	2.41	التأكيد على الامتثال لمبادئ الإدارة/ مقابل التكيف بحرية مع الظروف المتغيرة
1.154	2.58	إتباع الإجراءات المنصوص عليها رسمياً/ مقابل تجاهل الإجراءات الرسمية لإنجاز المهام
1.225	2.36	رقابة رسمية مشددة/ مقابل رقابة غير رسمية
1.006	3.14	الالتزام بأوصاف الرسمية للوظيفة/ مقابل تحديد السلوك المناسب في العمل
---	2.83	متوسط المتوسطات

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المتوسط الكلي (متوسط المتوسطات) يقدر بـ 2.83، وهذه القيمة محصورة بين [1-3]، نستنتج من هذا أن البنية التنظيمية لهذه المؤسسة هي بنية على ما يبدو أنها آلية.

2.1.6. عرض نتائج الفرضية الأولى:

ولاختبار الفرضية الأولى استخدمنا معامل الارتباط لبيرسون، للتحقق من وجود العلاقة من عدمه، قبل حساب مساهمة كل عامل في التنبؤ بأداء فرق العمل، وقد جاءت النتائج على النحو التالي:

الجدول 2.6. قيمة معامل الارتباط بين البنية التنظيمية وأداء فريق العمل

العلاقة	معامل الارتباط	معامل التحديد
البنية التنظيمية <---> أداء فرق العمل	0.740**	0.54%
التنشئة التنظيمية للفرق <---> أداء فرق العمل	0.586**	0.34%

** دالة عند 0.01

نلاحظ من خلال الجدول وجود علاقة ارتباطيه بين البنية التنظيمية وأداء فرق العمل بمعامل قدره 0.74 عند مستوى الدلالة 0.01، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب 54% ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع يعزى جزء منه لمتغير البنية التنظيمية، كما نلاحظ وجود علاقة ارتباطيه بين التنشئة التنظيمية للفرق وأداء فرق العمل بمعامل قدره 0.58 عند مستوى الدلالة 0.01، حيث قدرت نسبة التباين المفسر ب 34% ومعنى ذلك أن التغير الذي يحدث في المتغير التابع يعزى جزء منه لمتغير التنشئة التنظيمية للفرق. وعليه يمكننا القيام بحساب مقدار المساهمة للعوامل المقترحة في الفرضية الأولى.

وقبل إجراء تحليل الانحدار المتعدد تم التأكد من توافر شروط استخدام الانحدار كالاتي:

▪ اختبار التوزيع الطبيعي:

يشترط كل من تحليل الانحدار المتعدد والتحليل العملي التوكيدي، خضوع متغيرات البحث للتوزيع الطبيعي، وهناك عدة طرق لمعرفة وتقصى هذا التوزيع الطبيعي منها نذكر: الالتواء (التناظر) والتفرطح (التركيز)، ويقاس الالتواء والتفرطح متعدد المتغيرات نفس خصائص الشكل كما في الحالة أحادية المتغير. ومع ذلك، بدلاً من إجراء مقارنة لتوزيع متغير واحد مقابل توزيع طبيعي أحادي المتغير، فإنهم يقارنون التوزيع المشترك للعديد من المتغيرات مقابل التوزيع الطبيعي متعدد المتغيرات (Cain, M. K., 2017, p.1720). Zhang, Z., Yuan, K.-H., 2017, p.1720). في هذه الدراسة، نستخدم معامل مارديا Mardia's coefficient للالتواء والتفرطح متعدد المتغيرات، وفقاً ل (Mardia (1970), Srivastava (1984)

وتبعاً لذلك أخضعنا بيانات الدراسة للتوزيع الطبيعي، كما تم تنقيح وتصفية البيانات (Cleaning Data) وذلك حتى يتسنى لنا معرفة القيم الشاذة والتي تأخذ قيم متضخمة تؤثر في التوزيع الطبيعي، ويمكن ملاحظة قيم معامل مارديا في الجدول التالي:

الجدول 3.6. قيمة معامل مارديا للمتغيرات المدرجة في الدراسة

قيمة معامل مارديا	القيمة الحرجة لمعامل مارديا	القيمة المرجعية لمعامل مارديا > 1.96	الحكم على إعتدالية التوزيع
4.219-	1.861-	دالة	متحقق

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن كل القيمة الحرجة لمعامل مارديا جاءت أصغر من القيمة المرجعية لمعامل مارديا والمقدرة ب 1.96، وعليه نقول أن شرط التوزيع الطبيعي قد تحقق.

▪ **فحص التعددية الخطية:** وذلك من خلال معامل تضخم التباين، واختبار التباين المسموح؛

الجدول 4.6. قيم معامل تضخم التباين واختبار التباين المسموح

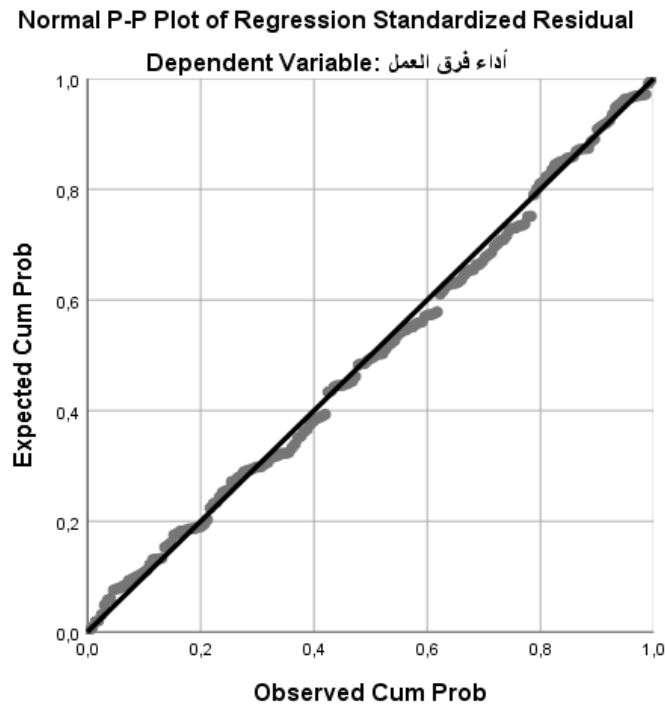
المتغيرات	معامل تضخم التباين (VIF)	اختبار التباين المسموح Collinearity tolerance
الأقدمية في الفريق	1.044	0.958
عدد المشاركة في الدورات التدريبية	1.025	0.976
المشاركة في صنع القرار	1.149	0.870
التسلسل الهرمي للسلطة	2.481	0.403
تدوين العمل	1.149	0.870
التخصص في العمل	2.370	0.422
التدريب	2.379	0.420
التنسيق بين أعضاء الفريق	2.640	0.379
تنشئة المجموعة	1.115	0.897

من خلال الجدول السابق، نلاحظ أن قيم معامل تضخم التباين أقل من 5 في جميع المتغيرات المستقلة وفقاً ل (Mason and Perreault, 1991)، وقيم اختبار التباين المسموح الذي يعبر عن مقدار تباين المتغير المستقل المحدد الذي لا تفسره المتغيرات المستقلة الأخرى في النموذج ويجب أن لا تقل عن الحد المسموح أي أقل من 0.1؛ نستطيع القول أن المتغيرات ليست عالية الترابط، ولا توجد مصاحبة خطية، وبالتالي ولا توجد مشكلة في التعددية الخطية.

▪ **فحص إعتدالية التوزيع الاحتمالي للبواقي (Normality test (OLS)** ، وفحص قيمة (Durbin

(Watson)، وهو خاص بفحص الارتباط الذاتي للبواقي (Residuals)، والذي قيمته تتراوح ما بين

(4-0)، فإذا ما تراوحت ما بين (2-4) كان الارتباط سالب، أما إذا تراوحت ما بين (0-2) كان الارتباط موجب. وفيما يلي شكل إعتدالية التوزيع:



الشكل 1.6. التوزيع الطبيعي للبواقي المعيارية لمتغير أداء فرق العمل

ولاختبار هذه الفرضية استخدمنا تحليل الانحدار المتعدد (Regrisson multiple)، حيث دلت النتائج على ما يلي:

الجدول 5.6. ملخص نتائج نموذج تحليل الانحدار المتعدد

النموذج	معامل الارتباط R	معامل التحديد R^2	معامل التحديد المصحح R^2	خطأ التقدير	Durbin watson
1	0.903	0.816	0.806	9.36516	2.073

يبين الجدول قيمة الارتباط الكلي بين المتغيرات المُتنبئة والمتغير التابع (أداء فريق العمل)، حيث نجد بأن معامل الارتباط قدر ب 0.903 وبعد تربيعه وتصحيحه أصبح يساوي 0.806، أي أن ما يزيد عن نسبه 80% من التباين الموجود في أداء فريق العمل يُفسره واحد أو أكثر من المتغيرات المستقلة، وهي نسبة معتبرة، ويشير خطأ التقدير إلى أخطاء قليلة نسبيا في النموذج، وقدرت قيمة Durbin watson ب 2.073 مما يعني أن هناك ارتباط موجب للبواقي المعيارية.

وللتحقق من دلالة النموذج تم إجراء تحليل تباين الانحدار Anova كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول 6.6. تحليل تباين الانحدار الخاص بالمتغيرات المُتنبئة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
الانحدار	68632.631	9	7625.848	86.948	0.000
البواقي	15524.000	177	87.706		
الكلي	84156.631	186			

يتضح من الجدول السابق أن قيمة (ف) المحسوبة دالة عند مستوى 0.05، وهذا يدل على أن معادلة الانحدار مقبولة، ولمعرفة مساهمة لكل متغير متنبئ في المتغير التابع (أداء فريق العمل) تم استخراج معاملات Beta المعيارية، تم الإبلاغ عن النتائج في الجدول التالي:

الجدول 7.6. معاملات بيتا لمساهمة المتغيرات المُتنبئة في التنبؤ بأداء فريق العمل

المتغيرات المُتنبئة	معامل β	الخطأ المعياري	قيمة معامل β المعياري	قيمة اختبار (ت)	مستوى الدلالة
الثابت	3.832	7.811		0,491	0.624
الأقدمية في الفريق	-1.811	1.513	-0.039	-1.197	0.233
عدد المشاركة في الدورات التدريبية	1.797	0.636	0.092	2.827	0.005
المشاركة في صنع القرار	0.179	0.137	0.045	1.303	0.194
التسلسل الهرمي للسلطة	0.125	0.203	0.031	0.616	0.538
تدوين العمل	-0.422	0.258	-0.057	-1.638	0.103
التخصص في العمل	1.290	0.165	0.388	7.808	0.000
التدريب	0.805	0.258	0.155	3.115	0.002
التنسيق بين أعضاء الفريق	2.584	0.284	0.477	9.101	0.000
تنشئة المجموعة	-0.037	0.090	-0.014	-0.408	0.684

نستنتج من الجدول السابق مساهمة كل من المتغيرات المُتنبئة التالية: عدد المشاركة في الدورات التدريبية، والتخصص في العمل، والتدريب، والتنسيق بين أعضاء الفريق في التنبؤ بأداء فريق العمل بقيم بيتا المعيارية قدرها 0.092، 0.388، 0.155، 0.477 على التوالي، مما يعني أنه كلما ارتفع التنسيق بين أعضاء الفريق بدرجة معيارية واحدة يصاحبه تغير وارتفاع في أداء فريق العمل بدرجة معتبرة لا تتجاوز 0.477، أي ما نسبته 47٪، ومساهمة أيضا التخصص في العمل بقيمة بيتا قدرها 0.388 مما يعني أنه إذا ما ارتفع التدريب بدرجة معيارية واحدة يصاحبه تغير وارتفاع في أداء فريق العمل بقيمة معتبرة لا تتجاوز 0.388 أي بنسبة 38٪، وأيضا مساهمة التدريب بقيمة بيتا قدرها 0.155 مما يعني

أنه إذا ما ارتفع التدريب بدرجة معيارية واحدة يصاحبه تغير وارتفاع في أداء فريق العمل بقيمة قليلة لا تتجاوز 0.155 أي بنسبة 15%، ومساهمة أيضا عدد المشاركة في الدورات التدريبية بقيمة بيتا قدرها 0.092 مما يعني أنه إذا ما ارتفع التدريب بدرجة معيارية واحدة يصاحبه تغير وارتفاع في أداء فريق العمل بقيمة قليلة لا تتجاوز 0.092 أي بنسبة 9%، وعدم مساهمة المتغيرات المستقلة الأخرى: (الأقدمية في الفريق، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتسلسل هرمي للسلطة، وتدوين العمل، وتنشئة المجموعة) في التنبؤ بأداء فريق العمل.

وعليه يمكن صياغة معادلة الانحدار كالتالي:

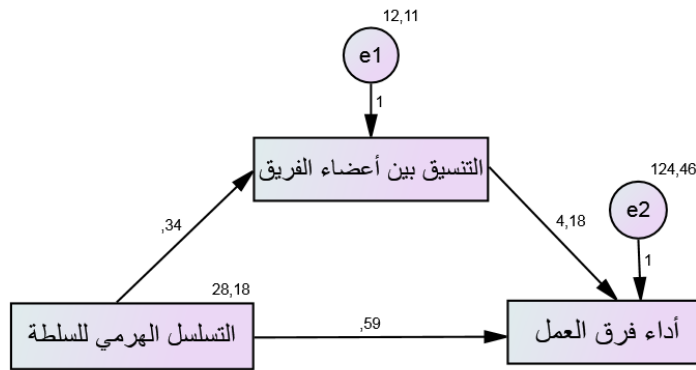
$$\text{أداء فريق العمل} = \text{الثابت (3.832)} + (\text{التنسيق بين أعضاء الفريق} \times 0.477) + (0.388 \times \text{التخصص في العمل}) + (0.155 \times \text{التدريب}) + (0.092 \times \text{عدد المشاركة في الدورات التدريبية})$$

2.1.6. عرض نتائج الفرضية الثانية:

والتي تنص: سيكون هنالك أثر مباشر للبنية التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، التسلسل الهرمي للسلطة، تدوين العمل، الإمتثال للقواعد، التخصص في العمل)، على أداء فرق العمل، والأثر غير المباشر يمر عبر ممارسات التنشئة التنظيمية للفريق (التدريب، التنسيق بين أعضاء الفريق، وتنشئة الفرق).

ولاختبار هذه الفرضية استخدم الباحث تحليل المسار باستخدام برنامج أموس (Amos 21)، حيث تم الحصول على النموذج السببي الذي يفسر العلاقة بين متغيرات الدراسة وذلك في ضوء الأدب النظري (على سبيل: النظرية الموقفية)، تم اختبار آثار الوساطة باستخدام تقنية Bootstrapping. يجعل Bootstrapping من السهل اختبار ثبات وموثوقية النماذج، بحيث تنتج عنه نتائج دقيقة وموثوقة.

ويمكن تصوير النموذج السببي المفترض وفق الشكل التالي:



chi-square =,000
Df =0
P =\p

الشكل 2.6. المسار السببي لتأثير التسلسل الهرمي للسلطة على أداء الفريق

الجدول 8.6. إحصاءات موجزة لقيم التأثيرات المباشرة وغير المباشرة وفترات الثقة

فترات الثقة	الدلالة الإحصائية P < 0.05	القيمة الاحتمالية P-value	قيمة التأثير غير المباشر	قيمة التأثير المباشر	التسلسل الهرمي للسلطة <--- التنسيق بين أعضاء الفريق
[0.409 و 0.257]	0.009	0.000	---	0.340	التسلسل الهرمي للسلطة <--- التنسيق بين أعضاء الفريق
[4.572 و 3.868]	0.002	0.000	---	4.183	التنسيق بين أعضاء الفريق <--- أداء فرق العمل
[0.834 و 0.302]	0.005	0.000	---	0.587	التسلسل الهرمي للسلطة <--- أداء فرق العمل
[1.757 و 1.110]	0.005	0.000	1.421	---	التسلسل الهرمي للسلطة <--- أداء فرق العمل

من خلال الجدول السابق نجد أن متغير التسلسل الهرمي للسلطة يؤثر على متغير التنسيق بين

أعضاء فريق العمل بقيمة 0.34، وأيضاً يؤثر متغير التنسيق بين أعضاء الفريق على متغير أداء فريق

العمل بقيمة 4.183، وأيضا يؤثر التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل بقيمة 0.587 وكل هذه القيم دالة عند مستوى معنوية 0.000 P-value.

إن قيمة التأثير غير المباشر لمتغير التسلسل الهرمي للسلطة على متغير أداء فريق العمل من خلال الوساطة (التنسيق بين أعضاء الفريق) يقدر ب 1.421.

كما يمكن حسابه أيضا عن طريق ضرب قيمة تأثير متغير التسلسل الهرمي للسلطة على متغير التنسيق بين أعضاء فريق العمل 0.34، في قيمة تأثير متغير التنسيق بين أعضاء الفريق على متغير أداء فريق العمل بقيمة 4.183.

بما أن فترة الثقة لمتغير التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل عبر وساطة التنسيق بين أعضاء الفريق تساوي 0.005، وهي قيمة ذات دلالة، وفترة الثقة للتأثير المباشر، بين التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل يساوي 0.005، وهي أيضا قيمة دالة. نقول أن العلاقة الوساطة هي علاقة وسيطية جزئية، بما أن التأثير المباشر مازال دال في وجود التأثير غير المباشر.

2.6. مناقشة نتائج الدراسة:

1.2.6. مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

من خلال الجدول 2.7 نجد أنه تم التوصل إلى وجود علاقة بين البنية التنظيمية وأداء الفريق، على عكس ما تم الإبلاغ عنه في دراسة (Danzfuss, T. W., 2012)، حيث ذكر أنه لا توجد علاقة واضحة بين البنية التنظيمية وأداء الفريق الافتراضي.

أولا، تشير معادلة الانحدار المتعدد القياسي إلى أن أربعة متغيرات مُتنبئة من أصل تسعة متغيرات أُدرجت في معادلة الانحدار ساهمت في التنبؤ بأداء فرق العمل، وجاءت المتغيرات مُتنبئة وفق كمية مساهمتها كالتالي: التخصص في العمل يساهم بأكثر من 38٪، والتنسيق بين أعضاء الفريق يساهم أيضا بأكثر من 47٪، ويساهم التدريب في حوالي 15٪، وأما عدد المشاركة في الدورات التدريبية فيساهم ب 9٪.

سنبدأ من العاملين الأخيرين (أي، التدريب، وعدد المشاركة في الدورات التدريبية)، واللدان يُحتمل أن يكونان المؤثران الأساسيان لفهم بقية العوامل.

تحاول قدر كبير من المؤلفات حول أداء الفريق إعطاء نظرة ثاقبة عن سبب أداء بعض الفرق بشكل أفضل من غيرها. تقدم مراجعات الأدبيات والدراسات التجريبية حول العمل الجماعي بانتظام إطاراً نظرياً للعوامل التي تؤثر على أداء الفريق، ومع هذا من الواضح أن هناك حاجة إلى المتزايدة من الأدلة التجريبية التي تسلط الضوء على فوائد التدريب وتدريب الفريق على أداء الفريق. إن مساهمة التدريب في التنبؤ بأداء فرق العمل تزيد على 15٪، وعدد المشاركة في الدورات التدريبية يساهم بـ 9٪، ما يبرر هذا هو سياسة المؤسسة نحو التدريب، حيث ينظر إلى التدريب على أنه استثمار حقيقي من خلال قيادة سياسة تقدمية من حيث تطوير وتحفيز موظفيها، وتبذل المؤسسة جهداً للتعويض عن أوجه القصور التعليمية أو المهارات لأعضاء المجموعة لهدف تطوير طاقم التأطير والإشراف على التطورات المتعلقة بأعمال السبك من خلال تقديم تدريب متخصص مع دورات تطوير محددة للغاية على المستويات الفنية والتكنولوجية والتجارية والإدارية؛ وإعادة تأهيل الموظفين التنفيذيين مع مراعاة اهتمامات المؤسسة؛ كما أن المؤسسة الجزائرية للسباكة - وهران، تستثمر كثيراً في مواردها البشرية بميزانية التدريب بقيمة سنوية إجمالية بحوالي 2٪ من رقم أعمال المؤسسة مُخصص للتدريب في السنة وفي كل سنة، على سبيل المثال، في سنة 2014 بلغ عدد المتكويين 138 متكون، بقيمة استثمارية مقدرة بـ 1.229.000 دج من أصل 2.414.000 دج، من ميزانية التكوين، وفي سنة 2015 بلغ عدد المتكويين 169 متكون، بقيمة استثمارية مقدرة بـ 12.522.000 دج، وأما سنة 2016 بلغ عدد المتكويين 97 متكون، بقيمة استثمارية مقدرة بـ 3.958.000 دج. يمكن أن نجد المُبرر لكثرة التدخلات التدريبية في ما جاءت به دراسة كل من (Fiol and Lyles, 1985; Meyer, 1982)، حيث اتفقت أن "البنيات الرسمية والمعقدة تؤخر التعلم، بحكم أن المؤسسة تميل إلى البنية الآلية ولذا تعتمد على التدريب.

بشكل عام، يظهر من خلال قراءة محتويات برامج التدريب لسنوات (2014، 2015، 2016، 2018) أن المؤسسة تنوع في طرق وتقنيات التدريب؛ فتستخدم التدريب أثناء العمل Formation sur

le tas (بحجم ساعي في سنة 2014 يقدر ب: 11915 ساعة، بمختلف الأساليب من التحسين Perfectionnement، وإعادة تأهيل Recyclage، والتدريب الجماعي، وحتى Beumarking أو ما يسمى بتبادل التجارب والذي يتمثل في زيارة مؤسسات أخرى لها نفس المهنة (Fonderie France/Allemagne))، وأيضاً عن طريق التدريب الخارجي Formation externe، (بحجم ساعي في سنة 2014 يقدر ب: 12 شهر و672 ساعة)، يمكن أن يبرر هذا التنوع في طرق وتقنيات التدريب العلاقة السببية بين التدريب وأداء فرق العمل، وما يدعم هذا القول النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة (على سبيل المثال، Aldrin, N., 2019; Haug & Enz, 2011)، التي أقرت بالحصول على علاقات قوية، وأن تقنيات التدريب لها دور مهم في تسريع تكوين المجموعات الإيجابية وتحقيق أقصى أداء للمجموعة. تمشياً مع بيان Owsukowska & Pindelski, (2010)، فإن تقنيات التدريب تسمح للمجموعات بالحصول على نتائج أفضل، وثبت أيضاً أنها تحسن كفاءة المجموعات. تم تعزيز هذا الطرح مجدداً من خلال نتائج Woodhead, (2011)، والتي توضح أن تقنيات التدريب تدعم مجموعات العمل في تحسين التواصل، وتوفير التركيز والوضوح في الأهداف المشتركة، وزيادة الثقة والتعاون بالإضافة إلى مناهج حل المشكلات واتخاذ القرار والالتزام بتحقيق مشاركة النتائج.

أما إذا تطرقنا إلى تنوع في طرق التدريب بشيء من التفصيل نقول: أن الأول (أي، التدريب أثناء العمل)، فيمكن النظر إلى ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو هذه الطريقة من التدريب على أنها تدخل ترعاه الإدارة يهدف إلى التأثير على سلوكيات أعضاء المجموعة وإدراكهم ومواقفهم، وبهذا توفر وحدات التدريب في مثل هذه البيئات فرصاً للموظفين لمشاركة خبراتهم أثناء اكتساب المهارات المختلفة المتعلقة بالوظيفة ثم خلق جو حيث من المرجح أن يقوم الموظفون بمعالجة المعلومات الجديدة (على سبيل المثال، Edmondson, 1999; Van den Bossche et al., 2006; Decuyper et al., 2013; Bauer & Mulder, 2011; Boon et al., 2010). نتيجة لذلك، قد يكون هناك انخفاض في التحيز والتوترات الناشئة عن الاختلافات الديموغرافية (النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي) والذي لم تظهر تأثيراته في نتائج الانحدار المتعدد في هذه الدراسة، يتطابق هذا ونتائج دراسة Jehn, K.

