

## جدلية تنظير العلاقة بين الجماعية والتعاون في إطار نظرية المنظمة

الباحث زياد كاظم ثابت القاضي

أ.د. سعد العنزي  
جامعة بغداد- كلية الإدارة والاقتصاد  
قسم ادارة الاعمال

### توطئة

أشارت الجهود المعرفية السابقة إلى وجود اهتمام متزايد بالجماعات (Groups) على أساس أنها اللبنة الأساسية لقيام المنظمات. وقد فرض تعدد المنظمات في المجتمعات المعاصرة وتباينها من حيث أهدافها وطبيعتها نشاطها، تجزئة فعاليتها إلى تخصصات عدة على وفق إطار تقسيم العمل، وبما أدى إلى تقسيم الأفراد العاملين إلى جماعات مختلفة في أدائها وأحجامها وشكلها، والتي تعمل جميعها لتحقيق هدف تلك المنظمات الذي قامت من أجله، مما يحقق لها البقاء والتقدم في وسط بيئة تتصف بالتغيير السريع. ولعل أبرز ما يشغل الباحثين والممارسين والدارسين للجماعات، هو تحقيق التناسق والتكامل داخلها، ومن أبرز أشكال التناسق والتناغم بين أفراد الجماعة الواحدة هو التعاون (Cooperation) ولقد عدَّ (Barnard 1938) وهو أحد أوائل المنظرين في مجال التنظيم الحديث، التعاون شيئاً مهماً جداً لبقاء الوحدة الاجتماعية مستمرة في تلك الوحدة التي يرفع أعضاؤها بعضهم البعض للسلوك التعاوني. وهناك منظرون آخرون تأثروا بـ (Barnard) أمثال (March & Simon) و(Thomson)، أدخلوا فيما بعد آراء مماثلة لآرائه، وبالنتيجة صار التعاون مفهوماً أساسياً في علم المنظمة والسلوك التنظيمي (Wagner, 1995). وعلى الرغم من الأهمية الكبيرة للتعاون، إلا أن المرء ينظر من خارج علم المنظمة ليجد سيلاً كبيراً من النظريات والبحوث والدراسات التي تتعلق بالتعاون بين أنواع الجماعات في منظمات الأعمال المعاصرة. فقد قام الباحثون في مجال الاقتصاد، وعلم النفس الاجتماعي بدراسة الأنماط السلوكية التي سميت "بالتطفل" (Free-Riding) و"التواكل" (Loafing Social) أو الاعتمادية على الغير (Wagner, 1995)، وسعت بدورها إلى تحديد العوامل التي تعيق ميول الأفراد نحو التعاون. وفي مجال آخر من البحوث علق عدد من علماء الاجتماع على الميول الفردية للعديد من النظريات الحالية بشأن التعاون الاجتماعي والسلوك الإنساني، وأتجه بعضهم للقول إلى أن وجود الميول المتجهة نحو الجماعية قد تحفز التعاون بطرائق لم يجر تصورهما في معظم البحوث، ومن هذا المنطلق، يجد الباحثان أنفسهما أمام أهمية دراسة مدخل الجماعية وأثره في تعاون الأفراد والجماعات داخل المنظمات، ومن أبرز ما وجداه مهماً هو هذا المدخل الذي يقود الفرد العامل في جماعة ما إلى تحديد سلوكياته داخلها، ومن ثم فإن اتجاهاته تؤثر في سلوكياته نحو التعاون مع أقرانه في الجماعة، أو عدم التعاون معهم.

## أهمية البحث ومحاو الدراسة

تنطلق دواعي إجراء بحث نظري يتصدى لتأثير الجماعة في التعاون داخل جماعات العمل في المنظمات، من أسباب ثلاث هي:

- 1- الأهمية الكبيرة لجماعات العمل بوصفها الأساس المكوّن للمنظمات.
- 2- قلة الدراسات العربية والعراقية بشأن هذا الموضوع الحيوي في مجال نظرية المنظمة والسلوك التنظيمي.
- 3- اهتمام الباحثان بتكوين رؤية موضوعية، ولو كانت نظرية بحتة عن التباين في مستوى التعاون داخل المنظمات، من خلال التركيز على مدخل الجماعة، وما تؤديه من دور في حفز الأفراد على التعاون، أو عدم التعاون مع الأفراد الآخرين المكونين للجماعة التي ينتمون إليها.

فالمنظمات لا تستطيع أن تشجع الأفراد على التعاون، إلا إذا تمكنت من معالجة الحالات السلبية التي تقف وراء مستوى التعاون المنخفض، بعد تحديدها، وتقصي أسبابها، وبلورة وصياغة المعالجات اللازمة، ومن ثم دراسة علاقتها بالتعاون وبنجاح تلك المنظمات في مجتمع أعمال يتجه نحو العالمية. وتأسيساً على ذلك، تبرز أهمية مثل هذا البحث، ووضع منهجية له تفيد في توسيع الآفاق النظرية وشمولها. فالبحوث والدراسات التي تناولت هذا المدخل، وما له من أثر في التعاون بين الأفراد، قد تعددت، غير أن معظمها اجري في مجتمعات غربية، ولاسيما في جامعات أميركية وإنكليزية. وبالمقابل، فإن الدراسات العربية والعراقية في هذا المجال بقيت محدودة جداً. ومن هنا، يعد هذا البحث إسهاماً متواضعاً في مجال خصب، هو في حاجة ماسة جداً لمزيد من البحوث، وأما عن هيكل البحث، فلقد جرت مناقشة مكوناته، ضمن أربع محاور، تنتهي بخاتمة، وعلى النحو اللاحق:

## المحور الأول- مفهوم الجماعة وطبيعتها وتصورات عامة عن مضمينها

يعد كل من مدخلي الفردية (Individualism) والجماعية (Collectivism) بعدين تحليليين (Analytical Dimensions) ينطويان على الأهمية النسبية التي يعلقها الفرد على الاهتمامات الشخصية والمتابعة المشتركة (Wagner, 1995: 154). وفي العلوم الاجتماعية (Social Sciences) يمكن العثور على دليل يميز بين الفردية والجماعية، ومنذ أقدم الأزمنة، وذلك من خلال نقد أرسو طاليس في كتابه السياسة ذي النزعة الفردية للرؤية الجماعية لأفلاطون في كتابه الجمهورية (Republic) (King-Farlow, 1964: 269).

### أولاً: مفهوم الفردية والجماعية في السلوك التنظيمي

بحدود تحديد القواميس لمعنى الفردية يؤكد قاموس ويبستر، أنها تلك الحالة التي تكون فيها منفعة الشخص نفسه في حدودها القصوى لتحديد نمط حياته، أو أنها الحالة التي يكون فيها الشخص ومصالحه الخاصة أساس السلوك كله. ولقد نالت الفردية تعاريف كثيرة من بينها عرفها (Wagner & Moch, 1986: 282) بأنها الحالة التي يجري فيها إضفاء أهمية كبيرة للاهتمامات الشخصية أكثر من الاهتمام بحاجات الجماعة ومتطلباتها ورغباتها وأهدافها. وعرفها (Torrington & Hall, 1998: 104) بأنها المدى الذي يتوقعه الناس للاعتناء بأنفسهم وعوائلهم فقط، وعدم النظر لمصلحة الجماعة. وأضاف (Robbins, 1998: 18) بالقول أن الفردية هي الدرجة التي يفضل فيها الأفراد في منظمة ما، التصرف بوصفهم أشخاصاً، وليسوا أعضاء في جماعة.

وعلى عكس ما ذكر عن الفردية، فالجماعية كما عرفها (Hellerigel & Slocum 1998:81) هي الإطار الاجتماعي المحكم الذي يكون فيه أعضاء الجماعة (العائلة، القبيلة، المنظمة، البلد) مركزين على الرفاهية العامة والولاء بعضهم لبعضهم الآخر. ويقرب (Robbins, 1998: 138) المعنى ليؤكد أن الجماعية مرادفة للفردية الواطنة، بحيث أن الشخص هنا تكون سمته الحب للعمل الجماعي ونبذ التوجه نحو العمل الفردي، وقد يتخلى عن أهدافه الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الجماعة، التي تأتي في المقدمة من وجهة نظره. وعلى أساس ذلك، أن الجماعيين هم أكثر احتمالاً أن يضحوا بالمصالح الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الجماعة من الفرديين، وان يتمتعوا بأداء ما تتوقع الجماعة منهم أدائه (Bontempo et al, 1990: 202). وهذا الأمر ما دفع (Cox et al, 1991:829) بالقول أن الجماعيين يؤكدون على التعاون، في حين أن الفرديين يؤكدون على التنافس.

