

تأثير القيم الشخصية للعاملين في اداء فرق العمل

م.م. عالية جواد محمد علي
جامعة بغداد- كلية الادارة والاقتصاد
قسم الادارة العامة

المستخلص

يهدف البحث معرفة مدى تأثير قيم الافراد العاملين ضمن فرق العمل في ادائهم ما ينعكس على زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها فضلا عن تطور المنظمة ونجاحها، لقد جرى تطبيق البحث في الشركة العامة للصناعات الكهربائية إذ تضمن اربعة محاور رئيسة يشتمل الاول منهجية البحث من حيث المشكلة والاهمية والهدف والفرضيات الاساسية واساليب جمع البيانات، وكرس الثاني للاطار النظري الذي يتعلق بتوضيح متغيرات البحث الاساسية (القيم، وفرق العمل) بينما خصص الثالث لتحليل البيانات الفعلية باستخدام عدد من الاساليب الاحصائية اهمها الوسط الحسابي، والانحراف المعياري كذلك معامل الارتباط لتحديد درجة الارتباط بين متغيرات البحث والانحراف الخطي البسيط لمعرفة مدى تأثير القيم الشخصية في اداء العاملين في فرق العمل، ثم تناول المحور الرابع عدد من الاستنتاجات والتوصيات اهمها اعتماد الشركة المعايير الشخصية والتنظيمية والدينية لدى الافراد لتعزيز اداء العاملين وزيادة انتاجيتهم لذا اكدت الدراسة تنمية روح العمل الجماعي لتحقيق الانتماء والولاء للمنظمة مع التركيز على تشكيل فرق عمل من العمال المتميزين والكفونيين ممن يتمتعون بالقيم الشخصية العالية لتحقيق اهداف الافراد والمنظمة على حد سواء.

ABSTRACT:

The research aims to know the impact of workers values on their performance which is reflected on increasing productivity and improving its quality as well as the organization's progress and success. Application of this research took place in the General Company Of Electrical Industries; it contained four main pillars; the first involved research methodology, regarding the problem, importance, aim, basic theory, and method of data collection, the second is dedicated to the theoretical framework related to the research basic variables (values and workgroups) the third is assigned to analyze the actual data by using number of statistical methods, such as mathematical medium and standard deviation and also spearman ranking to identify the degree of coloration between the research's variables and the last is the simple linear regression to know the measure of impact workers' values on their performance within the workgroups, then the fourth pillar dealt with several Conclusions and Recommendations, the most important is the company's adoption to personal, organizational and religious criteria of individuals to promote workers' performance and increasing their productivity; therefore this research focused on developing the team work spirit to achieve involvement and loyalty to organization, with a focus on forming working groups out of distinguished and qualified workers who have high personal values, to achieve both individual and organizational goals.



المقدمة

لكل واحد من البشر حاجات متنوعة يسعى الى اشباعها، ولاشباع هذه الحاجات لا بد لنا من اختيار بديل معين من بين البدائل المتاحة، فما هو المعيار الذي يتم على أساسه اختيار البديل؟ هنا يأتي دور القيم الحاسم في ارشاد الفرد لاختيار البديل المناسب بما يتلائم واطاره الاجتماعي، ولوجود أكثر من خيار يتم المقارنة بينها ثم اختيار واحد منها حيث انه غالباً ما يتخذ كل شخص القرار الذي يتفق مع قيمه، كما ان القيم تُوجه الشخص الى كيفية التعامل مع الآخرين لذا فان معرفة قيم الأفراد تساعد منظماتهم على التنبؤ بسلوكهم خلال العمل، حيث أكد الكثير من الكتاب على ان القيم تقوم بتحديد ما يعتقد الفرد صحيحاً وأخلاقياً، ولها دور كبير بالنسبة للفرد والجماعة وذلك لما يمكن ان تقوم به من دور فعال في توجيه وضبط السلوك الانساني ضمن اطار مقبول وايجابي حتى يمكن القول ان القيم هي التي تحدد السلوك كله ما جعل من القيم مسألة حيوية في الحياة ويجب توجيه البحوث والدراسات نحوها.

وانطلاقاً من أهمية تشكيل الفرق الجماعية في العمل (جماعات العمل) ولما لها من اثر كبير في زيادة الانتاجية وتحسين نوعيتها جاءت هذه الدراسة التي تهدف الى التعريف بمفهوم القيم وأثرها على سلوك الأفراد داخل جماعات العمل، فضلاً عن دورها في تشكيل الفرق وفقاً لمبادئ وأخلاقيات محددة لذا تعد القيم اشارات ضوئية تعطي اللون الاخضر لمرور القرارات المشروعة والعلاقات السليمة في التعامل وتعطي اللون الاحمر لوقف التصرفات والمواقف غير السليمة والتي تدل على الاساءة او الخروج عما هو مشروع ومنسجم مع الواقع.

المحور الاول / منهجية البحث

اولاً: مشكلة البحث

ان التطورات الحاصلة في منظمات الاعمال واتجاهها لتحسين نوعية وجودة سلعها وخدماتها، ارتكزت بشكل كبير على العنصر البشري، وبدأ الاهتمام يتزايد بجماعات العمل كونه شكلاً من اشكال السلوك التنظيمي الداعم للعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة، ومن خلال هذا السلوك فإن ما يقدمه العاملون مجتمعون يفوق ما هو مطلوب منهم كأفراد. وتتخلص مشكلة البحث في الاجابة عن التساؤل الرئيسي لفرضية البحث والتي تتعلق بمدى تأثير القيم الشخصية للعاملين ضمن فرق العمل في سلوكهم وادائهم اليومي، وما مدى تبني هذا الاسلوب لتحسين جودة ونوعية المنتجات (السلع والخدمات) للارتقاء بالمنظمة الى مصاف المنظمات الناجحة وان غياب او عدم وجود هذه القيم الايجابية لدى العاملين ينعكس سلباً على المنظمة ككل .

ثانياً: أهمية البحث

تتجسد أهمية الدراسة كونها تُشكل إسهاماً في تحديد العلاقة بين القيم التي يحملها الأفراد ضمن فرق العمل العاملة في المنظمات وادائهم المنظمي ما يعود بالنفع على منظماتهم كما تنبع أهمية الدراسة ايضاً من الاثر الحيوي والدور الاساس للقيم في توجيه السلوك الانساني وضبطه ضمن حدود مقبولة ومرسومة من قبل المجتمع فضلاً لما أكده بعض الباحثين في المؤتمرات الدولية والندوات الفكرية بايلاء القيم الأهمية التي تستحقها كونها مدخلاً حضارياً واستراتيجية منهجية لتطوير المؤسسات والنظم الادارية ولقلة الدراسات والبحوث التي تناولت هذا الموضوع الحيوي وخصوصاً في الدول النامية .

ثالثاً: هدف البحث

يهدف البحث الى التعرف على مدى تأثير القيم التي يحملها او يتحلّى بها الأفراد في فرق العمل على سلوكهم وتعاملهم مع بعضهم داخل الجماعة ومع الأفراد الآخرين ومع الادارة العليا في المنظمة، ما ينعكس على جودة ونوعية انتاجيتهم كما انه يمكن تعميم الدراسة على ادارات المنظمات المختلفة للاستفادة مما جاء بها في كيفية التعامل مع فرق العمل فضلاً عن التأكيد على حث العاملين بالتمسك بالقيم الجيدة التي من خلالها تسود العلاقات الطيبة بينهم ما ينعكس على ادائهم في العمل



رابعاً: فرضيات البحث

الفرضية الرئيسية الاولى: توجد علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية بين قيم العاملين واداء فرق العمل تتفرع منها:

١. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمعايير الشخصية مع اداء العاملين

٢. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمعايير التنظيمية مع اداء العاملين

٣. هناك علاقة ارتباط ذات دلالة معنوية للمعايير الدينية مع اداء العاملين

الفرضية الرئيسية الثانية: هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية لقيم العاملين في اداء فرق العمل تتفرع منها:

١. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمعايير الشخصية مع اداء فرق العمل

٢. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمعايير التنظيمية مع اداء فرق العمل

٣. هناك علاقة تأثير ذو دلالة معنوية للمعايير الدينية مع اداء فرق العمل

خامساً: حدود البحث

أ- الحدود المكانية: لغرض اختبار فرضيات البحث اختيرت الشركة العامة للصناعات الكهربائية ميداناً للبحث لدورها المتميز والفاعل في تقديم منتجات متميزة، فضلاً عن تشجيعها لتشكيل فرق عمل فاعلة لزيادة الانتاج.

ب- الحدود الزمانية: استغرق العمل الميداني للفترة من ٢١ ٢١ ٢٠٠٩ ولغاية ١٢ ١٢ ٢٠٠٩

سادساً: أدوات جمع البيانات والمعلومات

تمثلت ادوات جمع البيانات والمعلومات بالآتي:

١. ما تيسر من المؤلفات والبحوث في مجال متغيرات البحث فضلاً عن المقابلات الشخصية، كونها اسلوب فاعل في الحصول على البيانات والمعلومات .

٢. الاستبانة: تعد الاستبانة المصدر الرئيس للبيانات والتي أمدت الباحثة بالبيانات والمعلومات الميدانية اللازمة حيث تم اتباع الخطوات الآتية في إعداد الاستبانة وتوزيعها وتجميعها:

أ- تصميم الاستبانة: للحصول على البيانات من افراد مجتمع البحث فقد تطلب اعداد استبانة خُصص جزؤها الاول للبيانات العامة (الجنس، العمر، التحصيل العلمي، فضلاً عن بيانات اخرى)، أما الجزء الثاني فقد ضم الفقرات الموزعة على متغيرات الدراسة، إذ تم الاستفادة من مقياس (likert) الخماسي في الاجابة على فقرات الاستمارة.

ب- صدق وثبات الاستبانة: الصدق يشير الى خاصية الأداة في قياس ما تهدف لقياسه، ويعد من اهم الشروط الواجب توافرها لبناء المقياس واعتماد نتائجه، فبالرغم من اعتماد الباحثة مقياس عالمي ومُختبر في البيئة العراقية، إلا إن تصميم الاستبانة تم عرضها على عدد من الاساتذة زملاء من ذوي الخبرة والاختصاص في قسم ادارة الاعمال في كلية الادارة والاقتصاد بجامعة بغداد والذين اسهموا مشكورين في تحكيم فقرات الاستبانة، ثم تم الاخذ بتوجيهاتهم وبما يضمن دقة اكبر في القياس. وللتأكد من ثبات الاستبانة تم توزيعها على عينة من (١٠) اشخاص وعلى مرحلتين وبعد جمع الاستمارات وتفرغ بياناتها تم احتساب مستوى درجة الثبات من خلال احتساب معامل ارتباط (سبيرمان) بين اجابات افراد العينة في التطبيق الاول والثاني، وقد بلغ معامل ثبات الاستبيان (٧٩،٠) إذ ان الحد المقبول هو (٦٠ %) (البصري، ١٩٩٨ : ١١٥) ثم تم توزيع (٥٠) استبانة على اعضاء مجتمع البحث حيث تم الحصول على (٤٤) استبانة مملوءة فقط .

ج- مجتمع البحث وادوات المعالجة: تم اختيار عينة عشوائية تتكون من (٥٠) شخص من العاملين في الشركة العامة للصناعات الكهربائية حيث قامت الباحثة باستخدام عددا من الادوات الاحصائية منها (الوسط الحسابي والانحراف المعياري ومعامل الارتباط والاندراس الخطي البسيط) للوصول الى النتائج المطلوبة بمساعدة البرمجيات الجاهزة لنظام (SPSS) لمعرفة مدى تأثير القيم في أداء الافراد داخل فرق العمل وبالتالي على مستوى انتاجيتهم.



سابعا- الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات تتعلق بموضوع القيم وكذلك جماعات العمل نورد منها:

١- دراسة (جرحوش والعنزي، ٢٠٠٠)

استهدف الباحثان تحديد المعايير الاخلاقية الصحيحة التي يجب ان تسود في منظمات الاعمال وذلك لغياب السلوك الاخلاقي المستند الى القيم المجتمعية الصحيحة اللازمة لاشاعة الاخلاق وادارتها لذا فإن التدريب على الاخلاق وتطوير النظم القيمية وادراك دور اطراف العملية التنظيمية الى ابعد من حدود المنظمة عوامل مهمة لتفادي عملية خرق القواعد الاخلاقية لدى الافراد العاملون في المنظمات.