(A., Bezrukova, K., 2004)، إن أحد التفسيرات المُحتملة لعدم وجود هذه التأثيرات في طبيعة فرق العمل لدينا، أن الفرق الموجودة بالفعل مع فترات حياة طويلة نسبياً، مع أنه يوجد حراك وظيفي نوعاً ما نشط في هذه المؤسسة، وسيلي التطرق إليه لاحقاً. في مثل هذه الفرق، قد تصبح الاختلافات في النوع الاجتماعي، والعمر، والمستوى التعليمي أقل صلة وأهمية بمرور الوقت حيث يتعاون أعضاء المجموعة مع بعضهم البعض ويقضون قدراً كبيراً من الوقت في الأداء معاً في سياقات محددة. على سبيل المثال، تُظهر دراسة (Harrison et al., 2002)، أنه مع تعاون أعضاء المجموعة، تصبح تأثيرات التنوع السطحي (مثل النوع الاجتماعي، والعمر، والعرق) على أداء الفريق أضعف بكثير من تأثيرات التنوع العميق كالقيم والشخصية. أيضاً تغيير في آراء الموظفين نحو قبول أكبر لهذه الاختلافات" (مقتبس من Jehn, K. A., Bezrukova, K., 2004). قد يؤدي هذا النوع من التأثير الجماعي في مجموعات متنوعة مع التركيز على ممارسات الموارد البشرية الموجهة نحو التدريب إلى زيادة إدراكهم للتشابه، وعادة ما ترتبط هذه العمليات بزيادة الاحتفاظ بالموظفين -على عكس ما هو موجود في هذه المؤسسة- وتحسين الأداء والرضا، يتطابق هذا الرأي مع ما جادل به العديد من الباحثين (على سبيل المثال، Smith-Jentsch, Campbell, Milanovich, & Reynolds, 2001; Brewer & Brown, 1998; Delery & Doty, 1996; Nemetz & Christensen, 1996; Gaertner, et al., 1994; Tsui et al., 1992; Campbell, Dunnette, Lawler, & Weick, 1970) هذا من جهة، ومن جهة أخرى نجد أن التدريب الجماعي الذي هو ضمن طرق التدريب أثناء العمل الموجودة في المؤسسة يمكن أن يكون مُفسر للأثر الذي أوجده التدريب على أداء الفريق، دعم هذه القاعدة المتزايدة لهذا التوجه النتائج المتزايدة من الدراسات السابقة التي تعنى بتدريب الفريق (على سبيل المثال، Hendrawan, A., 2018; Mcewan, D., Eys, M., Ruissen, G. R., Zumbo, B.D., 2017; Delise, L., Gorman, C. A., Brooks, A. M., Rentsch, J. R., 2010; Gorman, J. C., Cooken, N. J., Amazeen, P., 2010; Van Woerkom, M., Croon, M. A., 2009; Salas, Cooke, & Rosen, 2008; Klein, Stagl, Salas, Parker, & Van

Eynde, 2007; Brown, T. C., 2006; Ellis, et al., 2005; Salas et al., 2001; Mathieu, Heffner, Goodwin, Salas, & Cannon Bowers, 2000; Marks, Zaccaro, and Mathieu, 2000; Wei Liang, D., Moreland, R., Argote, L., 1995; Entin, E., Serfaty, & Deckert, 1994; Dyer, 1984; Denson, 1981) والتي تُظهر أن تدريب الفريق على مهارات العمل الجماعي فعال لزيادة أداء الفريق، ويعزز هذا دراسة Budworth, M. (2011)، التي وجدت أن للمجموعات التي تم تدريب أغلبية أعضائها لديها فعالية جماعية أعلى من المجموعات حيث تم تدريب عدد أقل من أعضائها، وكذا دراسة (Buljac, M., Van Woerkom, M., Van Wijngaarden, J., 2013; Edmondson, 1999)، أن التعلم الجماعي تنبئ بفاعلية الفريق، في حين قدمت دراسة (Delise et al., 2010)، لتحديد العلاقات بين تدريب الفريق وفعاليتيه 21 دليل على أن التدريب مرتبط بشكل إيجابي بفعالية الفريق وذلك مع توفر العوامل المؤثرة على كمية ونوعية الأنشطة التدريبية المقدمة وقد جاءت النتائج في خمس فئات هي: المهارة العاطفية، المهارة الإدراكية -أو المرونة الوظيفية لدى الموظفين- (Fraser, Hvolby, 2010)، المهارة الذاتية القائمة على المهام، المهارة الموضوعية القائمة على المهمة، ومهارة العمل الجماعي التي لها تأثير فعال على أداء الفريق. زيادة إلى كل ما سبق، فإن البحث في نظرية التصميم التعليمي "instructional design theory"، وفي الآونة الأخيرة النظرية المعرفية "cognitive theory"، ونظرية ما وراء المعرفية "metacognitive theory"، ونظرية المعرفية الكلية "macrocognitive theory"، تقترح كلها أن تدريب الفريق مفيد بالفعل للمطالبة بتغيير هادف ومساعدة فرق العمل على تحقيق مستويات أعلى للأداء. وبخلاف ذلك، تم الحصول على بعض النتائج المحيرة فيما يتعلق بالتأثيرات المعتدلة للتدريب على أداء فرق العمل في دراسة (Lee, D., Stajkovic, A., Sergent, K. 2016)، حيث وجد أن العلاقة بين التعلم بالإناوبة الجماعية والفعالية الجماعية لم تكن كبيرة عندما كانت ثقة المجموعة عالية، لكنها تحولت إلى سلبية وملموسة عندما كان مستوى ثقة المجموعة منخفضاً، أما عن التدريب الخارجي الذي تعتمد المؤسسة بكثرة، قد أثبت أنه فعال بالنسبة لأداء في العديد من الدراسات (على سبيل المثال، Moen, F.,

(2009). أما الثاني، (التدريب الخارجي) فتشير نتائج دراسة (Moen, F., (2009)، إلى أن هناك آثاراً مهمة للتدريب الخارجي على المتغيرات النفسية مثل الكفاءة الذاتية، وتحديد الأهداف، والسمات السببية الشخصية للنجاح، والحاجة إلى الرضا والتي تؤثر على الأداء الفردي وأيضاً الجماعي، وتشير الدراسة أيضاً إلى أنه من بين المديرين التنفيذيين الذين تلقوا تدريباً خارجياً، كانت هناك زيادة كبيرة في نسبة الأداء الناجح يرجع إلى كل من وضوح الهدف والقدرة.

يشير تحليل الانحدار البسيط أن التدريب يساهم في وضوح أهداف الفريق بأكثر من 43٪، ويساهم أيضاً في قدرة فريق العمل بأكثر من 37٪، تتمثل إحدى المسؤوليات الرئيسية للتدريب في اكتشاف وتوضيح والمواءمة مع ما يريد المستفيد تحقيقه. وبالتالي، يجب أن يؤثر التدريب الناجح على المتدربين في تحديد الأهداف. وفقاً ل (Seijts & Latham, 2001)، تكون العلاقة بين الأداء وتحديد الأهداف أقوى عندما يكون الفرد ملتزماً بشدة بالهدف. يشار إلى قوة هذه المشاركة على أنها التزام بتحديد الأهداف في هذه الدراسة. تبرز أهمية الالتزام بالأهداف بشكل خاص عندما ينظر إلى الأهداف على أنها صعبة من قبل الفرد (Klein, Wesson, Hollenbeck & Alge, 1999). وفقاً للعديد من الدراسات (راجع ، Rainey & Jung, 2015; Latham & Locke, 2013; Latham et al., 2008)، يعمل الموظف بشكل أفضل إذا كانت الأهداف التي توجه العمل واضحة ومحددة وصعبة بدلاً من غامضة أو بالغموض الذي لا يشكل تحدياً، وما يلقي بهذا الغموض جانباً هو كيفية فهم الهدف من قبل الأعضاء الفريق، يبدو أنه من خلال دورات التدريب المتعددة قد اكتسبت فرق العمل بهذه المؤسسة نماذج مشتركة في تفسير وتحديد المتطلبات، ويبدو أن محتويات مختلف الدورات التدريبية كانت محددة للغاية وفقاً لما صرّح به العمال.

وفي سياق ذي صلة، تشير نتائج دراسة (Moen, F., (2009)، -على الرغم من أنها بحثت في عينة مختلفة نوعاً ما عن التي نحن بصدد دراستها-، إلى أنه عندما زاد تحديد الهدف لدى المديرين التنفيذيين الذين يتلقون تدريباً خارجياً بشكل ملحوظ. كما أنه من بين المديرين التنفيذيين الذين تلقوا تدريباً خارجياً، كانت هناك زيادة كبيرة في نسبة الأداء الناجح يرجع إلى كل من وضوح الهدف والقدرة.

قبل أن التطرق لأثر التدريب على قدرة فرق العمل بهذه المؤسسة يمكننا سرد بعض الأرقام التي نظن أن لها دلالة، بلغ في الميزانية التقديرية لسنة 2014، على سبيل المثال إنتاج فريق ورشة حديد الزهر 80٪، وبلغ إنتاج فريق ورشة حديد الفولاذ 104٪، هذا الاختلاف في النسبة يمكن تفسيره من خلال حجم الفريق حجم العمل في كل فريق، والفريق الأول لديه طلبات على الحديد الزهر مرتفع مقارنة بحديد الفولاذ ولديه حجم عمل أكبر لهذا القدرة تختلف وفقاً لما تم ذكره (Smith, 1776; Stigler, 1951; Becker &) (MurphyBecker & Murphy, 1992; Stigler, 1951) أما فيما يخص أثر التدريب على قدرة فرق العمل، وفقاً ل (Locke & Latham, (2002)، فمع زيادة تعقيد المهام اللازمة لتحقيق هدف معين، فإن قدرة المجموعة على امتلاك وتنفيذ استراتيجيات تحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية أمر ضروري. ومن المتوقع أن يؤدي تدريب الفريق المنهجي والرسمي إلى تطوير قدرة الفريق على تحقيق أداء عالٍ هذا ما أشار له (Goldstein & Ford, (2002) صراحة في دراسته. وأكثر من هذا من المتوقع ليس فقط امتلاك هذه المعارف والمهارات والقدرات، ولكن في كثير من الأحيان لأدائها بفعالية في المواقف العصيبة (Cannon-Bowers & Salas, 1997; Volpe, Cannon-Bowers, Salas, & Spector,) (1996)، على سبيل المثال تحت ضغط الوقت، وعدم جودة المادة الأولية كمصدر مستمر للاضطراب الوظيفي، ونقص الوسائل المتوفرة لإنجاز المهمة على أكمل وجه، مع كثرة الأعطال في الآلات والتوقفات التقنية التي تصل أحيانا إلى أكثر من أسبوع، في بيئات الفريق الموزعة (على سبيل المثال فريق مسبك حديد الزهر الذي يتوزع إلى ثلاث ورشات متباعدة)، ومواجهة الحمل الزائد للمعلومات أو العيوب - البقايا- "Rebuts" وهذه الأخيرة سببها المباشر جودة المادة الأولية (على سبيل المثال، قد تصل أحيانا نسبة عيوب من 20٪ إلى 30٪، حسب ما تم الإبلاغ عنه من مسؤول الإنتاج بالمؤسسة).

وجود أثر للتدريب على أداء فرق العمل، لا يمنع من وجود تضرر من قبل عمال ومسؤولي الورشات من عمال ورشة الصيانة. فتواتر الأعطال والمدة غير العادية لإصلاح الأعطال، تُسبب العلاقات اليومية، وتزداد هذه المشكلة إخراجاً أثناء حدوث هذه الأعطال، لما يتم توجيه العمال إلى مناصب عمل غالباً ما تكون أقل أجراً أو أقل قيمة وهنا تتخلى الفرق على صفتها -الفرق الحقيقية- من خلال عدم الاستقرار في

العضوية. والنتيجة هي جو مؤذٍ على مستوى الورشة. في منطق العلاقات الإنسانية، يبرز تحليل كروزيه "Crozier"، حيث يصرح بأن العلاقة بين فئات الأفراد في ورشة العمل تشكل نظامًا غير رسمي للتأثيرات والتوترات. بين مسؤولي ورشة العمل والعاملين في مجال الإنتاج، القاعدة هي التقادي: يحافظ العمال على مناخ ودي، مع استحداث مسافة بينهم، والتزام منخفض؛ من الواضح أن مسؤولي ورشة الصيانة، لديهم ردود أفعال الأبوية نحو عمال ورشة الإنتاج، حيث يوجد القليل من الاهتمام بهم. أما بين قادة ورشة الإنتاج وعمال الصيانة، فالعلاقة هي واحدة أي الحرمان المتبادل من الاعتراف: يظهر عمال الصيانة استياءً كبيراً ويشعرون أنهم يمارس عليهم الضغط في كل لحظة من طرف مسؤولي الورشات. أما بين عمال الصيانة والعاملين في الإنتاج هناك مناخ متناقض من التوتر والاستثمار العاطفي: فعمال الصيانة لديهم نفس رد الفعل الأبوي على عمال الإنتاج حيث يعتبرونهم غير مسؤولين ومن غير ذوي الكفاءة؛ فتكون ردة فعل عمال الإنتاج بعدم الرضا على كل ما يحدث لهم. فالمناخ يتصف بالمشاجرات الداخلية المتكررة.

لا يتوقف أداء الفريق على طرق وأساليب تدخلات التدريب فقط، كما تمت مناقشته أعلاه، ولكن أيضاً على محتوى البرامج التكوينية الذي نعتبره في هذه الدراسة الفيصل في تطوير هذا الأداء وله تأثير إيجابي وهام على الأداء الجماعي للموظفين؛ حيث أبلغ العديد من المسؤولين أن محتوى برامج التكوين جيدة، وفعالة وتعالج المشاكل المتعلقة بالسباكة والتعبئة على معايير Iso 9001/2000.

لقد أيدت العديد من الدراسات هذا التوجه (على سبيل المثال، Otuko, A., Chege, G., Musiega, D., 2013; Nassazi, A., 2013; Bresman & Zellmer-Bruhn, 2013; Driskell, 2011; Salas, E. et al. (2008)، إضافة إلى ذلك فقد اقترحت نتائج دراسة Bunderson & Boumgarden, 2010)، وجود علاقات معتدلة وإيجابية بين تدخلات تدريب الفريق وأداء الفريق. أشارت نتائج تحليلات الوساطة إلى أن محتوى التدريب يحد من فعالية هذه التدخلات.

وبحكم أن المؤسسة تولي الاهتمام الوافر بالتدريب، يبقى أن عامل الوقت له أهمية بالغة في دورة حياة الفريق عند إجرائها للتدخلات التدريبية. في الواقع، قد تضر التدخلات غير المحددة التوقيت أكثر من نفعها من خلال تشتيت انتباه الفريق أو تشتيته عن القضايا الأخرى التي تتطلب اهتمام الأعضاء في ذلك الوقت. نحن نفترض أن تدخلات التدريب تكون أكثر فاعلية عندما تتعامل مع المشكلات التي يكون الفريق جاهزاً لها في وقت إجرائها، وعلاوة على ذلك، يختلف هذا الاستعداد بشكل منهجي عبر دورة حياة الفريق. في المقابل، من غير المحتمل أن تكون التدخلات المُدارة بكفاءة مفيدة إذا تم تقديمها في وقت من دورة الحياة عندما لا يكون الفريق جاهزاً لها.

التفسير المحتمل يُعزى إلى النماذج الذهنية لفرق العمل المكتسبة فزيادة عدد التدخلات التدريبية من قبل الإدارة وطول مدة التدريب، يكونان أحياناً عاملان حاسمان في إنشاء نماذج ذهنية مشتركة لفرق العمل، مع أن هذه الأخيرة لم تكن ضمن تصميم الدراسة الحالية، إلا أننا يمكن الأخذ بها لتفسير أثر عدد التدخلات التدريبية ومدتها على أداء فرق العمل، ويدعم هذا التوجه دراسة Edwards, B. D., Day, (2006), E. A., Arthur Jr., W., Bell, S. T., التي أقرت بأن زيادة التدريب (أطر زمنية أطول للتدريب) يزيد بوضوح اكتساب الفرق لمهارات أكثر وذلك من خلال تقاربها على النموذج الذهني "الحقيقي" كما أبلغت دراسة Prichard, J. S., Stratford, R. J., Hardy, C., أن الفرق المدربة عن مستويات أعلى من الوقت الذي يقضيه في المهمة، وزيادة الوعي بالوقت، والمزيد من المشاركة المتكافئة بين أعضاء الفريق. أظهرت بيانات أن الفرق المدربة لفترة طويلة ومتكررة تمكنت من إدارة وقتها وتخطيطها بشكل أكثر فعالية. عندما يكون من الممكن إنشاء نماذج ذهنية مرجعية متخصصة، يمكن للمرء أن يتحقق من فعاليتها كتدخلات لتسهيل تطوير نماذج ذهنية جماعية دقيقة ومشتركة. إن النتائج التي توصل إليها Klein, K. J., Lim, B. C., (2006) إليها تضيف المزيد من المصداقية على الحجج المقدمة من طرف (Klimoski & Mohammed, 1994; Cannon-Bowers et al., 1993) فيما يخص أن دقة النموذج الذهني للفريق مفيد لأداء الفريق.

إضافة إلى النموذج الذهني المشترك في الفريق، يمكن الإشارة إلى العضوية النسبية في فرق العمل هذه لتفسير أثر التنسيق على أداء فرق العمل، والتي سنتحدث عنها لاحقاً، ففرق العمل الموجودة في المؤسسة تصل نسبة استقرار العضوية فيها إلى 86% (على سبيل المثال، فريق ورشة التصنيع)، ومع هذا نجد أن معدل دوران العمل الداخلي يفوق 22%، وهذا يفوق الحد الأقصى لا المتوسط، كما يوضحه الجدول 18.6، وبصرف النظر عن التوجه نحو التعدد الوظيفي للمهن (La polyvalences) -أي تنمية لدى الموظف كفاءات إضافية لمهن مجاورة- الذي سطرته إدارة الموارد البشرية كخطوة تُعبر عن رغبة المؤسسة في التدرج في سيرورات الجودة وخطوات معايير Iso 9001/2000 في تسيير مواردها، فإن القاعدة هنا تقول: أن النسبة المنخفضة لدوران العمل (أقل من 5%) التي تعني أن المؤسسة تتوفر على مناخ اجتماعي جيد (المناخ العام جيد ورضاء جيد للموظفين). أما النسبة العالية لدوران العمل (إلى أكثر من 15%) تعني أن المؤسسة لديها مناخ اجتماعي سيء وظروف عمل سيئة. وبما أن 22.62% هي نسبة تفوق 15% فهو رقم مُعَبِّر جداً، وهو دليل على أن المؤسسة لديها مناخ اجتماعي سيء وظروف عمل سيئة، هذه الأخيرة يمكن ملاحظتها بالعين المجردة. يمكن أن ينقسم هذا المعدل في دوران العمل إلى دوران داخلي، وآخر خارجي، على سبيل المثال، نجد تسرب للموارد البشرية لهذه المؤسسة أحياناً إلى مؤسسات منافسة في نفس المجال من التصنيع (مثلاً، في سنة 2015 بلغ عدد العمال 317، وفي سنة 2016 كان العدد الإجمالي للعمال يقدر بـ 250 عامل، في نهاية 2017، أضحى العدد الإجمالي للعمال هو 221، ما يقدر بـ 29 عامل غادر المؤسسة في حدود السنة الواحدة، وهذا تبرره الدراسات التجريبية (على سبيل المثال، Benson, 2006; Egan et al. 2004; Levine, 1993; Mincer, 1988) التي بحثت في العلاقة المباشرة بين التدريب ونوايا دوران العمل. ومع هذا لا يمكننا القول أن فرق العمل الموجودة في المؤسسة لا يمكن اعتبارها فرق حقيقية.

يمكن إعطاء بعض التفسيرات للنتائج السلبية؛ بادئ ذي بدء، في هذه الدراسة تم اختيار التدريب الذي تقدمه المؤسسة والقياس على أساس عدد التدخلات التدريبية. من المحتمل أن تكون هناك علاقة تبادلية بين الموظف والمؤسسة، ومن المحتمل أن يكون لدى الكثير من العمال نوايا لمغادرة المنظمة (لقد تم

الإبلاغ من طرف العديد من العمال عن نية المغادرة إن توفرت فرصة عمل في مؤسسة في نفس مجال التصنيع) بناءً على أكثر من سبب. من المرجح في هذه الدراسة أن يكون الرضا الوظيفي هو عنصر مهم للبقاء أو المغادرة هذا ما تم الإبلاغ عنه من طرف العديد من العمال كذلك.

من جانب آخر، لقد وجدنا أن بنية المؤسسة تميل إلى أن تكون آلية أكثر من أن تكون عضوية، وما يُعرف عن البنية الآلية أنها تتصف بمستوى مرتفع من إضفاء الطابع الرسمي، وكان قد جاء في الجانب النظري لهذه الدراسة أن المنظمات تعتمد على إضفاء الطابع الرسمي لتنسيق جهود الموظفين؛ ومع ذلك، فقد ثبت أن هذه الممارسة لها تأثير سلبي وفقاً لما جاء في دراسة (Agarwal Sanjeev, 1993)، حيث أن التحكم في ممارسات العمل يتم من خلال الإجراءات والقواعد الرسمية؛ وبالتالي تكون هذه المنظمات أقل مرونة. على العكس من ذلك، فإن المنظمات ذات المستوى المنخفض من إضفاء الطابع الرسمي تشجع على التفاعل الأفقي والعمودي والأدوار المرنة، وأن إضفاء الطابع الرسمي (على سبيل المثال، التعليمات المقننة أو الإجراءات الرسمية) داخل المنظمة قد يؤدي إلى عدم المرونة (Jansen et al., 2003; Lin and Germain, 2005; al., 2005)، والرتابة الوظيفية، والاعتراب وزيادة معدل دوران العمل. هذا الأخير أقرته نتائج دراستنا حيث كان معتبراً جداً. وفقاً للعديد من المؤلفات (Van Woerkom, M., 2002; Akgün & Lynn, 2002; Edmondson, 2003; Croon, M.A., 2009)، من المتوقع أن يؤثر استقرار عضوية الفريق على أداء الفريق لأن أعضاء الفريق الذين يعملون معاً على مدى فترة طويلة سيطورون فهماً جماعياً لشروط سلامة الفريق ويطورون العلاقات الشخصية، مما يجعل المناقشات حول الحلول المبتكرة أكثر احتمالية، وبالتالي يدفعون بمتوسطات الأداء إلى الارتفاع (على سبيل المثال، Hao Ji, Jin Yan, 2020). وقد وجد (Buljac, M., Van Woerkom, M., van Wijngaarden, J., 2013)، أن الاستقرار في عضوية تؤثر إيجاباً على التعلم الجماعي.

تم العثور على بعض الدراسات التي وجدت تأثيرات للتدريب على استقرار عضوية الفريق، فمثلاً دراسة (Mcewan, D., Eys, M., Ruissen, G. R., Zumbo, B.D., 2017)، أظهرت تأثيرات للتدريب أكبر بشكل ملحوظ للفرق الحقيقية (التي أظهرت حجم تأثير كبير) مقارنة بالفرق المشكلة حديثاً (التي

أظهرت مرة أخرى حجم تأثير متوسط إلى كبير). وتجدر الإشارة إلى أن هناك العديد من الدراسات التي أجريت مع فرق جديدة مقارنة بالفرق الحقيقية- وبالتالي، يجب توخي الحذر عند المقارنة المباشرة لهذه النتائج. ومع ذلك، في هذه المرحلة، يبدو أن البحث الحالي يشير إلى أن تدخلات العمل الجماعي تعمل بشكل جيد بشكل خاص في تعزيز عمليات العمل الجماعي للفرق المنشأة حديثاً - وكذلك العمل مع الفرق الحالية- ولكن ليس بنفس المدى. من المحتمل أن تكون عمليات العمل الجماعي أكثر مرونة وتعرض إمكانات أكبر للتحسين مع فرق جديدة مقارنة بالفرق الحقيقية التي قد تكون عمليات العمل الجماعي فيها أكثر رسوخاً. تماشياً مع هذا، من المعقول أنه على الرغم من أن الفرق الحقيقية قد تظهر تغييرات أقل وضوحاً في العمل الجماعي، إلا أنها قد تكون أكثر قدرة على ترجمة تدريب العمل الجماعي إلى نتائج أداء الفريق المحسنة. كما تبين دراسة (Katz, R., (1986)، أن الانخفاض في اتصالات مع زيادة الاستقرار في عضوية تؤثر سلباً على الأداء الفني لمجموعات.

فيما يخص مساهمة متغير التخصص في العمل في أداء فرق العمل الذي بلغ وفقاً لنتائج هذه الدراسة إلى من 39%، وهي قيمة معبرة. يمكن تفسيرها بأن هذه المؤسسة تعتمد على تخصصات ينذر وجودها في مؤسسات أخرى، ويتم تدعيمها بتدخلات تدريبية دقيقة وفق ما تم الإبلاغ عنه من قبل العديد من العمال، ومع هذا لا يُظهر هذا التفسير تناسقاً كبيراً في أثر التخصص في العمل على أداء فرق العمل، إلا أنه من بين التفسيرات المحتملة لدعم هذه العلاقة نجد أن متغير التنسيق الذي يبدو أنه عامل مُيسر مقبول لتسهيل فهم العلاقة بين التخصص في العمل وأداء فرق العمل، بحيث أن العمال بالمهارات التي هم عليها مع تكرار للتدخلات التدريبية يصبح العامل أكثر تخصصاً (وهذا الأخير يعتبره أغلب العمال من أهم العوامل التي تُثبّطهم على مغادرة المؤسسة، مع وجود نية لترك المؤسسة، بحكم أن مجال تخصصهم هذا لا يتوفر في المؤسسات الأخرى)، هذا الأخير -التخصص في المهام- يشير إلى البنية المتميزة لمعرفة الأعضاء. في المنظمة، فإن الهيكل المجزأ بشكل متزايد للفرق سيجعل أعضاء الفريق يركزون أكثر على مجالات خبرتهم الخاصة. في هذا السياق، سيكون كل عضو في الفريق أكثر تخصصاً ومن المرجح أن يقدم هؤلاء الأعضاء إضافة نوعية في مهامهم، هنا يشدد (Fowler, (2012)،

على أن محاولة شخص ما الانتقال من مجال تخصص إلى آخر ينبغي اعتباره مصدراً رئيسياً للكوارث - وهذا ما هو موجود في هذه المؤسسة، حسب ما تم الإبلاغ عنه من العديد من العمال-. ولكن ليس من الضروري أن يرتفع أداء الفريق، ولكي يكون هنالك أداء جيد للفريق يجب أن يدخل التنسيق في هذه المعادلة، وبالرجوع إلى مخرجات Amos نجد أن التخصص في العمل يؤثر بقيمة لا معيارية 0.458 على التنسيق وهذا الأخير يؤثر على أداء فرق العمل بقيمة لا معيارية 4.861. حيث يقول Mintzberg (2006)، في هذا الصدد بأن الفرد الذي يعمل بمفرده لا يحتاج إلى أي من الآليات، حيث يحدث التنسيق ببساطة في دماغ واحد. وإن أضيف شخصاً ثانياً، سيتغير الموقف بشكل كبير. الآن يجب تحقيق التنسيق عبر العقول. بشكل عام، يتكيف الأشخاص الذين يعملون جنباً إلى جنب في مجموعات صغيرة مع بعضهم البعض بشكل غير رسمي، يصبح التكيف المتبادل Mutual adjustment الوسيلة المفضلة للتنسيق. أظهرت الدراسات السابقة العلاقة الإيجابية بين التكيف المتبادل الذي يحفز أنظمة الذاكرة التفاعلية وأداء المجموعة (Lewis, 2003; Moreland & Myaskovsky, 2000;) (Moreland, 1999). إذا كان تطوير الذاكرة التبادلية لا يقتصر على المعرفة بالمهارات (المهمة) الحالية ولكنه يتضمن أيضاً الوعي بالمكان الذي يجب الذهاب إليه للوصول إلى مهارات جديدة (علاقة خارجية)، فقد يكون للذاكرة التبادلية دوراً مهماً في تمكين التعلم الجماعي وتحسين الأداء في المهام الفريدة.