### ثانياً: طبيعة الجماعة

وجد (Hofsted) في دراسة لاختلاف القيم عند (40) قومية، أن الفردية والجماعية كمعتقدات مسؤولتان عن أكبر حالات التباين في أولويات أهداف العمل، قياساً بالأبعاد الأخرى التي بحثت وشملت "الرجولة" (Masculinity)، و"الأنوثة" (Femininity) و"تفاوت القوة" (Power Distance)، و"تجنب اللاتأكد" (Uncertainty Avoidance) كما أكد باحثون آخرون، ممن درسوا مواضيع الثقافات المتعددة (Cross Cultural)، أن الثقافات الجماعية توجه تأكيداً أكبر إلى حاجات الجماعة وأهدافها، وإلى التعاون بين أعضاء الجماعة أكثر مما هو عليه في الثقافات الفردية (Cox et al, 1991: 828) واكبر دليل على هذا الكلام، حينما أكد (Robbins, 1998: 138) بقوله أن ما نجده في أميركا، وهي من الدول التي تتصف بالفردية العالية، وما نجده في اليابان التي هي من الدول عالية التوجه نحو الجماعية. فالأطفال الأميركيين يتعلمون منذ نعومة أظافرهم قيم "الفردية" (Individualism) و"التفرد" (Uniqueness) على العكس من الأطفال اليابانيين الذين يتعلمون أن يكونوا (لاعبين في فريق)، والعمل ضمن جماعة متوافقة، وهذه الفروقات الاجتماعية تعكس الثقافات المختلفة، فالعامل الأميركي يكون أكثر تنافساً واهتماماً بالذات من العامل الياباني.

أن العاملين في أمريكا يحتلون مرتبة عالية في الفردية، وهي نتيجة تتفق مع خصائص هذا البلد، فأميركا من مجتمعات (I Societies)، في حين نجد أن العاملين في اليابان ذوو جماعية عالية، إذ اليابان من مجتمعات نحن (We Societies). وعلى ذلك، وبحسب رأي (Hellerriegel & Slocum, 1998: 81) أن العاملين والمديرين في الثقافة ذات الفردية العالية ينتقلون من منظمة لأخرى، ولا يؤمنون بأن قرارات الجماعة هي قرارات ذات نوعية أعلى من القرارات الفردية. ولقد أورد (ديوي، 1960: 24)، وهو أستاذ الفلسفة الأميركي المتعصب للفردية، أن التنمية الضخمة في أوروبا قد طغت على الفردية وأغرقتها وتلك التنمية الضخمة هي من ثمرة العصر الآلي نتيجة توسع التكنولوجيا، كما أضاف أن امتداد العصر الآلي، سيكون معاديا للفردية في جميع أنحاء العالم، وهذا الشيء ما يضيف تأكيدا للنظرة الفردية للمجتمع الأميركي، والتي تعد على حد قول (ديوي) رمزا من رموز الأمركة، وإن الفردية مازالت وستظل الرأية التي تحملها وكثيرا ما نحاول استخدامها إذا رغينا التقدم في أي نوع من أنواع الصناعة.

لقد وجد في دراسة الثقافات المتعددة، أن اليابان وإندونيسيا وإيطاليا، هي من أكثر البلاد توجها نحو الجماعية على التوالي، وإن السويد وهولندا وأميركا، هي من أكثر البلاد توجها نحو الفردية على التوالي. وإندونيسيا بطبيعة الحال، كما أكد (Moorhead & Griffin, 1995: 502)، هي من المجتمعات الإسلامية التي توجه نحو حب العمل الجماعي التعاوني المثمر، انطلاقا مما جاء في سورة المائدة، الآية (3) من القرآن الكريم، بقول الباري عز وجل "وتعاونوا على البر والتقوى، ولا تعاونوا على الإثم والعدوان".

وتأسيسا على ما ذكر، فقد كان على حق (Wagner, 1995: 154) حينما قال "أن الفرد ذو التوجه الفردي يتصرف، وكأنه يعرف على أساس أنه كيان مؤلف من شخص منفرد محدد داخل جلده. وأما الفرد ذو التوجه الجماعي، فإنه في سلوكه يعرف نفسه بوصفه كيانا يمتد إلى ما وراء فرديته ليمتد إلى الجماعة. وهكذا أن الأنانية أو حب الذات (Selfishness) تعني للمؤمن بالفردية، والاهتمام بالشؤون الشخصية وعدم الاهتمام بمصالح الجماعة، غير أن الأنانية للمؤمن بالجماعية تعني ضمنا الاهتمام بمصالح الجماعة، والابتعاد ولو بشكل بسيط، عن الرغبات والمصالح الشخصية.

### ثالثا: تصورات عن مضمون الجماعية

أن التفكير في مضامين الفروق بين مدخلي الفردية والجماعية يدفعنا إلى القول، أن تلك الفروق يفترض أن تؤثر في الميول الشخصية، فالفرديون الذين يثار لديهم تعريف الذات، والاهتمام بتحقيق المكاسب الشخصية، يبرهن لهم التعاون على أنه جذاب فقط، إذا كان العمل مع الآخرين يؤدي إلى تحقيق منافعهم كأشخاص، والتي لا يمكن الحصول عليها عن طريق العمل المنفرد. وفي جميع الحالات الأخرى، أن الإسهامات الجماعية في أداء الجماعة يكون له تأثير على انكماش الموارد الشخصية التي يمكن توجيهها نحو إشباع الحاجات والرغبات الذاتية. وفي مثل تلك الظروف، أن الفرديين قد يفضلون تجنب التعاون، وبدلا من ذلك فإنهم يكرسون اهتماماتهم لمتابعة المصالح الشخصية. ويرى (Spence, 1985: 1287) على العكس من ذلك، أن التعاون يتوافق مع تعريف الذات بحسب المدخل الجماعي الذي يحبذ متابعة مصالح الجماعة والاهتمام بأدائها، ومن ثم يسعى المؤمنون بالجماعية إلى الإسهام في الجهود التعاونية التي تفيد جماعاتهم بصرف النظر عن المضامين الشخصية المباشرة لتلك الجهود.

ففي دراسة لـ (Early,1993:341) ظهر أن الجماعيين قد يمرون بحالة أسماها "التواكل الفردي" (Individual Loafing)، والتي تفسر انخفاض جهد الفرد وأدائه عند عمله بمفرده بدلا من العمل داخل جماعة، فهو إذ ينظر إلى أفعاله الفردية على أنها إسهام قيم في أدراك جماعته وصالحها، وهو يشعر أو يحصل على الرضا والشعور بأهمية الإنجاز من المنافع الذي تحققه الجماعة. ومن ثم أن الجماعيين يعدون أنفسهم أكثر قدرة عندما يكونوا جماعة، على عكس الفرديين الذين لديهم شعور عالي بالكفاءة الذاتية (Self- Efficiency) عند عملهم بمفردهم بدل العمل داخل الجماعة. ولقد ذكر (Wagner & Moch, 1986:283) أن الفردية والجماعية ترتبط بنمط العمل وطبيعته، فالجماعيون يميلون إلى أداء المهمات التي تتطلب فرق عمل (Work Teams) في حين يميل الفرديون إلى أداء المهمات المستقلة، فضلا عن أن المكافآت الجماعية في العمل أقل جاذبية للفرديين، لأن مثل هذه المكافآت ينبغي أن تجري المشاركة فيها بدلا من تسلمها أو استملاكها على أساس شخصي.

وأشار (Blunt & Starling) إلى أن الثقافة الجماعية تؤكد على القيم والمعايير التي تحكم الجماعة بحيث تؤمن حالة الالتزام الأخلاقي لدى الأعضاء إلى الدرجة التي تجعل المتوادين منهم يشعرون بأن التزامهم تجاه المنظمة أكبر من حالة التعاقد معها (جواد، 1995: 244). ولعل أبرز مظهر من مظاهر الجماعية وحب العمل الجماعي والتعاون بين الأفراد، قد نجده في المنظمات اليابانية، فيعزى الباحثون أسباب نشوء نظام الطلب الآتي (JIT) في اليابان دون غيرها من البلدان لأسباب عدة من أبرزها هو الثقافة الموجهة جماعيا (Group Oriented Culture)، فحب العمل الجماعي وانتساب الفرد لجماعة يعدان من أهم الأمور في اليابان على العكس من الأميركيين والغربيين بصورة عامة، وذلك يعود إلى أسباب تاريخية جعلت الأسرة اليابانية متميزة بتقاليدها، إذ تخضع عدد من الأسر الفرعية إلى سلطة الأسرة الرئيسية (الأم). وقد أعطى هذا النظام سلطة مطلقة للأب على جميع أفراد الأسرة، فالابن الأكبر وزوجته يعيشان في بيت الوالدين لكي يرث الولد المزرعة، أو العمل الذي يمارسه أبوه بعد إحالته على التقاعد (الحديثي، 1998: 4). وبالإضافة إلى ذلك وجد أن الشركات اليابانية تتميز بخصائص عمل عديدة وتعاون كبير بين الشركات الرئيسية والفرعية، ومجهزي المواد الأولية، والحكومة بطريقة عمل جماعية لا مثيل لها في دول العالم، والتي كانت السبب في جعل اليابان تسبق الولايات المتحدة الأمريكية والاتحاد السوفيتي السابق، بما لا يقل عن (80) عاما في مجال العقول الإلكترونية. ولعل أبرز ما يؤكد النظرة الجماعية اليابانية هو ما جاء في نظرية (Z) والتي تستمد مقوماتها الفلسفية والفكرية من طبيعة ودور البناء الاجتماعي والثقافي للمجتمع الياباني، ووفقا لمعطيات تلك النظرية، فإن مميزات المنظمات اليابانية، هي كما بوبت بعنصرين مهمين هما: (الشماع وحمود، 1989: 118).