٢- دراسة (الزيدي، ٢٠٠٠) (دراسة استطلاعية لاراء المديرين في شركات التأمين العراقية العامة)

تناول الباحث العلاقة بين العاملين داخل المنظمة ودرجة تعاونهم واندماجهم في العمل كفريق وجماعة واحدة اي (تفوق الرأي الجماعي على الرأي الفردي) كأحد المحاور الاربعة الرئيسية للمقياس الذي اعتمده الباحث الذي استنتج ان العلاقة بين الفرد والمنظمة قد حققت اعلى وسط في حين ان قيم العمل الاساسية ذات الصلة حققت ادنى وسط حسابي.

المحور الثاني/ التأثير النظري

سيتم في هذا البحث التطرق لمتغيرين رئيسيين هما القيم وفرق العمل اللذان سيسهمان بشكل كبير في الاجابة على تساؤلات مشكلة البحث وتحقيق الاهداف المتوخاة منه، اذ سيتم توضيح بعض الجوانب النظرية المتعلقة بهذه المتغيرات وكالاتي:

أولاً: القيم: سيتم تناول مفهوم وأهمية وخصائص القيم وتصنيفها وكذلك مصادرها وعلى النحو الاتي:

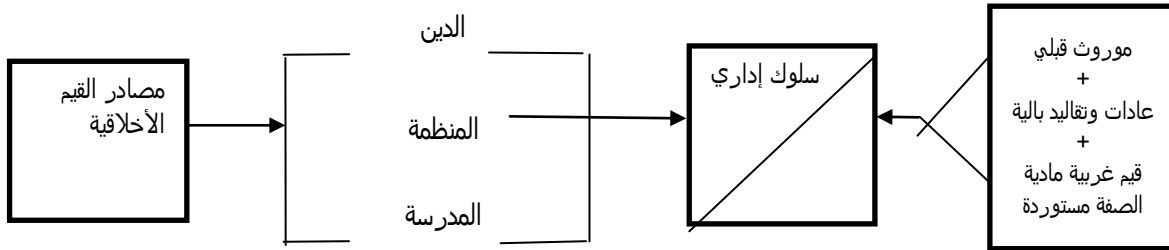
١- مفهوم القيم:

تتكون المنظمات من مجموعات من الافراد الذين يحملون قيما مختلفة والتي تؤثر في خيارات وقرارات تلك المنظمات حيث ان القرارات المتخذة تعكس قيم اولئك الذين يديرون تلك المنظمات (BASS: 1969: 24) ان كلمة قيمة تدل على ان الشئ يحمل في ذاته منفعة او وزنا او ثمنا، كما ان القيم تدل على انواع المعتقدات التي يحملها شخص او مجموعة او مجتمع بأسره ويلتزم بها (المغربي، ١٩٩٥: ١٥٨)، لذا فإن الاختلاف بين المنظمات قد يعكس الى حد ما مدى الاختلاف بين قيم العاملين في تلك المنظمات، ومن هذا نجد انه من الصعوبة تحديد مفهوم القيم وذلك لارتباطها بالافراد، والافراد مختلفون في امور كثيرة كالشخصية والادراك والقيم والاتجاهات، فقد عرّفها (زاهر، ٢٤: ١٩٨٤) بأنها مجموعة من الاحكام المعيارية المقبولة اجتماعيا والمتصلة بمضامين واقعية يتشربها الفرد عبر تفاعله مع المواقف والخبرات المختلفة، غير ان (Umstot: 1984 61) اشار الى ان القيم هي في الواقع معايير شخصية للحكم يستخدمها الفرد في المواقف المختلفة لتوجيه تصرفاته لبلوغ الحالة النهائية المفضلة لديه، ثم أكد (رفاعي، ١٩٨٨: ٧٣) بأن القيم هي اعتقاد ضمني او صريح تعبر عما يعتقد الفرد بأنه المسلك المفضل، ويؤثر في اختيارهم لطرق واساليب وغايات التصرف، اما (القيوتي، ١٩٨٩: ١٠٩) فقد عرّفها بأنها المعتقدات التي يعتقد اصحابها بقيمتها ويلتزمون بمضامينها، غير ان (الخضراء، ٩٩٥: ٦١) اشار الى ان القيم هي المعاني التي يعطيها الفرد اهمية كبرى او تقديرا كبيرا في حياته وسلوكه كالمغامرة والعدل والشجاعة وغيرها من الصفات، كما اشار (المغربي، ١٩٩٥: ١٥٨) الى ان القيم هي المرشد والدليل للسلوك والتي يتم في ضونها تفضيل تصرف على آخر وهي بمثابة المعيار الذي يحتكم اليه الفرد في تقييم سلوكه وسلوك الاخرين، أما (Schermerhorn & Osborn: 1997: 57)، فعرّفها بأنها معتقدات شاملة توجه سلوك واحكام الشخص في المواقف المختلفه، وأشار (السمهوري وسعادة، ١٩٩٧: ٤٣) الى ان القيم من وجهة النظر الاسلامية هي مجموعة من الاخلاق التي تصنع النسيج للشخصية الاسلامية وتجعلها متكاملة وقادرة على التفاعل الحي مع المجتمع وعلى التوازن مع اعضائه، وعلى العمل من اجل النفس والاسرة والعقيدة، إلا ان (داغر، ٢٠٠١: ٢٦٧) بين ان القيم هي تفضيلات شخصية واسعة تتعلق بماهية التصرفات او النتائج المناسبة،



اما (الغالبى، ٢٠٠٠: ٢١) فقد عرّفها بانها مفهوم صريح او ضمني للمرغوب الذي يؤثر في طريق واساليب الاختيار بين بدائل عدة والتي تؤدي الى السلوك المرغوب، غير ان (Jones: 2001، 130) اشار الى ان القيم هي المسار العام والمعايير التي يستخدمها الأفراد لتحديد اي نوع من السلوك والاحداث والمواقف والنتائج المرغوب فيها او غير المرغوب فيها، هذا وان (عباس، ٢٠٠٨: ١٢٤) قد اكد ان القيم هي ما يعتقد الناس بأنه مفيد ومهم، غير ان (الطجم والسواط، ٢٠٠٨: ٦٩) فقد المحا الى ان القيم هي المعيار الذي يحكم تصرفات واتجاهات الافراد نحو مواضيع ومواقف ومعتقدات واحكام وتصديق الفرد لما هو صح او خطأ مقبول او غير مقبول عدل او غير عدل ومقارنة النفس بالغير ومحاولة التأثير فيهم، وأخيرا وليس آخرا فإن (سلمان، ٢٠٠٠: ١٥٤) يرى ان القيم هي عبارة عن المصدر الذي يكون جزءاً من النظام المعرفي للفرد والذي ينتج السلوك الاداري والوظيفي ، وهذا السلوك هو محصلة لقوتي القيم الاخلاقية واللا- اخلاقية وكما يوضحها الشكل الاتي:

شكل(١) يوضح أنواع القيم ومصادرها والسلوك الاداري الذي يتشكل منها



المصدر: سلمان، احمد عبد الرزاق، (٢٠٠٠)، المعلوماتية وعلاقتها بأخلاقية الوظيفة العامة، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٧، العدد ٢٤، ص١٥٨.

ومن الملاحظ من الشكل اعلاه ان اخلاق الفرد تتشكل من مكونات عديدة تتبادل التأثير فيما بينها لصنع سلوك الفرد، اذ ان هذه المكونات تمنح الفرد القدرة للتمييز بينما هو خاطئ وما هو صحيح في موقف معين وازاء حالة معينة

٢- أهمية القيم

تعدّ القيم احد الجوانب المهمة في دراسة السلوك التنظيمي لانها تشكل اساسا لفهم الاتجاهات والدوافع، كما تُعتبر كمحدد للاهداف والسياسات حيث يجب ان تكون هذه الاهداف متوافقة ومنسجمة مع القيم كذلك تبرز القيم الاختلافات الحضارية بين المجتمعات المتنوعة وهذا يؤثر على السلوك التنظيمي بشكل واضح (Stephen، 1998، Robins: p133)، كما تتمتع القيم باهمية اساسية في حياة الافراد والجماعات والمنظمات وذلك للأسباب التالية : اولاً- اعتبار القيم كمحركات اساسية للسلوك، وموجهات توجه السلوك حسب مقتضياتها كما انها تقف خلف السلوك وتعطيه المعنى والنوعية. ثانياً- اعتبار القيم بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الاختيارات والبدائل السلوكية فضلا عن المفاضلة بين الاشياء والمواقف المختلفة ما يجعل بعضها مقبولا بينما يحظى بعضها الاخر بالرفض، ثالثاً- اعتبار القيم العامل الاساسي الذي يؤدي الى وحدة وتماسك الجماعات والمنظمات اذ تعتمد هذه الوحدة وهذا التماسك على درجة توحيد القيم وتماسكها وتكاملها. رابعاً- اعتبار القيم بمثابة المحدد والاطار الرئيسي الذي يتم وضع الاهداف والسياسات على ضوئه حيث لا يجوز التعارض مع القيم او الاختلاف معها وهي بذلك تساعد على تحقيق وضوح السلوكيات اللازمة لانجاز هذه الاهداف.



خامسا- ان توحيد القيم داخل الجماعات والتقاء جميع الافراد فيها على قاعدة قيمية موحدة يؤدي الى تقويض اسباب التنافس غير الشريف او اسباب عدم التفاهم بينهم مما يعزز توحيد الجماعات والمنظمات وتماسكها ويزيد من فعاليتها (عساف، ١٩٩٤ : ١٢٤)، تختلف القيم من مجتمع الى اخر كما انها تختلف حسب الاساس الذي ترتكز عليه، كالنظم الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والعلمية وغيرها. فالقيم الاقتصادية تؤثر في القيم الاخرى وتتأثر بها، اما القيم المادية في المجتمع الرأسمالي تتمثل بجمع الثروة والحصول على المال عن طريق العمل المستمر، الا ان القيم الاقتصادية لها انعكاساتها الاجتماعية حيث تصبح فكرة التنافس امرا يُشجعه المجتمع كما يُنظر اليها في المجالات التعليمية والسياسية والرياضية وغيرها ويُكرّم المتفوقون والتميزون فيها (المغربي، ١٩٩٥ : ١٥٨)، ثم ان (التميمي، ٢٠٠٥ : ٩) قد أكد الى ان القيم تمثل مستوى عالي من التجريد ولها تأثير على السلوك فهي تُكسب الافراد المعايير المطلوبة واللازمة لترتيب خبراته، وتُساعد الفرد على تحقيق اهدافه في مختلف المواقف التي تواجهه، كما تعمل على الدفاع عن الفرد وحمايته، إلا ان (العميان، ٢٠٠١ : ١٠٩) أشار الى ان القيم تلعب دورا هاما في خلق وتكوين اتجاهات الفرد، حيث تُعتبر القيم هي المعايير التي يلجأ اليها الفرد في تقييمه للاشياء، وهذه المعايير او المبادئ التي توفرها لنا القيم يمكن الاحتكام اليها في تقوية سلوكيات الفرد المختلفة، كذلك تلعب القيم دورا في تحديد نوعية الافراد الذين يُمكن ان يتوافق الفرد معهم. واخيرا فإن (الطجم والسواط، ٢٠٠٨ : ٧٠) قد اشارا الى ان اهمية القيم تتضح من خلال كونها تؤثر على الطريقة التي ينظر بها المدير الى الافراد والجماعات كما انها تحدد المعايير والانماط السلوكية المقبولة والمرفوض منها ثم انها تؤثر على ادراك الافراد للمواقف والمشاكل التي يواجهونها وعلى القرارات المتخذة لحل المشاكل فضلا عن انها تحدد اخلاقيات العمل وتلعب دورا في تحديد مستوى الانتاج ولذا فهي تمثل الاساس الذي يبني الشخص عليه قراره، وواضح (التويجر، ٢٠٠٣ : ١٠) ان اهمية القيم تكمن بكونها معيار للتمييز بين السلوك المقبول والسلوك غير المقبول، وبالتالي فهي تتيح المجال لتعزيز السلوك الايجابي ومقاومة السلوك السلبي وكذلك فهي التي تحدد المجال الاخلاقي للفرد بتقرير المقبول والمرفوض اخلاقيا بالنسبة للفرد والجماعة كما ان القيم اداة للضبط والرقابة الفردية والجماعية والتنظيمية وبالتالي فهي تشكل منطلقا للثواب والعقاب وتحقيق العدالة وتدعيم المسؤولية الفردية والجماعية. ان وجود القيم يعطي حافزا للانسان من اجل اشباع حاجاته وتحقيق ذاته لان القيم تعطي للاشياء وزنها واهميتها وتشكل دافعا حيويا للسلوك الانساني اذ تعد بمثابة المحدد والاطار الرئيس الذي يتم وضع الاهداف والسياسات في ضوئها.