تشير الأبحاث السابقة (على سبيل المثال، Hollingshead, 2000) إلى أن تطوير أنظمة الذاكرة التفاعلية سيكون له تأثير إيجابي على أداء الفريق،

أحد التفسيرات المحتملة، يظهر أنها عكس ما تم تقديمه حيث يمكن أن يسمح التخصص لأعضاء الفريق بالمشاركة بشكل أكبر في مجال خبرتهم حتى يتمكنوا من تقديم معارف مفيدة ومتخصصة لأعضاء الفريق، هذا ما توصلت إليه دراسة Huang, Q., Zhong, X., Davison, R. M., Liu, H., (2011). إلى جانب ذلك، ووفقاً ل (Hollingshead, 2000)، يمكن أن يساعد التخصص الواضح أعضاء الفريق على تحديد المعرفة المستهدفة داخل الفريق حتى يتمكنوا من الاتصال بالشخص بطريقة

Huang, Q., Zhong, X., فعالة والحصول على المعرفة التي يحتاجونها، على عكس ما توصلت
 Davison, R. M., Liu, H., (2011)

يعتقد البعض أن عمليات الفريق يجب أن يُنظر إليها أيضاً على أنها نتائج أداء لأنها تشير إلى القدرة على التكيف والتحسين (Mathieu et al., 2008). تشمل عمليات الفريق مثل نتائج الأداء تحسين عملية الفريق من خلال البحث عن التعليقات ومناقشة الأخطاء والتجريب وسلوك التعلم (Mathieu et al., 2008). هذا المنطق يجعل من الصعب، مع ذلك، فصل الخيوط السببية بين خصائص الفريق والأداء. وباستخدام هياكل الفريق الوظيفية (أي التخصصات المنفصلة) والتقسيمية (أي القدرات العامة)، استنسخ (Hollenbeck et al., 2002)، الهياكل الوظيفية هي تلك التي يتم فيها تعيين تخصصات مختلفة لأعضاء الفريق للعمل على مهمة الفريق الشاملة؛ هياكل الأقسام هي تلك التي يمكن لكل عضو من أعضاء الفريق فيها أداء جميع المهام الفرعية للفريق. تماشيًا مع مجموعة كبيرة من النظريات والبحوث على المستوى التنظيمي، وجد الباحثون أن الهياكل الوظيفية تفوقت على تلك الخاصة بالقسم (أي أنها تأقلمت بشكل أفضل) عندما تعمل الفرق في البيئات المهام التي يمكن التنبؤ بها، والعكس صحيح عندما كانت الفرق تعمل في بيئات مهام غير متوقعة. ومع ذلك، وجدوا عدم تناسق عندما تغيرت بيئة العمل وتغيرت هياكل الفريق أيضًا للحفاظ على لياقتهم. وبعبارة أخرى، فإن أداء الفريق لا يعتمد فقط على تكيف الهيكل مع بيئة العمل الجديدة، ولكن أيضًا على الهيكل الذي عمل الفريق في ظلّه من قبل.

إن المشكلة الرئيسية في التخصص هي أن العمال يمكن أن يشعروا بالملل وعدم الرضا. هذا يمكن أن يؤدي إلى ارتفاع نسبة التغيب، هذه الأخيرة قد تم الإبلاغ عنها في لوحة قيادة الموارد البشرية لشهر مارس 2018 بـ 1.09% بما يقارب 413 ساعة عمل هذا فقط فيما يخص التصريح بالمرض، أما الغيابات غير المبررة فقد قدرت بـ 0.5% ما يعادل 192 ساعة عمل لنفس الشهر، أما إجمالاً فقدرت نسبة التغيب بـ 4.49% بأكثر من 605 ساعة عمل. ومبرر هذا هو ما ذكر أعلاه، من أن نمط الآلي لبنية هذه المؤسسة، ينسحب هذا التبرير أشارت إليه البحوث (Stevens, Philipsen, & Diederiks,)

أعلى ورضا عام أقل. (1992; Rousseau, 1978; Indik, 1963)، من أن المنظمات الميكانيكية ترتبط بمعدلات تغيب

2.2.6. مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

تمثل هذه الدراسة إحدى أولى التحقيقات -في حدود اطلاع الباحث- التي تم إجراؤها لمعرفة أثر العلاقة بين البنية التنظيمية (المشاركة في اتخاذ القرارات، التسلسل الهرمي للسلطة، تدوين العمل، الإمتثال للقواعد، التخصص في العمل)، وأداء فرق العمل عبر ممارسات التنشئة التنظيمية للفرق (التدريب، التنسيق بين أعضاء الفريق، وتنشئة الفرق). وقد تم الإبلاغ فقط عن العلاقات المباشرة وغير المباشرة بين التسلسل الهرمي للسلطة والتنسيق بين أعضاء الفريق وأداء فرق العمل كمحصلة لنتائج هذه الدراسة.

من خلال الجدول 5.7. نجد أن التسلسل الهرمي للسلطة يؤثر على التنسيق بين أعضاء فريق العمل بقيمة 0.34، وأيضا يؤثر التنسيق بين أعضاء الفريق على أداء فريق العمل بقيمة 4.313، كما يؤثر التسلسل الهرمي للسلطة أيضا على أداء فريق العمل بقيمة 0.881 وجميع هذه القيم دالة عند مستوى معنوية $P=0.000$.

إن قيمة التأثير غير المباشر للتسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل من خلال الوساطة (التنسيق بين أعضاء الفريق) يقدر ب 1.465 ويمكن حسابه أيضا عن طريق ضرب قيمة تأثير التسلسل الهرمي للسلطة على التنسيق بين أعضاء فريق العمل 0.34، في قيمة تأثير التنسيق بين أعضاء الفريق على أداء فريق العمل بقيمة 4.313.

بما أن فترة الثقة للتسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل عبر وساطة التنسيق بين أعضاء الفريق تساوي 0.003، وهي قيمة ذات دلالة، وفترة الثقة للتأثير المباشر، بين التسلسل الهرمي للسلطة على أداء فريق العمل يساوي 0.006، وهي أيضا قيمة دالة. نقول أن العلاقة الوساطة هي علاقة وسيطية جزئية، بما أن التأثير المباشر مازال دال في وجود التأثير غير المباشر.

على غرار وجهات النظر النظرية حول هذا الموضوع، كانت الأدلة التجريبية على فوائد التسلسل الهرمي مختلطة إلى حد ما. تقدم حفنة من النتائج من الدراسات والبحوث التجريبية الدعم للفوائد النظرية للتسلسل الهرمي. وبالتحديد العلاقة الوسيطة بين التسلسل الهرمي للسلطة والتنسيق بين أعضاء الفريق وأداء فريق العمل (على سبيل المثال، Ji, H., Y., Jin., 2020; Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J., 2018; Reagans, R., Miron-Spektor, E., Argote, L., 2016; Ronai et al., 2012; Galinsky, Chou, Halevy, & Van Kleef, 2012; Halevy et al., 2011; Shah & Breazeal, 2010; Dezso, et al., 2010; Keltner et al., 2008; Woolley et al., 2008; Van Vugt et al., 2008; Woolley, Gerbassi, Chabris, Kosslyn, & Hackman, 2008; De Kwaadsteniet, Van Dijk, Wit, De Cremer, & de Rooij, 2007; Anderson, Srivastava, Beer, Spataro, & Chatman, 2006; Faraj & Xiao's, 2006; Hoefft, 2006; Espinosa et al., 2004; MacMillan et al., 2004; Bunderson, 2003; Entin et al., 2000; Entin & Serfaty, 1999; Eisenhardt & Bourgeois, 1988)، يعمل التسلسل الهرمي كحالة نفسية قوية تؤدي إلى توقعات واضحة وموحدة نسبيًا فيما يتعلق بالسلوكيات المناسبة للأشخاص في مختلف الرتب. بشكل أساسي، يسهل التسلسل الهرمي التفاعلات الاجتماعية السلسة عن طريق تبسيطها، لأنه يقلل من عدم اليقين ويعزز إمكانية التنبؤ بالتفاعل مع الآخرين من خلال تحديد الترتيب والتمايز بين الرتب (على سبيل المثال، Halevy et al., 2011; Magee et Galinsky, 2008). من هذا المنطلق يمكن فهم العلاقة الموجودة بين هذه المتغيرات. فعندما يتم تحديد الأدوار والمهام وتسلسل المهام والجدول الزمنية بوضوح من خلال التسلسل الهرمي، فمن المرجح أن يعرف أعضاء الفريق مهام وخطط الآخرين. لذلك يمكن لأعضاء الفريق التنبؤ بما يقوم به زملائهم والأنشطة التي سيستجيبون لها في مواقف معينة وبأي تسلسل (على سبيل المثال، Bresman and Zellmer-Bruhn, 2013; Bunderson and Boumgarden, 2010). لذلك، يصبح العمل الجماعي عملية أكثر قابلية للتنبؤ في ظل مستوى عالٍ من التنسيق.

في الواقع، أظهرت الدراسات التجريبية (على سبيل المثال، Reagans et al., 2016; Sui et al., 2016; Li and Liao, 2014) أن تنسيق الفريق له تأثير إيجابي على أداء الفريق

يمكن التأكد من مستوى التنسيق الموجود في المؤسسة من خلال معرفة متوسط متوسطات فقرات بعد التنسيق في مقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل والذي قُدر ب: 5.42 على سلم 7 نقاط، والفقرة 8، من استبيان أداء فريق العمل؛ التي تستهدف التنسيق بين أعضاء الفريق (يستجيب هذا الفريق بمرونة للطلبات الجديدة، وذلك للتنسيق الموجود بين أعضاءه)، قُدر متوسط هذه الفقرة ب: 4.80 على سلم 7 نقاط؛ تؤكد هذه القيم على أن التنسيق بين أعضاء الفريق مُتاح في هذه المؤسسة.

لقد جاء في مراجعة لبعض الأدبيات (على سبيل المثال، Ji, H., Y., Jin., 2020)، تفسيرات محتملة للظاهرة، والتي أدرجت عمر الفريق كمتغير معدّل للعلاقة بين التسلسل الهرمي والتنسيق بين أعضاء الفريق وأداء فريق العمل، حيث أن التأثيرات الإيجابية للتسلسل الهرمي على تنسيق الفريق ومن تم أداءه، جاء من خلال مستوى الاستقرار في عضوية الفريق وقد أكدت هذه الجزئية، دراسة Buljac, M., Van Woerkom, M., van Wijngaarden, J., (2013)، حيث جادل أن الاستقرار في عضوية يؤثر إيجاباً على أداء الفريق، وكذا أظهرت الأبحاث التي تم إجراؤها حول تأثير النماذج الذهنية المشتركة على أداء الفريق الافتراضية (Roar, Bjørn Helge, & Jarle, 2011) أن الفرق التي عملت معاً لفترة أطول من الوقت تؤدي بشكل عام أداءً أفضل من الفرق المشكلة حديثاً. وعلى النقيض من ذلك، فإن التسلسلات الهرمية غير المستقرة توفر القليل من القدرة على التنبؤ وبالتالي من غير المرجح أن تزيد التنسيق متبادل (على سبيل المثال، Fiske, S. T., 2010; Gruenfeld & Tiedens, 2010; Anderson & Kilduff, 2009). وبالرجوع إلى الحالة التي بين يدينا نجد أن الفرق في معظمها - إلا إذا استثنينا فريق ورشة الصلب- تعتبر فرق حقيقية (أو تقليدية) وليست فرق محتملة سواء من حيث الاستقرار في العضوية لأغلبها، أو من حيث الاعتماد المتبادل، أي ترابط المهام (على سبيل المثال، فريق ورشة إزالة الأزيز بلغت نسبة استقرار العضوية فيه إلى حوالي 86٪، أي أن عضوين فقط قد أبلغا عن أن أقدميتهما في الفريق أقل من خمس سنوات، وأيضاً، 129 عامل لم يغيروا فريق عملهم لأكثر من

خمس سنوات)، يظهر أن هذا مؤشر كافي للقول أن هذه الفرق لها استقرار في العضوية، وعليه يمكن التبرير لهذه العلاقة من خلال استقرار في العضوية، ولكن يمكننا أن نجادل في الضرر الذي يُحتمل أن يأتي من الاستقرار الطويل في العضوية؛ حيث تؤدي الزيادات الإضافية في ألفة الفريق إلى زيادة أخطاء تنسيق الفريق عندما يُطلب تنسيق معين؛ استجابةً للمهام الديناميكية أو حالات الطوارئ الجديدة في بيئات المهام. تتوافق هذه الحجة مع الدراسات السابقة التي تشير إلى أن الألفة المفرطة في الفريق يقوض بالفعل أداء الفريق عندما تواجه الفرق تحديًا للتكيف مع بيئة متغيرة (انظر، على سبيل المثال، Sieweke, J., Zhao, B., 2015; Berman, Down, & Hill, 2002; Wiersema & Bantel, 1993; Katz, 1982). ووجد Ji, H., Y., Jin. (2020)، أن طول عمر الفريق يمكن أن يخفف من تأثير التسلسل الهرمي على تنسيق الفريق. وأحد التفسيرات المحتملة لهذه الظاهرة هو التنسيق الضمني غير المبالي. عندما يعمل أعضاء الفريق معًا لفترة كافية، فإنهم يطورون إجراءات اعتيادية قد تكون جيدة للتعامل مع المهام الروتينية ولكنها غير كافية للتعامل مع المهام الديناميكية أو غير المتوقعة.

بما أن الفرق المتاحة لدينا تم تصنيفها على أنها فرق حقيقية، أي في الجزئية الثانية "ترابط المهام"، يمكن تفسير العلاقة أيضا من خلال العوامل الطرفية المتعلقة بجوانب مهام الفريق، يزيد ترابط المهام من متطلبات التنسيق في الفرق، حيث عندما يكون الأعضاء مترابطين بشكل وثيق لتحقيق أهداف الفريق، يجب عليهم التواصل بشكل متكرر، وتتطلب العطاء واستيعاب الإيماءات بين الأطراف من أجل تحقيق التنسيق الفعال (على سبيل المثال، Bachrach, D., Powell, B., Collins, B., Richey, R., 2006)، مع اتخاذ قرارات مشتركة بشأن مكونات مهمة الفريق، ومزامنة جهود المهام الفردية مع الآخر. في مثل هذه الحالات، يمكن أن تساعد الخريطة الذهنية التي يوفرها التسلسل الهرمي في تنسيق هذه التفاعلات، مما يتيح أداءً أعلى للفريق (على سبيل المثال، أبلغ 80 عامل بأوافق إلى أوافق بشدة على الفقرة التالية "يمكن لفريقي أداء وظيفته جيدًا حتى عندما لا يعمل بعض الأعضاء بمستوى مُرضٍ"، ونفس القول بالنسبة للفقرة التالية في هذا الفريق، لا توجد روح المساندة. (ترميز عكسي) حيث أبلغ 108 عامل بلا أوافق إلى لا أوافق بشدة). يظهر من خلال هاتين النتيجتين أن الفرق تستخدم التنسيق

لأداء مهامها اعتماداً على الخريطة الذهنية للفريق، ويظهر تنسيق معرفة المهام كبناء رئيسي يؤثر على أداء الفريق.

إن تعقد المهام سيحدد أيضاً كيف يؤثر التسلسل الهرمي على أداء الفريق (على سبيل المثال، Cantimur, Y., Rink, F., Van der Vegt, G. S., 2016)، لقد أبلغ ما نسبته 31% من العمال الذين شملتهم الدراسة على أن المهام الموكلة إليهم معقدة، هذه الأخيرة تنطوي على وجود مسارات محتملة متعددة لتحقيق الهدف، ووجود نتائج مرغوبة متعددة، ووجود ترابط متضارب بين المسارات المختلفة لتحقيق الأهداف، ووجود روابط احتمالية بين المسارات والنتائج. وقد ثبت أن تعقد المهام يزيد من متطلبات التنسيق في الفرق. عندما تكون درجة تعقد المهام عالية، يكون لدى أعضاء الفريق عبء كبير في المعلومات، وأي شيء يمكن أن يُبسّط مسؤولياتهم ويوجّه تفاعلاتهم يمكن أن يكون مفيداً لتسهيل إنجاز المهمة.

دائماً في تفسيرنا للعلاقة بين التسلسل الهرمي للسلطة والتنسيق بين أعضاء فريق العمل، فيمكن تفسير العلاقة من خلال النموذج العقلي للفريق كما تم الحديث عليه أعلاه، حيث تقترح نظرية النموذج العقلي للفريق أن تجربة العمل الجماعي والتعاوني تساهم في كل من مشاركة ودقة النماذج العقلية لأعضاء الفريق بمرور الوقت، وبالتالي تحدث مسارات إيجابية للتسلسل الهرمي على أداء الفريق. يؤكد هذا التوجه (Hecker, A., 2011)، بالقول أن معرفة الحقائق والمبادئ التنظيمية والاتفاقيات والقواعد المشتركة بين جميع العمال، يسمح بالتنسيق الضمني لأعمالهم دون توجيه واضح أو تواصل متبادل.

ومع ذلك، لا تُظهر المراجعات الأدبية دائماً التأثيرات الإيجابية للتسلسل الهرمي على أداء الفريق، على وجه التحديد، دعا الباحثون (على سبيل المثال، Van der Vegt et al., 2010) إلى فهم أفضل للعمليات الدقيقة التي من خلالها يعيق التسلسل الهرمي أداء الفريق. يبدو أن تباين في الأجور (Shaw, 1999; Gupta, & Delery, 2002)، تركيز السلطة في القائد الرسمي (Tost, L. P., 2013) هما من أهم عمليات التي تضر بهذه العلاقة، حيث وجدت الدراسات

التي أجريت على فرق البيسبول المحترفة أن توزع القوة في شكل فروق في الأجور داخل الفريق يقلل من أداء الفريق (أنظر، Depken, 2000; Jewell and Molina, 2004; DeBrock et al., 2004; Bloom, 1999; Richards and Guell, 1998)، وكذلك وجد (Frank Winch, 2011)، أن هناك تأثيراً منحنياً لتشتت الأجور، أو التسلسل الهرمي، على أداء الفريق. يبدو أن التباين في الأجور هذا لم يشكل فارق في حالتنا هذه، على الرغم من أن العديد من العمال قد أبلغوا على هذه التباينات في الأجور.

ومن التأثيرات غير الإيجابية للتسلسل الهرمي على أداء الفريق أيضاً، تركيز السلطة في القائد الرسمي. بحكم أن المؤسسة ظهر أنها تميل أكثر إلى النمط الآلي، وهذا الأخير يُظهر درجة عالية من الرسمية، ويعطي سيطرة كبيرة للقائد، إلا أنه لم يشكل فارق في حالتنا هذه، والأرجح أن تركيز السلطة في القائد الرسمي لم يؤثر على أداء الفريق. بالرغم من البحث الذي قام به Tost, L. P., Gino, F., (2013) Larrick, R., قدم دليلاً ثابتاً وقوياً على أن تركيز السلطة في القائد الرسمي يمكن أن يكون عاملاً حاسماً يؤدي إلى أداء الفريق السلبي. على وجه الخصوص، نظهر أن الخبرة الذاتية للقائد في السلطة تزيد من محاولات القائد للسيطرة على تفاعلات الفريق. مما يؤدي بأعضاء الفريق الآخرين إلى إدراك أن وجهات نظرهم لا تقدر وبالتالي، الإذعان لمحاولات الهيمنة هذه، مما يقلل من انفتاح التواصل في الفريق وبالتالي يقلل من أداء الفريق. وبالمثل، وجد (Eisenhardt and Bourgeois 1988)، أن عدم المساواة في السلطة في الفرق يزيد الصراع ويقلل من أداء الفريق. قد يكون التأثير السلبي للتسلسل الهرمي على أداء الفريق الذي اقترحته هذه الدراسات الميدانية مفاجئاً في ضوء الأدلة على العديد من الآثار الإيجابية للتسلسل الهرمي: على وجه الخصوص، يمكن أن يكون العمل في بيئة هرمية محفزاً لبعض الأفراد. إلا أن جميع الدراسات لا تدعم هذا الخط من التفكير. على سبيل المثال، لم تجد بعض الدراسات أي تأثير للتسلسل الهرمي للسلطة في فرق كرة السلة المترابطة (Perry and Joel, 2004) أو في فرق البيسبول (Gomez, 2002)، وقد وجدت دراسات أخرى آثاراً معاكسة لما يتوقعه هذا المنطق.

إسهامات الدراسة:

قدمت هذه الدراسة دعماً للعلاقة بين البنية التنظيمية، وأداء فرق العمل. كما أضيفت نتائج هذه الدراسة إلى المؤلفات المتعلقة بالبنية التنظيمية، وأداء فرق العمل، حيث تم جمع الكثير من أدبيات الدراسة المتعلقة بالمتغيرين.

قيمت دراستنا تأثير البنية التنظيمية على أداء الفرق، وأظهر بحثنا أثر التسلسل الهرمي على أداء فرق العمل من خلال سيرورة التنسيق بين أعضاء الفريق في مؤسسة ذات بنية تنظيمية آلية، وأن هذه العملية تمر عبر متغيرات أخرى؛ على سبيل المثال، طول عمر الفريق، والنماذج الذهنية المشتركة للفريق، قد يتعين على البحث المستقبلي أن يوضح بالتفصيل أثر ألفة في الفريق وخبرة قائد الفريق على أخطاء التنسيق في الفريق، لفهم أكثر لأثر التسلسل الهرمي على أداء الفرق من خلال سيرورة التنسيق بين أعضاء الفريق. لذلك، نتوقع أن تؤدي التحقيقات الميدانية الإضافية في هذه العمليات الدقيقة إلى تعزيز قابلية تعميم النتائج الحالية.

يمكن أن توفر هذه الدراسة بعض التوجيهات للإدارة حول تحديد ما إذا كانت البنية التنظيمية الحالية +داعمة للأداء الجماعي أم لا، نذكر منها:

. التوجه للعمل ببنية تنظيمية عضوية غير التي هي عليها الآن؛ للتقليل من معدلات التغيب، والرفع من مستوى الرضا العام، وتعزيز مستوى المشاركة في العمل بين الموظفين، بما أن هذه الظواهر السلبية هي واقع في المؤسسة.

. التقليل من دوران العمل، بما يحافظ على العمال من ذوي الخبرات والكفاءات للبقاء في المؤسسة، وفي فرقهم.

وأخيراً، تم التدقيق في مقياس البنية التنظيمية من الناحية السيكمترية، وكذا تناول الموضوع في المؤسسة متوسطة الحجم، حيث لم يتم تناوله من قبل في الأدبيات في المؤسسات من هذا الحجم.

قيود الدراسة:

العديد من قيود هذه الدراسة تستحق الذكر والمناقشة. أولاً، تركز الدراسة على البيانات التي تم جمعها فقط من مؤسسة واحدة. ثانياً، نقص في الدراسات التي تناولت المتغيرات مجتمعة في قطاع السباكة؛ لأجل عقد المقارنات بينها. القيد الثالث: هو أن الدراسة اعتمدت على استبيان لقياس أداء الفرق استند على تصورات العمال، والسبب راجع إلى أن المقاييس الموضوعية غير متاحة. يرتبط القيد الرابع: ببيانات التجميع، والتي اعتمدنا في أغلبها على المقابلة عند ملء الاستبيانات؛ بسبب ضعف المستوى التعليمي لغالبية العينة، ولأنها تركز على تصور العامل لحالته الآنية، مما يمكن أن يؤدي هذا إلى تشويه في البيانات. لذلك، هذا ما قد يحد من مدى تعميم النتائج. القيد الخامس: لم تأخذ هذه الدراسة أيضاً في الاعتبار الجوانب الأخرى لديناميكيات الفريق مثل طول الوقت الذي عمل فيه الفريق معاً -أخذ به الباحث ولم يتم التفصيل فيه- أو التعقيدات التي تنطوي عليها عضوية الفريق المتعددة مثل الألفة المفرطة.

الخاتمة:

من المُحتمل أن ترغب المنظمات في أن تؤدي الفرق أداءً جيداً منذ البداية ومن المرجح أن تختار بنية مناسبة بسبب ذلك. يجب أن تكون المنظمات التي تنظم الفرق باستخدام هذا المنطق على دراية بأهمية تزويد فرقها بأعضاء يتمتعون بدرجة عالية من الاستقرار ومنفتحين إلى حد ما إذا احتاجوا إلى أن تتكيف فرقهم بنجاح مع البيئات المتغيرة. علاوة على ذلك، يجب على المنظمات أن تدرك أن نوع الأشخاص الذين يعملون معهم قد يكون له آثار مهمة على مدى قدرة الفرق على التكيف مع أي تغيير.

أردنا من خلال هذه المساهمة توضيح بعض الأمور التي نعتقد أن الكثير كان يجهلها، وأردنا لفت انتباه إلى مفهوم البنية التنظيمية الذي هو مُغيب في البحوث والدراسات المحلية والعربية على عكس ما هو موجود في البحوث الأنجلوسكسونية، من خلال هذا العمل أردنا فهم أكثر لهذه الظاهرة، وما يحتويه من مداخل تبدو للقارئ في الوهلة الأولى أنها من غير التخصص الذي نحن عليه والقصد هنا، علم النفس العمل والتنظيم، إن المداخل التي طرحها كل من بورتر ولاولر باعتبارهم من كان لهم الفضل في إظهار

هذا المفهوم إلى ساحة البحث، وأيضاً، ما تم تقديمه من قبل هاغ وآيكن، حيث بسطاً هذا المفهوم، إلى أن جاء مانتربرغ بتصور أكثر تعقداً.

إن فهم لما يمكن أن يُفضي عقد المقاربات أو العلاقات بين هذا المتغير ومتغير الأداء كان هو الهدف من وراء دراستنا هذه. ركزنا على مفهوم الأداء وذلك من خلال تفكيكه وشرحه، لسببين. أولاً، كما هو الحال مع متغير البنية التنظيمية، يبدو أن هناك عزوف في الأدبيات العربية عن الخوض فيه على الرغم من أهميته، ولكن بأقل حدة، وثانياً، مفهوم الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد؛ لذا كنا مجبرين على الخوض فيه بتفصيل أكبر.