- اتخاذ القرار جماعيا: أن كل فرد في المنظمة اليابانية مسؤول عن اتخاذ القرار وعن سبل تنفيذ النشاط المراد أدائه. فعندما يراد اتخاذ قرار معين في ميدان فني أو إداري في المنظمة، فإن جميع الأفراد الذين يتأثرون باتخاذ ذلك القرار يشتركون باتخاذ جماعيا. وفي حالة حصول أي تعديل على القرار في أثناء تنفيذه، فيجري الاتصال بهؤلاء الأفراد أنفسهم للتعرف على وجهات نظرهم في التعديل المراد إجراؤه. وهكذا أن التفهم ومساندة القرار هما أكثر أهمية من محتوى القرار نفسه، لاسيما عندما يتعلق بالجوانب التنفيذية.

- المسؤولية الجماعية: وهي من السمات المميزة للمنظمات اليابانية، فالتزام اليابانيين بالقيم الجماعية المشتركة، هو من المفارقات التي لا تتفق مع الواقع الصناعي الحديث، ولكنها في الوقت ذاته من أسرار النجاح الاقتصادي لتلك المنظمات. فقد يبدو أن العمل الجماعي من شأنه أن يؤدي إلى إذابة شخصية الفرد، وفقدانه لحرية، وحقه في الاحتفاظ بقيمه الخاصة. ولكن تجربة المنظمة اليابانية أظهرت أن الانصهار في بودقة العمل الجماعي في إطار المسؤولية الجماعية، هو أكثر نجاحاً وتحقيقاً للأهداف، فالحياة الصناعية في اليابان تستدعي وجود العلاقات المتشابهة والمتكاملة بين الأفراد. والفرد يؤمن، وبشكل مطلق، أن العمل الجماعي ليس هدفاً مؤسسياً، أو فردياً يكافح المرء من أجله، أو شعاراً ينبغي اتباعه، وإنما يمثل الحقيقة بكاملها، فأي شيء لا يمكن تحقيقه بجهد فردي، فيمكن إنجازه بفضل العمل الفرقي، وبجهود تعاونية جماعية.

### المحور الثاني- فلسفة مفهوم الجماعة وأسباب انضمام الفرد إليها

إن حالتها الفردية والجماعية، لا تظهر للوجود إلا من خلال عمل الفرد أو الأفراد داخل جماعة ما، ولا يمكن الاستدلال على كون العامل ينتهج المدخل الفردي أو الجماعي إلا بعد أن يلاحظ عمله خلال مدة معينة داخل جماعة في المنظمة. ويأتي ذلك من كون معظم الأعمال في المنظمات يجري أداؤها بجماعات، وهذا ما جعل الباحثين أن ينظروا إلى الجماعات على أنها اللبنات الأساسية لبناء المنظمات. ومن المتوقع أن المنظمات ستستمر في الاعتماد على الأنشطة القائمة على أساس الجماعة في المستقبل (O'leary-Kelly et al, 1994: 1285).

#### أولاً: مفهوم الجماعة في إطار فلسفة الباحثين

على الرغم من كثرة التعاريف التي وردت عن الجماعة، إلا أن الباحثين لم يتفقوا على تعريف محدد، وهذا ربما يرجع لأن كل واحد منهم ينظر إلى الجماعة في إطار فلسفته. ففي سبيل المثال رأى (Oleary-kelly et al, 1994: 1288)

أن الجماعة هم مجموعة أفراد لديهم ماضي مشترك و مستقبل منظر أو متوقع. وعرفها (إبراهيم، 1998: 12) أنها مجموعة من الأفراد يضمهم موقف أو مجال عمل مشترك، ويتبادلون الرأي فيما بينهم حول توضيح فكرة أو الوصول إلى قرار وتنفيذه. فيلاحظ من هذين التعريفين أن فلسفة المفهوم تنصب على تأكيد الإحساس بشيء مشترك بين الأعضاء، وينعكس على شعور متبادل بينهم، ويربطهم ببعض، ومن ثم يميزهم عن جماعات أخرى. وجاءت تعاريف أخرى لتركز على أهمية التفاعل كفلسفة للانضمام الجماعي، من خلال الرابطة الاعتمادية، والمدة الكافية لنضج التفاعل بين الأفراد داخل الجماعة.

ومن بين هذه التعاريف اخترنا (Homans, 1950) الذي يلقب بأبو الجماعات، حيث قال أنها مجموعة من الأفراد يرتبطون فيما بينهم لمدة من الزمن لتكون كافية لكي يستطيع كل فرد أن يرتبط مع الآخر وجها لوجه وبذات الصيغة تقريبا عرف (Marvin E. Show) في الستينات من القرن الماضي، الجماعة بأنها شخصين أو أكثر يتفاعلون مع بعضهم البعض بطريقة يؤثر الواحد بالآخر ويتأثر به، لتظهر ظاهرة الأخذ والعطاء والتأثير المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة (Moorhead & Griffin, 1995: 265)

وعلى الرغم من أن كل جماعة لديها هدف أو مجموعة أهداف، لكن يلاحظ أن فلسفة التعريف السابقة لا تذكر هدف الجماعة أو دافعية أعضائها، وبالطبع أن هذا الإغفال قد يعني ضمناً أن الجماعة لا تتحدد هويتها بحسب الهدف إلا بقدر قليل أو قد يكون ذلك معديماً. وعلى هذا الأساس جاءت التعاريف الأخرى لتعطي تأكيدات مهمة على فلسفة الهدف الجماعي، فعرف Umstot (213: 1984) الجماعة بأنها شخصين أو أكثر يتفاعلون معاً للوصول لهدف معين، ويشتركون ببعض القيم والمواقف، ومن ضمنها المعيار المؤثر في سلوكهم وعملهم مع بعضهم البعض. وأيضاً عرفها (Robbins, 2003: 219) بأنها شخصين أو أكثر يتكاملون ويتفاعلون بشكل متبادل لإنجاز أهداف معينة.

وبدورنا نؤكد أن الجماعات ومهما اختلفت أهدافها ودوافعها، ومهما كانت طبيعة علاقات الأفراد فيها، فهي تؤثر في سلوكهم وتفكيرهم واتجاهاتهم، وأول مظهر من مظاهر تأثير الجماعة في أعضائها ينعكس من خلال دورها في تشكيل شخصيتهم وسلوكهم وتصرفاتهم اليومية. وعليه يمكن تعريف الجماعة بأنها عدد من الأفراد يتراوح عددهم بين (3-15) فرد يرتبطون بنشاط معين لإنجاز أهداف محددة، على وفق ما يجمعهم من انسجام وتواصل اجتماعي أو عقائدي أو مهني، فضلاً عن تبادل المشاعر والأحاسيس، والتصرف بمنظور مشترك من المفاهيم والإدراكات والسلوكيات.

لقد ورد (Rao et al, 1997: 208) المسوغات التي تجعل الأفراد ينظمون إلى الجماعات، بحيث بوبت بخمسة أسباب هي:

- 1- تحقق الجماعات الدعم والدفع للأفراد، ويحتاج المرء إلى الآخرين ليشعر بالإنجاز. فعندما يكون الأفراد منعزلين (Solitaries)، فانهم يفتقرون إلى مثل ذلك الدفع والدعم، ويشعرون بالمعاناة من الوحدة التي تؤدي إلى درجة من عدم الأمان والاستقرار. ولعل ما يفيد ذكره هنا أن أفضع وأقصى عقوبة يمكن توجيهها إلى السجين في نظام العقوبات هو وضعه في السجن الانفرادي لمدة معينة من الزمن. وقد لاحظ (Elton Mayo, 1933) أن العاملين الذين يعزلون عن بعضهم البعض بسبب ترتيب المصنع، يجدون أعمالهم أقل رضا لهم.
- 2- تساعد الجماعات العاملين على سد حاجاتهم للأمان أو القوة، وبهذا قد ينظم الأفراد إلى جماعات لحماية أنفسهم، مما يدركونه بأنه فعل استبدادي من جانب الرؤساء وأرباب العمل، كالانضمام إلى النقابات والاتحادات والجمعيات.
- 3- تعد جماعات العمل المصدر الرئيسي للمعرفة والاحترام والتقدير للعديد من الأفراد، فضلاً عن تحقيق فرصة الارتباط بالآخرين. فالانتماء إلى جماعة ذات منزلة اجتماعية رفيعة. يساعد الأفراد في الحصول على الاحترام من الآخرين الذين هم خارج الجماعة سواء أكان عضواً متميزاً في هذه الجماعة، أم لا.
- 4- قد ينظم الفرد إلى الجماعة بسبب شعوره أن الجماعة يمكن أن تساعده في تحقيق أهدافه، كأن يعتقد بعض الأفراد أن بإمكانهم الحصول على منافع اقتصادية أكثر من أعمالهم إذا ما كانوا داخل جماعات.
- 5- إن تشكيل الجماعة يشتمل على تقارب الأفراد بعضهم مع بعض. فالتقارب يجعل من الممكن للأفراد أن يتعلموا خصائص الآخرين، ويتيح للبعض فرصة جيدة لتبادل الأفكار والآراء ووجهات النظر بشأن الأنشطة الموجودة في العمل وخارجه. وهذا بدوره يؤدي إلى التفاعل المشترك ويزيل أو يقضي على الملل، ويساعد على توطيد وترسيخ الإدراك الخاص بمكان العمل، فضلاً عن أن الجماعات قد تكون أيضاً بمثابة مصدر للمعلومات وأداة عون عندما يمرض الأعضاء أو يتغيبوا.