خصائص القيم

تتميز القيم بعدد من الخصائص المهمة، نذكر منها ما تناوله (سعد، ١٩٨٠ : ١٢٦) كونها تُسهم في التكامل الاجتماعي، فهي تساعد في اشباع الدوافع والحاجات الاجتماعية بأسلوب يتوافق مع حياة الافراد في المجتمع فضلا عن كونها ليست صناعة ذاتية او فردية وانما صاغها المجتمع عبر مراحل تطوره كما انها معيارية حيث انها تحدد الغايات وانواع السلوك المقبول او المرفوض اما (زاهر، ١٩٨٤ : ٣٢) فقد حدد خصائص اخرى للقيم نذكر منها: ان القيم تساعد الافراد لمعرفة مواقفهم في المجتمع من خلال تقويم الاخرين لهم وما يمنحونه اياهم من احترام وتقدير كما تعد القيم الاساس للتضامني الذي يوحد نظرة الناس الى الحياة والهدف الذي يجمعهم من اجل البقاء، ويلهمهم اهدافهم وطموحاتهم المتعددة، اما (الديات، ١٩٩٦ : ٥٧-٦٤) فقد بينت ان للقيم عدد من الخصائص منها أنها ليست هدف ولكنها تُعتبر معيارا للمفاضلة، وهي تبقى في الاطار النسبي مع اختلاف الاجيال، كما ان لها قوة تأثير على الافراد ما يوصلها لدرجة الإلزام، وتكون نسبية اذ انها تختلف من ثقافة الى اخرى وتتغير في المجتمع الواحد، كما يتم اكتساب القيم من التعلم حيث تؤدي التنشئة الاجتماعية دورا اساسيا في اكتساب قيم المجتمع وذلك من خلال الاسرة ثم الدراسة والاصدقاء والجماعات الاجتماعية الاخرى، وهي ايضا مرتبطة بذات الفرد حيث ان تفضيلات الافراد للقيم هي تفضيلات تقديرية شخصية او ذاتية بما يسمح به الاطار العام للقيم، ثم اشار (التويجر، ٢٠٠٣ : ١٠) الى ان القيم ترتبط ارتباطا مباشرا بالسلوك الاداري الرسمي وغير الرسمي حيث انها تعبر عما يجب ان يكون وان القيم معيارية اي انها تحدد انواع السلوك المقبول او المرفوض والحق والباطل والصح والخطأ وهي انسانية لانها ترتبط بالانسان والنفس البشرية وهي على الاغلب غاية وليست وسيلة لتحقيق غرض كما انها جزء اصيل في اي هيكل اجتماعي وانها القاعدة الاساس التي تُبنى عليها المنظمة .



تصنيف القيم

هناك عدة تصنيفات لانواع القيم في مجال السلوك التنظيمي اذ اشار (شفيق، ١٩٩٩ : ٢٠٩) لوجود ست مجاميع من القيم هي:

- ١- القيم الفكرية: وهي الناتجة عن الاتجاهات العقلية للفرد
- ٢- القيم الاقتصادية: وتؤدي الى اتجاهات عملية في الجوانب الاقتصادية وما ينتج عنها من تحقيق مادي
- ٣- القيم الاجتماعية: وتتعلق بالعلاقات الانسانية وترابط المجتمع وتفاعلات افراده
- ٤- القيم الجمالية: وتتعلق بالجوانب الفنية في الحياة من حيث التشكيل والتنسيق والانسجام في التعبير
- ٥- القيم السياسية: وتهتم بمظاهر القوة والنفوذ والسيطرة على مستوى الفرد او الجماعة
- ٦- القيم الدينية: وهي التي تؤدي الى خلق قيمة عليا مجردة تحكمها فكرة التوحيد ووحدة الوجود والانتماء الى نظام من العلاقات بكيونة الخليقة

اما (Osborn & Schermerhorn, 1997) فقد حدد نوع اخر من القيم يمكن توضيحها كالآتي: _ قيم الانجاز وتتعلق باداء الاشياء وكيفية انجاز المهام، وقيم المساعدة والاهتمام بالآخرين، وقيم الاستقامة والصدق، فضلا عن قيم العدالة أي الحيادية والموضوعية، اما (المغربي، ١٩٩٥ : ١٦٠) فبيّن ان القيم اما ان يكون اساسها ديني وهذه لا يمكن تغييرها كالقيم المتعلقة بالصوم والصلاة والزكاة، اما القيم الثانوية فهي من صنع الإنسان لذا فهي يمكن تغييرها او تحويلها. وتهتم المنظمات على اختلاف انواعها بإيجاد قيم ايجابية بين العاملين فيها فكلما كانت القيم ايجابية ومشتركة بين العاملين في التنظيم كلما سارت المنظمة بسلاسة اكبر وتتعدم فيها الصراعات والنزاعات وهذا من شأنه ان يؤدي الى النجاح في تحقيق اهداف المنظمة والعكس صحيح. غير ان (هديل، ٢٠٠٧ : ٨٠) صنفت القيم الى: قيم النزاهة وتعني المصادقية في الاداء وقيم الآخرين، وقيم الانجاز وقيم العدالة، وهناك قيم مشتركة ما بين الادارة العليا وبين العاملين في المنظمة من حيث الالتزام بالعمل الوظيفي والاخلاق والقيم اللازمة لاداء ذلك العمل، و اشار (القيوتي، ٠٠٩ : ١٧٩) الى احدى القيم الاساسية الاجتماعية التي تحرص المنظمات الادارية على ايجادها وهي قيم التنافس الفردي وذلك عن طريق الجوائز الفردية او الزيادة في الاجر حسب معدل الانتاج فضلا عن جوائز اخرى موجهة للجماعات لتشجيع روح الفريق على مستوى الجماعة ولتضمن المنظمة ألا تطغى روح التنافس الفردي على روح الفريق لان كلاهما من مستلزمات الادارة الناجحة، وبيّن ايضا وجود بعض القيم الاساسية تحرص المنظمات عليها اذ انها تعتقد بانها تحكم وتوجه السلوك لتحقيق الاهداف المرغوب فيها ونمط العلاقات بين الموظفين ومع العملاء والمساهمين وعلى الشكل التالي: ١- الثقة بالعاملين واحترامهم، ٢- التاكيد على الانجاز والعطاء، ٣- النزاهة في تقديم الخدمة، ٤- التاكيد على تحقيق الاهداف من خلال عمل الفريق، ٥- تشجيع المرونة والابداع. واخيرا فقد بيّن (عساف، ١٩٩٤ : ١٢٥) ان توفر القيم لدى العاملين في المنظمات كشرط لتحقيق الفعالية يجب ان يكون بشروط حتى تتمكن من تحقيق وظيفتها المنشودة وهي ان تكون القيم واقعية لحد ما، اي قابلة للتحقيق، وتكون حركية وبصورة تحث الافراد والجماعات على التصرف النشط، وان تكون ايجابية ومنطقية بمعنى انها لا تعتبر نفسها بديلا للنظريات والقواعد العلمية بقدر ما تسعى للاستفادة من هذه النظريات لترشد بها سلوكياتها، فيحدث نوع من التوازن بين البناء العلمي والبناء القيمي في المجتمع والادارة وبصورة تضمن فعاليتها.



مصادر القيم

القيم لا تأتي من فراغ فهي مُستمدة من البيئة بمعناها الواسع حيث يكتسب الافراد القيم من خلال تربيتهم وتعلمهم في البيئة الثقافية التي ينتمون اليها وكذلك من خلال العائلة والاصدقاء والثقافة المحيطة بهم .

اشار (داغر وحرشوش، ٢٠٠٠: ٢٦٨) الى ان القيم تتشكل بطريقة متشابهة تقريبا لتكوين الشخصية، لذا فان التعلم والتجربة المباشرة للفرد في بيئته الثقافية تمثل المصادر الرئيسية لتشكيل قيمه، ففي الطفولة يمثل الاباء والعائلة مصادر اساسية للقيم الاولية للطفل، وعندما يكبر الفرد فان تأثيرات العائلة تبدأ بالنقصان تدريجيا وتحل محلها مصادر تأثير اخرى اكثر اهمية. فالتعليم الرسمي والزملاء والدين والتجارب المهنية والثقافة التي يتعامل بها، ووسائل الاعلام والظروف الاقتصادية وبعض الظروف الحياتية تمثل مصادر محتملة لتشكيل القيم عند الكبر، هذا لا يعني ان التأثيرات العائلية ستنتهي حيث ان النسق القيمي النهائي للفرد سيتشكل نتيجة التفاعل بين العوامل البيئية المذكورة وبين التأثيرات العائلية، هذا التفاعل لا يمكن ان يحدث الا من خلال عملية تعلم الفرد، ونتيجة هذا التفاعل المركب فانه يصعب وجود شخصين متشابهين تماما ومع ذلك فمن المحتمل وجود تشابه في بعض الجوانب القيمية بين الاشخاص الذين يتشابهون في بعض الجوانب كالعمر والاصول الاجتماعية او العرقية او العائلية او الجغرافية حتى انه من الممكن الحديث عن قيم متشابهة لجيل الشباب او الشيوخ كما يمكن ملاحظة ان الافراد الذين يمارسون ذات المهنة يتمتعون ببعض القيم المتشابهة والمشاركة. اما (العميان، ٢٠٠١: ١٠٢) و(القريوتي، ٢٠٠٩: ١٨٠) فقد اتفقا على ان اهم مصادر القيم هي التنشئة الاجتماعية، حيث تكون العائلة مصدر القيم فيكتسب الافراد قيمهم خلال تعايشهم بين افراد الاسرة ومن خلال اتصالهم بافراد المجتمع الذي يعيشون فيه، والتعاليم الدينية ومصدرها القرآن الكريم والسنة النبوية والتي يترابط المجتمع المسلم من خلالها بشكل خاص والمجتمع الانساني بشكل عام من حيث صدق المعاملة وعدم الغش في العمل والخبرة التي تعتبر مهمة وتظهر في الاوزان والقيم التي يعطيها للاشياء فالشخص الأمي يعطي قيمة كبيرة للتعليم بسبب حرمانه منه، فضلا عن جماعة العمل التي تعتبر مصدرا مهما للقيم حيث تصبح قيمهم متناسقة مع قيم الجماعة التي ينتمون اليها هذا و اشار (ميرخان، ٢٠٠٣: ٦٦) الى ان القيم بشكل عام اما ان تكون سماوية الاصل او انها وصفية ومصدرها الفلاسفة والمفكرين واجتهادات المشرعين، غير ان (التويجر، ٢٠٠٣: ١٠) اوضح ان تكوين القيم في النفس لا يأتي من فراغ، فالقيم اما ان تستمد مفاهيمها من مجرد العقل من حيث حاجة الانسان لها وتحقيقها لمصالحه الذاتية او تستمدها من مثل عليا ومصادر خارجية تخاطبه وتقنعه بحاجته اليها، كما وأكد (عباس، ٢٠٠٨: ٢٤) الى اهم مصادر القيم والمتمثلة بالبيئة المحيطة والعائلة والاصدقاء والثقافة العامة. واخيرا فقد أكد (الطجم والسواط، ٢٠٠٨: ٧٥) ان مصادر القيم تأتي من الاطار الثقافي، العادات والخبرة السابقة، اختلاف متطلبات الحياة، الدين، الاسرة، المجتمع والتغيرات الثقافية المتلاحقة التي تميز بها عالم اليوم .