إن الهدف من هذه الدراسة هو تحليل العوامل الرئيسية التي تحدد البنية التنظيمية لمنظمة متوسطة الحجم.

إن الاستنتاجات التي يتعين استخلاصها هي على النحو التالي:

أولاً، فشلت نتائج البحث في تأكيد العلاقة بين المشاركة في صنع القرار، وتدوين العمل، والامتثال للقواعد، وتنشئة المجموعة، والأقدمية في الفريق وأداء فرق العمل. ثانياً، إلا أن نتائج البحث وُفقت في تأكيد العلاقة الجوهرية بين التسلسل الهرمي، والتنسيق، وأداء الفرق، وكانت متوافقة مع التحقيقات التجريبية التي أجراها (Woolley et al., 2008; Lepine, et al., 2008; Halevy, N., Chou,) (E. Y., Galinsky, A. D., 2011)، وقد تم مناقشتها في ضوء النظرية الظرفية، من المنظور الوظيفي ومنظور الصراع. ثالثاً، كان قد تم التحقق من قبل، من نمط البنية التنظيمية في هذه المنظمة.

بنفس القدر من الأهمية، يمكن أن تُوفّر الأفكار المُقدّمة في هذه الأطروحة، مجموعة من المعطيات المهمة التي نرى أنها قد تساعد الباحثين في فهم كيفية تأثير البنية التنظيمية على أداء فرق العمل.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

- تيغزة، أ. ب.(2012). التحليل العاملي الاستكشافي والتوكيدي مفاهيمها ومنهجيتها بتوظيف حزمة Spss وليزرل Lisrel. عمان. دار المسيرة.
- تيغزة، أ. ب.(2011). اختبار صحة البنية العاملية للمتغيرات الكامنة في البحوث: منحى التحليل والتحقق. بحث علمي مُحكم. جامعة الملك سعود. السعودية.
- حريم، ح.(2006). تصميم المنظمة: الهيكل التنظيمي، وإجراءات العمل، الأردن: دار الحامد.
- ريجيو، ر.(1999). علم النفس الصناعي والتنظيمي، (كتاب مترجم)، الأردن: دار الشروق.
- سعد، ع.(2008). القياس النفسي. النظرية والتطبيق. مصر: هبة النيل العربية للنشر والتوزيع.
- Abang, I., Hj, I., Adamu, M.(2014). The relationship between training effectiveness and employee performance: Mediating role of work environment. *Asian Academic Research Journal of Social Sciences & Humanities*, 21(1),230-247. Retrieved from <file:///C:/Users/admin/Downloads/Adamu2014.pdf>
- Achcaoucaou, F., Bernando, M., Castn, J. M.(2009). Determinants of Organisational Structures: An Empirical Study, Retrieved from <https://ideas.repec.org/a/rom/rmcin/v10y2009i3p566-577.html>.
- Aditiarani, K.(2018). *Strengths coordination and team performance: Exploring the mediating effect of team work engagement and the moderating role of task complexity*. Retrieved from <https://arno.uvt.nl/show.cgi?i=146597>
- Agarwal, Sanjeev.(1993). Influence of Formalization on Role Stress, Organizational Commitment, and Work Alienation of Salespersons: A Cross-National Comparative Study. *Journal of International Business Studies*, 24(4), 715-739. DOI: 10.1057/palgrave.jibs.8490252.
- Aldrin, N. (2019). Analysis of the Effect of Coaching on Teamwork Performance. *International Journal of Research in Business and Social Science*, 8(3), 24-32. <https://doi.org/1020525/ijrbs.v8i3.253>
- Ali Ahmady, G., Mehrpour, M. Nikooravesh, A.(2016). Organizational Structure. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 230, 455–462 .DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09.057
- Alibegovic, S., Hawkins, A., Parmar, M. (2009). *Empowerment, Contextual Performance & Job Satisfaction: A Case Study of the Scandic Hotels in Jönköping*. Retrieved from <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:289009/FULLTEXT01.pdf>

- Almatrooshi, B., Singh, S.K., Farouk, S.(2016). Determinants of organizational performance: a proposed framework. *International Journal of Productivity and Performance Management*, (65)6, 844-859. DOI: 10.1108/IJPPM-02-2016-0038
- Alnaqbi Y. A. (2014). Strategic framework for individual target setting and team effectiveness in the Government of Abu Dhabi. (Unpublished doctoral dissertation) School of the Built Environment University of Salford, Salford, UK.
- Al-Nashmi, M., Almoayad, A.(2015). The Influence of Job Rotation Practices on Employee Motivation: A Study among Mobile Network Companies' Employees in Yemen. *International Journal of Social Sciences and Humanities Research*, 3(9), 44-72. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/288965363_The_Influence_of_Job_Rotation_Practices_on_Employee_Motivation_A_Study_among_Mobile_Network_Companies'_Employees_in_Yemen
- Alsughayir, A. A.(2016). Employee Participation in Decision-making (PDM) and Firm Performance. *International Business Research*, 9(7), 64-70. DOI: 10.5539/ibr.v9n7p64
- Anderson, N. R., Cooper-Thomas, H. (1996). Work Group Socialization. Handbook of Work Groups, London: Wiley, Editors: West M. A.
- Andrews, R., Boyne, G.A., Law, J., Walker, R. M.(2009). Centralization, organizational strategy, and public service performance. *Journal Of Public Administration Research And Theory*, 19(1), 57-80. DOI: 10.1093/jopart/mum039
- Amr, F.(2013). Coaching Skills Principles of Coaching. Retrieved from https://www.academia.edu/33894259/Coaching_Skills_Principles_of_Coaching
- Apesteguia, J., Azmat, G., Iriberry, N.(2010). *The Impact of Gender Composition on Team Performance and Decision-Making: Evidence from the Field*. (Research Report n° 485). Retrieved from on website: <file:///C:/Users/admin/Desktop/485.pdf>
- Ashutosh J, Deepti A. (2015).Emotional Intelligence and Team Performance, Team Cohesiveness. DOI: 10.13140/RG.2.1.2810.320.
- Asfaw, A. M., Bayissa, G. L., Argaw, M. D.(2015). The Impact of Training and Development on Employee Performance and Effectiveness: A Case Study of District Five Administration Office, Bole Sub-City, Addis Ababa, Ethiopia. *Journal of Human Resource and Sustainability Studies* 3(04),188-202. DOI: 10.4236/jhrss.2015.34025
- Asif, S., Zain, R.(2014). The Impact of Organizational Structure on Employees' Creativity: A Sector Based Study. *Journal of Information & Knowledge Management*, 4(8), 109-126. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/274558628_The_Impact_of_Organizational_Structure_on_Employees'_Creativity_A_Sector_Based_Study
- Association mondiale des Guides et des Eclaireuses [A.M.G.E.](n.d.). *Animation et encadrement d'une équipe*, Association mondiale des Guides et des Eclaireuses.

- Retrieved from https://duz92c7qaoni3.cloudfront.net/documents/Resources_leading_teams_FR_Print_2.pdf
- Aubry, V.(2013). Les structures matricielles: description, avantages et inconvénients, Retrieved from <https://www.petite-entreprise.net/P-3636-136-G1-les-structures-matricielles-description-avantages-et-inconvenients.html>,
 - Avery, C. M. (2009). *Teamwork Is An Individual Skill: Getting Your Work Done When Sharing Responsibility*. Retrieved from https://www.bkconnection.com/static/Teamwork_is_an_Individual_Skill_EXCERPT.pdf
 - Awa, K.I.(2016). Functional structure and operational issues: An examination of core challenges and remedies. *IOSR Journal of Business and Management*, 18,(1), 01-04, Retrieved <http://iosrjournals.org/iosr-jbm/papers/Vol18-issue1/Version3/A018130104.pdf>
 - Bachrach, D., Powell, B., Collins, B., Richey, R.(2006). Effects of Task Interdependence on the Relationship between Helping Behavior and Group Performance. *Journal of Applied Psychology* 91(6), 1396-1405. DOI: 10.1037/0021-9010.91.6.1396
 - Bargues, E.(2012). L'influence de la configuration des PME sur leurs pratiques et leurs tactiques de socialisation. Retrieved from <https://www.strategieaims.com/events/conferences/22-xxieme-conference-de-l-aims/communications/2755-linfluence-de-la-configuration-des-pme-sur-leurs-pratiques-et-leurs-tactiques-de-socialisation>
 - Barton, et al.(2001). *Team incentives and worker heterogeneity: An empirical analysis of the impact of teams on productivity and participation*. Retrieved from <http://apps.olin.wustl.edu%20workingpapers/pdf/2001-11-002.pdf>
 - Bartuševičienė, I., Šakalytė, E.(2013). Organizational assessment: Effectiveness vs Efficiency. *Social Transformations in Contemporary Society*, (1), 45-53. Retrieved from <http://stics.mruni.eu/wp-content/uploads/2013/06/45-53.pdf>
 - Bear, B. J., Woolley, W. A.(2011). The Role of Gender in Team Collaboration and Performance. *Interdisciplinary Science Reviews*, 36(2), 146–153. DOI: 10.1179/03 080 1811X13013181961473
 - Befort, N., Hatrup, K.(2003). Valuing Task and Contextual Performance: Experience, Job Roles, and Ratings of the Importance of Job Behaviors. *Applied Human Resource Management Research*, 8(1), 17-32. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/0166/0cdfbfb0361444f2fbfed7ee907e7144de5.pdf?_ga=2.202980820.473366033.1577701290-14667384.1577114235
 - Bell, S. T., Brown, S. G., Colaneri, A., Outland, N.(2018). Team composition and the ABCs of teamwork. *American Psychologist*, 73(4), 349-362. DOI: 10.1037/amp0000 305.

- Bell, S. T., Marentette, B. J.(2011). Team viability for long-term and ongoing organizational teams. *Organizational Psychology Review* 1(4) 275–292. DOI: 10.1177/2041386611405876
- Bernard Cyr, M.-l.(2010). Les espaces de parole comme source de reconnaissance existentielle au travail. (Master dissertation, Québec University). Retrieved from <https://archipel.uqam.ca/3867/1/m11872.pdf>
- Bernard, M.(n.d). The effects of altering levels of groupness on group process and performance outcomes in computer-mediated Interactions. Retrieved from <https://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.109.3912&rep=rep1&type=pdf>
- Bhat, Z. H.(2013). Impact of Training on Employee Performance: A Study of Retail Banking Sector in India. *Indian Journal of Applied Research*, 3(6), 292-293. DOI: 10.15373/2249555X/JUNE2013/97
- Bjørnson, F. O., Wijnmaalen, J., Stettina, C. J., Dingsøyr, T.(2018). Inter-team Coordination in Large-Scale Agile Development: A Case Study of Three Enabling Mechanisms. in J. Garbajosa et al. (Eds.). pp. 216–231. https://doi.org/1007/978-3-319-91602-6_15
- Blanchot, V.(2017). 5 facteurs clés de succès d'une équipe performante selon Google. Retrieved from <https://siecledigital.fr/2017/07/21/5-facteurs-cles-succes-managem-ent-equipe-performante/>
- Bodla, M. A., Danish, R. Q.(2008). The Gender Differences in the Relationship between Perceptions of Organizational Politics and Work Performance. *The International Journal of Knowledge, culture & change management*, 8(6), 9-20. DOI: 10.18848/1447-9524/CGP/v08i06/50599
- Bonnard, F., Habrat, A., Jarry, N. (2014). *Le sentiment d'appartenance, dans les équipes à distance: Quel rôle du management?* Retrieved from http://rh.dauphine.fr/fileadmin/mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/Memoire_MBA_MRH_Le_sentiment_d_appartenance_dans_les_EAD_quel_role_du_management.pdf
- Boyer, L., Equilibey, N.(2003). organisation: théories, applications, Paris: édition d'organisation.
- Boyer, S.(2018). 8 caractéristiques d'une équipe performante. Retrieved from <http://www.nutcache.com/fr/blog/8-caracteristiques-equipe-performante/>
- Bohlmann, T., Bound, B.(2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/%20forbescoachescouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/#757dd6be394a>.
- Bresó, I., Javier Gracia, F., Latorre, F., Peiró, J. M.(2008). Development and validation of the Team Learning Questionnaire. *Comportamento Organizacional E Gestão*, 14(2),

- 145-160. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/277041072_Development_and_validation_of_the_Team_Learning_Questionnaire
- Brun J.-P.(2009). Management d'équipe, 7 leviers pour améliorer bien-être et efficacité au travail. Paris: Éditions d'Organisation
 - Brun J.-P., Dugas, N.(2005). La reconnaissance au travail: analyse d'un concept riche de sens. *Revue de gestion*, 30,(2), 11-23.
 - Bts & Agp.(2014). *Leading high performing teams, managing teams to higher productivity and exceptional performance*. Retrieved from <https://courses.gallup.com/high-performance-management.html>
 - Budworth, M.-H. (2011). Individual learning and group performance: the role of collective efficacy. *Journal of Workplace Learning*, 23(6), 391-401. <https://doi.org/10.1108/13665621111154403>
 - Buljac- Samardžić, M.(2010). Healthy teams, analyzing and Improving team performance in long-term care. (Doctoral dissertation, Erasmus Universiteit Rotterdam). Retrieved from https://www.eur.nl/sites/corporate/files/Proefschrift_Martina_Buljac_0.pdf
 - Buljac, M., Van Woerkom, M., van Wijngaarden, J.(2013). Are Real Teams Healthy Teams? *Journal of healthcare management*, 58(2), 92-107. DOI: 10.1097/001155 14-201303000-00005.
 - Bulut, C., Çulha, O.(2010). The Effects of Organizational Training on Organizational Commitment. *International Journal of Training and Development*, 14(4), 309-322. DOI: 10.1111/j.1468-2419.2010.00360.x
 - Bunderson, J. S., Van der Vegt,G. S., Cantimur, Y., Rink, F.(2015). Different Views of Hierarchy and Why They Matter: Hierarchy as Inequality or as Cascading Influence. *Academy of Management Journal*, 59(4), 1265–1289 .DOI: 10.5465/amj.2014.0601
 - Business Jargons.(2019). Vestibule Training. Retrieved from <https://businessjargons.com/vestibule-training.html>
 - Cabello, T., Camacho, R., Ángeles, M., Vázquez, V. M.(2014). The relationship between organizational structure and market orientation: An empirical approach. Retrieved from <https://www.econstor.eu/bitstream/10419/97889/1/786402385.pdf>
 - Cain, M. K., Zhang, Z., Yuan, K.-H.(2017). Univariate and multivariate skewness and kurtosis for measuring nonnormality: Prevalence, influence and estimation. *Behav Res*, 49, 1716–1735. DOI 10.3758/s13428-016-0814-1
 - Cantimur,Y., Rink, F., Van der Vegt, G. S.(2016). When and why hierarchy steepness is related to team performance, *European Journal of Work and Organizational Psychology*, 25(5), 658-673. DOI: 10.1080/1359432X.2016.1148030.

- Castellanos, R.(2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoach%20escouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/2/#>
- Catalyst.(2018). Women in Male-Dominated Industries and Occupations: Quick Take. Retrieved from <https://www.catalyst.org/research/women-in-male-dominated-industries-and-occupations/>
- Charbonnier-Voirin, A., Roussel, P.(2012). Adaptive Performance: A New Scale to Measure Individual Performance in Organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences / Revue Canadienne des Sciences de l'Administration*, 29(3), 280-293. DOI: 10.1002/cjas.232
- Cha Tekeli.(2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them), Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoach%20escouncil/2016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-fosterthem/#757dd6be394a>
- Charles-Pauvers, B., Comeiras, N., Peyrat-Guillard, D., Roussel, P.(2006). Les déterminants psychologiques de la performance au travail. Un bilan des connaissances et proposition de voies de recherche. Retrieved from <https://halshs.archives-ouvertes.fr/halshs-00096949/document>.
- Creately.(2015). Types of Organizational Charts (Organizational Structure Types) for Different Scenarios. Retrieved from <https://creately.com/blog/diagrams/types-oforganizational-charts/>
- Concert action alpha [C.A.A.].(2005). *Le sentiment d'appartenance, ça se cultive!* Retrieved from http://bv.cdeacf.ca/RA_PDF/93966.pdf
- Cordery, G. L., Morrison, D., Wright, B. M., Wall, T. D.(2010). The impact of autonomy and task uncertainty on team performance: A longitudinal field study. *Journal of organizational behavior*, 31(2-3), 240-258. <https://doi.org/10.1002/job.657>
- Corwin. (2005). *What Is Coaching?* Retrieved from https://us.corwin.com/sites/default/files/upm-assets/6852_book_item_6852.pdf
- Covin, J., Slevin, D.(1988). The influence of organization structure on the utility of an entrepreneurial top management style . *Journal of Management Studies*, 25(3), 217-234.
- Czarnota-Bojarska, J.(2015). Counterproductive work behavior and job satisfaction: A surprisingly rocky relationship. *Journal of Management & Organization*, 21(4), 460-470. DOI: 10.1017/jmo.2015.15

- Dabale, W. P., Jagero, N., Nyauchi, M.(2014). The Relationship between Training and Employee Performance: The Case of Mutare City Council, Zimbabwe. *International Journal of Human Resource Studies*, 4(4), 61-72. DOI:10.5296/ijhrs.v4i4.6620
- Dalton, D. R. et al.(1980). Organization Structure and Performance:A Critical Review. *The Academy of Management Review*, 5(1), 49-64. Retrieved from <https://www.jstor.org/stable/pdf/257804.pdf?refreqid=excelsior%3A3eb0d5b57bd11386592cf34flc2abfb8>
- Danzfuss, T. W.(2012). The impact of organisational stucture on the performance of virtual teams. Retrieved from <https://repository.up.ac.za/bitstream/handle/2263/29515/%20dissertation.pdf;sequence=1>
- Daryani., S. M., Amini, A.(2016). Management and Organizational Complexity. *Procedia - Social and Behavioral Sciences*,n° 230, 359–366. DOI: 10.1016/j.sbspro.2016.09 .045
- Dedahanov, A., Rhee, C., Yoon, J.(2017). Organizational structure and innovation performance: Is employee innovative behavior a missing link? *Career Development International*, 22(4), 334-350. <https://doi.org/101108/CDI-122016-0234>
- Delise, L. A., Allen Gorman, C., Brooks, A. M.,. Rentsch, J. R, et al.(2010). The effects of team training on team outcomes: A meta-analysis. *International Society for Performance Improvement*, 22(4),53-80. <https://doi.org/10.1002/piq%20.20068>
- Deloitte.(2017). Women in manufacturing: Stepping up to make an impact that matters, Retrieved from <https://www2.deloitte.com/us/en/pages/manufacturing/articles/women-in-manufacturing-industrial-products-and-services.html>
- Demerouti, E., Xanthopoulou, D., Tsaousis, L., Bakker, A. B.(2014). Disentangling Task and Contextual Performance: A Multitrait-Multimethod Approach, *Journal of Personnel Psychology*,13(2), 59–69. Retrieved from <https://doi.org/10.1027/1866-5888/a000104>
- Depken, C. A.(2000). Wage disparity and team productivity: evidence from major league baseball, *Economics Letters*, (67), 87–92. Retrieved from <http://www.uta.edu/%20faculty/crowder/data/depken-econletters-2000.pdf>
- Devaney, E.(2019). *9 Types of Organizational Structure Every Company Should Consider*. Retrieved from <https://blog.hubspot.com/marketing/team-structure-diagrams>
- De Vet-Henrica, C. W., Van der Beek, A. J.(2011). Conceptual frameworks of individual work performance a systematic review, *American College of Occupational and Environmental Medicine*, 53(8), 856-866. Retrieved from <https://www.wilmarschaufeli.nl/publication/Schaufeli/358.pdf>
- Devillard, O.(2005). *Dynamiques d'équipes*, Troisième édition, Éditions d'Organisation, Retrieved from https://www.eyrolles.com/Chapitres/9782708133006/Devillard_Chap01.pdf

- Dezső, C. L., Grohsjean, T., Kretschmer, T.(2010). *Coordination Experience and Team Performance: Evidence from the Electronic Games Industry*. Retrieved from https://papers.ssrn.com/sol3/papers.cfm?abstract_id=1632612
- Dictionary.cambridge.(n.d). Organizational chart. Retrieved from <https://dictionary.cambridge.org/fr/dictionnaire/anglais/organizational-chart>
- Diefenbach, T., Sillince, J.(2011). Formal and Informal Hierarchy in Different Types of Organization. *Organization Studies* 32(11), 1515-15370. DOI: 10.1177/0170840611421254
- Diwas, S. K. C., Kouchaki, M., Staats, B. R., Gino, F.(2017). *Task Selection and Workload: A Focus on Completing Easy Tasks Hurts Long-Term Performance*. Retrieved from http://www.hbs.edu/faculty/Publication%20Files/17-112_54fdf950-a08d-4ba8-a718-1150dc8916cb.pdf
- Dlamini, M.,Sutherland, M., Werbeloff, M.(2015). The effects of hybrid pay incentives on work- team performance: A kongitudinal study, *SAJEMS NS* 18(4), 463-474. Retrieved from <http://www.scielo.org.za/pdf/sajems/v18n4/02.pdf>
- Dooley, K.(2002). Organizational complexity. International Encyclopedia of Business and Management, M. Warner (ed.), London: Thompson Learning, pp. 5013-5022.
- Doorewaard, H., Van Hootegeem, G., Huys, R.(2017). Team responsibility structure and performance team Retrieved from: https://www.researchgate.net/publication/235285846_Team_responsibility_structure_and_team_performance
- Downs, I.(2016). 13 Characteristics of a high-performing team (and how leaders can foster them). Retrieved from <https://www.forbes.com/sites/forbescoachescouncil/%202016/10/14/13-characteristics-of-a-high-performing-team-and-how-leaders-can-foster-them/2/#2ed73fc05fab>
- Druckman, D., Bjork, R. A.(1994) .Learning, Remembering, Believing: Enhancing Human Performance. Washington, D.C: National academy press.
- Duc, A. N., Cruzes, D. S., Conradi, R.(2012). The impact of global dispersion on coordination, team performance and software quality – A systematic literature review. DOI: 10.1145/2372251.2372274.
- Duszynski Maciej. (2019).Teamwork Skills: Definition, Examples, Best for Your Resume [Tips]. Retrieved from <https://zety.com/blog/teamwork-skills>
- Ellis, A. P. J., Bell, B. S., & Ployhart, R. E, Hollenbeck, J. R., & Ilgen, D. R.(2005). An evaluation ofgeneric teamwork skill training with action teams: Effects on cognitive and skill-based outcomes.*Personnel Psychology*, 58, 641-672.

- El Louadi, M.(2009). The relationship among organization structure, information technology and information processing in small Canadian firms. *Canadian Journal of Administrative Sciences*. Advance online publication. Doi: 10.1111/j.1936-4490.1998.tb00161.x
- Elnaga, A., Imran, A.(2013). The Effect of Training on Employee Performance. *European Journal of Business and Management*, 5(4), 137-147. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/354c/2c8c60f37f5e25f63f557b3573ec366197ae.pdf>
- Erol, E., & Ordu, A.(2018). Organizational structure scale – University version. *European Journal of Educational Research*, 7(4), 775-803. DOI: 10.12973/eu-jer.7.4.775
- Eynali, M., Golshahi, K., Taghvaei Yazdi, M., Masoomeh Rahimi, M.(2014).The Relationship between Organizational Structure of Department of Education and the Personnel’s Job Satisfaction. *International Research Journal of Management Sciences*, 2(2), 49-54. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/5d78/e76f1c5c192daa72f969ac0a899c5f2b0007.pdf>
- Fapohunda, T. M.(2013). Towards Effective Team Building in the Workplace. *International Journal of Education and Research*, (1)4, 1-12. Retrieved from <https://ijern.com/images/April-2013/23.pdf>.
- Foss, N. J., Lindenberg, S.(2011).Team, Team motivation, and the theoey of firm. Tilburg institute for behavioral economics (TIBER), tilburg university, Netherlands
- Fransen, J., Weinberger, A., Kirschner, P. A.(2013). Team Effectiveness and Team Development in CSCL, *Educational Psychologist*, 48(1), 9-24. DOI: 10.1080/00461520.2012.747947
- Fraser, K., Hvolby, H.(2010). Effective team working: can functional flexibility act as an enhancing factor? An Australian case study. *Team Performance Management*, 16(1-2). Retrieved from <https://www.emerald.com/insight/publication/issn/1352-7592/vol/16/is/s1/2>
- Funminiyi, A.(2018). Impact of Organisational Structure on Employee Engagement: Evidence from North Central Nigeria. *International Journal of Advanced Engineering, Management and Science (IJAEMS)*, 4(8), 579-589. <https://dx.doi.org/1022161/ijaems.4.8.1>
- Ganesh, M., Indradevi, R.(2015). Importance and Effectiveness of Training and Development. *Mediterranean Journal of Social Sciences*, 6(1), 334-338. DOI:10.5901/mjss.2015.v6n1p334
- Gargouri, C.(2017). Employee Perceptions of Loyalty as a Factor of Performance. Grounded Theory Approach. (Unpublished doctoral dissertation) College of Social and Behavioral Sciences, Walden University, USA.