### المحور الثالث - التعاون في المنظمات

يعد التعاون (*Cooperation*) أهم مظهر من مظاهر التفاعل الاجتماعي، وهو أول صور التفاعل الإنساني، إذ يتمثل بالأسرة (العائلة) التي يتعاون أفرادها وتتجمع جهودها نحو تحقيق أهدافها العامة أو المشتركة (الشماع وحمود، 1989: 173)، فالمجتمع الإسلامي عامة والعربي خاصة، مجتمع يؤمن بالحياة الجماعية والتعاون بحكم الحياة القبلية التي كان العرب يعيشونها سابقاً مستنداً على القول المأثور أن القوة في الوحدة والضعف في الفرقة. والعرب- وحتى قبل الإسلام- كان يميز ممارستهم الإدارية في شبه الجزيرة العربية هو تماسك التنظيمات القبلية، وتلاحم أفرادها، وأفخاذها، وبطونها، بوصفها الوحدات الرئيسية التي سبقت قيام المجتمعات الموحدة للشعوب (الكبيسي، 1994: 33). ومن أهم خصائص الإدارة العربية في العصر الجاهلي هو اعتماد التعاون، والتضامن، والحوار، والمشاركة، والانتخاب، مما يجعلها أقرب إلى الإدارة الجماعية منها إلى الإدارة الفردية (التخصصية)، وكذلك ظهور بدايات لتقسيم العمل، وتأطير العمل الجماعي في مكة متمثلاً بحلف الفضول والأحلاف الأخرى واجتماعات دار الندوة والملا، وبعد العصر الجاهلي جاء العصر الإسلامي الذي كان من أبرز سماته نزول القرآن الكريم بأسمى آياته مشجعاً، بل أمراً الإنسان المؤمن بأن يكون مع أخيه المؤمن يدا بيد يعملان في سبيل هدف واحد وطريق واحد فيه خير الأمة من دون الالتفاف إلى المصلحة الشخصية من وراء ذلك. ويؤكد ذلك قوله تعالى في سورة الأنفال، الآية (41): (... ولا تنازعوا فتفشلوا، وتذهب ريحكم، واصبروا إن الله مع الصابرين).

#### أولاً : مفهوم التعاون وأهميته

لا يتعدى مفهوم التعاون، اشتراك شخصين أو أكثر في عمل مشترك لتحقيق هدف ما. فقد عرّف (Wagner, 1995: 152)، التعاون بأنه الإسهام بالمجهود الشخصي وبارادة تامة لإكمال الأعمال المعتمدة بعضها على بعض، وهو شيء جوهري أينما يتحتم على الأفراد أن ينسقوا فعاليتهم بين ا لمهام المختلفة. ويعبر التعاون أيضاً عن اشتراك شخصين أو أكثر في محاولة تحقيق هدف مشترك، وينبعث التعاون من حقيقة مفادها أن الفرد لوحدده قد لا يستطيع أن يقوم بتحقيق هدف معين، إذا فأنه يلجأ لمساعدة الآخرين، وقد يكون التعاون اختيارياً أو مفروضاً، والتعاون يعد ظاهرة اجتماعية يتعلمها الفرد بحكم علاقاته واتصالاته مع الآخرين في البيئة الاجتماعية (الشماع وحمود، 1989: 173). ويعرف (العنزي، 1990: 125)، التعاون بأنه محاولة لإيجاد الحل المقبول أو السانغ، وينطلق هذا التعريف من فكرة تقليل الصراع<sup>(1)</sup> (Conflict)، إذ أن التعاون في مجال حل مشكلة غالباً ما يستعمل لتقليل الصراع، ويمتد التعاون من صور التعاون البسيطة إلى التعاون على الصعيد العالمي (Umstot, 1984:249).

ومن هنا، يلاحظ أهمية وجود التعاون في المنظمة الواحدة بل وبين المنظمات المختلفة، ذلك أن التعاون يسهل تحقيق الأعمال المعتمدة بعضها على بعضها الآخر، ويقلل من حالات الصراع الممكنة الحدوث. وبذلك يساعد على تقليل نقاط الضعف ومواجهتها وزيادة نقاط القوة، ومن ثم يمكن ان يحقق التعاون ميزة تنافسية (Competitive Advantage) لتلك المنظمات ويجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها.

(1) صراع الجماعة هو صراع ينشأ من متغيرات شخصية مثل الكره، أو الارتياح أو التحامل، والتي عادة ما تعوق أداء الجماعة (العنزي، 1990: 123).



## ثانياً: خلفية تاريخية عن التعاون

جاء تأكيد أهمية التعاون من خلال تأكيد (F. Taylor, 1911) والذي بدأ دراسته في شركة للحديد والصلب في أميركا، واقتربت حركة الإدارة العلمية (Scientific Management Movement) باسمه، جاء تأكيده لأهمية التعاون من خلال اقتراحه، وبناءً على دراسته، أربعة مبادئ أساسية للإدارة العلمية، أحد أهم تلك المبادئ هو التعاون الكامل بين الإدارة والعمال وصولاً لتطبيق المبادئ العلمية (حسن، 1989: 94)، وبعد (Taylor) ظهرت نظرية التقسيمات الإدارية (Administrative Departmentation Theory) ، وكان المفكر الإداري (H. Fayol, 1916)، من أوائل المنظرين لها، والذي قاد جهوداً في فرنسا موازية لجهود مدرسة الإدارة العلمية في أميركا. ولقد صاغ (Fayol) أربعة عشر مبدأ إدارياً، وأكد وجوب توافرها وتطورها وفق للمتطلبات الإدارية والفنية، وأحد تلك المبادئ هو (روح التعاون الجماعية)، والتي يعني بها وحدة الجهود والعمل من خلال انسجام المصالح والأهداف، وأفضل وسيلة لذلك هو وحدة الأمر والاتصالات المباشرة بين الأفراد، وجاء رجلاً الأعمال الأميركيين (Monney & Reiley, 1924). اللذان اشتهرا بنظريتهما التطبيقية في صياغة نموذج تنظيمي قائم على المبادئ الإدارية في كتابهما (الإدارة المتطورة)، الذي أعاد (Monney) تنقيحه وطبعه عام (1947) تحت عنوان (The Principles of Organization). وقد ركز فيه على أربع مبادئ أساسية مشتركة، أحد أهم تلك المبادئ هو مبدأ التعاون، والذي دخل إليه من خلال ما أسماه بالتنسيق، الذي يحقق الوحدة والتكامل في الأداء بين الأعمال المتخصصة، وهو يتحكم بالتنظيم لأنه أحد أسبابه، ويقوم على السلطة، روح التعاون، والحالة المعنوية (حسن، 1989: 114-15).

وأكد (E. Mayo, 1949)، رائد حركة العلاقات الإنسانية من خلال انتقاده مدرسة الإدارة العلمية، على أن العلاقات المتبادلة وتفاعل الأفراد في الأداء الوظيفي لها أثر كبير في تحقيق فاعلية المنظمة، وأضاف أيضاً أن العلاقات غير الرسمية بين جماعة العمل لها أثرها في إنتاجية العمل وفي تطوير المنظمة، وتحقيق أهدافها (الشماع وحمود، 1989: 74). وقد عدّ (C. Barnard, 1927) وهو أحد أوائل المنظرين في مجال التنظيم الحديث- التعاون شيئاً مهماً جداً لبقاء الوحدة الاجتماعية على قيد الحياة، تلك الوحدة التي يدفع أعضاؤها بعضهم البعض إلى السلوك التعاوني. وفي نظريته (نظرية النظام التعاوني)، عدّ (Barnard) المنظمة نظاماً تعاونياً يعتمد على فاعلية التعاون بين أعضائه، ويتوقف استمرار ذلك النظام على السبل الكفيلة بتحقيق أهدافه، ويمثل العنصر الإنساني، من وجهة نظر (Barnard)، أهمية حيوية في بناء العلاقات التعاونية السائدة في المنظمة (الشماع وحمود، 1989: 95). وادخل منظرون آخرون متأثرون بـ (Barnard) فيما بعد آراء مماثلة في العديد من نماذج الطرز الأساسية (Archetypal) الحاضرة للمنظمة والسلوك التنظيمي، حيث تعد اتجاهات (Simon) امتداداً للفكر التعاوني الذي أكدّه (Barnard) (Wagner, 1995: 152).

وقد أكدت النظرية التجميعية (Grouping Theory) لـ (Thompson)، أن المنظمة لا تستطيع ممارسة كل أنواع الأنشطة والفعاليات، إلا إذا جرى ذلك من خلال التعاون مع غيرها من المنظمات في الحصول على مدخلاتها منها، أو تقديم مخرجاتها لها. كما أن المنظمة تحاول الحصول على مصادر للقوة تمكنها من المواجهة، وذلك باعتماد استراتيجيات تعاونية مع منظمات أخرى في البيئة بالدخول في تعاقدات طويلة الأمد، أو باستقطاب عناصر ذات قوة نسبية من البيئة إلى المنظمة، والدخول في مشاريع مشتركة (Thompson, 1967: 24).

مما تقدم يبدو وبشكل جلي، أهمية التعاون في تنظيم المنظمات الحديثة للمحافظة على ديمومة الوحدة الاجتماعية، وخلق الدافعية بين أفراد المجتمع لتبني السلوك التنظيمي التعاوني.