انموذج بوشهولز (Buchholz model – 1976)

يقيس هذا الانموذج القيم لدى العاملين في المنظمات وهو يحتوي على خمسة انظمة قيمية جميعها تدور حول العمل وطبيعته، اذ يشكل كل نظام من هذه الانظمة كيانا منفردا يمكن رسمه وقياسه بصورة علمية يمكن ايجازه وكما اوضحه

(Buchholz: 1976, 1977, 200) عن (الساعدي، ٢٠٠١: ٤٣) وكما يلي:

١. نظام قيم اخلاقيات العمل: ان العمل وفق هذا النظام يحظى بقدرسية لدى الافراد ولا بد من احترامه وبذل المزيد من الاخلاص لكونه يتناسب طرديا مع كرامة الفرد وشرفه . كما ان اهمية الفرد تقاس هنا بمقدار ما يقدمه من عمل مخلص ونزيه للمجتمع وفي خلال العمل يستطيع الفرد ان يتجاوز الحواجز والصعوبات الحياتية لان نجاح الفرد رهين بجهوده الفردية الذاتية.
٢. نظام القيم الانسانية: ان الانسان وفق هذا المنظور يستطيع ان يكتشف ذاته ويحقق انسانيته من خلال العمل بوصفه وسيلة مهمة ، ولا بد من الاهتمام بالعامل اكثر من العمليات الالية الانتاجية وضرورة العمل على تطويره ونموه في محيط العمل لذا يجب اعادة النظر في تصميم الوظائف لتكون ذات معنى ودلالة اكثر للافراد لكي يستطيعوا تحقيق ذاتهم الانسانية من خلالها وان يكون العمل مشوقا وذا متعة كما يجب ان يكون وسيلة لتحقيق التطور وزيادة الخبرة واكتساب مهارات اضافية.



٣. نظام القيم التنظيمية: يُعتبر العمل وفق هذا النظام هو وسيلة وليس غاية ، اي وسيلة يبين الفرد من خلالها مدى اسهامه في التأثير في المجموعة من خلال موقفه كونه فردا في الهيكل التنظيمي فضلا عن اسهامه في خدمة مصالح المجموعة واهتماماتها . كما يعود بالفائدة المترتبة من توظيف قدرات المجموعة لصالح الفرد بالشكل الذي يؤدي الى نجاحه في المنظمة ، ويجب ان تكون لدى الفرد القابلية على التوافق مع سلوك الجماعة ومعاييرها وبذلك سيكون لهذا الفهم معنى لاكتساب العمل معناه وفق نظام القيم التنظيمية .
٤. نظام قيم المشاركة: ان قيادة الاقلية للمنظمة واستخدام الاساليب البيروقراطية واهمال العاملين لم تنجح في خلق الولاء والابداع في المنظمة ما يؤدي بالمنظمة الى التخلف عن مثيلاتها من المنظمات التي ترى ان الانجازية العالية والولاء العالي ياتي من خلال افساح المجال امام العاملين لان يكون لهم دور في ادارة المنظمة في التخطيط واتخاذ القرار والمشاركة في الارباح وتحمل المسؤولية الجماعية .
٥. نظام قيم الراحة: ترى قيم هذا النظام انه كلما قلت ساعات العمل وازدادت ساعات الراحة للعاملين كان ذلك افضل ، لان زيادة اوقات الفراغ شئ مفيد للفرد وضمان لنجاحه .
- ان ما يهمننا في هذا البحث هي قيم المشاركة التي تتحلى بها جماعات العمل في المنظمة ولذلك سنوليها اهتماما اكثر لمعرفة نتائجها وماتحققه للمنظمة وللأفراد العاملين من ايجابيات ومنافع، اذ وصفها (العنزي، ١٩٩٠ : ٦٥) بأنها تفاعل الفرد ذهنيا ووجدانيا مع جماعة العمل بما يساعد في توضيح دوره الذي يؤديه ضمنها ويفيد في تعبئة جهوده وكفاءته لتحقيق الاهداف المشتركة وتحمل المسؤولية ازاءها بادراك وحماس ذاتيين في النجاح والفشل، وفي ظل معطيات ومحددات البيئة التي تعمل خلالها المنظمة، اما (Keith: 1972، 135) فيرى ان المشاركة تحمل معنى الاشتراك النفسي والعاطفي للفرد في نشاطات المجموعة التي يعمل بها بشكل يشجعه على العمل وتحقيق اهداف هذه المجموعة على ان يتحمل المسؤولية الجماعية معهم، وازداد (griffin، 633؛ 1999) بأن المشاركة يمكنها المساعدة في تخطي المقاومة للتغيير عندما يكون الموظفون اصحاب علاقة بالتخطيط وتطبيق نظام الرقابة، وتأتي اهمية المشاركة كونها تُسهم في زيادة الانتاجية وزيادة ولاء العاملين وتحفيزهم في توظيف امكاناتهم في العمل بكفاءة، اذ يشترك العاملون وجدانيا في اداء مهامهم، ثم اشار الباحث (Luthans: 1992، 503) الى ان المشاركة بصورة عامة تُعزز الشعور بالانتماء للمنظمة اذ ثبت ان المشاركة في العمل الجماعي تؤدي الى زيادة الانتاجية وتقليل الدوران الوظيفي مع مزيد من الرضا الوظيفي، وذلك لانها تكفل النهوض بمستوى العاملين وتنمية احساسهم بالمسؤولية فضلا عن ان المشاركة الجماعية في العمل تعتبر وسيلة ناجحة تمكن الأفراد من معرفة بعضهم البعض وتحقق الاتصال والتفاعل وتسهم في زيادة تماسك الجماعة، اما (مراد، ١٩٧٩: ٣١) فقد اكد بان المشاركة تخفض الشعور بالخضوع والتابعة لسلطة صاحب العمل لانها تكفل للعاملين الاشتراك في ممارسة هذه السلطة بانفسهم وهو تطبيق للديمقراطية داخل المنظمة . غير ان (عساف، ١٩٩٤: ١٤٥) اكد على ان الاندماج العضوي والنفسي لأفراد الجماعة من اهم مقومات فعالية الجماعة وحركيته، وبذلك تتضاعف الطاقات المشاركة وتزداد فعاليتها، ولذلك يجب العناية بتوسيع فرص المشاركة وبخاصة في الحوارات الجادة المتعلقة بشؤون الجماعة وقراراتها الاساسية ما تؤدي الى نتائج عظيمة على الجماعة وفعاليتها.



ثانياً: أداء فرق العمل الجماعية

سيتم بهذه الفقرة عرض مفهوم الاداء ومفهوم الجماعة وانواعها وخصائصها ثم أهمية فرق العمل

١- مفهوم الاداء :

ان مفهوم الاداء كما اشار اليه بعض الكتاب والباحثين ، ومنهم (فروم، ١٩٦٤ : ٧٦) على انه محصلة تفاعل دافعية الفرد للاداء مع قدراته على الاداء وادراكه لمحتوى عمله ودوره الوظيفي ، ويمكن توضيح ذلك بالمعادلة التالية :

$$\text{الاداء} = \text{الدافعية} \times \text{القدرات} \times \text{الادراك}$$

اما (عاشور، ١٩٧٩ : ٥٠) فقد بين ان الاداء هو قيام الفرد بالانشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله، ويرى (الشوناني، ١٩٨٣ : ١٥٩) ان الاداء متغير تابع يعتمد على المهارة الادارية والدوافع الادارية وتوافر التنظيم الفعال، كما اعتبره (العديلي، ١٩٨٢ : ٣٦) النتائج الفعلية والتي ترغب المنظمات قياسها بموضوعية غير ان (الهنداوي، ١٩٩٩ : ٤٧) بينت ان الاداء هو النشاط الذي يمارسه الفرد في تأدية الواجبات والمسؤوليات التي يتكون منها عمله . وبين (العنزي، ١٩٨٥ : ٤٧) ان الدافعية تعتبر من العوامل المؤثرة في الاداء الذي يعتمد على مستوى القدرة التي يمتلكها الفرد حيث تعتمد علاقة القدرة في الاداء على الدافعية لديه ، فالفرد الذي لديه قدرة جيدة ولا يهتم بالعمل سوف ينعكس ذلك على ادائه والعكس صحيح اما (العبيدي، ١٩٨٩ : ٦١) فقد اعتبر ان الانسان كائن اجتماعي متحضر فهو في مجتمع يمتاز بقيم اخلاقية واجتماعية تجعله يقدم افضل ما لديه من امكانيات في سبيل زيادة الاداء مستندا في ذلك الى المشاهدات العلمية، وكلما كان الفرد لديه ولاء عالي للمنظمة كلما كان الاداء افضل واكثر، غير ان (ميلر، ١٩٧٦ : ٤٤) اشار لوجود ارتباطات ايجابية بين الرضا الوظيفي والانتاجية، وان الدور الناجح والجهود العالي سوف يؤديان الى اداء اعلى، اما (جويدة، ١٩٨٨ : ٦٠) فقد بين ان الحالة المعنوية للعاملين يمكن ان تحدد مستوى الاداء لان رضا العاملين يكون حالة سابقة للانتاجية او الاداء، اي ان العاملين الراضين هم عاملون منتجون وادائهم اعلى. هذا واكدت الدراسات والبحوث الى انه عندما يكون الاداء سلبي لا يعني بالضرورة نقصا في جهود العاملين، اذ بين (العمرى، ١٩٨٨ : ٤٣٥) وجود عدد من المعوقات تحول دون الاداء الفعال كالتقص في التسهيلات اللازمة لانجاز العمل وسياسات المنظمة التي تقيد الفرد في ادائه وتضع خطوات ادائه بطريقة غير مجدية.

مفهوم الجماعة

إن التطور الحاصل في المنظمات المعاصرة يستند أولاً إلى المورد البشري ومهارته وكفاءته في العمل المنظم على هيئة فرق عمل جماعية لها القدرة الأكثر في تحقيق طموحات الإدارة العليا، ويتم ذلك من خلال تعزيز خبرات العاملين ودعم مهاراتهم فضلاً عن التعزيز بأنفسهم وقدرتهم على تحقيق تبادل المعلومات والخبرات وتكاملها بينهم حيث ان (عبد الباسط، ١٩٨٢ : ٢٩) بين ان الجماعة هي عبارة عن وحدة تتألف من مجموعة من الاعضاء يدركون وحدتهم الجماعية ولديهم القدرة على العمل أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متّحدة إزاء البيئة التي تجمعهم. واكد (Schermerhorn et' al: 2000، 194) إن قوة أعضاء الفريق تُحَقَّقُ التوجيهِ الذاتي له، اما (Chmiel: 2000، 328) فبين أن الجماعة هي مجموعات من الأفراد كي يكوّنوا فريق عمل لا بد أن يكونوا مُتشاركين في الاهداف من خلال علاقاتهم في العمل ويتفاعلون مع بعضهم لبعض بغير تحقّقها، وأن يكون لهم أدوار واضحة ومفهومة ومستقلة وانتماء تنظيمي قوي. وأشار (جرنبرج، وبارون، ٢٠٠٠ : ٢٨٤) الى الخصائص العامة والاساسية للجماعة والتي تتمثل بالاتي:



١. التفاعل الاجتماعي، ٢- الاستقرار، ٣- الاهتمامات او الاهداف المشتركة، ٤- ادراك الاعضاء لوجودهم في جماعة، وعن طريق تعريف الجماعة بواسطة الخصائص الاربعة فاننا نعتبرها تجمعا خاصا من الافراد وهذه الخصائص هي المسؤولية عن التأثير الهام للجماعة على السلوك التنظيمي، اما فرق العمل هي نوع من انواع الجماعة، وذلك لأن لديهم هدف مشترك او مجموعة اهداف ملزمون بتحقيقها مع تكامل مهارات اعضائها. اذ بين (العامري والغالبى، ٢٠٠٧: ٤٨٠) ان الفريق يُقصد به مجاميع من العاملين يتفاعلون بشكل منتظم ويتابعون انجاز اهداف مشتركة ويعملون مع بعضهم البعض حيث يكون دور المدير بالنسبة للفريق اما (مشرف) فهو يلعب دور الرئيس لوحدة العمل الرسمية، او (مدعم ومساند) او يمكن ان يكون (مشارك) او (مدرب) حيث يقوم بدور الراعي الخارجي لفريق حل المشكلات الذي يلعب الدور القيادي فيه شخص اخر، ان فاعلية الفريق تعني قدرته على تحقيق اهدافه بمستوى اداء عالي مع شعور اعضاء الفريق بالرضا وقدرتهم على التطور المستقبلي، وتتحدد فاعلية الفريق من خلال الطرق التي يستخدمها اعضاء الفريق للعمل مع بعض لانجاز المهام الموكلة وبالاعتماد على افكارهم وخبراتهم الذاتية. ومن اهم انواعها:

أ- فرق حل المشاكل: وتسمى في اليابان دوائر النوعية وهي التي تناقش الوسائل التي من شأنها تحسين الانتاجية

ب- فرق العمل التي تدير نفسها ذاتيا: وهي التي لا تقدم الحلول والمقترحات فقط وانما تقوم بتنفيذ ما تراه مناسباً من اجل التطوير وتحمل المسؤولية كاملة عن ذلك

ج- فرق العمل المشكّلة من مختلف الدوائر: وتتكون من عدد من العاملين لديهم مهام معينة مؤقتة اذ يتسنى لهم تبادل المعلومات وتقديم المقترحات والحلول لقضايا مختلفة، وان الفرق بين الجماعة وفريق العمل هو ان الجماعة مكونة من اعضاء هدفهم الاساس هو الاشتراك في المعلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تادية عمله في المجال الخاص به هو والمُحدد له كشخص اما عمل فريق العمل فانه يختلف بان الهدف يكون انجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد وهو هدف الفريق ككل.