- Gautam, H. P.(2018). Team Effectiveness and Perceived Employees' Performance in Nepalese Service Sector. *International Journal of Research in Business Studies and Management*, 5(12), 1-10. Retrieved from <http://www.ijrbsm.org/papers/v5-i2/1.pdf>
- Gavrea, B., Ilies, L., Stegorean, R.(2011). Determinants of organizational performance: The vase of Romania. *Management & Marketing, Challenges for the Knowledge Society*, 6(2), 285-300. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/e58e/d31da1568faf7e161c0deb7cceb501362878.pdf>
- Grassie, R. et al.(n.d.).*Training Methods and Techniques*. Retrieved from <https://www.ncjrs.gov/pdffiles1/Digitization/52796NCJRS.pdf>
- Greer, L., De Jong, B., Schouten, M., Dannals, J.(2018). Why and When Hierarchy Impacts Team Effectiveness: A Meta-Analytic Integration. *Journal of Applied Psychology*, 103(6), 591-613. DOI: 10.1037/apl0000291.
- Greer, L., Van Bunderen, L., Yu, S.(2017). The dysfunctions of power in teams: A review and emergent conflict perspective. *Research in Organizational Behavior*, Vol. 37, 103-124. <https://doi.org/10.1016/j.riob.2017.10.005>
- Griffin, M. A., Neal, A., Neale, M.(2001). The Contribution of Task Performance and Contextual Performance to Effectiveness: Investigating the Role of Situational Constraints. *Applied Psychology* 49(3), 517 - 533. DOI: 10.1111/1464-0597.00029
- Gjin, B.(2016). *La structure organisationnelle matricielle*. Retrieved from http://www.rcpi.ulaval.ca/fileadmin/media/documents/ProjetsGMF/Cogestion/SMatricielle_18juillet2016.pdf
- Gorman, J., Amazeen, P., Cooke, N. J.(2010). Team Coordination Dynamics. *Nonlinear Dynamics Psychology and Life Sciences* 14(3), 265-89. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/44851300_Team_Coordination_Dynamics
- Gully, S. M., Incalcaterra, K. A., Joshi, A., Beaubien, J. M.(2002). A Meta-Analysis of Team-Efficacy, Potency, and Performance: Interdependence and Level of Analysis as Moderators of Observed Relationships. *Journal of Applied Psychology*, 87(5), 819–832. DOI: 10.1037//0021-9010.87.5.819
- Hafidz, S., Hoesni, S. M., Fatimah, O.(2012). The Relationship between Organizational Citizenship Behavior and Counterproductive Work Behavior. *Asian Social Science*, 8(9), 32-37. DOI: 10.5539/ass.v8n9p32.
- Hakanen, M., Häkkinen, M., Soudunsaari, A.(2015). Trust in building high-performing teams–Conceptual approach, *Electronic Journal of Business Ethics and Organization Studies*, 20(2), 43-53. Retrieved from http://ejbo.jyu.fi/pdf/ejbo_vol20_no2_pages_43-53.pdf

- Hamilton, D.(2003). Politics of organizational differentiation: A study of quoted companies in Nigeria. *Nigerian Journal of Management Sciences*, 4(1), 53-67. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/263276645_POLITICS_OF_ORGANIZATIONAL_DIFFERENTIATION_A_STUDY_OF_QUOTED_COMPANIES_IN_NIGERIA_DONALD_IBAMA_HAMILTON
- Hanks, G.(2020). Horizontal Differentiation in Organizational Theory. Retrieved from <https://smallbusiness.chron.com/horizontal-differentiation-organizational-theory-73652.html>
- Hendrawan, A.(2018). Improving team performance with organizational learning and knowledge sharing Borneo International Conference on Education and Social Sciences, 10 September 2018.
- Heinemann, G. D., Zeiss, A. M.(2002). Team Performance in Health Care, Springer Science+Business Media: New York.
- Herre, C.(2010). Promoting team effectiveness: How leaders and learning processes influence team outcomes. (Doctoral dissertation,philosophischen Fakultät der Universität Fribourg). Retrieved from https://doc.rero.ch/record/21613/files/Herre_C.pdf
- Holmes, T. A.(n.d.). *Ten characteristics of a high performance work team*. Retrieved from https://www.goiam.org/images/articles/headquarters/%20departments/hpwopartnerships/ten_characteristics_hpwteam.pdf
- Hoogendoorn, S., Oosterbeek, H., van Praag, M.(2013). The impact of gender diversity on the performance of business teams: Evidence from a field experiment. *Management Science*, (59)7, 1514-1528. <https://doi.org/10.1287/mnsc.1120.1674>
- Houde, S.(2013). *How can I measure the impact of my work?* Retrieved from <https://www.greenbiz.com/blog/2013/08/13/dear-shannon-how-can-i-measure-impact-my-work>
- Huang, J. L., Ryan, A. M., Zabel, K. L., Palmer, A.(2014). Personality and Adaptive Performance at Work: A Meta-Analytic Investigation. *Journal of Applied Psychology*, 99(1), 162–179. DOI: 10.1037/a0034285
- Hunthausen, J.(2000). *Predictors of Task and Contextual Performance: Frame-ofReference Effects and Applicant Reaction Effects on Selection System Validity*. (Doctoral dissertation, Portland State University). Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/81253250.pdf>
- Imloul, I.(2015). *Enquête qualitative sur le mentorat en entreprise*. Retrieved from https://www.emccfrance.org/wp-content/uploads/etude_mentorat_entreprises.pdf
- Ion, E.-L., Criveanu, M.(2016). Organizational performance - A concept that selfseeks to find it self. *Annals of the Constantin Brâncuși University of Târgu Jiu, Economy Series*,

- (4),179-183. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/2a4a/ffed8b1f9b05f52535ff37d8288264aefaff.pdf>
- Izaias, M., Alex, R.(2013). Entrepreneurial orientation, environmental hostility and SME profitability: a contingency approach *Cuadernos de Gestión. Business Administration*, 13(2), 67-88. DOI: 10.5295/cdg.110297iz
 - Jacobs, R., Hofmann, D. A., Kriska, S. D.(1990). Performance and Seniority. *Human Performance* 3(2), 107-121. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/233287950_Performance_and_Seniority
 - Jacobsson, C., Nissling, L., Skår, L., Archer, T.(2017). The Effect of Teambuilding on Team Development: A Quasi-Experiment within a Swedish State Authority. *Clin Exp Psychol* 3(164). Advance online publication. DOI: 10.4172/2471-2701.1000164
 - Jackson, B., Madsen, S. R.(2005). *Common factors of high performance teams*. Retrieved from <http://www.theiahe.com/documents/Common%20Factors%20of%20High%20Performance%20Teams.JCIBG.pdf>.
 - Jangsiriwattana, T., Choorith, K. (2019). The relationship between training performance and positive workplace behavior: a conceptual framework. Presented in International symposium on education, psychology and society, Osaka, Japan.
 - Jariwala, S., Champion, M., Rajivan, P., Cooke, N. J.(2012). Influence of Team Communication and Coordination on the Performance of Teams at the iCTF Competition. Proceeding of the human factors and ergonomics society paper presented in 56th Annual meeting October 22-26, 2012, at the Westin Boston Waterfront. DOI: 10.1177/1071181312561044
 - Jehn, K. A., Bezrukova, K.(2004). A field study of group diversity, workgroup context, and performance. *Journal of Organizational Behavior*, 25, 703–729. DOI:10.1002/job.257
 - Jie Chen.(2010). *The Influence of Organizational Socialization Tactics and Information Seeking on Newcomer Adjustment: Evidence from Two Studies in China*. (Doctoral dissertation, l'université de Manchester). Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/b85e/499a206963e207c2d1ead78c6c32031d7ab4.pdf?_ga=2.34885985.1714672167.1577114235-14667384.1577114235
 - Jehanzeb, K., Bashir, N. A.(2013). Training and Development Program and its Benefits to Employee and Organization: A Conceptual Study. *European Journal of Business and Management*, 5(2), 243-252. Retrieved from https://www.dcvmn.org/IMG/pdf/3947_5999-1-pb.pdf.
 - Jenatabadi, H. S.(2015). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements. Advance online publication. DOI:10.13140/RG.2.1. 4298.3849

- Jewczyn, N.(2010). Assessing mechanistic and organic organizational structures: Measuring organizational uncertainty and determining an organization's proper structure. *Journal of Business Management and Entrepreneurship*,1(6), 1-12. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/215566980_Assessing_mechanistic_and_organic_or_organizational_structures_Measuring_organizational_uncertainty_and_determining_an_organization's_proper_structure
- Johanim, J., Khulida, K. Y., Abdullah, O.(2011). The Construct Validity of Organizational Structure Scale: Evidence from Malaysia. *World Journal of Management*, 3(2), 131-152. Retrieved from https://www.academia.edu/27527287/The_construct_validity_of_organizational_structure_scale_Evidence_from_Malaysia
- Johari, J., Yahya, K., Omar, A.(2011). The Construct Validity of Organizational Structure Scale:Evidence from Malaysia. *World Journal of Management*, 3(2), 131-152. Retrieved from https://www.academia.edu/27527287/The_construct_validity_of_organizational_structure_scale_Evidence_from_Malaysia
- Johari, J., Yahya. K.(2018). Organizational Structure, Work Involvement, and Job Performance of Public Servants, *International Journal of Public Administration*, 42(8), 654-663. DOI: 10.1080/01900692.2018.1498106
- Jonsson, P., Andersen, J.(2006). Does organization structure matter? On the relationship between the structure, functioning and effectiveness. *International Journal of Innovation and Technology Management*, 3(2), 237-263. DOI: 10.1142/S0219877006000788
- Jouvenot, C., Pierre, C.(2007). la reconnaissance: le rôle du management. Retrieved from <https://www.eyrolles.com/Entreprise/Livre/la-reconnaissance-au-travail9782913488625/>
- Kalika, M.(1995). Structures d'entreprises: Réalités, déterminants, performances, Paris: édition economica.
- Kane, M. J.(1998). How to distinguish the important differences between teams and work group. Retrieved from https://www.academia.edu/30955456/How_to_Distinguish_the_Important_Differences_Between_Teams_and_Work_Groups
- Karim, M. M., Choudhury, M., Bin Latif, W.(2019). The impact of training and development on employees' performance: An analysis of quantitative data. *The International Journal of Business and Management Research*, 3(2), 26-33.
- Katzenbach, J. R., Smith, D. K., (1992). *The Wisdom of Teams* Paperback, creating the high-performance organization. United States of America: McKinsey & Company, Inc.
- Kayes, C., Burnett, G.(2006). *Team Learning in Organizations: A Review and Integration*. Retrieved from https://warwick.ac.uk/fac/soc/wbs/conf/olkc/archive/olkc1/papers/177_kayes.pdf

- Kelan, E.(2009). Gender fatigue: The ideological dilemma of gender neutrality and discrimination in organizations. *Canadian Journal of Administrative Sciences*, 26(3), 197-210. <https://doi.org/10.1002/cjas.106>
- Ken De Meuse.(2009). Driving team effectiveness, The Korn/Ferry Institute. Retrieved from https://www.kornferry.com/media/lominger_pdf/teamswhitepaper080409.pdf
- Krings, F., Bollmann, G.(2011). Managing counterproductive work behaviors. In G. Palazzo & M. Wentland (Eds.), *Responsible Management Practices for the 21st Century* (pp.151-159). Paris: Pearson
- Koopmans, L.(2011). Conceptual Frameworks of Individual Work Performance: A Systematic Review. *Journal of Occupational and Environmental Medicine [JOEM]*, 53(8), 856-866. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/51508445_Conceptual_Frameworks_of_Individual_Work_Performance
- Koopmans L. et al.(2013). "Development of an individual work performance questionnaire". *International Journal of Productivity and Performance Management*, 62(1), 6-28. Doi: 10.1108/17410401311285273
- Koopmans L. et al.(2014). *Measuring individual work performance*. Retrieved from <file:///E:/koopmans-2014-measuring.pdf>
- Koopmans, L., Bernaards, C. M., Hildebrandt, V. H., De Vet, H., Van der Beek, A. J.(2014). Measuring individual work performance- Identifying and selecting indicators. In L. Koopmans. (Ed), *Measuring individual work performance* (2013 ed.). Retrieved from <file:///E:/koopmans-2014-measuring.pdf>
- Korsgaard, M. A., et al.(2009). Cooperation, Coordination, and Trust in Virtual Teams: Insights from Virtual Games. in Bainbridge, W.S. (ed.), *Online Worlds: Convergence of the Real and the Virtual*, Human-Computer Interaction Series, DOI 10.1007/978-1-84882-825-4_20
- Kubheka, I., Kholopane, P., Mbohwa, C.(April, 2013). The Effects of Flattening Hierarchies on Employee Performance in Organizations: A Study of a South African Retail Group. Paper presented at the International Conference on Law, Entrepreneurship and Industrial Engineering, Johannesburg, South Africa.
- Lambert, E. G., Paoline III, E. A., & Hogan, N. L.(2006). The impact of centralization and formalization on correctional staff job satisfaction and organizational commitment: an exploratory study, *Criminal Justice Studies* 19(1), 23-44. DOI:10.1080/14786010600615967.
- Lamichhane, M., Shrestha, S.(2017). Influence of Formalization and Centralization on Organizational Commitment in IT Companies in Nepal. Retrieved from <https://w>

- www.researchgate.net/publication/318850476_Influence_of_Formalization_and_Centralization_on_Organizational_Commitment_in_IT_Companies_in_Nepal
- Lamontagne, S.(2006). *Pourquoi la reconnaissance au travail contribue à la motivation et au bien-être des travailleurs?* Retrieved from <file:///E:/THESE/Pourquoi%20la%20reconnaissance%20au%20travail%20contribue%20%C3%A0%20la%20motivation%20et%20au%20bien%20%C3%A0tre%20des%20travailleurs.pdf>
 - Langevin, P.(2004). *Quels facteurs de performance pour quels types d'équipe? L'avis des managers.* Retrieved from <https://halshs.archivesouvertes.fr/halshs00594005/document>
 - Latifi, M., Shoostarian, Z.(2014). The effects of organizational structure on organizational trust and effectiveness. *polish journal of management studies*, 10(4), 73-84. Retrieved from <http://citeseerx.ist.psu.edu/viewdoc/download?doi=10.1.1.1011.5281&rep=rep1&type=pdf>
 - Laurens, P.(2003). L'impensable communication dans les normes de « systèmes de management de la qualité ». *Communication & Organisation*, n°23. Retrieved from <https://journals.openedition.org/communicationorganisation/2840>
 - Lee, C.-C., Lin, Y.-H., Huan, H.-C., Huang, W.-W.(2015). Effects of Task Interdependence, Team Cooperation, and Team Conflict on Job Performance. *Social Behavior and Personality An International Journal* 43(4), 529-536. DOI: 10.2224/sbp.2015.43.4.529
 - Lim, B.-C., Klein, K. J.(2006). Team mental models and team performance: A field study of the effects of team mental model similarity and accuracy. *Journal of Organizational Behaviour*, 27, 403–418. DOI: 10.1002/job.387
 - Li Sun, S.(2017, June). Generative Capability. Paper presented at Conference: 2017 IEEE Technology & Engineering Management Conference (TEMSCON). Abstract retrieved from https://www.researchgate.net/publication/318894150_Generative_capability
 - Lyubovnikova, J., West, M. A.(2013). Why teamwork matters: Enabling health care team effectiveness for the delivery of high-quality patient care. In Salas, E., Tannenbaum, S., Cohen, D., Latham, G. (Eds.), *Developing and Enhancing Teamwork in Organizations: Evidence-based Best Practices and Guidelines* (pp.). San Francisco: Jossey Bass.
 - MacMillan, J., Entin, E. B., Morley, R., Bennett Jr, W.(2013). Measuring Team Performance in Complex and Dynamic Military Environments: The Spotlight Method. Retrieved from <https://www.tandfonline.com/doi/full/10.1037/h0094968>
 - Marume, S. B., Chikasha, A. S.(2016). The Concept Hierarchy in Organisational Theory and Practice. *International Journal of Engineering Science Invention*, 5(7), 55-58. Retrieved from [http://www.ijesi.org/papers/Vol\(5\)7/H0507055058.pdf](http://www.ijesi.org/papers/Vol(5)7/H0507055058.pdf)

- Masiak, C., Fisch, C., Hendrich Block, J.(2018). What Drives the Intellectual Property Output of High-Tech Firms? Regional- and Firm-Level Factors. *Technology Entrepreneurship* (pp.157-175). DOI: 10.1007/978-3-319-73509-2_8
- McEwan, D., Ruissen, G. R., Eys, M. A., Zumbo, B. D., Beauchamp, M. R.(2017). The Effectiveness of Teamwork Training on Teamwork Behaviors and Team Performance: A Systematic Review and Meta-Analysis of Controlled Interventions. *PLoS ONE* 12(1), 1-23. DOI:10.1371/journal.pone.0169604
- Mafuzah, M, Wan Hanafi, W. N., Zulkefli, M. H.(2017). Linkaging Training Effectiveness and Job Satisfaction. Paper presented at the National Graduate Conference, Malaysia, Abstract Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/326734966_Linkaging_Training_Effectiveness_and_Job_Satisfaction
- Majeed, A., Shakeel, S.(2017). Importance of training and development in the workplace. *International Journal of Scientific & Engineering Research*, (8)4, 498-504. Retrieved from <https://www.ijser.org/researchpaper/IMPORTANCE-OF-TRAINING-AND-DEVELOPMENT-IN-THE-WORKPLACE.pdf>
- Malec, J. F. et al.(2007). The Mayo High Performance Teamwork Scale: Reliability and Validity for Evaluating Key Crew Resource Management Skills. *The Journal of the Society for Simulation in Healthcare*, 2(1), 4-10. DOI: 10.1097/SIH.0b013e31802b68ee
- Mallén, F., Chiva, R., Alegre, J. et al. (2016). Organicity and performance in excellent HRM organizations: the importance of organizational learning capability. *Review of Managerial Science*, 10, 463–485. DOI 10.1007/s11846-014-0164-2
- Manzoor S. R., HafizUllah, Murad H., Zulqarnain M. A. (2011).Effect of Teamwork on Employee Performance. *International Journal of Learning & Development* ,1(1): 110-126 Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/6777/85f1ec3ae22021f57659980d08e0adf63fb81.pdf>
- Marcus, B., Schuler, H.(2004). Antecedents of Counterproductive Behavior at Work:A General Perspective. *Journal of Applied Psychology*, 89(4), 647-660. DOI: 10.1037/0021-9010.89.4.647
- Martin, B., Kolomitro, K., Lam, L.(2013). Training Methods: A Review and Analysis. *Human Resource Development Review*, 13(1), 11-35. DOI: 10.1177/1534484313497947
- Mawdsley, J., Somaya, D.(2016). Employee Mobility and Organizational Outcomes: An Integrative Conceptual Framework and Research Agenda. *Journal of Management*, 42(1),85-113. DOI: 10.1177/0149206315616459

- Meena, L. K., et al.(2013). A study of line and staff organization in organization behaviour. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/303251506_A_STUDY_OF_LINE_AND_STAFF_ORGANISATION_IN_ORGANIZATION_BEHAVIOUR
- Meetmaestro.(2019). How to Tell the Difference Between Coaching and Training. Retrieved from <https://meetmaestro.com/insights/how-to-tell-the-difference-between-coaching-and-training/>
- Melin, U., Axelsson, A.(2005). Understanding Organizational Coordination and Information Systems - Mintzberg's Coordination Mechanisms Revisited and Evaluated. Paper presented at the 13th European Conference on Information Systems, Information Systems in a Rapidly Changing Economy, ECIS 2005, Regensburg, Germany,
- Michaels, R., Dubinsky, A., Kotabe, M., Un Lim, C.(1996). The effects of organizational formalization on organizational commitment and work alienation in US, Japanese and Korean industrial salesforces. *European Journal of Marketing*, 30(7), 8-24. Retrieved from https://www.academia.edu/28283260/The_effects_of_organizational_formalization_on_organizational_commitment_and_work_alienation_in_US_Japanese_and_Korean_industrial_salesforces
- Mickan, S., Rodger, S.(2000). Characteristics of effective teams: a literature review. *Australian health review*, 23(3), 201-208. DOI: 10.1071/AH000201.
- Mintzberg, H.(2006). Structure et dynamique des organisations, 19ème Edition, paris: édition d'organisation.
- Moen, F.(2009). The Effect from Executive Coaching on Performance Psychology. *International Journal of Evidence Based Coaching and Mentoring*, 7(2), 31-49.
- Motlokoa, M. E., Sekantsi, L. P., Monyoloc, R. P.(2018). The Impact of Training on Employees' Performance: The Case of Banking Sector in Lesotho. *International Journal of Human Resource Studies*, 8(2), 16-46. DOI: 10.5296/ijhrs.v8i2.12812
- Motowidlo, S.J., Kell, H. J.(2013). *Job performance*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/303918880_Job_performance
- Mouzas, S.(n.d). *Efficiency versus Effectiveness*. Retrieved from <https://www.impgroup.org/uploads/papers/4729.pdf>
- Muindi, F. K.(2011). The Relationship between Participation in Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business, University of Nairobi. *Journal of Human Resources Management Research*, 1-34 .DOI:10.5171/2011.246460
- Naman, J. L., Slevin, D. P.(1993). Entrepreneurship and the Concept of Fit: A Model and Empirical Tests. *Strategic Management Journal*, 14(2), 137-153. Retrieved from

- <https://fce.ufm.edu/wp-content/uploads/2014/03/Entrepreneurship-and-the-Concept-of-Fit.pdf>.
- Nassazi, A.(2013). *Effects of training on employee performance, Evidence from Uganda*. Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/38098025.pdf>
 - National Research Council.(2015). *Enhancing the Effectiveness of Team Science*. Washington, DC: The National Academies Press. <https://doi.org/10.17226/19007>.
 - Nda, M., Fard, R. Y.(2013). The impact of employee training and development on employees productivity. *Global journal of commerce & management perspective*, 2(6),91-93. Retrieved from <https://www.longdom.org/articles/the-impactofemployee-training-and-development-on-employee-productivity.pdf>
 - Nešporková, N., Dvořáčková, R.(2015). Women in heavy industry-To be promoted or not? *Journal of Human Resource Management*, 5(11), 73-81. Retrieved from https://www.jhrm.eu/wp-content/uploads/2015/03/JournalOfHumanResourceMng_2015vol18issue2-pages-73-81.pdf
 - Ng, T. W., Feldman, D. C.(2009). How broadly does education contribute to job performance? *Personnel Psychology*, 62, 89–134. Retrieved from <https://homenpages.se.edu/cvonbergen/files/2013/01/How-Broadly-Does-Education-Contribute-to-Job-Performance.pdf>
 - Nielsen, K., Randall, R.(2012). The importance of employee participation and perceptions of changes in procedures in a teamworking intervention. *Work Stress*, 26(2), 91–111. DOI: 10.1080/02678373.2012.682721.
 - Njegovan, B.R., Kostic, B.(2014). Impact of organizational socialization towards employees social adaptation, *Journal of engineering management and competitiveness (JEMC)*, 4(1), 34-40. Retrieved from <http://www.tfzr.uns.ac.rs/jemc/files/Vol4No1/V4N12014-05.pdf>
 - Nobre, T.(1995). Le processus de structuration dans la petite entreprise: une étude exploratoire, *Revue internationale P.M.E.*, (8)2, 203-238. Advance online publication. DOI: 10.7202/1008355ar
 - Novian, Z., Akbar, M., Mukhtar, M.(2019). The effect of organizational structure, personality and work motivation on teacher organization commitments on International Islamic Education Council Foundation in Jakarta and Bekasi. *Journal of Science and Science Education*, 3(1), 19–31. Retrieved from https://pdfs.semanticscholar.org/57aa/de75349b19347f27a14f19fdad208a542283.pdf?_ga=2.233388253.2115215110.1584648815-14667384.1577114235
 - O’connor, B. P.(2000). Spss and Sas programs for determining the number of components using parallel analysis and Velicer’s Map test. *Behavior Research Methods*,

- Instruments & Computers*, 32 (3), 396-402. Retrieved from <http://web.ncyu.edu.tw/~fredli/sta/Mao-parallel.pdf>
- Okumu, E. L., Kiflemariam, A., Mang'unyi, E.(2018). Effects of Employee Training on Employee Performance: A Case of the Judiciary of Kenya. *International Journal of Research in Management, Economics and Commerce*, 8(9), 39-47. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/336121553_Effects_of_Employee_Training_on_Employee_Performance_A_Case_of_the_Judiciary_of_Kenya
 - Olu Adeyoyin, et al.(2015). Effects of Job Specialization and Departmentalization on Job Satisfaction among the Staff of a Nigerian University Library. Retrieved from <https://digitalcommons.unl.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3470&context=libphilprac>
 - Omolaja, M.(2015). Advantages and disadvantages of line and staff style of organizations. *International Review*, No.3-4, 33-38. DOI: 10.5937/intrev15040330
 - Oparanma, A., Nwaeke, L.(2015). Impact of Job Rotation on Organizational Performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/276122146_Impact_of_Job_Rotation_on_Organizational_Performance. DOI: 10.9734/BJEMT/2015/12051
 - Osei Boakye, E.(2015). The impact of teamwork on employee performance. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/284732729_The_impact_of_team_work_on_employee_performance .
 - Oxalis.(n.d). Les huit dimensions de la performance des équipes au travail. Retrieved from <http://www.efficacite-collective.fr/la-performance-des-equipes-au-travail.html>
 - Oxford Leadership.(2016). *Developing leaders and teams to achieve consistently exceptional levels of performance - the ultimate competitive advantage*. Retrieved from <http://www.oxfordleadership.com/wp-content/uploads/2016/08/oxfordleadership-programme-leading-high-performing-teams.pdf>
 - Özdemir, Y., Ergun, S.(2015). The Relationship between Organizational Socialization and Organizational Citizenship Behavior: The Mediating Role of Person-Environment Fit. *Procedia-Social and Behavioral Sciences*, 207, 432-443. DOI: 10.1016/j.sbspro.2015.10.113
 - Paillé, P.(2005). Engagement organisationnel et modes d'identification. Dimensions conceptuelle et empirique. Retrieved from <https://www.cairn.info/revue-bulletin-de-psychologie-2005-6-page-705.htm>
 - Patiño-Ortiz, M., Galvez, M., Tejeida Padilla, R., Patiño-Ortiz, J.(2006). Organizational Development, Complexity and Dynamics of Systems. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/237451201_Organizational_Development_Complexity_and_Dynamics_of_Systems