## ثالثاً: التعاون والتنافس

يرى الباحثون أن المنافسة (Competition)، هي نقيض التعاون، فالمنافسة تعني سعي اثنين أو أكثر من الأشخاص إلى كسب الشيء نفسه الذي يسعى إليه الآخرون، والمنافسة على حد

قول (Umstot)، هي حجر الزاوية في ثقافة الولايات المتحدة الأميركية، فيجربى تعليم الأفراد ليكونوا متنافسين في مراحل مبكرة من العمر. وبإمكان المنافسة أن تكون القوة المحفزة لبذل الجهود، ولكن يمكنها أيضاً أن تكون مدمرة للمنظمات التي تحتاج إلى فريق عمل من أجل أداء الأعمال. وهذا لا يعني إطلاقاً أن المنافسة سيئة، فإذا كانت المهمات مستقلة، فالتعاون ليس مطلوباً، والمنافسة يمكن أن تنجح. ولكن إذا كان على الجماعات أن تتعاون من أجل تحقيق رسالة المنظمة عندئذ فإن إيجاد المنافسة بين الجماعات أمر غير مرغوب فيه. إذن القاعدة الأساسية لاستعمال المنافسة، هي تجنبها عندما تكون الجماعات أو الأفراد معتمدين بعضهم على بعض، وعليهم التعاون للوصول إلى أهداف المنظمة. وإذا توافرت الشروط الآتية، عندها يجب استعمال المنافسة، Umstot, (1984: 251).

- 1- عندما يكون المتنافسون من منظمات مختلفة، لا تحتاج إلى التعاون لكي تؤدي أعمالها.
  - 2- عندما يكون لدى كل طرف من الأطراف المعنية فرصة متكافئة للفوز.
  - 3- عندما يكون التعاون بين الأطراف المعنية غير مطلوب.
  - 4- عندما يكون للفوز مردود إيجابي، فذا فاز أحد العاملين بالقطعة بمنافسة الإنتاج لكي يجري عزله عن الجماعة ليس إلا، عندئذ تكون المنافسة غير فاعلة.
- لقد أثبتت البحوث أن المنافسة عموماً أقل فاعلية من التعاون في معظم المواقف التنظيمية. وفيما يأتي بعض الطرائق لتقليل المنافسة وإدارتها (Umstot, 1984 : 251):
- 1- تحديد أهداف شاملة أو كلية يستطيع كل فرد داخل أي جماعة أن يعمل باتجاهها، وتوجيه المنافسة نحو تحقيق الهدف بدلاً من توجيهها ضد جماعات أخرى. فمثلاً إذا ما جرى إناطة مهمة تطوير منتج جديد لكل من قسمي التسويق والإنتاج، عندها يكون هناك ضغط نحو التعاون، بدلاً من التنافس.
  - 2- زيادة الاتصال بين الأطراف المتنافسة، ببناء أو هيكلة طرائق بحيث يمكن للأفراد أن يجتمعوا سوية ويتصلوا فيما بينهم. والاجتماعات بين حين وآخر، وبناء فرق وورش العمل وغيرها من طرائق لجعل الأفراد يتصلون أو يتكلمون مع بعضهم.
  - 3- مكافأة الأفراد على أساس مشاركتهم في الجهد الكلي، وليس على أساس الفاعلية الفردية. وهذا بحقيقة الأمر يتفق مع ما توصل إليه (Diaz) تقريباً، فالأفراد الذين ينتمون إلى الثقافات الجماعية يتجهون نحو التعاون، وعلى العكس من ذلك فالأفراد ينتمون إلى الثقافات الفردية يتجهون ويشجعون المنافسة (Cox et al, 1991: 829). وفي استعراض وتحليل (122) دراسة قام بها (Umstot, 1984: 252)، نتج منها ما يأتي:
  - 1- عندما يتعاون الأفراد، فإنهم يحققون مستويات أعلى من الأداء، مما لو عملوا بوصفهم أشخاص من دون الاهتمام بأهداف الآخرين.
  - 2- التعاون من دون منافسة داخل الجماعة يعزز الإنجاز والإنتاجية الأوفر بشكل أكثر من التعاون مع وجود المنافسة داخل الجماعة.

## رابعاً: التعاون والتماسك

يذهب بعض الباحثين والكتاب إلى الربط بين التعاون والتماسك (Cohesiveness)، إذ أن التماسك يعد مرادفاً للتعاون في بعض الأحيان.

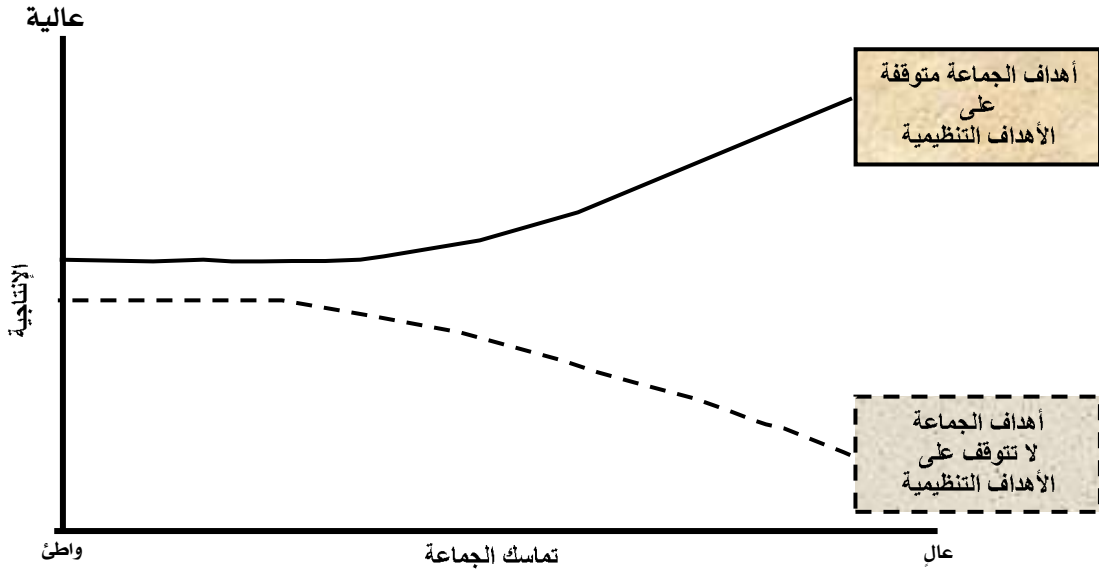
## 1- مفهوم التماسك وأهميته:

يعرف (Rao et al, 1997: 218) التماسك بأنه درجة انجذاب أعضاء الجماعة نحو بعضهم البعض واشترائهم في تحقيق أهدافها. وقد يعرف بأنه دافعية الأعضاء للبقاء داخل الجماعة والانجذاب لها، ومقاومة تركها (Moorhead & Griffin 1995 : 276). ومن هذين التعريفين يلاحظ اقتراب مفهوم التماسك من مفهوم التعاون والعلاقة القوية بينهما، ويفترض (Goodman)، بأن التماسك يجري تصوره على أنه التزام الأعضاء بالمسؤولية إزاء مهمة أو هدف الجماعة (Mudrack, 1989:781). وقال (Griffin 1993: 430) عن التماسك بأنه المدى الذي يكون فيه الأعضاء موالين للجماعة التي ينتمون إليها. ويستمد تماسك الجماعة أهميته بعدة مؤشراً مهماً لمدى تأثير الجماعة ككل في الأعضاء كأفراد. ويمكن عذة كالمادة اللاصقة التي تمسك الجماعة سوياً، كذلك فإنه يولد مزيداً من السلوك المتناغم بين أعضاء الجماعة المتماسكة، ومن ثم فالجماعة المتماسكة قادرة على التصرف كجسد واحد من أجل تحقيق أهدافها (Rao et al, 1997:218).

وطبقاً لـ (Shaw) ، أن أعضاء الجماعة العالية التماسك يكونون أكثر نشاطاً، وأقل احتمالاً في التغيب عن اجتماعات الجماعة، ويكونون سعداء عندما تنتج الجماعة ويحزنون لفشلها، وذلك على العكس من الجماعة القليلة التماسك والتي يكون أعضاؤها أقل اهتماماً بأنشطة الجماعة، ولا يخلص الأعضاء فيها لجماعته أو لأهدافها، ويكون ولاؤهم ودعمهم متغيراً (Rao et al, 1997: 218) ويعمل أعضاء الجماعة ذات التماسك العالي بشكل جيد ويعاون أحدهم الآخر، وتكون الثقة عالية فيما بين الأعضاء المكونين لها ، وبشكل عام يؤثر الأعضاء في الجماعة المتماسكة في تحقيق الهدف المشترك. وبالمقارنة ان الجماعة التي تفتقر إلى التماسك يكون أعضاؤها غير متناسقين، ولا يدعم أحدهما الآخر، وأن مثل هذه الجماعة يكون من الصعب عليها الوصول إلى هدفها ، فكلما كانت الجماعة أكثر تماسكاً، فإن أعضائها سيميلون إلى التفاعل فيما بينهم بشكل كبير، ويتلائمون أكثر مع معايير الجماعة ويكونون أكثر قناعة بجماعتهم (Griffin,1993:431).