٢- انواع الجماعات

أولاً- الجماعات الرسمية

ثانياً- الجماعات غير الرسمية

أولاً- الجماعات الرسمية

بيّن (Robbins: 1998، 240) ان الجماعات الرسمية هي التي حدّتها المنظمة للقيام بأعمال مُحدّدة واضحة ضمن الهيكل التنظيمي وحددت وظائفها لإنجاز المهمات القائمة، كما ان سلوك الفرد هنا يجب أن يكون موجهاً نحو تحقيق أهداف المنظمة، ثم أوضح ان الجماعات الرسمية تتكون من :

١- الجماعات الرسمية الدائمة وهي على نوعين:

أ- الجماعات القاندة (الأمرة) وتسمى الجماعات الوظيفي، وهي تتشكّل لإنجاز عدد من الاهداف وتظل قائمة حتى بعد تحقيق الهدف المنشود وتتكون الجماعة القاندة من الرئيس والمرؤوس في الاقسام والوحدات في المنظمة .

ب- جماعة العمل: تتكون من مجموعة من الافراد العاملين في نفس المنظمة يقومون اما بعمل واحد او في وقت واحد او على عملية انتاجية معينة في مختلف وجبات العمل.

٢- الجماعات الرسمية المؤقتة:

أشار (Moorhead & griffin: 1995، 268)) إنها تسمى أيضاً جماعة المهمة والتي غالباً ما يجري تشكيلها لغرض حل مشكلة معينة، وبعد ان تقوم بحل المشكلة وتقديم التوصيات فإنها تحل. وعلى هذا الاساس فان جميع الجماعات القاندة هي جماعات مهمة والعكس غير صحيح.



ثانياً - الجماعات غير الرسمية

عرفها (Robbins: 1998، 20) بانها تحالفات تتشكّل بشكل غير رسمي وليست محددة من المنظمة وهي تشكيلات طبيعية في بيئة العمل تُظهر تجاوباً مع الحاجة إلى التماس لأجتماعي، وتكون الجماعات الرسمية نوعين:

- ١- جماعة المصلحة: حيث تتشكّل هذه الجماعة لغرض قد يرتبط أولاً بهدف المنظمة وليس لها أفق زمني محدد
- ٢- جماعة الصداقة: ويُطلق على هذه الجماعة (الجماعة الحرة) والتي تنشأ بمحض إرادة الأفراد المكونين لها ورغبتهم وللغرض العضو في هذه الجماعة حرية الانتماء إليها او تركها

واوضح كل من (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٩: ٢٨٧) ان الجماعات غير الرسمية تتشكّل بطريقة طبيعية وبدون اي تدخل من الادارة وذلك لوجود اهتمامات مشتركة بين اعضائها وهي جزء هام من حياة المنظمة ولها تأثير ايجابي على عمل المنظمة

٣- اهمية فرق العمل :

اوضح (Rae: 1997، 102) ان اهمية فريق العمل الذي يعد من الجماعات الرسمية الدائمة تتجسد بكونها تعلم اعضائها قيمة العمل وثقافة المنظمة، كما انها تعلم العاملين الجدد كيفية ادائهم للعمل، وهي تساعد اعضائها على تحسين قراراتهم، غير ان (Champ ox: 2000، 28) بيّن ان اهمية فرق العمل تكمن في:

تقليل الهدر في الوقت والعمل من خلال اداء الانشطة بشكل تسلسلي وتؤدي الى تحسين الالتزام والولاء التنظيمي وتحقيق لا مركزية في العمل من خلال ضغط الهرمية وتسطيح المنظمات مع اكتساب مهارات القيادة لجميع اعضاء الفريق وذلك لان الدور القيادة مشتركة داخل الفريق. كما ان العمل ضمن فريق يولد رضا عال لجميع اعضاء الفريق وبذلك ستخفف نسب الغياب ودوران العمل لدى العاملين. حيث ان نجاح الفريق يؤدي الى تطوير المهارات التي تؤدي الى تقليل الكلف والجهود التدريبية التي تتحملها المنظمات جزاء روتين التدريب كما يمكن اعتبار فريق العمل هو حجر الزاوية لعملية التحسين التي تتطلبها ادارة الجودة الشاملة حيث ان نجاحها يكمن في كيفية استخدام فريق العمل بصورة صحيحة، كما اعتبر كل من (الغالي والعامري، ٢٠٠٧: ٤٨٠) ان اهمية فرق العمل تتحقق من خلال موارد اكثر تُكرس لحل المشكلات سواء كانت خبرات او افكار تُطرح من قبل اعضاء الفريق وتحسين القابلية على توليد الافكار والابداع، مع تحفيز اعلى من خلال الافعال المشتركة ثم تحسين عملية صنع واتخاذ القرارات وجودة هذه القرارات.

٥- خصائص فرق العمل

تتميز جماعات العمل في المنظمات بالعديد من الخصائص المهمة والتي تشجّع العاملين للانضمام اليها لما تحققه لهم من مكاسب شخصية واجتماعية ومادية، حيث أورد (معوض وخليل، ١٩٨٢: ٧٤) بعض الخصائص نذكر منها:

- ٢- وجود اهداف مشتركة،
- ٣- وجود انفعالات ومشاعر جماعية،
- ٤- وجود شعور جماعي،
- ٥- إقامة توازن داخلي ونظام للعلاقات المستقرة مع محيطها، اما (Umstot: 1984، 229) فقد ذكر ان اهم خصائص جماعات العمل منها:

ان الجو الذي يسود الجماعة غير رسمي ومريح ويتميز بالاسترخاء وعند وجود انتقاد فانه يكون بناء ولا يكون هناك وجود للمهاجمات الشخصية كما يشترك الجميع في المناقشات حيث يصغي الافراد بعضهم البعض وعند اتخاذ اجراء معين تحدد الواجبات بوضوح وتكون مقبولة فضلا عن ان المهام والاهداف مفهومة جدا ومقبولة لدى الجميع والقرارات تستند الى اجماع الرأي، أما (رضوان، ٢٠٠٢: ١٤٥) فقد أشار الى خصائص جماعة العمل المنتجة والفاعلة كما يلي:



وضوح الاهداف وفهم الاعضاء لها كما انها يجب ان تكون واقعية وتتناسب مع اهداف الجماعة، توفير المرونة في اختيار طرق العمل التي تحقق اهداف الجماعة، مع القدرة على المبادأة واتخاذ القرار وضمان اشتراك الجميع في القرارات الهامة، توفير الفرصة لجميع اعضاء الجماعة لتحمل مسؤولية القيادة المشتركة فضلا عن توفير الفرص لكل عضو كي يحقق ذاته ويعبر عن طاقته بترجمتها الى عمل قابل للتنفيذ مع القدرة على مواجهة المشكلات والتكيف للتعديلات التي تحتاج اليها اجراءاتها، واخيرا فقد حدّد (Greenery & Baron: 2004، 285) اربعة خصائص اساسية هي: ١- التفاعل الاجتماعي، ٢- والاستقرار، ٣- والالتزامات والاهداف المشتركة، ٤- وادراك الافراد لوجودهم في الجماعة.

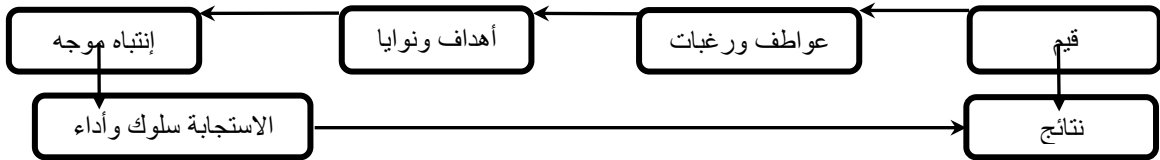
ثالثا: العلاقة بين قيم الافراد واداء العاملين في فرق العمل

لقد ادى التطور الحاصل في الفكر الاداري الى شيوع مفاهيم جديدة منها ادارة الجودة الشاملة واعادة هندسة العمليات والادارة الاستراتيجية وغيرها والتي تغطي مجمل نشاطات المنظمات في العصر الحالي وذلك انطلاقا من ضرورة التوافق مع البيئة المحيطة لضمان الاستقرار والنمو، لذا ازداد الاهتمام في العقدين الاخيرين من القرن الماضي بادارة الجودة الشاملة ما شجع المنظمات للتركيز على العمليات وخلق البيئة التي تساعد على تشكيل فرق العمل والتي من خلالها يتم تطوير وتحسين جودة المنتجات، حيث بين (معوض و خليل، ١٩٨٢ : ٩٠) ان العمل في فرق يخلق العلاقات المتينة والحميمة بين الافراد كما تبرز بشكل واقعي وصادق مميزات الافراد المستحسنة ونقائصهم المستهجنة كالانانية والحقد والتنافس غير المشروع غير انها تعلمهم التعامل الديمقراطي مع الاخرين و اظهار المهارات القيادية الفعالة والمناسبة خلال العمل والتدريب، علاوة على الاحساس بالاخرين داخل الجماعة، وأوضح (العمرى، ١٩٨٨ : ١٤١) ان القواعد او الانماط السلوكية التي تحكم سلوك العاملين والتي تمثل الاطرار المرشدة لما هو مقبول او غير مقبول تعتمد بالدرجة الاساس على القيم، حيث توجد علاقة وثيقة بين القيم والانماط السلوكية تتلخص في ان هذه الانماط ناتجة عن الاتفاق في العمل الجماعي، ويشير هذا الاتفاق الى مشاعر الجماعة تجاه ما هو مرغوب فيه او العكس، غير أن (الخضراء، ١٩٩٥ : ٦٢) أكد على وجود علاقة وطيدة بين القيم التي يحملها الافراد العاملون ضمن فرق العمل في المنظمة واخلاقيات العمل، اذ ان غالبية منظمات الاعمال ترغب في ان يتوفر لدى العاملين فيها حد أعلى من القيم المتعلقة بأخلاقيات العمل بغية تحقيق جودة عالية ونوعية أفضل في الانتاج، الا انه في بعض الاحيان تظهر بعض العوامل تؤدي الى تردي القيم المتعلقة باخلاقيات العمل وبالتالي على انتاجية العاملين في المنظمة منها، ضعف البرامج التدريبية المتعلقة باخلاق العمل، وكذلك ضعف القيادات الادارية وعدم استخدام الاجراءات التأديبية الرادعة فضلا عن عدم توفر القدوة الحسنة للموظفين داخل العمل مع وجود التمييز في المعاملة بين العاملين وكذلك كثرة القوانين والانظمة والتعليمات المرتبطة بانجاز المعاملات لذا فان كل هذه العوامل وغيرها تؤثر بالنتيجة على نوعية وجودة الانتاجية، وأشار (القيوتي، ١٩٩٥ : ١١٤) الى اعتماد الادارة لإستراتيجية مهمة، هي استراتيجية التطور التنظيمي وهي الاستراتيجية التي تعتمد تغيير القيم السلبية بالدرجة الاولى والتي تتعارض مع مصلحة العمل وتثير النزاعات ما يؤدي الى اشاعة جو الثقة والانفتاح بين العاملين على مختلف مستوياتهم في فرق العمل ما يؤدي الى زيادة الانسجام التنظيمي وحل المشاكل قبل وقوعها، ما ينعكس على انتاجية المنظمة فضلا، إلى أن (سلمان، ٢٠٠٠ : ١٥٤) اعتبر ان القيم هي القاعدة التي يتشكل منها سلوك الفرد لذا فان العلاقة بين القيم والاخلاقيات وثيقة جدا، ومنها ينجم السلوك سواء كان اخلاقيا ام غير اخلاقي، كما بين (العنزي والساعدي، ٢٠٠٢ : ١١٣) بأن الفرد هو الذي يضع لنفسه اخلاقيات معينة بناء على ما يؤمن به من قيم، يتولد عنها نمطا سلوكيا قد يكون صحيحا او خاطئا، لذا فان الاخلاقيات تُعد انعكاسا عمليا للقيم يظهر من خلال سلوكه وتصرفاته، فهي تقدم القواعد الاخلاقية لتوجيه السلوك الشخصي للافراد لتحديد سلوكهم، واكد (القيوتي، ٢٠٠١ : ١٢٢) على استخدام فرق العمل (وبحسب رأي جابلونسكي) على شكل تعاوني لاداء الاعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لدى كافة العاملين في المنظمة لتحسين جودة الانتاجية بشكل مستمر حيث يعتبر اليابانيون من اوائل من طبق ادارة الجودة الشاملة وحلقات الجودة و فرق العمل وذلك بتاثير (د. ادوارد ديمينج) كما اضاف (القيوتي) الى ان تاثير كل من هنري فايول وماسلو للاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار ان الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها واطلاقها من خلال العمل الجماعي .