- Payot-Surma, M.(2018). Le mentorat en entreprise: pourquoi faire? Retrieved from <https://www.editions-tissot.fr/actualite/management/le-mentorat-en-entreprise-pourquoi-faire>
- Pennaforte, A.(2016). A behavior focused assessment of co-op performance: A comparison of co-op and non-co-op graduating students. *Asia-Pacific Journal of Cooperative Education*, 17(1), 61-74. Retrieved from <https://files.eric.ed.gov/fulltext/EJ1113972.pdf>
- Pinto, I. (2006). A Subjective Group Dynamics Approach to Group Socialization Processes. (Doctoral dissertation, Faculty of Psychology and Educational Sciences, University of Porto). Retrieved from <https://core.ac.uk/download/pdf/143400269.pdf>
- Pitts, T., Clawson, J. G.(2008). Organizational Structure. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228144159_Organizational_Structure
- Plewnia, U., Ploch, J.(2005). Influence of team composition and task complexity on team. *Team Performance Management*, 11(7/8). DOI: 10.1108/13527590510635134.
- Price, V.(2016). Women in Non-Traditional Work Fields. In Naples, N.A., Hoogland, R.C., Wickramasinghe, M. and Wong, W.C.A. (eds). *The Wiley Blackwell Encyclopedia of Gender and Sexuality Studies*. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/316363904_Women_in_Non-Traditional_Work_Fields
- Priya C.(2018). *Centralization*. Retrieved from <https://theinvestorsbook.com/centralization.html>
- Puente-Palacios, K., Do Carmo Fernandes Martins, M., Palumbo.(2016). Team Performance: Evidence for Validity of a Measure, *Salvatore Psico-USF, Bragança Paulista*, 21(3), 513-525. DOI: 10.1590/1413-82712016210306
- Pulakos, E. D., Arad, A., Donovan, M. A.(2000). Adaptability in the Workplace: Development of a Taxonomy of Adaptive Performance. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 612-624. DOI: 10.1037//0021-9010.85.4.612
- Quinones, M. A; Ford, J. K., Teachout, M. S.(1995). The relationship between work experience and job performance: A conceptual and meta-analytic review. *Personnel Psychology*, 48(4), 887-910. DOI: 10.1111/j.1744-6570.1995.tb01785.x
- Raheja Kanu.(2015). Methods of training and development. *Innovative Journal of Business and Management* 4(2), 35–41. Retrieved from [file:///C:/Users/admin/Documents/1204-Article%20Text-3275-1-10-20180119%20\(1\).pdf](file:///C:/Users/admin/Documents/1204-Article%20Text-3275-1-10-20180119%20(1).pdf)
- Raja, S., Madhavi, C., Sankar, S.(2019). Influence of organizational climate on employee performance in Manufacturing Industry. *Suraj Punj Journal for Multidisciplinary Research* 9 (3), 146-157

- Ratković Njegovan, B., Kostić, B.(2014). Impact of organizational socialization towards employees' social adaptation. *Journal of engineering management and competitiveness*, 4(1), 34-40. DOI: 10.5937/jemc1401034R
- Rico, R., Sánchez-Manzanares, M., Gil, F., Alcover, C. M., Taberero, C.(2011). Coordination processes in work teams. *Papeles del Psicólogo*, 32(1),59-68. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/236631144_Coordination_process_in_work_teams
- Rodopman, O. B.(2009). The role of proactivity during organizational entry: Proactive socialization tactics, citizenship and counterproductive work behaviors ,scholar commons ,University of South Florida, Retrieved from <http://scholarcommons.usf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3169&context=etd>
- Sadaf, Z., Amna, I., Hummayoun, N.(2014). Employee Training and Its Effect on Employees' Job Motivation and Commitment: Developing and Proposing a Conceptual Model. *IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM)*, 16(9), 60-68. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/6e9d/4a5dcc8a07c52eae78a6395f717da395f933.pdf>
- Saha, S., Kumar, S. P.(2017). Influence of participation in decision making on job satisfaction, group learning, and group commitment: Empirical study of public sector undertakings in India. *Asian Academy of Management Journal*, 22(1), 79–101. Retrieved from [https:// doi.org/10.21315/aamj2017.22.1.4](https://doi.org/10.21315/aamj2017.22.1.4)
- Sagberg, I.(2016). Newcomer Psychologists and Organizational Socialization: Can a Content Model Capture the Experience? *Scandinavian Journal of Work and Organizational Psychology*, 1(1): 8, 1–13. DOI: <https://dx.doi.org/10.16993/sjwop.1>
- Salas, E., Reyes, D. L., Woods, A. L.(2017). The Assessment of Team Performance: Observations and Needs. Retrieved from <https://www.springer.com/gp/book/9783319332598>
- Salas, E. et al.(2008). Does Team Training Improve Team Performance? A Meta-Analysis. *Human Factors: The Journal of the Human Factors and Ergonomics Society*, vol 50, 903-933. DOI: 10.1518/001872008X375009
- Salarzadeh, J. H.(2015). An Overview of Organizational Performance Index: Definitions and Measurements, Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/275659514_An_Overview_of_Organizational_Performance_Index_Definitions_and_Measurements
- Sammut-Bonnici, T., McGee, J.(2015). Case Study. Encyclopedia of Management. DOI: 10.1002/9781118785317.weom120012

- Sanaghan, P.(2016). High performing teams Survey. Retrieved from <https://www.academiciexpressions.com/product/the-high-performing-teams-survey/>
- Sanyal, S., Hisam M. W.(2018). The impact of teamwork on work performance of employees: A study of faculty members in Dhofar University. *IOSR Journal of Business and Management* 20 (3), 15-22.
- Saraswat, N., Khandelwal, S.(2015). Impact of Team Building Exercises on Team Effectiveness. *International Journal of Marketing and Human Resource Management (IJMHRM)*, 6(3), 89-97. Retrieved from http://www.iaeme.com/MasterAdmin/UploadFolder/IJMHRM_06_03_010/IJMHRM_06_03_010.pdf
- Schnetler, R., Steyn H., Van Staden, P. J.(2015). Characteristics of matrix structures, and their effects on project success. *South African Journal of Industrial Engineering*, 26(1), 11-26. DOI: 10.7166/26-1-1096
- Scottish Social Services Council [S.S.S.C.](2016). *Coaching Learning Resource*. Retrieved from <http://www.stepintoleadership.info/assets/pdf/SSSC%20Coaching%20Aug%2016%20master.pdf>
- Scribd.(n.d.). Vestibule Training. Retrieved from <https://fr.scribd.com/doc/40266270/Vestibule-Training#>
- Setiawan, B.M., Murni, S.(2016). Effect of Organizational Structure, Leadership and Trust on Job Performance of Employee: A Case Study on Employee at Universitas Ternama. *International Review of Management and Marketing*, 6(4), 711-721 Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/309810662_Effect_of_Organizational_Structure_Leadership_and_Trust_on_Job_Performance_of_EmployeeA_Case_Study_on_Employee_at_Universitas_Ternama
- Sieweke, J., Zhao, B.(2015). The impact of team familiarity and team leader experience on team coordination errors: A panel analysis of professional basketball teams. *Journal of Organizational Behavior*, 36(3),382-402. DOI: 10.1002/job.1993
- Shagholi et al.(2010). Value creation through trust, decision making and teamwork in educational environment . *Procedia Social and Behavioral Sciences* 2(2), 255–259. DOI:10.1016/j.sbspro.2010.03.007
- Shahriari, J. E., Maleki, J., Koolivand, P., Meyvand, M.(2013). The study of the relationship between organizational structure and psychological empowerment among the staffs in Ministry of Economic Affairs and Finance. *European Online Journal of Natural and Social Sciences*, 2,(3s), 330-338. Retrieved from http://europeanscience.com/eojnss_proc/article/viewFile/3699/1421
- Sharma, R., Kensal, M., Paliwa, P.(2012). Effective and effecient team work: Makes thins happen more than anything else in organization. *International Journal of Social*

- Science & Interdisciplinary Research*, 1(8), 154-171. Retrieved from <http://indianresearchjournals.com/pdf/IJSSIR/2012/August/13.pdf>
- Shivakumar, K. N.(2012). The Case Study Method in Training and Management Education. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/256038678_The_Case_Study_Method_in_Training_and_Management_Education
 - Sila, A. K.(2014) Relationship between training and performance: A case study of Kenya women finance trust eastern nyanza region, Kenya. *European Journal of Business and Social Sciences*, 3(1), 95-117. Retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/c13b/0e6817ca216e2ccb30d0cdfdc252b8dcd104.pdf>
 - Sisk, A.(2018). *What Are the Benefits of Centralization?* Retrieved from <https://bizfluent.com/info-8065381-benefits-centralization.html>
 - Slimstudereren.(2018). Overview Study Material Organizational Structure. Retrieved from https://www.slimstudereren.nl/uploads/Voorbeeld_verslagen/2018-2019/RGIB-VB.pdf
 - Smith, D. K., Katzenbach, J. R.(2015). *The Wisdom of Teams: Creating the High-Performance Organization*. Retrieved from http://www.manuelknightacademy.com/wpcontent/uploads/2016/12/gr41_20161026_teamperformancecurveeng.pdf
 - Smith, E., Borgvall, J., Lif, P.(2007). Team and Collective Performance Measurement, *RTO-TR-HFM-121-Part-II*, 1-16. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/235072174_Team_and_Collective_Performance_Measurement
 - Sonnentag, S., Volmer, J., Spychala, A.(2010). Job Performance, *micro approaches sage handbook organizational behavior, vol 1*, 427-447. DOI: 10.4135/9781849200448.n24
 - Sonnentag, S., Frese, M.(2005). *Performance Concepts and Performance Theory*. In S. Sonnentag (Ed.), *Psychological Management of Individual Performance*, (2002 ed.), pp.1-25. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/291062476_Performance_Concepts_and_Performance_Theory
 - Soutenain, J. F., Farcet, P.(2006). *Organisation et gestion de l'entreprise*, paris: berti éditions.
 - Storey, D. J., et al.(2008). Management Formality, Size of Firm and Employee Evaluations of Work. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/228854491_Management_Formality_Size_of_Firm_Employee_Evaluation_of_Work
 - Sycara, K., Sukthankar, G.(2006). Literature review of teamwork models, Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/246704657_Literature_Review_of_Teamwork_Models

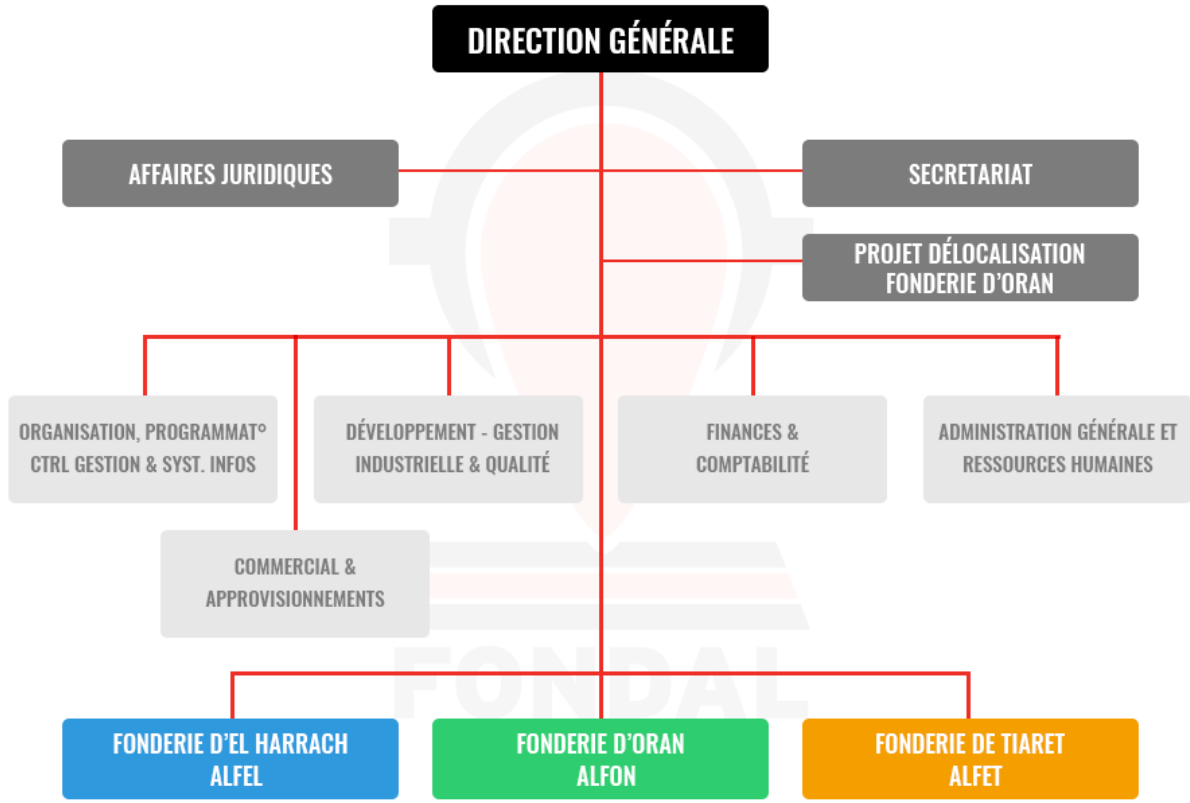
- Tajeddini, K., Altinay L., Ratten, V.(2017). Service innovativeness and the structuring of organizations: The moderating roles of learning orientation and inter-functional coordination. *International Journal of Hospitality Management, Volume 65, 100-114*. Retrieved from <https://radar.brookes.ac.uk/radar/file/5179e646-43da-4ef0-91b4-89cd17b72b22/1/fulltext.pdf>
- Tarricone, P., Luca, J.(2002). *Successful teamwork: A case study*. Retrieved from <https://www.unice.fr/crookall-cours/teams/docs/teamr%20Successful%20teamwork.pdf>
- Taruru, I. et al.(2015). Effects of coaching programmes on employee performance in business process outsourcing subsector of Nairobi city county, Kenya. *International Journal of Scientific and Research Publications, 5(3), 1-30*.
- Thomas W. H. Ng, Daniel C. Feldman.(2008).The Relationship of Age to Ten Dimensions of Job Performance. *Journal of Applied Psychology, 93(2), 392–423*.. DOI: 10.1037/0021-9010.93.2.392
- Tissandier, H., Bleriot, H., Desmet, C., Lapeyronnie, Y., Milloz -Borgers, S.(2016). La performance des équipes de travail: quel rôle de la fonction Rh? (Doctoral thesis, paris-dauphine university, France). Retrieved from http://rh.fr/fileadmin/%20mediatheque/site/mba_rh/pdf/Travaux_anciens/RH13_performance_des_equipes_role_de_la_fonction_RH_102016.pdf
- Tohidi, H.(2010). Teamwork productivity & effectiveness in an organization base on rewards, leadership, training, goals, wage, size, motivation, measurement and information technology. *Procedia Computer Science 3 (2011), 1137–1146*. DOI:10.1016/j.procs.2010.12.185
- Training Industry Inc.(2017). *The manager's role in training for teamwork*. Retrieved from https://trainingindustry.com/content/uploads/2018/01/CrossKnowledge_Report_Managers_and_teams.pdf
- Ufuophu-Biri, E., Chux, G. I.(2014). Job Motivation, Job Performance and Gender Relations in the Broadcast Sector in Nigeria.*Mediterranean Journal of Social Sciences, 5(16), 191-198*. DOI:10.5901/mjss.2014.v5 n16p191
- Ullah, A.(2016). Differentiation in organizational structures of university libraries in Pakistan. *Library Management, 37(8/9), 507-519*. <https://doi.org/10.1108/LM-05-2016-0045>
- Ulukapı Yılmaz, H., Yılmaz, A.(2016). The effect of organizational socialization on organizational commitment: Mediation role of psychological empowerment. *Journal of Human Sciences, 13(3), 6204-6219*. DOI: 10.14687/jhs.v13i3.4206

- Uma, S. N.(2013). A Study on Training Importance for Employees of their Successful Performance in the Organization. *International Journal of Science and Research (IJSR)*, 2(11), 137-140. Retrieved from <https://www.ijsr.net/archive/v2i11/MDIwMTMzNjE=.pdf>
- Van Maanen, J., Schein, E. H.(1977). *Toward a theory of organizational socialization*. Retrieved from <https://dspace.mit.edu/handle/1721.1/1934https://dspace.mit.edu/bitstream/handle/1721.1/1934/SWP0960035818%2064.pdf>
- Van Scotter, J. R., Motowidlo, S. J., Cross, T. C.(2000). Effects of task performance and contextual performance on systemic rewards. *Journal of Applied Psychology*, 85(4), 526 -35. DOI: 10.1037//0021-9010.85.4.526
- Van Woerkom, M., Croon, M. A.(2009). The relationships between team learning activities and team performance. *Personnel Review* 38(5), 560-577. DOI: 10.1108/00483480910978054
- Vasudevan, L.(2014). Examining the Relationship of Training on Job Satisfaction and Organizational Effectiveness. *The International Journal of Business and Management Research*, 4(3), 185-202. Retrieved from https://www.researchgate.net/publication/325059851_Examining_the_Relationship_of_Training_on_Job_Satisfaction_and_Organizational_Effectiveness
- Vcu.Edu.(n.d). *Trainer Development, training methods*. Retrieved from <https://www.people.vcu.edu/~albest/EDGE/Session8.pdf>
- Villavicencio-Ayub, E., Jurado-Cárdenas, S., Valencia-Cruz, A.(2015). Work engagement and occupational burnout: Its relation to organizational socialization and psychological resilience. *Journal of Behavior, Health & Social Issues*, 6(2), 45-55. <https://doi.org/10.5460/jbhsi.v6.2.47026>
- Vinesh.(2014). Role of Training & Development in an Organizational Development. *International Journal of Management and International Business Studies*, 4(2), 213-220. Retrieved from https://www.ripublication.com/ijmibs-spl/ijmibsv4n2spl_13.pdf
- Vlaar, P.(2006). *Making Sense of Formalization in Interorganizational Relationships: Beyond Coordination and Control*.(Unpublished doctoral dissertation). De Erasmus Universiteit Rotterdam.
- Voynnet-Fourboul, C.(n.d). *Groupes et équipes, comportement organisationnel*. Retrieved from <http://voynnetf.fr/wp-content/uploads/2013/06/groupe.pdf>
- Wahba, M.(2014). The impact of organizational structure dimensions' on knowledge management processes comparative study between manufacturing & service sectors in egypt. Paper presented at the Proceedings of the Australian Academy of Business and

- Social Sciences Conference 2014. Australia. Abstract retrieved from <https://pdfs.semanticscholar.org/36c2/e96cf608631b96c06816f32b1bc8f47c0e60.pdf>
- Walters, M. L., Griffin, W.(2011). *The Importance of Training and Development in the Workplace*. Retrieved from http://www.theleadershipcenter.com/images/ImportanceOfTraining_DevelopmentInTheWorkplace.pdf
 - Whatishuman.(n.d). Off-the-job training methods. Retrieved from <http://www.whatishumanresource.com/off-the-job-methods>
 - Widyastuti, T., Hidayat, R.(2018). Adaptation of Individual Work Performance Questionnaire (IWPQ) into Bahasa Indonesia. *International Journal of Research Studies in Psychology*, 7(2), 101-112. DOI: 10.5861/ijrsp.2018.3020
 - Wilfried Neumann, M. A.(2017). *Team Learning at Work: Activities, Products, and Antecedents of Team Learning in Organizational Complex Decision-Making Teams*. (Doctoral dissertation, Institut Psychologie, Pädagogik und Sportwissenschaft). Retrieved from <https://d-nb.info/1148103929/34>
 - Williams, M.(2015). Where are all the women? Why 99% of construction site workers are male. *the guardian*. Retrieved from <https://www.theguardian.com/careers/careers-blog/2015/may/19/where-are-all-the-women-why-99-of-construction-site-workers-are-male>
 - Wilden, R., Gudergan, S. P., Nielsen, B., Lings, I.(2013). Dynamic Capabilities and Performance: Strategy, Structure and Environment. *Long Range Planning*, 46(1-2), 72-96. DOI: 10.1016/j.lrp.2012.12.001
 - Wisdom IT Services India.(2020). Designing structure: Vertical differentiation - Principles of management. Retrieved from <https://www.wisdomjobs.com/e-university/principles-of-management-tutorial-293/designing-structure-vertical-differentiation-9375.html>
 - York, K., Strubler, D., Smith, E.(2005). A Comparison of Two Methods for Scoring an In-Basket Exercise. *Public personnel management*, 34(3), 271-281. DOI:10.1177/009102600503400305
 - Zakariah, H., Fadzilah, M. S.(2018). *The effect of task performance, interpersonal performance and work engagement on job performance: A pilot study of Malaysian hotel employees*. Paper presented at the 3rd International Hospitality and Tourism Conference (IHTC 2016), Bandung, Indonesia.
 - Zylfijaj, K., Nikoloski, D., Tournois, N.(2020). The Impact of the Business Environment on the Formalization of Informal Firms - The Case of Kosovo. *Südosteuropa. Journal of Politics and Society*, 68(4), 505–529. DOI: 10.1515/soeu-2020-0035.

قائمة الملاحق

الملحق 1. الهيكل التنظيمي ل EPE FONDAL spa



الملحق 2. مقياس (الأصلي) لقياس التوجه الميكانيكي أو العضوي للمنظمة. Khandwalla, (1977)

In general, the operating management philosophy in my business unit favors ...

1	Highly structured channels of communication and a highly restricted access to important financial and operating information	1 2 3 4 5 6 7	Open channels of communication with important financial and operating information flowing quite freely throughout the business unit.
2	Strong insistence on a uniform managerial style throughout the business unit.	1 2 3 4 5 6 7	Managers' operating styles allowed to range freely from the very formal to the very informal.
3	A strong emphasis on giving the most say in decision making to formal line managers	1 2 3 4 5 6 7	A strong tendency to let the expert in a given situation have the most say in decision making even if this means temporary bypassing of formal line authority
4	A strong emphasis on holding fast to true and tried management principles despite any changes in business conditions.	1 2 3 4 5 6 7	A strong emphasis on adapting freely to changing circumstances without too much concern for past practice.

Strong emphasis on always getting								Strong emphasis on getting things
5 personnel to follow the formally laid	1	2	3	4	5	6	7	done even if this means disregarding
down procedures.								formal procedures.
Tight formal control of most operations								Loose, informal control; heavy
6 by means of sophisticated control and	1	2	3	4	5	6	7	dependence on informal relations
information systems.								and norm of co-operation for getting
								work done.
Strong emphasis on getting line and								Strong tendency to let
staff personnel to adhere closely to	1	2	3	4	5	6	7	therequirements of the situationand
7 formal job descriptions.								the individual's personalitydefine
								proper on-job behaviour

الملحق 3. مقياس Khandwalla, (1977) لقياس التوجه الميكانيكي أو العضوي للمنظمة (النسخة المترجمة).

بشكل عام، تتوجه فلسفة التسيير للإدارة العليا للمنظمة هي...

قنوات الاتصال مفتوحة، مع تدفق كبير للمعلومات								قنوات اتصال عالية التنظيم وللوصول إلى
المالية والتشغيلية التي يتم تداولها بحرية إلى حد ما	7	6	5	4	3	2	1	المعلومات المالية والتشغيلية الهامة محدود
في جميع أنحاء الوحدة.								للغاية.
تسمح أساليب عمل المسيرين بالانتقال بحرية من	7	6	5	4	3	2	1	إصرار قوي على أسلوب إداري موحد في
رسمية المشددة إلى اللارسمية.								جميع أنحاء وحدة الأعمال.
في حالات معينة، يوجد ميل قوي للسماح لأهل الخبرة								التأكيد بشكل قوي على إعطاء المسيرين
باتخاذ القرارات حتى لو كان ذلك يعني تجاوزاً مؤقتاً	7	6	5	4	3	2	1	التنفيذيين الرسميين سلطة أكبر في صنع
للسلطة الهرمية الرسمية.								القرار.
التأكيد بشكل كبير على التكيف بحرية مع الظروف								التأكيد بشكل كبير على الامتثال لمبادئ
المتغيرة دون الاهتمام الشديد بالممارسات السابقة.	7	6	5	4	3	2	1	الإدارة الصحيحة والمجربة على الرغم من
								أي تغييرات في ظروف العمل.
التأكيد بشكل كبير على إنجاز المهام حتى لو كان								التأكيد بشكل كبير على جعل الموظفين
ذلك يعني تجاهل الإجراءات الرسمية.	7	6	5	4	3	2	1	يتبعون دائماً الإجراءات المنصوص عليها
								رسمياً
الرقابة فضفاضة وغير رسمية؛ اعتماد كبير	7	6	5	4	3	2	1	رقابة رسمية مشددة على معظم العمليات
العلاقات غير الرسمية ومعايير التعاون لإنجاز العمل.								باستخدام أنظمة تحكم ومعلومات معقدة.
نزعة قوية للسماح لمتطلبات الموقف وشخصية الفرد	7	6	5	4	3	2	1	تأكيد قوي على جعل الموظفين يلتزمون
بتحديد السلوك المناسب في العمل.								عن كُتب بأوصاف الرسمية للوظيفة

الملحق 4. مقياس Hagg & Aiken, (1967) لقياس البنية التنظيمية (النسخة الأصلية)

Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5	6	7

		Items	1	2	3	4	5	6	7	
Centralization	Participation In Decision making	1	I am frequently asked my input into changes on important institutional matters or procedures(reverse coded)							
		2	am frequently asked my input on the adoption of new programs at this organization(reverse coded)							
		3	I am frequently asked to participate in the decision of which post I will be assigned to at this organization (reverse coded).							
		4	staff are frequently asked their input on the adoption of new policies (reverse coded).							
	Hierarchy of authority	5	There can be little action taken in this organization until a supervisor approves a decision.							
		6	A person who wants: to makes his own decisions would be quickly discouraged.							
		7	Even small matters have to be referred to someone higher up for a final answer.							
		8	I have to ask my boss before I do almost anything.							
		9	Any decision I make has to have my boas' approval.							
Formalization	Job Codification	10	feel I am my own boss in most matters.							
		11	A person can make his own decisions without checking with anybody else.							
		12	How things are done here is left up to persons doing work.							
	Rule Observation	13	People here are allowed to do almost as they please.							
		14	Most people here make their own rules on the job.							
		15	The employees here are constantly being checked for rule violations							
		16	People here feet they are constantly being watched to are that they obey all the rules,							
Job Specialty	17	Whatever situation, arises we have procedures to follow in dealing with It.								
	18	Everyone has a specific job to do.								
	19	Going through proper channels is constantly stressed.								
	20	This organization keeps written records of everyone's Job performance.								
	21	We are to follow strict operating procedures at all times.								
	22	Whenever we have a problem we are supposed to go to the same person for an answer.								