## 2- التماسك والإنتاجية

إن الباحث عن عناصر أداء الجماعة (Group Performance Factors) يجد التركيز على العلاقة بين التماسك والإنتاجية\* (Productivity). فالجماعات العالية التماسك تظهر فاعلية في تحقيق أهدافها أكثر من الجماعات القليلة التماسك، غير أن الجماعات عالية التماسك لا تكون بالضرورة أكثر إنتاجية من الجماعات القليلة التماسك، وكما يبين الشكل (1).



شكل (1) تماسك الجماعة والأهداف والإنتاجية  
Source: (Moorhead & Griffin, 1995, P. 278)

لذا يلاحظ عندما تكون أهداف الجماعة متطابقة مع أهداف المنظمة، فإن الجماعة المتماسكة يمكن أن تكون أكثر إنتاجية من تلك الجماعة التي لا يوجد تماسك بين أعضائها. وبعبارة أخرى إذا كانت الجماعة عالية التماسك ولديها هدف خاص له صلة قليلة بهدف المنظمة، فمن المحتمل أن تحقق تلك الجماعة هدفها الخاص على حساب أي هدف تنظيمي، ومن ثم تنخفض الإنتاجية (Moorhead & Griffin, 1995: 277)، ومن كل ذلك يبدو أن أداء الجماعة يتأثر بالتماسك، الذي يعد أحد العوامل المؤثرة في أداء الجماعة. وأما عن العوامل الأخرى المؤثرة في أداء الجماعة، فهي على النحو الآتي:-

(\*) الإنتاجية هي النسبة بين المخرجات والمدخلات، وتعد في الوقت نفسه مؤشراً للكفاءة في استعمال الموارد المتاحة داخل المنظمة (العزبي، 1985: 37).

## أ- التركيب (Composition)

يؤدي تركيب الجماعة دوراً مهماً في تقرير إنتاجية الجماعة، وتركيب الجماعة غالباً ما يوصف من حيث تجانس أو تنافر أعضائها، وتكون متجانسة إذا كان الأعضاء متشابهين بطريقة أو بطرائق متعددة، وتعد مهمة لعملها الجماعة، كالعمر، وخبرة العمل، والتعليم والخلفية الثقافية وغيرها. والأعضاء في جماعة غير متجانسة يختلفون في واحد أو أكثر من الطرائق التي تعد مهمة لعملها، والجماعات المتجانسة غالباً ما توجد عندما يجري تنسيب الأفراد لجماعة قائدة قائمة على أساس تخصص فني متماثل. وعلى الرغم من أن الأفراد الذين يعملون في الجماعة القائدة قد يختلفون في بعض العوامل مثل العمر، وخبرة العمل، إلا أنهم متجانسون من حيث المتغير الحرج لأداء العمل، كالاختصاص الفني (Technical Specialty). والكثير من البحوث قد درست العلاقة بين تركيب الجماعة وبين إنتاجيتها، وظهر أن الجماعة التي يختلف أعضاؤها في أعمارهم وخبراتهم تميل إلى أن تتعرض للتغيرات في عضويتها (Moorhead & Griffin, 1995: 272-73).

## ب- المعايير (Norms)

غالباً ما يكون لدى الأفراد توقعات بشأن سلوك الآخرين، ومن خلال توفير قاعدة لتوقع سلوك الآخرين، فإن المعايير تمكن الأفراد من صياغة سلوكياتهم عند الاستجابة، ومن دون المعايير تكون أنشطة الجماعة في فوضى (Moorhead & Griffin, 1995: 274). وان انعدام الإذعان لمعايير الجماعة قد ينتج عنه تراشق بالألفاظ غير المستحبة، ونبذ وطرده من الجماعة، وقد أورد (Moorhead & Griffin, 1995: 275) أن تحديد المعايير الجماعية تخدم أربعة أغراض، وهي:

- تساعد الجماعة في البقاء والاستمرار من خلال رفض السلوك المنحرف، الذي لا يسهم في تحقيق أهداف الجماعة.
- تيسر وتزيد من التنبؤ بالسلوك المتوقع من أعضاء الجماعة.
- تساعد الجماعة على تجنب المواقف الحرجة أو المقلقة
- تعبر عن القيم المركزية للجماعة، وتحدد هوية الجماعة للآخرين. فبعض أنواع الملابس والتصرفات أو السلوكيات في موقف معين، قد تكون بمثابة نقطة تجمع للأعضاء، وقد ترمز إلى طبيعة الجماعة نسبة للأفراد الآخرين.

## ج- الحجم (Size)

(أولاً) التواكل الاجتماعي: في أواخر العشرينات من القرن الماضي قام عالم النفس الألماني (Ringelmann) بمقارنة نتائج أداء الفرد والجماعة في مهمة سحب الحبل، وتوقع أن جهد الجماعة سيكون مساوياً لمقدار جهود الأفراد مجتمعين ضمن جماعة، أي أن ثلاثة أفراد يسحبون الحبل معاً، يجب أن يسحبوا بجهد ثلاثة أضعاف جهد الفرد الواحد، وإن ثمان أشخاص يجب أن يبذلوا جهداً يساوي ثمان أضعاف الجهد الفردي. ولكن جهود هذا العالم لم تؤكد توقعاته (Robbins, 1998 : 260)، فالجماعة المؤلفة من ثلاثة أشخاص بذلت جهداً بمقدار مرتين ونصف معدل الجهد الفردي، ووجد بأن زيادة حجم الجماعة يرتبط عكسياً مع الأداء الفردي لأعضائها. ولقد أطلق على انخفاض الجهد الفردي عند عمل الأفراد في جماعة، وليس على أساس فردي تسمية التواكل الاجتماعي (Social Loafing) أو التكاثر الجماعي (Latane et al, 1979:223). كما وجد أن زيادة عدد العاملين الذين يؤدون مهمة يقتل من متوسط الجهد الفردي المخصص لأداء تلك المهمة (Wagner, 1995: 157)، فالأفراد الذين يعملون مع آخرين في جماعة يقللون من جهودهم، ومن ثم أدائهم، وذلك بمعزل عن أي خسارة محتملة يمكن نسبها إلى عدم التنسيق خلال الأداء الفعلي. وربما قد يتكلم الفرد بسبب افتراضه أن أفعال الآخرين سوف تضمن بلوغ الصالح العام، وبهذا يمكنه أن يعيد توجيه الجهود الفردية نحو متابعة المكاسب الشخصية الإضافية وبذلك يضاعف مكاسبه الشخصية (Early, 1993)

320) والتفسير الواقعي للتواكل الاجتماعي يركز على حقيقة مفادها ان مشاركات الفرد في إنتاجية الجماعة غالباً ما تكون غير قابلة للتحديد أو التعيين (George,1992: 191). وعلى هذا الأساس ان دافعية الفرد قد تكون واطنة، طالما ان العلاقة بين جهد الفرد والعقوبات، أو المكافآت تكون ضعيفة الإدراك، وقد لا يكون الفرد قادراً على المطالبة بأية منافع لقاء المستويات الأعلى من الأداء، كما انه لا يتحمل أية عقوبات عن المستويات المنخفضة من الأداء عندما تكون إسهاماته في أداء الجماعة غير ممكنة التحديد (Jones,1984:686). لقد وجد (Harkins & Petty) أن التواكل الاجتماعي لا يحصل عندما يعتقد الأفراد بأنهم يقدمون أداء فريداً للجماعة، حتى لو كانت مشاركتهم غير قابلة للتحديد (George, 1992:192). ووجد (Brickner et al, 1986: 764)، أن التواكل الاجتماعي لا يحصل عندما تتسم المهمة بالمشاركة الشخصية (Personal Involvement) العالية، وان المشاركة تعني الاعتقاد أو اليقين بأن العمل الذي يجري أدائه يعد ذا معنى، وذا دلالة، وان الجهود الفردية التي تبذل تكون مهمة للمنظمة، وأظهرت نتائج دراسة (Early,1993:320)، أن التواكل الاجتماعي يحصل في الحالة الفردية، ولكنه لا يحصل في الحالة الجماعية، وأضاف أن التفسير المهيمن بخصوص التواكل الاجتماعي يعتمد على التعارض بين المصالح الشخصية ومصالح الجماعة. ففيما يخص الفردي، يمكن زيادة المكاسب الشخصية من خلال التواكل الاجتماعي، وفيما يخص الجماعي، يمكن زيادة المكاسب الشخصية من خلال نجاح المنظمة. وأورد (Wagner,1995:157) أن الميول نحو التواكل الاجتماعي تتأثر بقابلية التمييز أو قابلية الملاحظة (Observability) والتي يعنى بها قدرة الآخرين على مشاهدة سلوكيات الفرد وتقييمها، ووجد ان شعور الفرد بانخفاض قابلية التمييز يشجعه على تخفيض مستوى أدائه. أي أن الأفراد الذين يشعرون بانخفاض قابلية التمييز، سوف يتجهون نحو التواكل الاجتماعي، ومن ثم سيكونون أقل تعاوناً مع أفراد جماعتهم. وعلى العكس من ذلك، فالأفراد الذين يشعرون بارتفاع قابلية التمييز سوف يبتعدون عن التواكل الاجتماعي، ومن ثم سيكونون أكثر تعاوناً مع أفراد جماعتهم. وكذلك وجد (Wagner) أن المسؤولية المشتركة، أو ما تسمى بقابلية الاستغناء عن الفرد (Felt Dipenability)، لها تأثيرات في التواكل الاجتماعي، فالأفراد الذين لديهم شعور واطى بالمسؤولية المشتركة، يشعرون انه من الممكن الاستغناء عنهم معتقدين أن الجماعة يمكن ان تنجح في عملها من دون تدخلهم، ومن ثم يبتعدون عن التواكل الاجتماعي، ويكونون متعاونين بشكل كبير مع أفراد جماعتهم لإثبات وجودهم وللحفاظ على ديمومة عضويتهم في تلك الجماعة التي ينتمون إليها. وعلى العكس من ذلك أن الأفراد الذين لديهم شعور عال بالمسؤولية المشتركة، يشعرون أن سلوكياتهم يمكن أن تحدث اختلافاً في نجاح أو فشل جماعتهم، وهذا الشعور يدفعهم نحو التواكل الاجتماعي، ومن ثم يكونون أقل تعاوناً مع أفراد جماعتهم التي ينتمون إليها.