ومن جانب آخر قدم (وليام اوجي) نظرية (Z) او ما يُعرف بالنموذج الياباني في الادارة في عام (١٩٨١)، اذ اكد هذا النموذج على الاهتمام بالعنصر البشري وادارة العاملين بطريقة تجعلهم يشعرون بروح الجماعة، وأشار (الصيرفي، ٢٠٠٣ : ٢١٤) الى اهمية توظيف إمكانيات وقدرات الموارد البشرية المتوفرة للمنظمة وفقاً لما تراه مناسباً مع متطلبات العملاء والاطراف الاخرى ذات العلاقة. ومن هنا سعت المنظمات في السنوات الاخيرة الى بناء فرق عمل واسعة انطلاقاً من مبادئ إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضا العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية افضل في المجال الذي تعمل فيه. كما اعتبر (ناصر، ٢٠٠٦ : ١٥٩) ان المؤشر الرئيس لاخلاقيات العمل هو (السلوك) وبالتالي فان القيم التي يتبناها الافراد عوامل مهمة محددة لسلوكهم فعندما يختار المرء سلوكاً معيناً مفضلاً له على سلوك آخر فانه يفعل هذا وفي ذهنه ان السلوك الاول انما يساعده على تحقيق بعض من قيمه افضل من السلوك الآخر. ثم بين (الطجم والسواط، ٢٠٠٨ : ٧٢) علاقة القيم بسلوك الافراد العاملين في جماعات العمل، بأن القيم توجه الشخص الى كيفية التعامل مع الاخرين كما انها تؤثر على ادراكهم وطريقة تفكيرهم ثم ان القيم المشتركة تعطي دافع لتحقيق الاهداف الشخصية والمنظمية، علماً ان انتماء الفرد لمجموعة يكون محكوماً بقيم هذه المجموعة، فضلاً عن ان الالتزام بالقيم يسهل مهمة الجماعة ويزيد من تماسكها، اما بالنسبة للمنظمة فان معرفة قيم الافراد العاملين فيها يساعدها على التنبؤ بسلوكهم.

الشكل رقم (٢) يوضح تأثير القيم على السلوك



المصدر (عامر، سعيد، ١٩٩٨، الفكر المعاصر في التنظيم والادارة، ط٢، ص٢٣)

وأفاد (القيوتي، ٢٠٠٩ : ١٦١) انه من المفيد ان يتم تحويل كافة الجماعات الى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق ومن العوامل التي تساعد على ذلك:

١. الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعة كبيراً كلما كان من الصعب ان تتحول الى فريق عمل
٢. اختيار الاشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية للجماعة، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال، المهارات الفنية ومهارات التحليل وتقديم المقترحات ومهارات الاتصال والاستماع
٣. الحرص على تحديد الادوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية، لان ذلك يوفر فرصة لطرح افكار جديدة
٤. الالتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع
٥. توفير قيادة قادرة على ادارة الجماعة
٦. ايجاد نظام مناسب لتقييم الاداء واعطاء الحوافز
٧. تنمية اواصر الثقة والانفتاح بين الاعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضى من العمل ضمن اطار الجماعة



المحور الثالث/ الجانب العملي

سيتم في هذا المحور عرض وتحليل النتائج حول متغيرات البحث واختبار العلاقات وكالاتي

اولا : تحليل مستوى اجابات عينة الدراسة عن متغيرات الدراسة

سيتم عرض قيم الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية لفقرات القيم الفردية وفقرات أداء فرق العمل وكالاتي:

١- عرض النتائج حول متغيرات القيم:

اظهرت نتائج فقرات القيم الفردية الثلاثة للعاملين مستوى عام فوق المتوسط اذ بلغ الوسط الحسابي (٥٠،٣) وبانحراف معياري (٧٥،٠) واهمية نسبية (٢٥،٧٠%)، وكما ستوضحه النتائج التفصيلية للفقرات وعلى النحو التالي:

اظهرت المتغيرات الفرعية للقيم الفردية وهي (المعايير الشخصية، المعايير التنظيمية، المعايير الدينية) تقاربا كبيرا في مستوياتها من حيث الوسط الحسابي والانحراف المعياري والاهمية النسبية، اذ تبين ان أعلى وسط حسابي في هذه المتغيرات الفرعية الثلاثة هو (٤١،٤) في فقرة (يعد الدين رادع يمنع الافراد العاملين ضمن جماعات العمل من ارتكاب الخطأ والانحراف في العمل) ضمن فقرة المعايير الدينية وبانحراف معياري (٦٥،٠)، ما يوضح قوة تأثير القيم الدينية في أداء العاملين الذي ينتج عنه زيادة في الانتاجية، كذلك الفقرة (يكون التعامل بين الافراد العاملين ضمن فرق(جماعات) العمل بأخلاق عالية متجنبين الاساءة للآخرين) بنفس الفقرة المذكورة والذي يتبين من خلالها ان التعامل بين الافراد العاملين بقيم وأخلاق عالية يخلق الانسجام والتفاهم اثناء أداء العمل وهذا بدوره ينعكس على كمية ونوعية الانتاج. اما ادنى وسط حسابي كان (٥٠،٣) وهو اعلى من الوسط المعياري بقليل والبالغ (٣) فقط، وبانحراف معياري (٩٥،٠) في فقرة (يتبادل اعضاء فريق العمل المعلومات والمعرفة فيما بينهم) ضمن فقرة المعايير التنظيمية، ما يدل على متوسط تأثير هذه الفقرة في أداء العاملين في فرق العمل. في حين بلغ اعلى انحراف معياري (٩٦،٠) في فقرة (العاملون في فرق العمل لديهم مهارات تجعلهم متمسكين بأدائهم بكفاءة وفاعلية وفقا لقيمهم الشخصية) ضمن فقرة المعايير الشخصية، كما سجل ادنى انحراف معياري (٤٧،٠) في فقرة (فقدان بعض القيم الاساسية لدى بعض الافراد في فرق العمل يضعف الجهود الجماعية للفريق) ضمن فقرة المعايير الشخصية ايضا. في حين بلغت اعلى اهمية نسبية (٢٨٨،٠%) في فقرة (يكون التعامل بين الافراد العاملين ضمن فرق العمل بأخلاق عالية متجنبين الاساءة الى الاخرين ويعتمدون الصدق والوضوح في تعاملهم مع الادارة) ضمن فقرة المعايير الدينية ما يدل على تأثير الاخلاق العالية في التعامل بين افراد فريق العمل مع تجنب الاساءة فيما بينهم مع اعتماد الصدق والوضوح ما يؤدي الى تحسين ادائهم، أما أقل اهمية نسبية كانت (٧٠%) للفقرة (يتبادل اعضاء فريق العمل المعلومات والمعرفة فيما بينهم) ضمن المعايير التنظيمية ما يدل ان لهذه الفقرة تأثير متوسط في أداء العاملين في العمل. وكما سيوضحه الجدول رقم (١) ادناه والذي يتعلق بالاوساط الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية للمعايير الشخصية والمعايير التنظيمية والمعايير الدينية ضمن فقرة القيم الفردية.



أولاً: القيم الفردية

جدول (١): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول ابعاد متغيرات القيم الشخصية والقيم التنظيمية والقيم الدينية ن = ٤٤

ت	المعايير الشخصية مضمون الفقرة	إجابات افراد العينة					المؤشرات الاحصائية		
		١	٢	٣	٤	٥	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
		موافق تماما	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق تماما			
١	ان خصائص وسمات العاملين في فرق (جماعات) العمل والقيم التي يحملونها هي المحدد الاساسي لاستراتيجية تطوير المنتجات	٧	٣٤		٣		٠٢٠٤	٦٦٠٠	%٤٠٨٠
٢	العاملون في فرق (جماعات) العمل لديهم مهارات تجعلهم متمسكين باداء مهامهم بكفاءة وفاعلية وفقا لقيمهم الشخصية	١٤	٢٤	١	٤	١	٠٥٠٤	٩٦٠٠	%٨١
٣	هناك علاقة إنسانية سائدة بين الافراد في مجموعة العمل والمبنية على قيمهم الشخصية	٧	٣٥			٢	٠٢٠٤	٧٦٠٠	%٤٠٨٠
٤	فقدان بعض القيم الاساسية لدى بعض الافراد في فرق (جماعات) العمل يضعف الجهود الجماعية للفريق	٧	٣٤	٣			٠٩٠٤	٤٧٠٠	%٨٠٨١
٥	لاعضاء الفريق القدرة على اكتشاف المشكلات في العمل بوقت مبكر	٣	٢٤	١٦		١	٦٤٠٣	٧١٠٠	%٨٠٧٢
٦	يمتاز اعضاء الفريق بفعالية عالية في العمل	١٨	٢٢	٣	١		٣٠٠٤	٧٠٠٠	%٨٦
	القيم الشخصية						٠٢٠٤	٧١٠٠	%٤٠٨٠
	المعايير التنظيمية								
٧	من بين الاهداف الاستراتيجية للمنظمات التركيز على قيم الافراد العاملين ضمن فرق (جماعات) العمل لدورها في تطوير المنظمة	١٧	٢٣	٤			٣٠٠٤	٦٣٠٠	%٨٦
٨	يقدم العاملون في فرق (جماعات) العمل العون والمساعدة للمنظمة دون انتظار مكاسب مادية وذلك بناء على اخلاقهم وقيمهم الشخصية	١٩	١٩	٥	١		٢٥٠٤	٨٣٠٠	%٨٥
٩	يدين الافراد ضمن جماعة العمل بالولاء العالي للمنظمة اكثر من الافراد الاخرين العاملين فيها استنادا للقيم التي يحملونها	٤	٣٣	٦	١		٩١٠٣	٥٦٠٠	%٢٠٧٨
١٠	يشعر الكثير من الافراد العاملين ان العمل مع الجماعة افضل من العمل بمعزل عن الاخرين	٣	٢٧	١٤			٧٥٠٣	٥٨٠٠	%٧٥
١١	العاملون في فرق العمل اكثر اسهاما في صنع القرارات المهمة في المنظمة	٤	٣٣	٧			٩٣٠٣	٥٠٠٠	%٦٠٧٨
١٢	يتبادل اعضاء فريق العمل المعلومات والمعرفة فيما بينهم	٤	٢٤	٦	١٠		٥٠٠٣	٩٥٠٠	%٧٠
١٣	يتقبل اعضاء الفريق النصائح المقدمة اليهم من الادارة العليا ولا يتدمرون منها	١٠	٣١	٢	١		١٤٠٤	٥٩٠٠	%٨٠٨٢
	القيم التنظيمية						٩٦٠٣	٦٦٠٠	%٢٠٧٩
	المعايير الدينية								
١٤	بعد الدين رادع يمنع الافراد العاملين ضمن جماعات العمل ارتكاب الخطأ والانحراف في العمل	٢٢	٨	٤			٤١٠٤	٦٥٠٠	%٨٢
١٥	القيم الدينية اكثر انواع القيم تأثيرا على سلوك العاملين في جماعات العمل	١٢	٢٤	٧	١		٠٥٠٤	٨٠٠٠	%٨١
١٦	يكون التعامل بين الافراد العاملين ضمن فرق (جماعات) العمل باخلاق عالية متجنبين الاساءة للاخرين ويعتمدون الصدق والوضوح في تعاملهم مع الادارة	٢٢	١٨	٤			٤١٠٤	٦٥٠٠	%٢٠٨٨
١٧	لا يمارس الافراد العاملين ضمن فرق (جماعات) العمل في المنظمة الغش والكذب والمراوغة في عملهم وذلك للقيم الشخصية والاخلاقية التي يتمتعون بها	٧	٣١	٥	١		٤	٦١٠٠	%٨٠
١٨	يعد التسامح من الصفات الرئيسة التي يتمتع بها اعضاء الفريق فيما بينهم	١٦	٢٠	٧	١		١٤٠٤	٨٥٠٠	%٨٢
	القيم الدينية						٢٠٠٤	٧١٠٠	%٨٤