الملحق 5. مقياس Hagg & Aiken, (1967) لقياس البنية التنظيمية (النسخة المترجمة).

أعارض بشدة	أعارض	أعارض إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

رقم الفقرة	الفقرة	1	2	3	4	5	6	7
1	غالباً ما يطلب مني المساهمة في التغييرات في القضايا أو الإجراءات المؤسسية الهامة (ترميز عكسي).							
2	غالباً ما أسأل عن رأيي بشأن اعتماد برامج جديدة في هذه المنظمة (ترميز عكسي).							
3	غالباً ما يُطلب مني المشاركة في القرار المتعلق بالموقع الذي سأسند إليه في هذه المنظمة (ترميز عكسي).							
4	كثيراً ما يتم دعوة الموظفين لإبداء رأيهم بشأن اعتماد سياسات جديدة (ترميز عكسي).							
5	يمكن اتخاذ القليل من الإجراءات دون إذن من المشرف.							
6	الشخص الذي يريد أن يتخذ قراراته الخاصة سوف يتم تثبيط بسرعة.							
7	حتى الأمور البسيطة يجب أن تحال إلى شخص أعلى للحصول على إجابة نهائية.							
8	يجب أن أسأل مسؤولي المباشر قبل القيام بأي شيء تقريباً.							
9	أي قرار أتخذه يجب أن يحصل على موافقة رئيسي.							
10	في معظم الحالات، أشعر أنني المتحكم في منصبي.							
11	يمكن لأي شخص اتخاذ القرارات الخاصة به دون مراجعة شخص آخر.							
12	الطريقة التي تتم بها القيام بالأمر هنا متروكة للأشخاص الذين يعملون فيها.							
13	يسمح للأشخاص هنا بالقيام بما يرونه مناسباً.							
14	معظم الناس هنا يضعون قواعدهم الخاصة في العمل.							
15	يتم التحقيق باستمرار لمعرفة انتهاكات القواعد من الموظفين.							
16	يراقب الجميع هنا إذا ما كانوا يطيعون جميع القواعد.							
17	أيا كان الموقف، لدينا إجراءات لمتابعة للتعامل معه.							
18	كل شخص لديه عمل محدد للقيام به.							
19	يتم التأكيد باستمرار على المرور عبر القنوات المناسبة.							
20	تحتفظ هذه المنظمة بسجلات مكتوبة للأداء المهني لكل فرد.							
21	علينا اتباع إجراءات التشغيل الصارمة في جميع الأوقات.							
22	عندما يكون لدينا مشكلة، من المفترض أن نعود إلى نفس الشخص للحصول على إجابة.							

-----المركزية-----

المشاركة في صنع القرار
التسلسل الهرمي للسلطة

-----درجة الرسمية-----

تدوين الوظيفة

الامتثال للقواعد

-- التخصص في العمل --

الملحق 6. مقياس التنشئة الاجتماعية التنظيمية لفريق العمل

Organizational socialization of the work team questionnaire

Strongly disagree	Disagree	Somewhat disagree	Neither agree nor disagree	Somewhat agree	Agree	Strongly agree
1	2	3	4	5	6	7

		Items	1	2	3	4	5	6	7
1	Training	This organization has provided excellent job training for me.							
2		The training in this company has enabled me to do my job very well.							
3		This company offers thorough training to improve employee job skills.							
4		Instructions given by my supervisor have been valuable in helping me do better work.							
5		The type of job training given by this organization is highly effective.							
6	Team member proficiency	Coordinated your work with coworkers.							
7		Communicated effectively with your coworkers.							
8		Provided help to coworkers when asked, or needed.							
9	Work team socialization	I understand how my particular work group contributes to the organization's goals.							
10		I know my work group's objectives.							
11		I understand the relationship between my group and other groups.							
12		I understand the expertise (e.g., skill, knowledge) each member brings to my particular work group.							
13		I understand how each member's output contributes to the group's end product/service							
14		I understand what the group's supervisor expects from the work group.							
15		I understand the group supervisor's management style (e.g., hands on, participative).							
16		I know my work group role.							
17		When working as a group, I know how to perform tasks according to the group's standards.							
18		I know the policies, rules, and procedures of my work group (e.g., attendance, participation).							
19		I understand how to behave in a manner consistent with my work group's values and ideals.							
20		I understand the politics of the group (e.g., who is influential, what needs to be done to advance or maintain good standing).							

الملحق 7. مقياس التنشئة الاجتماعية التنظيمية لفريق العمل

أعارض بشدة	أعارض	أعارض إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

رقم الفقرة	الفقرة	7	6	5	4	3	2	1
1	قدمت لي هذه المنظمة تدريباً عملياً جيداً.							
2	لقد مكنتني التدريب في هذه المؤسسة من القيام بعملية بشكل جيد.							
3	تقدم هذه المؤسسة تدريباً شاملاً لتحسين مهارات الموظفين في العمل.							
4	التعليمات التي قدمها مشرفي كانت قيمة في مساعدتي للقيام بعمل أفضل.							
5	نوع التدريب الوظيفي الذي تقدمه هذه المنظمة فعال للغاية.							
6	أنسق عملي مع زملائي في العمل.							
7	أتواصل بشكل فعال مع زملائي في العمل.							
8	أقدم المساعدة لزملاء العمل عند طلبهم ذلك أو عند الحاجة.							
9	أفهم كيف تساهم مجموعة العمل الخاصة بي في أهداف المنظمة.							
10	أعرف أهداف مجموعتي في العمل.							
11	أفهم العلاقة بين مجموعتي والمجموعات الأخرى.							
12	أفهم الخبرة (على سبيل المثال، المهارة والمعرفة) التي يجلبها كل عضو إلى مجموعة العمل الخاصة بي..							
13	أفهم كيف يساهم ناتج كل عضو في المنتج النهائي/ الخدمة للمجموعة.							
14	أفهم ما يتوقعه المشرف من مجموعة عمله.							
15	أفهم أسلوب إدارة مشرف المجموعة (على سبيل المثال، التدريب العملي، التشاركي).							
16	أعرف دور مجموعة عملي.							
17	عندما نعمل كمجموعة، أعرف كيفية أداء المهام وفقاً لمعايير المجموعة.							
18	أعرف سياسات وقواعد وإجراءات مجموعة العمل الخاصة بي (مثل الحضور والمشاركة).							
19	أفهم كيف أتصرف بطريقة تتفق مع قيم ومثل مجموعة العمل الخاصة بي.							
20	أنا أفهم سياسات المجموعة (على سبيل المثال، من هو المؤثر، وما الذي يجب القيام به للتقدم أو الحفاظ على مكانة جيدة).							

الملحق 8. نسخة من تحكيم استبيان أداء فرق العمل

الدكتور الفاضل:

تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول البنية التنظيمية وعلاقتها بأداء فرق العمل بالمؤسسة الجزائرية للسباكة، وذلك في إطار إعداد أطروحة دكتوراه تخصص علم النفس العمل والتنظيم.

هذا الاستبيان يتمحور حول أداء فرق العمل، وهو موجه إلى جميع وحدات المجتمع الإحصائي من إدارات ومشرفين ومنفذين ممن يُشكّلون فرق عمل.

لذا أرجو التكرم بإبداء رأيكم السديد ومقترحاتكم بشأن فقرات الاستبيان؛ فيما إذا كان صالحة أم غير ذلك، ومدى انتماء الفقرات للمجال المحدد لها، وبنائها اللغوي، وأية اقتراحات وتعديلات ترونها مناسبة فهي مرحب بها.

شكرا على تعاونكم

اللقب والاسم:

المؤهل العلمي:

التخصص:

جهة العمل:

ولتحقيق أهداف الدراسة صُمّم هذا الاستبيان المكون من جزأين:

الجزء الأول: ويتكون من سبعة متغيرات تعكس الخصائص الشخصية والوظيفية لوحدات عينة الدراسة.

الجزء الثاني: يقيس المتغير التابع للدراسة، ويتكون من الأبعاد التالية: وضوح الأهداف (06 فقرات)،

الشعور بالانتماء للفريق (05 فقرات)، المكافآت والاعتراف المهني (05 فقرات)، قدرة فريق العمل (06

فقرات)، مناخ فريق العمل (08 فقرات)

الجزء الأول: الخصائص الشخصية والوظيفية

* النوع الاجتماعي: ذكر أنثى

* السن: أقل من 40 سنة من 40 سنة فما فوق

* المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

* الأقدمية في فريق العمل: أقل من 5 سنوات من 5 سنوات فأكثر

* الفئة المهنية: منفذ مشرف إطار

* فرقة العمل المنتمي إليها: ورشة تصنيع المعادن ورشة حديد الزهر ورشة الفولاذ
ورشة إزالة الزوائد ورشة التشغيل الآلي ورشة الصيانة الأقسام الإدارية

الجزء الثاني: فقرات الاستبيان

البعد الأول، وضوح الأهداف: هي الآلية التي توفر الصلة بين الغرض من دور الوظيفة وجهود أعضاء فريق العمل، كما تشكل الأساس الذي سيتم من خلالها تقييم مساهمة الأعضاء، والتي تستلزم - أي وضوح الأهداف- أن تكون واقعية ومنتكيفة مع السياق والوسائل والمهارات المتاحة؛ وتكون محددة ومفهومة لأعضاء فريق العمل وقابلة للتحقيق في المواعيد النهائية؛ وتشير إلى العلاقة مع أهداف المنظمة. والمُعبر عنه في استجابة عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على بنود سلم وضوح الأهداف في استبيان أداء فريق العمل.

مدى وضوح الفقرة	مدى ملائمة الفقرة للبعد	الفقرة
واضحة إعادة صياغتها	لا تقيس	1 يعرف أعضاء الفريق ما يفترض بهم القيام به.
	تقيس	2 الأهداف الموكلة لأعضاء الفريق واقعية يمكن تحقيقها.
		3 لكل عضو في الفريق مهمة محددة ومفهومة.
		4 تتماشى أهداف الفريق بشكل وثيق مع أهداف المنظمة.
		5 تتماشى أهداف الفريق مع المدة الزمنية المحددة له سابقا لإنجاز المهمة.
		6 يُظهر كل عضو في الفريق فهماً واضحاً لدوره.

البعد الثاني، الشعور بالانتماء للفريق: هو تصور لدى أعضاء الفريق استناداً إلى مجموعة من القواعد والحدود الملموسة بالإضافة إلى المشاعر الذاتية والمُعبرة عن فخر العامل بالانتماء إلى الفريق وإلى أعضاءه والتمسك بالبقاء في نفس المؤسسة، والمُعبر عنه في استجابة عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على بنود سلم الشعور بالانتماء لفريق العمل في استبيان أداء فريق العمل.

مدى وضوح الفقرة واضحة إعادة صياغتها	مدى ملائمة الفقرة للبعد لا تقيس	الفقرة
		1 تهمني المحافظة على سمعة هذا الفريق.
		2 أعضاء فريقنا فخورون بفريقهم.
		3 ارغب في تغيير المؤسسة إذا كان نوع العمل متشابه. (ت.ع).
		4 يوجد شعور قوي بالانتماء إلى هذا الفريق.
		5 يمكنني إجراء مناقشات حول العمل مع زملائي والبقاء على علاقة جيدة معهم.

البعد الثالث، المكافآت والاعتراف المهني: هو التقدير المناسب لجهود الموظفين بطريقة عادلة وفي الوقت المناسب، والذي يتضمن تعويضًا ماليًا مناسبًا ومنتظمًا، بالإضافة إلى الاحترام بالموظف أو الفريق، والاعتراف بالسنوات المقدمة، و/أو المعالم البارزة التي تم التوصل إليها، والمُعبر عنه في استجابة عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على بنود سلم المكافآت والاعتراف المهني في استبيان أداء فريق العمل.

مدى وضوح الفقرة واضحة إعادة صياغتها	مدى ملائمة الفقرة للبعد لا تقيس	الفقرة
		1 من الصعب فهم الاختلافات في رواتب أعضاء الفريق، بسبب أن نظام التعويضات والمكافآت يعتمد على العلاقات الجيدة بدلاً من النتائج والكفاءات. (ت.ع)
		2 يتم تحديد التعويضات الجماعية بدرجة كبيرة من خلال مساهماتنا كأعضاء في الفريق.
		3 هذا الفريق معترف به من طرف جميع المسؤولين لأدائه العالي.
		4 يتم الاعتراف بأعضاء الفريق بقدر مساهماتهم في الفريق.
		5 يتلقى أعضاء الفريق تقارير عن أداءه.

البعد الرابع، قدرة فريق العمل: هي مجموعة من المهارات التي يمتلكها أعضاء فريق العمل، وتشمل مهارات أعضاء الفريق الفردية، والحالة الذهنية للفريق، ومدى تعاون الفريق، والتي تسمح لهم بانجاز مهامهم على نحو متجانس ومرن الاستجابة للتغيرات التي تحدث بشكل إيجابي عن طريق تغيير مواقفهم وسلوكياتهم

من أجل الوفاء بالمواعيد النهائية. والمُعبر عنه في استجابة عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على بنود سلم قدرة فريق العمل في استبيان أداء فريق العمل.

مدى وضوح الفقرة واضحة إعادة صياغتها	مدى ملائمة الفقرة للبعد لا تقيس	الفقرة
		1 يمتلك أعضاء هذا الفريق مهارات تقنية جيدة نتيج لهم إتمام مهامهم في الوقت المحدد.
		2 يمكن للفريق تغيير أو تحسين الطريقة التي يعمل بها على مهامه، وذلك راجع لوجود تجانس مقبول بين أعضاءه.
		3 يمكن لفريقي أداء وظيفته جيدًا حتى عندما لا يعمل بعض الأعضاء بمستوى مُرضٍ.
		4 يستجيب هذا الفريق بمرونة للطلبات الجديدة، وذلك للتنسيق الموجود بين أعضاءه.
		5 يتم احترام المواعيد النهائية المحددة لهذا الفريق.
		6 يُلفت أعضاء الفريق الانتباه إلى الإجراءات التي يشعرون أنها قد تسبب أخطاء.

البعد الخامس، مناخ فريق العمل: هو سمة من سمات المنظمة التي تصف العلاقة بين الجهات الفاعلة في المنظمة، وبالتالي فهو يُعبر عن جملة القناعات والمفاهيم والتصورات والأعراف (كالثقة بين الفاعلين، والمساندة المتبادلة، والتواصل الفعال، وروح الفريق، والتعامل الإيجابي مع الصراعات داخل الفريق) السائدة في المنظمة بشكل عام أو تجاه قضية محددة. وهو بذلك جو معين يتصوره الأعضاء الفاعلون في لحظة معينة في بيئة عملهم المباشرة ويصفون ما يختبرونه ويشعرون به، والمُعبر عنه في استجابة عمال المؤسسة الجزائرية للسباكة على بنود سلم مناخ فريق العمل في استبيان أداء فريق العمل.

مدى وضوح الفقرة واضحة إعادة صياغتها	مدى ملائمة الفقرة للبعد لا تقيس	الفقرة
		1 توجد درجة عالية من الثقة بين أعضاء الفريق.
		2 هناك القليل جدا من روح الفريق بين أعضاء هذا الفريق. (ت.ع)
		3 روح الفريق لها الأسبقية على الطموحات الشخصية.
		4 لا توجد سلوكيات من شأنها أن تشتت لحمة الفريق
		5 يتم التعامل مع الصراع بين أعضاء الفريق على وجه السرعة وبشكل فعال.

- 6 في هذا الفريق، لا توجد روح المساندة. (ت.ع)
 7 من الصعب جعل أعضاء هذا الفريق يقوموا بعملهم بشكل أفضل، بسبب انتقادات أعضاء الفريق لبعضهم البعض. (ت.ع)
 8 توجد مرونة في الاستماع والتفهم بين أعضاء الفريق عند وجود مشكلة.

سلم الإجابة المقترح:

أعارض بشدة	أعارض	أعارض إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

ملاحظة:

* تم الأخذ بالسلم السباعي بسبب أن المقاييس التي تم استعمالها في الدراسة (Khandwalla, 1977) ، و (Hagg & Aiken, 1967) وأيضا مقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل، اعتمدت على السلم السباعي.

* (ت.ع): نعني بها ترميز عكسي

مجال خاص بالتعديلات والاقتراحات:

الملحق 10. استبيان أداء فرق العمل في شكله النهائي

أعارض بشدة	أعارض	أعارض إلى حد ما	محايد	أوافق إلى حد ما	أوافق	أوافق بشدة
1	2	3	4	5	6	7

الفقرة	7	6	5	4	3	2	1
1	Twp.1						
2	Twp.2						
3	Twp.3						
4	Twp.5						
5	Twp.14						
6	Twp.15						
7	Twp.16						
8	Twp.17						
9	Twp.12						
10	Twp.4						
11	Twp.18						
12	Twp.19						
13	Twp.20						
14	Twp.21						
15	Twp.22						
16	Twp.23						
17	Twp.24						
18	Twp.25						
19	Twp.26						

الملحق 11. مخرجات التحليل العاملي لمقياس البنية التنظيمية قبل التعديل

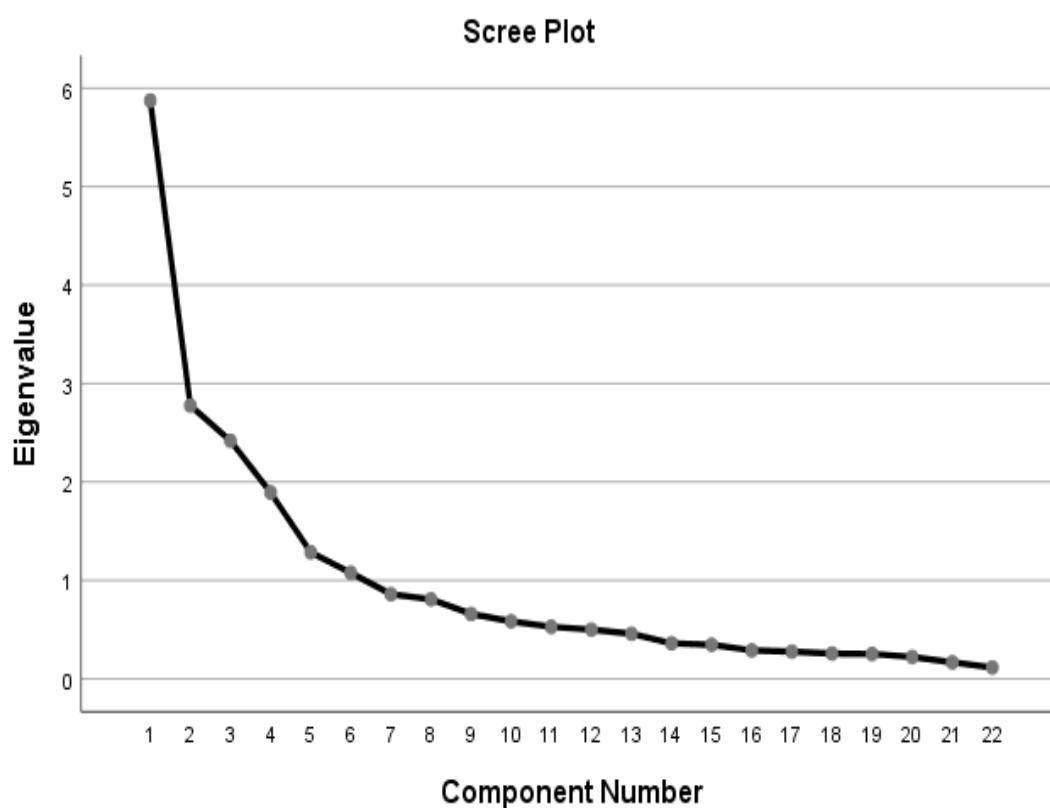
KMO and Bartlett's Test

Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.		,809
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square	2064,776
	df	231
	Sig.	,000

Total Variance Explained

Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	5,874	26,702	26,702	5,874	26,702	26,702	4,021	18,278	18,278
2	2,776	12,618	39,321	2,776	12,618	39,321	3,676	16,711	34,988
3	2,418	10,990	50,310	2,418	10,990	50,310	2,860	13,002	47,990
4	1,893	8,603	58,913	1,893	8,603	58,913	1,956	8,892	56,882
5	1,285	5,842	64,756	1,285	5,842	64,756	1,662	7,554	64,436
6	1,076	4,893	69,648	1,076	4,893	69,648	1,147	5,212	69,648
7	,860	3,909	73,557						
8	,807	3,669	77,227						
9	,659	2,994	80,221						
10	,584	2,654	82,875						
11	,528	2,400	85,274						
12	,500	2,273	87,547						
13	,457	2,077	89,624						
14	,360	1,638	91,262						
15	,346	1,572	92,834						
16	,288	1,310	94,144						
17	,277	1,257	95,401						
18	,256	1,165	96,565						
19	,252	1,146	97,711						
20	,222	1,007	98,718						
21	,167	,760	99,478						
22	,115	,522	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix^a

	Component					
	1	2	3	4	5	6
js.4	,821					
js.2	,819					
js.5	,804					
js.3	,756					
js.6	,727					
js.1	,715					
ha.4		,900				
ha.3		,832				
ha.5		,805				
ha.2		,798				
ha.1		,790				
pdm.1			,888			
pdm.4			,846			
pdm.3			,838			
pdm.2			,601		,349	
jc3				,811		
jc2				,759		
jc4				,628		
jc5				,443	,376	,417
or.1					,792	
or.2	,348				,767	
jc.1						,864

Extraction Method: Principal Component Analysis.
 Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.
 a. Rotation converged in 5 iterations.

Run MATRIX procedure:

PARALLEL ANALYSIS:

Principal Components

Specifications for this Run:

Ncases 187
 Nvars 22
 Ndatsets 100
 Percent 95

Random Data Eigenvalues

Root	Means	Prcntyle
1,000000	1,666483	1,793149
2,000000	1,549774	1,633592
3,000000	1,455496	1,514844
4,000000	1,383676	1,439882
5,000000	1,313652	1,370415
6,000000	1,258340	1,306614
7,000000	1,197043	1,247870
8,000000	1,138459	1,192857
9,000000	1,088190	1,130753
10,000000	1,038558	1,094433
11,000000	,990900	1,034131
12,000000	,941466	,979263
13,000000	,898054	,938580
14,000000	,854801	,898389
15,000000	,808008	,857316
16,000000	,766931	,807214
17,000000	,721842	,766799
18,000000	,681662	,720983
19,000000	,634791	,667349
20,000000	,590096	,632558
21,000000	,537507	,578994
22,000000	,484271	,534826

----- END MATRIX -----

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	44	326,134	146	,000	2,234
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	1909,065	171	,000	11,164

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,150	,844	,797	,649
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,550	,388	,320	,349

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho 1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,829	,800	,898	,879	,896
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,081	,070	,093	,000
Independence model	,234	,224	,243	,000

AIC

Model	AIC	BCC	BIC	CAIC
Default model	414,134	424,736	556,303	600,303
Saturated model	380,000	425,783	993,911	1183,911
Independence model	1947,065	1951,643	2008,456	2027,456

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e16 <--> Participation.D.M	11,574	-,472
e18 <--> Participation.D.M	4,089	,199
e19 <--> e18	4,958	,143
e14 <--> J.Codification	5,823	-,067
e14 <--> e19	4,948	-,195
e15 <--> J.Codification	4,030	,060
e15 <--> e19	14,177	,356
e8 <--> e7	21,174	,236
e9 <--> J.Specialty	11,483	,253
e10 <--> J.Codification	6,022	-,039
e11 <--> e8	4,022	-,078
e11 <--> e10	5,918	,078
e2 <--> e18	4,924	-,107
e2 <--> e8	4,816	-,098
e2 <--> e9	9,653	,174
e3 <--> e17	4,851	,141
e3 <--> e19	4,987	-,209
e3 <--> e13	4,236	,259
e3 <--> e1	7,682	,207
e3 <--> e2	6,969	-,183
e4 <--> Participation.D.M	9,300	-,246
e4 <--> e17	4,015	-,072
e4 <--> e10	6,056	,081
e4 <--> e1	4,303	-,086
e4 <--> e2	7,318	,097
e5 <--> Hierarchy.Authority	4,316	-,090
e5 <--> e1	10,621	,163
e6 <--> Participation.D.M	16,016	,543
e6 <--> e16	5,322	-,229
e6 <--> e17	5,867	,147
e6 <--> e15	8,551	,303
e6 <--> e7	6,481	,195

	M.I.	Par Change
e6 <--> e10	8,240	-,158
e6 <--> e3	14,411	,389
e6 <--> e4	4,001	-,113

الملحق 12. مخرجات التحليل العاملي لمقياس البنية التنظيمية بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	50	257,631	140	,000	1,840
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	1909,065	171	,000	11,164

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,145	,873	,828	,643
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	,550	,388	,320	,349

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,865	,835	,934	,917	,932
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,067	,054	,080	,016
Independence model	,234	,224	,243	,000

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e16 <--> Participation.D.M	10,644	-,452
e14 <--> J.Codification	5,412	-,051
e14 <--> Hierarchy.Autority	4,012	,123
e14 <--> e19	5,577	-,205
e15 <--> e19	15,764	,371
e9 <--> J.Specialty	11,198	,265
e10 <--> J.Codification	4,647	-,027
e1 <--> e8	5,872	,103
e1 <--> e11	4,556	-,085
e2 <--> Participation.D.M	4,325	,187
e2 <--> e8	4,895	-,091
e2 <--> e9	11,259	,183
e2 <--> e10	4,149	-,074

		M.I.	Par Change
e3	<--> e19	5,470	-,203
e3	<--> e13	4,637	,254
e4	<--> Participation.D.M	9,842	-,245
e4	<--> e8	7,671	,099
e4	<--> e10	7,272	,085
e5	<--> e15	4,378	-,150
e6	<--> Participation.D.M	12,028	,449
e6	<--> e15	10,589	,323
e6	<--> e7	6,438	,176
e6	<--> e10	8,146	-,149