(ثانياً) **التطفل (Free-Riding):** لحجم الجماعة تأثير فيما يحصل عليه الأعضاء من حصة من المنافع المتأتية من العمل الجماعي، إذ أن عدم القدرة على إدراك العلاقة بين جهد الفرد ونتائج الجماعة، يؤدي بالأفراد إلى ما يسمى بالتطفل، أي أنهم يتكئون على جهود الجماعة للحصول على المنافع التي تحصل عليها الجماعة ككل (Robbins, 1998: 261). ومصطلح التطفل، يشير إلى أن عضو الجماعة يحصل على منافع عضويته في الجماعة، ولكنه لا يتحمل حصة مناسبة أو عادلة من الكلف المترتبة على توفير تلك المنافع (Vanfleet & Albanese, 1985: 244). وبالرجوع إلى (Samuelson)، وهو أول من حدد مختلف المشاكل التي تلازم توفير السلع العامة (Public Goods) للمجتمع، التي يمكن لجميع أعضائه وفئاته الحصول عليها ولا يمكن منعها عن أحد بسبب عدم إمكانية تجزئتها. وكما ذكر (Olson) أن المضمون الرئيسي لتحليل (Samuelson)، هو أن السلع العامة تجتذب التطفل، طالما أن خاصية تلك السلع هي في عدم إمكانية تجزئتها، مما يجعلها متاحة لذوي التطفل، لكي يستمدوا الفائدة منها من دون كلفة شخصية. ومع ذلك إن هذه الخاصية تهدد توفير السلع العامة لأن الناس الذين يكرسون جهودهم من أجل الحصول على تلك السلع التي يحتمل أن يختاروا طريق التطفل للحصول على تلك السلع (Wagner, 1995: 156). وكما أوضح (Kerr, 1983: 820) أن خيار التطفل ينبع من ظاهرة تدعى تأثير "الشخص الرضيع" (Sucker Effect)، إذ أن الفرد إذا كان محاطاً بأشخاص طفيليين، فإن هذا الفرد الذي لا يميل نحو اتجاه آخر، سيختار التطفل لكي يتجنب عدم المساواة في تقديمه مساهمة تزيد عما يقدمه الأفراد الآخرون لقاء الحصول على الحصة نفسها من السلعة العامة. إن معظم الدراسات أظهرت أن حجم الجماعة يولد تأثيرات مباشرة أو وسيطة في التطفل بالطريقة التي افترضها (Olson)، ووجد أن لحجم الجماعة تأثير كبير في التعاون بحيث أن الأعضاء في الجماعات الصغيرة التي يتراوح عدد أعضائها بين (2-7) أفراد يكونون أكثر تعاوناً فيما بينهم من أعضاء الجماعات الكبيرة التي يزيد عدد أفرادها عن (7) أفراد (Wagner, 1995: 156).

## المحور الرابع- بعض النظريات والدراسات ذات الصلة بموضوع البحث

هناك العديد من النظريات والدراسات التي درست الجماعية والتعاون، وسيتم ذكر أبرزها، وعلى النحو الآتي:-

### أولاً: النظريات

#### 1- (K. Lewin, 1932)

تعد دراسة (Lewin) وتلاميذه من أشهر الأعمال في مجال حركية الجماعة، ولاسيما في دراسة "المناخ الاجتماعي". التي أجراها تحت إشراف كل من (Levit & White) واعتمد فيها معظم أساليب العلوم الاجتماعية، وبشكل خاص التجريبية منها بهدف التعرف على تأثير المناخ الاجتماعي ممثلاً بأنماط القيادة، وأكد (Lewin) أن الهدف الأساس هو إلقاء الضوء على حركية الجماعة، وبذلك اشتهرت بحوثه بهذه التسمية التي شاعت وأصبحت مصطلحاً وحقلاً معرفياً متخصصاً، ويميز (Lewin) الجماعة بأنها "كل حركي ويقصد أن التغيير في أي جزء من أجزاء الجماعة يقود إلى تغيير في الأجزاء الأخرى". ومن أبرز مواضيع الجماعة التي تدين بدراستها لـ (Lewin) موضوع "قرار الجماعة"، التي ساعدت بحوثها على تفسير الكثير من جوانب حركية الجماعة لاسيما تغيير الاتجاهات، ومقاومة التغيير (حسن، 1989: 160).

#### 2- (C. Barnard, 1938)

أسهمت الخبرة الوظيفية لـ (Barnard)، في الجهاز الحكومي، وكذلك في شركة تلفونات (New Jersey) بزيادة تعامله مع مشكلات الإدارة العامة وإدارة الأعمال معاً، بما وسع من إلمامه وقدرته على المزاجية بين النظرية والتطبيق في مجال الإدارة، مما انعكس بنحو إيجابي على تصوراتها وافترضاها عن السلوك التنظيمي. فقد اشتهر (Barnard) بنظرية النظام التعاوني التي تضمنتها مجموعة افتراضات جديدة لفهم السلوك التنظيمي، والتي تركز على أربع مسائل أساسية هي (حسن، 1989: 189).

أ- اتخاذ القرارات كإطار للسلوك على مستوى الفرد والمنظمة.

ب- التنظيم غير الرسمي مصدر للتنظيم الرسمي، ونتيجة له في الوقت نفسه.

ج- التنظيم الرسمي نظام تعاوني يقوم على ثلاثة عناصر هي: الهدف، الاتصال، والرغبة في العمل، وتعتمد فاعليته على التخصص التنظيمي.

د- الحوافز مدخل للعلاقة بين الفرد والمنظمة وتقوم على أساس الموازنة بين المغريات والإسهامات.

#### 3- (G.Homans, 1950)

طور (Homans) تصوراً جديداً للتفاعل يدعى مفهوم التبادل (Reciprocity) يحلل بموجبه السلوك الاجتماعي في ضوء ثلاثة مفاهيم أساسية هي:

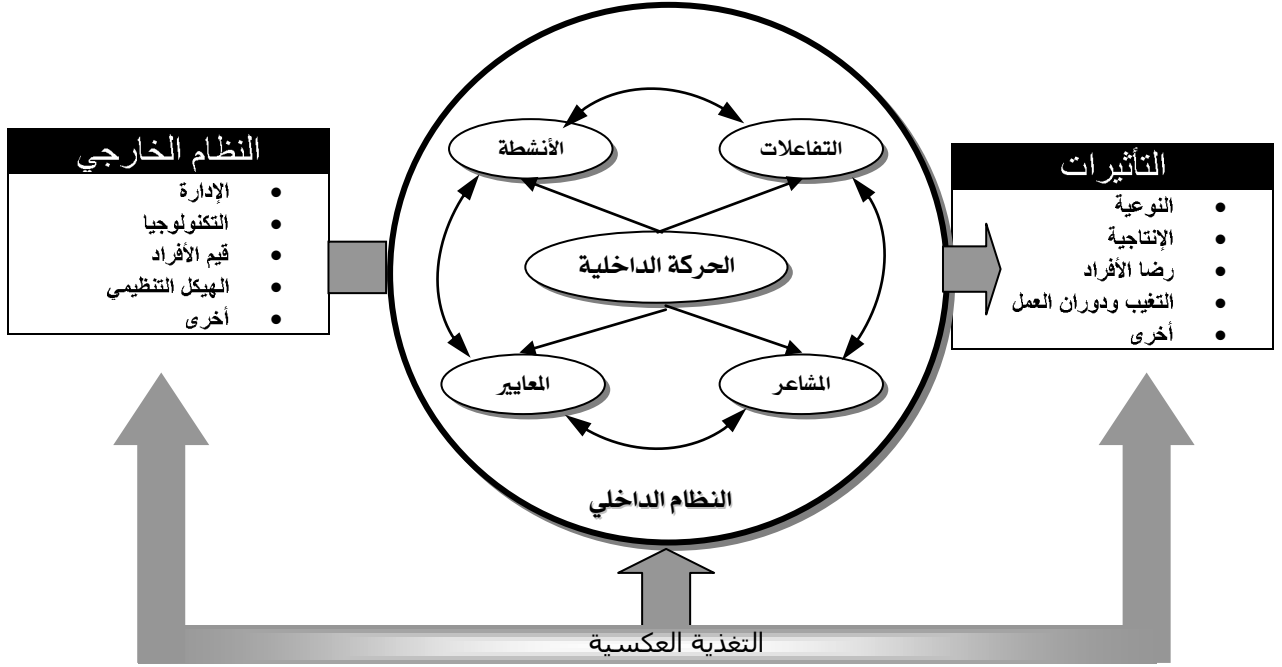
أ- التفاعل: ويعني الاتصالات الشخصية الممكنة ملاحظتها موضوعياً.