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية



٢- عرض النتائج حول فقرات أداء فرق العمل

جدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول أبعاد متغير أداء فرق العمل، ن = ٤٤

ت	اداء فرق العمل مضمون الفقرة	اجابات افراد العينة					المؤشرات الاحصائية		
		١ موافق تماما	٢ موافق	٣ غير متأكد	٤ غير موافق	٥ غير موافق تماما	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الاهمية النسبية
١٩	يستمر الافراد في العمل حتى في الظروف الصعبة	٨	٢٨	٧		١	٩٨,٣	٦٦,٠	٦٠,٧٩%
٢٠	يجتهد العاملون في تحسين الاداء	١٧	٢٥	١		١	٣٠,٤	٧٣,٠	٨٦%
٢١	يحفز العمل مع الجماعة استخدام قابليات الفرد ومهارته الشخصية	١٠	٣١	٣			١٦,٤	٦٠,٠	٢,٨٣%
٢٢	هناك مؤشرات جيدة في اندفاع العاملين في العمل	١٨	٢٦				٤١,٤	٥٣,٠	٢,٨٨%
٢٣	لا يتردد اعضاء الفريق من تطبيق الاساليب المتطورة في العمل	١٢	٢٧	٥			١٦,٤	٦١,٠	٢,٨٣%
٢٤	يتعاطف أداء الفرد عندما يكون مع جماعة	١١	٢٨	٥			١٤,٤	٥٩,٠	٨,٨٢%
	أداء فرق العمل						٢٣,٤	٦٢,٠	٦,٨٤%

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

في ضوء متغيرات أداء فرق العمل اتضح لنا ان مستوى الاجابات حقق فوق المتوسط، اذ بلغ اعلى وسط حسابي لمتغيرات هذه الفقرة (٤١,٤) لفقرة (هناك مؤشرات جيدة في اندفاع العاملين في العمل) وبانحراف معياري (٥٣,٠) واهمية نسبية (٢,٨٨%) وهذا يعني ان مستوى هذه الفقرة كان كبيرا جدا، اما ادنى وسط حسابي لهذه الفقرة فهو (٩٨,٣) وهو فوق المتوسط المعياري بقليل والبالغ (٣) لفقرة (يستمر الافراد في العمل حتى في الظروف الصعبة) وبانحراف معياري (٦٦,٠) واهمية نسبية (٦٠,٧٩%) وهذا يبين لنا التأثير المتوسط لهذه الفقرة على اداء العاملين في فرق العمل في حين انه بلغ اعلى انحراف معياري (٧٣,٠) في فقرة (يجتهد العاملون في فرق العمل تحسين اداء المجموعة التي يعملون بها حتى اذا كان ذلك معناه التخلي عن بعض المكاسب الشخصية سعيا لانجاح اهداف المنظمة)، اما ادنى انحراف معياري فهو (٥٣,٠) لفقرة (هناك مؤشرات جيدة في اندفاع العاملين في العمل)، وكذلك اعلى أهمية نسبية بلغت (٢,٨٨%) لفقرة (هناك مؤشرات جيدة في اندفاع العاملين في العمل) وهذا يعكس أهمية اندفاع العاملين للعمل برغبة ما يؤثر كثيرا في ادائهم ونتاجيتهم، اما اقل أهمية نسبية (٦,٧٩%) لفقرة (يستمر الافراد في العمل حتى في الظروف الصعبة) وهذا يدل على ان تأثير هذه الفقرة المتوسط على اداء العاملين وكما تبين في الجدول رقم (٢) اعلاه.

ثانيا : قياس علاقات الارتباط بين متغيرات الدراسة واختبار الفرضيات

تناولت هذه الفقرة تحليل قياس العلاقة بين المتغير المستقل (القيم الفردية) والمتغير المعتمد (اداء فرق العمل) لاكتشاف مدى التطابق مع الفرضية العامة للعلاقة والتي تفترض وجود علاقة ارتباط معنوية بين القيم الفردية واداء العاملين في فرق العمل، حيث سجلت مصفوفة الارتباط علاقة طردية وقوية جدا بمعامل ارتباط (٨٠٤,٠) مما يستدعي قبول الفرضية العامة التي تفترض وجود علاقة ارتباط ذو دلالة معنوية بين المتغيرين وبدرجة معنوية (٠,١٠)، اي بدرجة ثقة (٩٩%).



اما الفرضيات الفرعية التي تنص على وجود علاقات ارتباط بين متغيرات الدراسة فهي كالآتي:

- أ- العلاقة بين المعايير الشخصية وأداء فرق العمل
سجلت فقرة المعايير الشخصية مع أداء فرق العمل علاقة طردية وقوية بمعامل ارتباط (٨٠٥,٠) مما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الاولى التي تبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين المعايير الشخصية واداء العاملين في فرق العمل وبدرجة معنوية (٠,١,٠) اي بدرجة ثقة (٩٩%).
- ب- العلاقة بين المعايير المنظمية واداء فرق العمل
سجلت فقرة المعايير المنظمية مع أداء فرق العمل علاقة طردية بمعامل ارتباط (٧٩٩,٠) مما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثانية من الفرضية الرئيسية الاولى التي تبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فقرة المعايير المنظمية واداء العاملين في فرق العمل وبدرجة معنوية (٠,١,٠) اي بدرجة ثقة (٩٩%).
- ج- العلاقة بين المعايير الدينية واداء فرق العمل
سجلت فقرة المعايير الدينية مع أداء فرق العمل علاقة طردية قوية بمعامل ارتباط (٨٠٧,٠) مما يستدعي قبول الفرضية الفرعية الثالثة من الفرضية الرئيسية الاولى التي تبين وجود علاقة ذات دلالة معنوية بين فقرة المعايير الدينية واداء العاملين في فرق العمل وبدرجة معنوية (٠,١,٠) اي بدرجة ثقة (٩٩%)، وكما هو مبين في الجدول (٣) والنتائج اعلاه تسمح بقبول الفرضية الرئيسية الاولى.

جدول (٣): معاملات ارتباط سبيرمان بين فقرات القيم الفردية وفقرات أداء فرق العمل

متغيرات القيم الفردية	متغيرات أداء فرق العمل
القيم الشخصية	٨٠٥,٠
القيم التنظيمية	٧٩٩,٠
القيم الدينية	٨٠٧,٠
المعدل العام	٨٠٤,٠

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

ثالثاً: اثر الانحدار الخطي البسيط لفقرات القيم الفردية في أداء العاملين في فرق العمل

- أ- اثر الانحدار الخطي البسيط لفقرة القيم الشخصية في أداء فرق العمل :
من خلال ملاحظة معامل الارتباط بين القيم الشخصية واداء العاملين والذي كان (٨٠٥,٠) مما يعني ان العلاقة طردية وقوية، كما ان قيمة (t) المحسوبة (٧٩١,٨) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والبالغة (٦٧١,١) مما يدل على قبول العلاقة الخطية بين المتغيرين، فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (٢٨٨,٧٧) وهي معنوية عند مستوى (٠,٥,٠) بدرجة حرية (٤٢,١) حيث بلغت قيمة (f) الجدولية (٠,١,٤) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الاولى من الفرضية الرئيسية الثانية) بشكل قوي.



ب- اثر الانحدار الخطي البسيط للقيم التنظيمية في أداء العاملين في فرق العمل اظهرت النتائج ان هناك علاقة طردية بين القيم التنظيمية واداء فرق العمل بمعامل ارتباط (٧١٩،٠)، كما ان قيمة (t) المحسوبة (٧٠٨،٦) هي اكبر من قيمة (t) الجدولية والتي كانت (٦٧١،١) ما يدل على قبول العلاقة الخطية بين المتغيرين، فضلا عن ذلك فقد سجلت قيمة (f) المحسوبة (٠٠٠،٤٥) اكبر من قيمة (f) الجدولية (٠٠١،٤) عند مستوى (٠٥،٠) بدرجة حرية (٤٢،١) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثانية من (الفرضية الرئيسية الثانية) بشكل قوي.

ج- اثر الانحدار الخطي البسيط للقيم الدينية في أداء العاملين في فرق العمل : كانت نتيجة معامل الارتباط بين القيم الدينية واداء فرق العمل والبالغة (٨٠٩،٠) والتي تدل على وجود علاقة طردية قوية بينهما، كما ان قيمة (t) المحسوبة (٨٦٩،٨) اكبر من قيمة (t) الجدولية والتي كانت (٦٧١،١) مما يدل على قبول العلاقة الخطية بين المتغيرين، فضلا عن ذلك فقد بلغت قيمة (f) المحسوبة (٦٦٢،٧٨) وهي اكبر من قيمة (f) الجدولية البالغة (٠٠١،٤) وهي معنوية عند مستوى (٠٥،٠) وبدرجة حرية (٤٢،١) وهذا يؤكد صحة الفرضية الفرعية الثالثة من (الفرضية الرئيسية الثانية) بشكل قوي. وكما توضحه الجداول (٤) و(٥) ادناه:

جدول (٤): نتائج الانحدار الخطي البسيط لاجمالي للقيم الفردية في أداء العاملين في فرق العمل

المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت ألفا	قيمة معامل بيتا	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الدلالة
القيم الفردية	أداء فرق العمل	-٩٣٢،١	٣٢٩،١	٧٢٦،٠	١٦٧،١١١	٥٤٤،١٠	يوجد تأثير

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية

جدول (٥) نتائج الانحدار الخطي البسيط لفقرات القيم الفردية في أداء العاملين في فرق العمل

ت	المتغير المستقل	المتغير المعتمد	قيمة الثابت ألفا	قيمة معامل بيتا	معامل التحديد R2	قيمة F المحسوبة	قيمة t المحسوبة	الدلالة
١	المعايير الشخصية	أداء فرق العمل	٠٩،٠٠	٧٤٩،٠	٦٤٨،٠	٢٨٨،٧٧	٧٩١،٨	يوجد تأثير
٢	المعايير التنظيمية	أداء فرق العمل	٠٩٥،٢-	١١٤،١	٥١٧،٠	٠٠٠،٤٥	٧٠٨،٦	يوجد تأثير
٣	المعايير الدينية	أداء فرق العمل	٢٣٥،٠٠	٨٤٧،٠	٦٥٢،٠	٦٦٢،٧٨	٨٦٩،٨	يوجد تأثير

المصدر: إعداد الباحثة بالاستفادة من مخرجات الحاسبة الالكترونية



المحور الرابع / الاستنتاجات والتوصيات

أولاً / الاستنتاجات:

اعتبرت الباحثة وبالاعتماد على ما أورده الكثير من الباحثين ان القيم تعتبر بمثابة (المثل العليا) لان الفرد يبذل كل ما في وسعه لتحقيقها كونها تمثل وعيا اجتماعيا للأفراد المؤمنين بها كما انها ترسم الاحكام والمعايير المتصلة بها فضلا عن تأثيرها على اداء العاملين في فرق العمل لذا استنتجت الاتي:

تبين ان ادارة الشركة العامة للصناعات الكهربائية قد

- ١- اعتمدت المعايير الشخصية للقيم في تعزيز اداء العاملين
- ٢- اعتمدت المعايير التنظيمية للقيم في تعزيز اداء العاملين
- ٣- اعتمدت المعايير الدينية للقيم في تعزيز اداء العاملين
- ٤- استثمرت التغيير الحاصل في المعايير الشخصية في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في اداء العاملين
- ٥- استثمرت التغيير الحاصل في المعايير التنظيمية في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في اداء العاملين
- ٦- استثمرت التغيير الحاصل في المعايير الدينية في احداث المزيد من التغيرات الايجابية في اداء العاملين

ثانياً / التوصيات:

ضرورة قيام ادارة الشركة العامة للصناعات الكهربائية

- ١- باستثمار العلاقة بين المعايير الشخصية والاداء في تعزيز اداء العاملين بما يزيد من انتاجيته
- ٢- باستثمار العلاقة بين المعايير التنظيمية والاداء في تعزيز اداء العاملين بما يزيد من انتاجيتهم
- ٣- باستثمار العلاقة بين المعايير الدينية والاداء في تعزيز اداء العاملين بما يزيد من انتاجيتهم
- ٤- ان تكون اهداف المنظمة واضحة لاجراء الفريق وان تكون واقعية وتتناسب مع طاقات الجماعة في الاداء لامكانية تطبيقها بسهولة
- ٥- على ادارة المنظمة تقسيم العمل الى وحدات اصغر تدار من قبل فرق العمل ليؤدي الى تحقيق اهدافها بسهولة وسرعة والتي تتفق مع الاهداف الشخصية للعاملين ليتم في النهاية تحقيق مصلحة الفرد والمنظمة على حد سواء
- ٦- لادارة المنظمة الدور الكبير في التركيز على الاشخاص الكفوين والتميزين ومكافئتهم ليكونوا قدوة لباقي افراد فريق العمل
- ٧- اعتبار جماعة العمل مصدر مهم ورئيسي للمعرفة والاحترام بين جميع افراد فريق العمل مع تحقيق منزلة اجتماعية مرموقة لكافة اعضاء الفريق
- ٨- تنمية اساليب العمل الجماعي وتكريس روح الفريق والتواصل بين شرائح العاملين في فرق العمل وتحقيق اسس الانتماء والولاء للمنظمة



المصادر

أولاً: المصادر العربية

- ١ التميمي، عواد جاسم، (٢٠٠٥)، (توظيف مصفوفة القيم في المناهج الدراسية)، الشركة العامة لانتاج المستلزمات التربوية، بغداد.
- ٢ التويجر، انس محمد، (٢٠٠٣)، (القيم الشخصية والتنظيمية واثرها في فاعلية المديرين في الوزارات الاردنية)، رسالة ماجستير علوم الادارة العامة (غير منشورة)، مقدمة الى مجلس كلية الدراسات العليا، جامعة مؤتة.
- ٣ الخضراء، بشير وآخرون، (١٩٩٥)، (السلوك التنظيمي)، جامعة القدس المفتوحة ط ١.
- ٤ الزبيدي، ناظم جواد، (٢٠٠٠)، (ثقافة المنظمة وعلاقتها بالتغير التنظيمي)، دراسة استطلاعية لاراء المديرين في شركات التأمين العراقية العامة، رسالة ماجستير في علوم ادارة الاعمال (غير منشورة)، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٥ الساعدي، مؤيد يوسف، (٢٠٠١)، (اخلاقيات الادارة واثرها في الرقابة الادارية على وفق نموذج الثقة)، رسالة ماجستير مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٦ الشنواني، صلاح، (١٩٨٣)، ((ادارة الافراد والعلاقات الانسانية مدخل اهداف))، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الاسكندرية.
- ٧ الصيرفي، محمد، (٢٠٠٣)، (وظائف منظمات الاعمال)، ط ١، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٨ الطجم، عبد الله، والسواط، طلق، (٢٠٠٨)، (السلوك التنظيمي المفاهيم-النظريات-التطبيقات)، الرياض، مجموعة محاضرات.
- ٩ العامري، مهدي محسن، والغالبي، طاهر منصور، (٢٠٠٧)، (الادارة والاعمال)، دار وائل للنشر، عمان.
- ١٠ العبيدي، راند عبد الخالق، (١٩٨٩)، (الولاء التنظيمي واثره على اداء العاملين)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غير منشورة)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ١١ العديلي، ناصر محمد، (١٩٨٢)، (السلوك الانساني والتنظيمي في الادارة)، معهد الادارة العامة الرياض.
- ١٢ العنزي، سعد علي حمود، (١٩٨٥)، (الرضى الوظيفي والاداء في شركة التأمين الوطنية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غ م)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ١٣ العنزي، سعد علي حمود، (١٩٩٠)، (العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات)، دراسة تطبيقية في عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية، اطروحة دكتوراه فلسفة في ادارة الاعمال، (غ م)، جامعة بغداد.
- ١٤ العنزي، سعد، والساعدي، مؤيد، (٢٠٠٢)، (اخلاقيات الادارة)، مداخل التكوين في منشآت الاعمال، المجلة العراقية للعلوم الادارية، المجلد ١، العدد ٣.
- ١٥ العمري، ابراهيم، (١٩٨٨)، (السلوك الانساني والادارة الحديثة)، الاسكندرية، دار الجامعات الحديثة.
- ١٦ العميان، محمود سلمان، (٢٠٠١)، (السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال)، ط ٣، دار وائل للنشر، عمان.



- ١٧ الغالبي، طاهر محسن منصور، ونعوم، امال فؤاد، (٢٠٠٠)، (نظام القيم لدى المديرين العراقيين)، دراسة في محافظة البصرة، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد الاول، ص ٢١٠ .
- ١٨ القريوتي، محمد قاسم، (١٩٨٩)، (دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، ط ١، مكتب دار الشرق، عمان .
- ١٩ القريوتي، محمد قاسم، (1993)، (السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية)، ط٢، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان .
- ٢٠ القريوتي، محمد قاسم، (١٩٩٥)، (الاصلاح الاداري بين النظرية والتطبيق)، ط٢، دار وائل للنشر، عمان .
- ٢١ القريوتي، محمد قاسم، (٢٠٠٩)، (السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في منظمات الاعمال)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان .
- ٢٢ المغربي، كامل محمد، (١٩٩٥)، (السلوك التنظيمي-مفاهيم وأسس)، ط٢، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٣ الهنداوي، سوسن عبد الامير وناس، (١٩٩٩)، (الرضا الوظيفي وعلاقته بأداء العاملين في جامعة بغداد)، رسالة ماجستير في الادارة العامة، (غ م)، كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٢٤ جرنبرج، جيرالد، وبارون روبرت، (٢٠٠٩)، (ادارة السلوك في المنظمات)، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض.
- ٢٥ جويده، عدلي رامي، (١٩٨٨)، (الرضا الوظيفي واثره على الانتاجية)، رسالة ماجستير في ادارة الاعمال (غ م)، كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية .
- ٢٦ حسن، عبد الباسط محمد، (١٩٨٢)، (علم الاجتماع)، ط١، مكتبة غريب للطباعة والنشر، القاهرة.
- ٢٧ حرحوش، عادل والعنزي، سعد، (٢٠٠٠)، (اخلاق الادارة وادارة الاخلاق)، بإشارة خاصة لمنشآت الاعمال، بحث مقبول للنشر مقدم الى المؤتمر الاول للادارة، جامعة اربد.
- ٢٨ داغر، حرحوش، (٢٠٠٠)، (نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي)، وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، دار الكتب للطباعة والنشر، بغداد.
- ٢٩ داغر، منقذ محمد، (٢٠٠١)، (علاقة الفساد الاداري بالخصائص الفردية والتنظيمية لموظفي الحكومة ومنظماتها)، حالة دراسية من دولة عربية، دراسات استراتيجية مركز الامارات للدراسات والبحوث الاستراتيجية، العدد ٦٠ .
- ٣٠ ديات، فوزية، (١٩٨٤)، (القيم والعادات الاجتماعية)، دار الكاتب العربي للطباعة و النشر، القاهرة.
- ٣١ رضوان، شفيق، (٢٠٠٢)، (السلوكية والادارة)، ط٢، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت.



- ٣٢ رفاعي، محمد رفاعي، (١٩٨٨)، (السلوك التنظيمي)، المطبعة الكمالية، القاهرة .
- ٣٣ زاهر، ضياء، (١٩٨٤)، (القيم في العملية التربوية)، مطبعة نهضة مصر، عين شمس .
- ٣٤ سعد، عبد الحميد محمود، (١٩٨٠)، (دراسات في علم الاجتماع الثقافي، التغيير والحضارة)، القاهرة.
- ٣٥ سعيد، هديل كاظم، (٢٠٠٧)، (تأثير النظام القيمي للعاملين في العراق)، رسالة دكتوراه في الادارة العامة، مقدمة الى مجلس كلية الادارة والاقتصاد، جامعة بغداد.
- ٣٦ شفيق، محمد، (١٩٩٩)، (العلوم السلوكية، تطبيقات في السلوك الاجتماعية والشخصية ومهارات التعامل والادارة)، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية .
- ٣٧ عاشور، احمد صقر، (١٩٧٩)، (ادارة القوى العاملة الاسس السلوكية وادوات البحث التطبيقي)، دار النهضة العربية، الطبعة الثانية، بيروت.
- ٣٨ عامر، سعيد، وعبد الوهاب، علي، (١٩٩٨)، (الفكر المعاصر في التنظيم والادارة)، ط٢، مركز وايد سيرفس للاستشارات والتطوير الاداري، القاهرة.
- ٣٩ عباس، علي، (٢٠٠٨)، (ادارة الموارد البشرية الدولية)، ط١، اثناء للنشر والتوزيع، عمان .
- ٤٠ عساف، عبد المعطي محمد، (١٩٩٤)، (السلوك الاداري والتنظيمي في المنظمات المعاصرة)، القاهرة .
- ٤١ سلمان، عبد الرزاق احمد، (٢٠٠٠)، (المعلوماتية وعلاقتها باخلاقية الوظيفة العامة)، مجلة العلوم الاقتصادية والادارية، مجلد ٧، العدد ٢٤، ص ١٥٢ .
- ٤٢ معوض، خليل ميخائيل، (١٩٨٢)، (علم النفس الاجتماعي)، ط١، دار النشر المغربية، الدار البيضاء .
- ٤٣ مراد، منير فهيم، (١٩٧٩)، (مبدأ المشاركة العمالية في القانون المقارن والقانون المصري)، منشأة المعارف، الاسكندرية.
- ٤٤ ميرخان، خالد احمد امين، (٢٠٠٣)، (العلاقة بين الاساليب المعرفية وراس المال الفكري وتأثيرها في التوجه الاستراتيجي)، اطروحة دكتوراه، مقدمة الى كلية الادارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية.
- ٤٥ ناصر، ابراهيم، (٢٠٠٦)، (التربية الاخلاقية)، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.



- 1 Bass B. (Leadership Opinions Related Characteristics of Salesman & Sales Manager) ، McGraw Hill co. NY ، 1969
- 2 Champox ، Joseph S (،Organizational Behavior; Essential Tenets for new Millennium;) ، South – Western College Publishing Inc. Canada ، 2000
- 3 Chmiel ، Nick (Introduction to Work and Organizational Psychology ، T.J. International) ، Pad Stow ، Great Britain 2000
- 4 Jones ، Gareth (Organization of Theory ، Text & Cases) ، 3rd Ed. New Jersey ، Prentice hall Inc. 2001
- 5 Moorhead G. & Griffin ، R.W. (Organizational Behavior Managing People and Organizations) ، 4th Ed. N.Y. Houghton Mifflin 1995
- 6 Luthans F. (Organization Behavior at Work) 6thed ، New York ، McGraw-Hill book ، co ، 1992.
- 7 Greenery Jerald & Baron Robert (Behavior in Organizations) ، 7th Ed. N.J. Prentice-Hall ، 2004
- 8 Griffin R.W. (Management) ، 6th Ed. Boston ، Houghton Mifflin 1999
- 9 Robbins S.P. (Organizational Behavior) 7th Ed. N.J. Prentice-Hall 1998
- 10 Row A. J. (Strategic Management a Methodological Approach) 4th Ed. by Addison Wesley publishing Inc ، N Y
- 11 Schermerhorn John R. Hunt James. & Osborne Richard N (Organizational Behavior) ،N.Y / .John Wiley & sons Inc. 1997
- 12 Schermerhorn John R. Hunt James & Osborne Richard N (Organizational Behavior) 8th Ed. John Wiley & sons Inc. 2000
- 13 Stephen P. Robbins (Organizational Behavior Concepts ، Controversies ، Application) 8th Ed. New Jersey Prentice - Hall 1998
- 14 Umstot Denis D (Understanding Organizational Behavior ، Concept Applications) ، 1st Ed N.Y. West Publishing ، 1984
- 15 Buchholz ، RA (An Empirical Study of Contemporary Beliefs About Work in American Society) Journal of applied psychology vol. 63 ، 2000.
- 16 Keith D (Human Behavior at Work) New York ، McGraw Hill ، 1992
- 17 Vroom Victor M. (Work and Motivation) ،New York ، John Wiley & sons Inc. 1964
- 18 Millar J Bath (Motivational Aspects of Job Enrichment - Management International Review) ، Vol. 16 ، no 2 ، 1976