الملحق 13. مخرجات صدق الاتساق الداخلي لمقياسي التوجه التنظيمي والتنشئة الاجتماعية التنظيمية لفريق العمل

		Correlations					
		التدريب	تدريب 1	تدريب 2	تدريب 3	تدريب 4	تدريب 5
التدريب	Pearson Correlation	1	,531**	,769**	,828**	,656**	,770**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
تدريب 1	Pearson Correlation	,531**	1	,178*	,238**	,217**	,145*
	Sig. (2-tailed)	,000		,015	,001	,003	,047
	N	187	187	187	187	187	187
تدريب 2	Pearson Correlation	,769**	,178*	1	,634**	,449**	,568**
	Sig. (2-tailed)	,000	,015		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
تدريب 3	Pearson Correlation	,828**	,238**	,634**	1	,350**	,738**
	Sig. (2-tailed)	,000	,001	,000		,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187
تدريب 4	Pearson Correlation	,656**	,217**	,449**	,350**	1	,365**
	Sig. (2-tailed)	,000	,003	,000	,000		,000
	N	187	187	187	187	187	187
تدريب 5	Pearson Correlation	,770**	,145*	,568**	,738**	,365**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,047	,000	,000	,000	
	N	187	187	187	187	187	187

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations			
		التنسيق بين أعضاء الفريق	التنسيق 1	التنسيق 2	التنسيق 3
التنسيق بين أعضاء الفريق	Pearson Correlation	1	,904**	,888**	,894**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187
التنسيق 1	Pearson Correlation	,904**	1	,703**	,725**
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,000

	N	187	187	187	187
التسبيق 2	Pearson Correlation	,888**	,703**	1	,679**
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,000
	N	187	187	187	187
التسبيق 3	Pearson Correlation	,894**	,725**	,679**	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,000	,000	
	N	187	187	187	187

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

		Correlations												
		التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	التنشئة	
		تنشئة للفريق	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12
تنشئة للفريق	Pearson Correlation	1	,237**	,177*	,599**	,551**	,561**	,568**	,278**	,612**	,442**	,495**	,530**	,562**
	Sig. (2-tailed)		,001	,016	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
1 التنشئة	Pearson Correlation	,237**	1	,225**	,021	-,053	,001	,004	,100	,043	-,030	,061	-,106	,010
	Sig. (2-tailed)	,001		,002	,774	,470	,989	,962	,173	,562	,683	,411	,148	,891
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
2 التنشئة	Pearson Correlation	,177*	,225**	1	,007	,018	,050	,022	,038	,039	-,152*	-,068	-,058	-,024
	Sig. (2-tailed)	,016	,002		,921	,802	,500	,763	,607	,597	,038	,355	,434	,745
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
3 التنشئة	Pearson Correlation	,599**	,021	,007	1	,784**	,791**	,653**	,086	,100	-,067	-,006	-,009	,078
	Sig. (2-tailed)	,000	,774	,921		,000	,000	,000	,240	,173	,362	,938	,908	,288
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
4 التنشئة	Pearson Correlation	,551**	-,053	,018	,784**	1	,720**	,616**	,074	,057	-,014	-,008	-,022	,040
	Sig. (2-tailed)	,000	,470	,802	,000		,000	,000	,315	,435	,846	,912	,764	,583
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
5 التنشئة	Pearson Correlation	,561**	,001	,050	,791**	,720**	1	,818**	-,012	,043	-,088	-,062	-,017	,048
	Sig. (2-tailed)	,000	,989	,500	,000	,000		,000	,869	,555	,232	,397	,813	,517
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
6 التنشئة	Pearson Correlation	,568**	,004	,022	,653**	,616**	,818**	1	-,003	,066	-,010	-,008	,060	,107
	Sig. (2-tailed)	,000	,962	,763	,000	,000	,000		,965	,369	,893	,911	,412	,145
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
7 التنشئة	Pearson Correlation	,278**	,100	,038	,086	,074	-,012	-,003	1	-,005	,019	,038	,041	-,049
	Sig. (2-tailed)	,000	,173	,607	,240	,315	,869	,965		,945	,795	,604	,575	,502
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
8 التنشئة	Pearson Correlation	,612**	,043	,039	,100	,057	,043	,066	-,005	1	,477**	,430**	,534**	,551**
	Sig. (2-tailed)	,000	,562	,597	,173	,435	,555	,369	,945		,000	,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
9 التنشئة	Pearson Correlation	,442**	-,030	-,152*	-,067	-,014	-,088	-,010	,019	,477**	1	,496**	,415**	,399**
	Sig. (2-tailed)	,000	,683	,038	,362	,846	,232	,893	,795	,000		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187

10	التنشئة	Pearson Correlation	,495**	,061	-,068	-,006	-,008	-,062	-,008	,038	,430**	,496**	1	,597**	,381**
		Sig. (2-tailed)	,000	,411	,355	,938	,912	,397	,911	,604	,000	,000		,000	,000
		N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
11	التنشئة	Pearson Correlation	,530**	-,106	-,058	-,009	-,022	-,017	,060	,041	,534**	,415**	,597**	1	,530**
		Sig. (2-tailed)	,000	,148	,434	,908	,764	,813	,412	,575	,000	,000	,000		,000
		N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187
12	التنشئة	Pearson Correlation	,562**	,010	-,024	,078	,040	,048	,107	-,049	,551**	,399**	,381**	,530**	1
		Sig. (2-tailed)	,000	,891	,745	,288	,583	,517	,145	,502	,000	,000	,000	,000	
		N	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187	187

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05 level (2-tailed).

		Correlations			
		التنشئة الاجتماعية		التنسيق بين أعضاء	
		التنظيمية	التدريب	الفريق	تنشئة الفريق
التنشئة الاجتماعية	Pearson Correlation	1	,546**	,616**	,792**
	Sig. (2-tailed)		,000	,000	,000
	N	187	187	187	187
التدريب	Pearson Correlation	,546**	1	,430**	,031
	Sig. (2-tailed)	,000		,000	,671
	N	187	187	187	187
التنسيق بين أعضاء الفريق	Pearson Correlation	,616**	,430**	1	,139
	Sig. (2-tailed)	,000	,000		,058
	N	187	187	187	187
تنشئة الفريق	Pearson Correlation	,792**	,031	,139	1
	Sig. (2-tailed)	,000	,671	,058	
	N	187	187	187	187

** . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

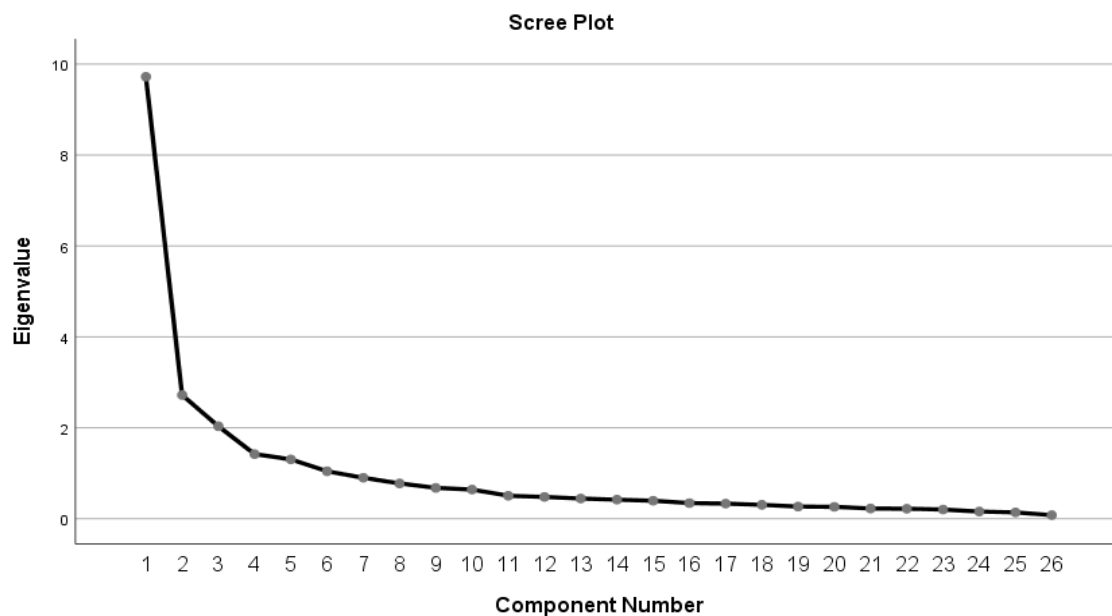
الملحق 14. مخرجات التحليل الاستكشافي لاستبيان أداء فرق العمل

KMO and Bartlett's Test	
Kaiser-Meyer-Olkin Measure of Sampling Adequacy.	,893
Bartlett's Test of Sphericity	Approx. Chi-Square
	3107,513
	df
	325
	Sig.
	,000

Total Variance Explained									
Component	Initial Eigenvalues			Extraction Sums of Squared Loadings			Rotation Sums of Squared Loadings		
	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %	Total	% of Variance	Cumulative %
1	9,722	37,391	37,391	9,722	37,391	37,391	8,053	30,972	30,972
2	2,720	10,460	47,852	2,720	10,460	47,852	2,722	10,468	41,440
3	2,034	7,821	55,673	2,034	7,821	55,673	2,299	8,842	50,281

4	1,420	5,461	61,134	1,420	5,461	61,134	2,207	8,490	58,771
5	1,304	5,016	66,150	1,304	5,016	66,150	1,773	6,819	65,590
6	1,043	4,012	70,163	1,043	4,012	70,163	1,189	4,573	70,163
7	,901	3,464	73,626						
8	,776	2,984	76,610						
9	,678	2,607	79,217						
10	,640	2,461	81,678						
11	,505	1,941	83,619						
12	,478	1,840	85,458						
13	,443	1,704	87,163						
14	,418	1,608	88,771						
15	,394	1,515	90,286						
16	,343	1,319	91,605						
17	,331	1,274	92,880						
18	,305	1,175	94,055						
19	,266	1,024	95,078						
20	,261	1,003	96,082						
21	,224	,861	96,942						
22	,220	,844	97,787						
23	,201	,773	98,560						
24	,157	,606	99,166						
25	,139	,533	99,698						
26	,078	,302	100,000						

Extraction Method: Principal Component Analysis.



Rotated Component Matrix ^a						
	Component					
	1	2	3	4	5	6
Twp.22	,862					
Twp.24	,860					
Twp.20	,814					

Twp.19	,811			
Twp.26	,795			
Twp.4	,783	,302		
Twp.23	,778			
Twp.21	,771			
Twp.25	,732			
Twp.12	,660			,338
Twp.18	,585		,336	,303
Twp.5		,827		
Twp.2	,371	,764		
Twp.3		,727		
Twp.1	,311	,694		
Twp.17	,380		,764	
Twp.16	,480		,763	
Twp.14	,590		,645	
Twp.15			,608	-,441
Twp.6			,749	
Twp.8			,697	
Twp.7	,411		,680	
Twp.9			,668	
Twp.11				,876
Twp.10				,860
Twp.13				,751

Extraction Method: Principal Component Analysis.

Rotation Method: Quartimax with Kaiser Normalization.

a. Rotation converged in 5 iterations.

الملحق 15. قيم البيانات الأولية Eigenvalues، والمتوسط، والبيانات العشوائية المئوية Eigenvalues

Run MATRIX procedure:

PARALLEL ANALYSIS:

Principal Components

Specifications for this Run:

Ncases 187
Nvars 26
Ndatsets 100
Percent 95

Random Data Eigenvalues

Root	Means	Prcntyle
1,000000	1,764500	1,849118
2,000000	1,633653	1,700972
3,000000	1,544411	1,606732
4,000000	1,466725	1,526855
5,000000	1,394125	1,454545
6,000000	1,332366	1,385585
7,000000	1,274373	1,317252
8,000000	1,223967	1,269705
9,000000	1,171504	1,217212
10,000000	1,119161	1,156036
11,000000	1,069531	1,105845

12,000000	1,024996	1,065200
13,000000	,978110	1,017182
14,000000	,937870	,974881
15,000000	,893638	,927954
16,000000	,853219	,885143
17,000000	,811996	,845555
18,000000	,771498	,807405
19,000000	,731040	,764702
20,000000	,695651	,736296
21,000000	,656371	,693684
22,000000	,615611	,653163
23,000000	,573985	,612760
24,000000	,534796	,572104
25,000000	,488802	,528754
26,000000	,438102	,476782

----- END MATRIX -----

الملحق 16. قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات للتحليل العاملي التوكيدي قبل التعديل

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	41	461,244	149	,000	3,096
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	2660,316	171	,000	15,557

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,201	,785	,726	,615
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,213	,213	,125	,191

Baseline Comparisons

Model	NFI	RFI	IFI	TLI	CFI
	Delta1	rho1	Delta2	rho2	
Default model	,827	,801	,876	,856	,875
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,106	,095	,117	,000
Independence model	,280	,270	,289	,000

Covariances: (Group number 1 - Default model)

	M.I.	Par Change
e19 <--> Teamwork.Abilit	9,844	-,281
e19 <--> Teamwork.Climat	22,831	,334
e18 <--> e19	10,950	,357
e16 <--> e19	4,547	-,156
e16 <--> e17	4,484	,097

		M.I.	Par Change
e15 <--> e19		12,232	,380
e12 <--> e13		7,128	,194
e11 <--> Teamwork.Abilit		8,389	,369
e11 <--> e16		6,435	,265
e11 <--> e15		5,469	,359
e10 <--> e13		5,088	,203
e9 <--> e15		5,095	-,333
e9 <--> e10		4,435	,262
e8 <--> Clarity.of.Objective		4,348	-,225
e8 <--> e15		11,015	-,447
e8 <--> e9		5,170	,293
e7 <--> e10		12,343	-,262
e7 <--> e9		6,431	-,216
e6 <--> e9		4,457	,218
e6 <--> e7		6,422	-,158
e5 <--> Clarity.of.Objective		9,003	-,238
e5 <--> Teamwork.Climat		4,656	,137
e5 <--> e10		4,464	,176
e5 <--> e6		10,078	,219
e4 <--> e10		16,696	,476
e4 <--> e9		5,572	,313
e4 <--> e7		9,767	-,251
e3 <--> e11		4,053	-,226
e3 <--> e10		10,012	,300
e3 <--> e9		10,714	,353
e3 <--> e7		8,173	-,186
e3 <--> e4		31,190	,565
e2 <--> Teamwork.Abilit		12,343	,343
e2 <--> Teamwork.Climat		5,986	-,184
e2 <--> e19		4,183	-,170
e2 <--> e18		16,058	-,468
e2 <--> e17		11,963	,200
e2 <--> e11		6,653	,302
e2 <--> e10		11,006	-,328
e2 <--> e9		7,243	-,303
e2 <--> e7		29,079	,366
e2 <--> e5		4,521	-,160
e2 <--> e4		4,681	-,228
e2 <--> e3		9,129	-,259
e1 <--> Clarity.of.Objective		17,134	,286
e1 <--> e8		5,883	-,182
e1 <--> e7		29,341	,265
e1 <--> e4		12,877	-,277

الملحق 17. قيم مؤشرات تطابق النموذج مع البيانات للتحليل العاملي التوكيدي بعد التعديل

Model Fit Summary

CMIN

Model	NPAR	CMIN	DF	P	CMIN/DF
Default model	51	305,657	139	,000	2,199
Saturated model	190	,000	0		
Independence model	19	2660,316	171	,000	15,557

RMR, GFI

Model	RMR	GFI	AGFI	PGFI
Default model	,191	,859	,807	,628
Saturated model	,000	1,000		
Independence model	1,213	,213	,125	,191

Baseline Comparisons

Model	NFI Delta1	RFI rho1	IFI Delta2	TLI rho2	CFI
Default model	,885	,859	,934	,918	,933
Saturated model	1,000		1,000		1,000
Independence model	,000	,000	,000	,000	,000

RMSEA

Model	RMSEA	LO 90	HI 90	PCLOSE
Default model	,080	,068	,092	,000
Independence model	,280	,270	,289	,000

الملحق 18. مخرجات Spss لإيجاد ثبات مقياس التوجه التنظيمي

Reliability Statistics		Scale Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
,783	7	21,51	32,241	5,678	7

الملحق 19. مخرجات Spss لإيجاد ثبات مقياس البنية التنظيمية

Reliability Statistics		Scale Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
,829	4	17,80	29,528	5,434	4

Reliability Statistics		Scale Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
,890	5	22,59	28,167	5,307	5

Reliability Statistics		Scale Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
,610	4	17,58	8,879	2,980	4

Reliability Statistics		Scale Statistics			
Cronbach's Alpha	N of Items	Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
,878	6				

25,65	40,929	6,398	6
-------	--------	-------	---

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,833	19

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
83,62	166,667	12,910	19

قيمة معامل ألفا الطبقي لمقياس البنية التنظيمية

Run MATRIX procedure:

COEFFICIENT ALPHA by Dr. Mohamed Habashy Hussein

,900

----- END MATRIX -----

الملحق 20. مخرجات Spss لثبات مقياس التنشئة التنظيمية للفريق

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,746	5

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
22,83	16,806	4,099	5

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,876	3

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
13,27	15,447	3,930	3

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,681	12

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
44,52	64,219	8,076	12

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,728	20

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
80,63	122,213	11,055	20

قيمة معامل ألفا الطبقي لمقياس التنشئة التنظيمية لفريق العمل

Run MATRIX procedure:

COEFFICIENT ALPHA by Dr. Mohamed Habashy Hussein

,779

----- END MATRIX -----

الملحق 21. مخرجات Spss لثبات استبيان أداء فرق العمل

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,850	4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
19,82	31,039	5,571	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,845	4

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
17,53	27,046	5,201	4

Reliability Statistics	
Cronbach's Alpha	N of Items
,935	11

Scale Statistics			
Mean	Variance	Std. Deviation	N of Items
48,91	213,890	14,625	11

قيمة معامل ألفا الطبقي لاستبيان أداء الفريق

Run MATRIX procedure:

COEFFICIENT ALPHA by Dr. Mohamed Habashy Hussein
,950

----- END MATRIX -----

الملحق 22. إحصاءات وصفية لمقياس التوجه التنظيمي

Descriptive Statistics				
	N	Mean	Std. Deviation	Variance
قنوات اتصال منظمة/ مقابل قنوات اتصال مفتوحة	187	3,14	1,334	1,780
أسلوب إداري رسمي/ مقابل أسلوب إداري غير الرسمي	187	2,96	1,149	1,321
التأكيد على السلطة الهرمية الرسمية/ مقابل تجاوز مؤقت للسلطة الهرمية الرسمية	187	3,25	1,105	1,221
التأكيد على الامتثال لمبادئ الإدارة/ مقابل التكيف بحرية مع الظروف المتغيرة	187	2,41	1,148	1,318
اتباع الإجراءات المنصوص عليها رسميًا/ مقابل تجاهل الإجراءات الرسمية لإنجاز المهام	187	2,58	1,154	1,331
رقابة رسمية مشددة/ مقابل رقابة غير ر	187	2,36	1,225	1,500
الالتزام بأوصاف الرسمية للوظيفة/ مقابل تحديد السلوك المناسب في العمل	187	3,14	1,006	1,013
Valid N (listwise)	187			

الملحق 23. مخرجات تحليل المسار

Regression Weights: (Group number 1 - Default model)

		Estimate	S.E.	C.R.	P	Label
Team member coordination	<---	Hierarchy of authority	,340	,048	7,065	***
Work teams performance	<---	Team member coordination	4,183	,235	17,798	***
Work teams performance	<---	Hierarchy of authority	,587	,174	3,382	***

Total Effects (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,340	,000
Work teams performance	2,008	4,183

Direct Effects (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,340	,000
Work teams performance	,587	4,183

Direct Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,257	,000
Work teams performance	,302	3,868

Direct Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,409	,000
Work teams performance	,834	4,572

Direct Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,009	...
Work teams performance	,005	,002

Indirect Effects (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,000	,000
Work teams performance	1,421	,000

Indirect Effects - Lower Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,000	,000
Work teams performance	1,110	,000

Indirect Effects - Upper Bounds (BC) (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination	,000	,000
Work teams performance	1,757	,000

Indirect Effects - Two Tailed Significance (BC) (Group number 1 - Default model)

	Hierarchy of authority	Team member coordination
Team member coordination
Work teams performance	,005	...

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم تأثير العوامل السياقية (البنية التنظيمية - المشاركة في صنع القرار، التسلسل الهرمي للسلطة، الامتثال للقواعد، تدوين العمل، التخصص الوظيفي- وممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق - التدريب، تنسيق الفريق، تنشئة المجموعة-) للتنبؤ بأداء فرق العمل، كما أن الغرض من هذه الدراسة أيضا هو فهم الدور التنبؤي للبنية التنظيمية على أداء فرق العمل. يتم اختبار ممارسات التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفرق كوسيط محتمل. كانت الدراسة عبارة عن مسح وصفي شمل 187 موظفًا من شركة المسابك الجزائرية. تم جمع البيانات بمساعدة المقاييس المنظمة، من خلال التفاعل وجهاً لوجه مع المستجوبين، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي SPSS V.25 وتحليل الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الأولى، وتحليل المسار لاختبار نموذج الدراسة.

تم جمع البيانات بمساعدة المقاييس المنظمة (Hage & Aiken, 1967)، واستبيان التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفريق، واستبيان أداء الفرق الذي أظهرها قيمة التباين (0.90 ؛ 0.77 ؛ 0.95)، على التوالي باستخدام معامل ألفا الطبقية، ومقياس Khandwalla, (1977) الذي أظهر قيمة تباين قدره (0.93)، وبمساعدة المقابلات من خلال التفاعل وجهاً لوجه مع المستجوبين، وتم تحليل البيانات باستخدام الإحصاء الوصفي SPSS V.25 وتحليل الانحدار المتعدد في اختبار الفرضية الأولى، وتحليل المسار لاختبار نموذج الدراسة. أظهرت النتائج أن:

1- البنية التنظيمية لها تأثير كبير على أداء الفرق؛
2- كشفت سلسلة من معادلات الانحدار أن التخصص الوظيفي، وتنسيق الفريق، والتدريب، وعدد المشاركات في الدورات التدريبية يمكن اعتبارها عوامل مساهمة في التنبؤ بأداء فرق العمل؛

3- كشف تحليل المسار أن التنسيق بين أعضاء الفريق يتوسط العلاقة جزئياً بين التسلسل الهرمي للسلطة وأداء فرق العمل.

الكلمة المفتاحية:

البنية التنظيمية، التسلسل الهرمي للسلطة، التنشئة الاجتماعية التنظيمية للفريق، تنسيق الفريق، أداء فرق العمل.

The relationship between organizational structure and work teams performance

Abstract:

The purpose of this study is to assess the impact of contextual factors (organizational structure -participation in decision-making, hierarchy of authority, job codification, rule observation, job specialty-, and organizational socialization practices of teams -training, team coordination, group upbringing-) to predict the performance of work teams. The purpose of this study as well is to test team coordinations as a possible mediator in the relationship between the hierarchy of authority and teams performance.

This study was a descriptive survey of 187 employees of the Algerian Foundries Company, the collection of data was with the help of structured scales, through face to face interaction with respondents.

We collected data through the help of Hage and Aiken, (1967) scale, organizational socialization of teams questionnaire, and team performance questionnaire, which showed the reliability value of (0.90; 0.77; 0.95) respectively by the use of the alpha stratified coefficient, and the Khandwalla, (1977) scale which showed a reliability value of (0.93). Data were analyzed by the use of the descriptive statistics SPSS V. 25, multiple regression analysis in the first hypothesis test, and path analysis for the study model test. The results showed that:

1. Organizational structure has a significant impact on the performance of teams.
2. A series of regression equations revealed that Job Specialty, team coordination, training and the number of participations in training courses could be seen as contributing factors in predicting the performance of work teams.
3. Path analysis revealed that coordination among team members partially mediated the relationship between authority hierarchy, and performance of work teams.

Key word:

Organizational structure, Authority hierarchy, Organizational socialization practices of team, Team coordination, Work teams performance.

La relation entre structure organisationnelle et la performance des équipes de travail

Résumé:

Cette étude vise à évaluer l'impact des facteurs contextuels (structure organisationnelle - la participation à la prise de décision, la hiérarchie d'autorité, le respect des règles, la codification du travail, la spécialisation au travail- et les pratiques de la socialisation organisationnelle d'équipe -formation, coordination entre les membres de l'équipe, socialisation de groupe) à la prédiction de la performance des équipes de travail. La coordination entre les membres de l'équipe est également testée en tant que médiateur potentiel entre hiérarchie d'autorité et performance des équipes de travail.

Pour atteindre ces objectifs, l'approche descriptive a été utilisée portant sur 187 employés dans l'entreprise algérienne des fonderies d'Oran. Les données ont été collectées à l'aide des échelles structurées Hage & Aiken, (1967), du questionnaire de socialisation organisationnelle de l'équipe, et du questionnaire de performance Teams qui ont montré les valeurs de fiabilité de (0,90; 0,77; 0,95), successivement, utilisant stratifié coefficient alpha, et l'échelle de Khandwalla (1977), qui a montré une valeur de fiabilité de (0,93), et enfin à l'aide des entretiens par le biais d'interactions en face à face avec les répondants. Pour analyser les résultats, les tests statistiques suivants ont été réalisés: coefficient de corrélation de Pearson, analyse par régression linéaire multiple pour tester la première hypothèse, et path analysis pour tester le modèle d'étude. Les résultats ont montré que:

- 1- La structure organisationnelle à un effet significatif sur la performance des équipes;
- 2- Une série d'équations de régression a révélé que la spécialité professionnelle, la coordination entre les membres d'équipe, la formation et le nombre d'actions de formation peuvent être considérés comme des facteurs contribuant à la prévision des performances des équipes de travail.
- 3- Path analysis a révélé que la coordination entre les membres d'équipe médiait partiellement la relation entre la hiérarchie et la performance des équipes de travail