ب- العواطف: وهي حالات نفسية ترتبط بضرورب التفاعل واكتساب الثبات، إلا أنها لا تخضع للملاحظة والقياس.

ج- الفعاليات: وهي الأفعال والحركات، وعدها (Homans) ظواهر ممكنة الملاحظة والقياس، وتعتمد على التفاعل والعواطف، كما وتؤثر فيهما.



وبد ذلك تكون كمية الإنتاج كفاعليات سبباً، أو نتيجة تتأثر وتتوثر بالتفاعل بين الفرد وزملائه ورئيسه، وكذلك عواطفه نحو الجماعة والعمل. وقدم (Homans) نموذجاً أساسياً لعمل الجماعة يوضحه الشكل (2).



Source: (Hellriegel & Slocum, 1998, P. 547)

#### 4- (March & Simon, 1958)

تعد اتجاهات (Simon) امتداداً للفكر التعاوني الذي أكده (Barnard) عن المنظمة، وقد توصل إلى مجموعة حقائق منها أن الفرد في المنظمة، قد يتخذ واحداً من القرارات الآتية في وقت معين (March & Simon, 1958: 48):

- أ- ترك المنظمة
  - ب- البقاء والاستمرار في تقديم الجهود.
  - ج- البقاء في المنظمة، ولكن من دون تقديم الجهود المطلوبة للإنتاج.
- إن كل نوع من هذه القرارات له مؤثرات عديدة تقسم إلى نوعين أساسيين هما

(March & Simon, 1958: 48-52):

- أ- المؤثرات الخارجية: قد تكون زيادة البدائل المتاحة للفرد خارج المنظمة عاملاً مساعداً في زيادة الرغبة في تركها أو قلة المساهمة في العملية الإنتاجية، والمؤثر الآخر هو الرضا، فكلما أنخفض مستوى رضا الفرد تجاه المنظمة زادت جهوده في الحصول على بدائل متوقعة من خارجها.

ب- المؤثرات الداخلية: أن ارتباط الفرد بالجماعة يعد عاملاً مؤثراً في اتخاذ القرارات الخاصة بالبقاء أو ترك المنظمة، ومن العوامل التي تساعد على البقاء هي: زيادة التماسك بالجماعة، التقارب الفكري والتجانس في الآراء، تماثل أهداف الفرد مع أهداف الجماعة، مركز الفرد القوي داخل الجماعة، تحقيق الذات، انخفاض المنافسة، مكانة الجماعة العالية ضمن بيئتها، وجود معيار مقنع لأعضاء الجماعة، زيادة تأثير الجماعة في البيئة، الاتصالات والتفاعلات الفاعلة.

### 5- (Sayles, 1958)

صنف جماعات العمل بحسب سلوكها، من خلال دراسته (300) جماعة عمل في ثلاثين مصنعا، إلى أربع أنواع: (السلبية، والضالة، والستراتيجية، والمحافظة). ودرس اختلاف سلوك هذه الجماعات في علاقته بالبناء الاجتماعي ونظام الإنتاج (حسن، 1989: 159)، ولقد وجد (Sayles) أن أهم العوامل في تفسير أسباب وجود أو غياب الجماعات، وكذلك تباين مواقفها هي: الدرجات المتقاربة في سلم الترفيع، المهن المتشابهة ضمن الجماعة في العمل، الأعمال المكررة الروتينية، كلف العمل، ساعات العمل الطويلة، محاولة الإدارة قياس قدرة العمل وسرعته.

### ثانياً: الدراسات

من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة التي تناولت مدخل الجماعة تبين أن عدداً مهماً منها قد أجري في مجتمعات غربية وأميركية، ومن بينها ما يأتي:-

### 1- (Vanfleet & Albanese, 1985):

في دراسة تحت عنوان "السلوك العقلاني في الجماعات: الميل إلى التطفل" (Rational Behavior in Groups: The Free-Riding Tendency)، وجد أن نشاط الفرد في الجماعة وتقييمه لها من المنافع المتوقعة من إسهامه في أداء الجماعة يجري مقارنته مع المنافع المتأتية من التطفل (Vanfleet & Albanese, 1985:244). وهذه الدراسة بحثت في نظرية التطفل، وتفحصت أقسام تلك النظرية والدراسات التي تناولتها وقدمت ثلاث نتائج قيمة هي: إن الميل إلى التطفل ينجح داخل الجماعات، يرتبط التطفل بحجم الجماعة والعلاقة طردية بينهما، يمكن للمدراء استعمال استراتيجيات مختلفة لمجابهة التطفل، إذ أن بالإمكان استعمال أسلوب الثواب والعقاب كقوى مضادة أو مقابلة لتأثيرات التطفل الناجمة من السلوك العقلاني للفرد.

### 2- (George, 1992)

تناولت هذه الدراسة الفرضية القائلة أن وضوح المهمة (Task Visibility) والمشاركة الحقيقية في أداء المهمة، ترتبط سلبياً مع التواكل الاجتماعي (George, 1992: 191) وكان عنوان تلك الدراسة "الأصول العرضية والجوهرية للتواكل الاجتماعي المدرك في المنظمات"

### (Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations)

وجرى الحصول على البيانات من دراسة عينة كبيرة تتضمن رجال مبيعات يعملون في محلات كبيرة للبيع بالتجزئة في جنوب شرق الولايات المتحدة الأميركية والعينة كلها تعمل العمل نفسه، ولقد نظم رجال المبيعات هؤلاء في جماعات أولية، وكل جماعة مسؤولة عن مجموعة مهمات. وجمعت البيانات بطريقة الاستبانة لـ (221) فرد. وقد توصل (George) إلى الاستنتاجات الآتية:

أ- إن روية المهمة ترتبط عكسياً مع التواكل الاجتماعي، ولكن ذلك لا ينطبق عندما يعتقد الأفراد أن بإمكانهم أن يقدموا إسهاماً فريداً في أداء الجماعة، حتى لو كانت مشاركتهم تلك غير قابلة للتحديد.

ب- إن المشاركة الفعلية، والتي يعني بها الاعتقاد أو اليقين، بأن العمل الذي يجري أدائه يعد ذا معنى ودلالة، وإن الجهود التي يبذلها الفرد تعد مشاركة مهمة للمنظمة التي تستخدمه، وتقلل من التواكل الاجتماعي.

ج- إن المشاركة الفعلية تعدل أو تحوّر من العلاقة بين رؤية المهمة وبين التواكل الاجتماعي، إذ إن العلاقة تكون أقوى عندما تكون المشاركة الفعلية واطنة، والعكس يحصل عندما تكون المشاركة الفعلية عالية.

#### 4- (Early, 1993)

في دراسة بعنوان "الشرق يلتقي بالغرب ويلتقي بالشرق الأوسط: استكشافات أخرى عن جماعات العمل الفردية والجماعية".

(East Meets West Meets Mideast Further Explorations of Collectivistic and individualistic Work groups) .

تحري (Early) عن مضامين عضوية الجماعة، فيما يخص أداء الفرد في إطار جماعة العمل، وذلك من خلال عينة من الصينيين، والمصريين، والاميركان (Early, 1993: 319). وجرى الحصول على البيانات من عينة مكونة من (165) مديراً متوزعين بين (45) مديراً مصرياً، (60) مديراً صينياً و(60) مديراً أمريكياً، وكانوا كلهم من المتبرعين للمشاركة في الدراسة. جمع الصينيون من إحدى الدورات التدريبية في الإدارة في إحدى الجامعات جنوب الصين، وأما الأميركيون والمصريون فجمعوا من أحد برامج التدرج الإداري. وقد كانوا في نفس الوقت يعملون بدوام كامل في مواقع إدارية. ولقد كانت أعمار العينة من ذكور وإناث محصورة بين (25-40) سنة. وقورنت كل جماعة من كل دولة بالتغيرات الآتية (العمر، والجنس، والمستوى التعليمي، وحجم الشركة). واستعملت الاستبانة للحصول على المعلومات، بعد أن صمم (Early) نموذجاً للتواكل الاجتماعي، وقد توصل للاستنتاجات الآتية:

أ- إن إيمان الفرد بالفردية أو الجماعية يتوسط التأثير في أداء الجماعة التي يعمل فيها، إذ وجد أن الجماعيين ينخفض أداؤهم عند العمل ضمن جماعة خارجية وليس ضمن جماعة داخلية، وإن الفرديين يكون أداؤهم منخفضاً في حالة عملهم ضمن جماعة داخلية أو خارجية عن أداؤهم بشكل فردي، إذ يشعر الفرديون بالكفاءة الذاتية عند عملهم لوحدهم.  
ب- إن المكافآت المنتظرة من الأداء توسطت التأثير المتبادل في التفاعل بين أفراد الجماعة، وكل من مدخلي الفردية والجماعية.

#### 5- (Wagner III, 1995)

من دراسة لـ (Wagner) تحت عنوان دراسات حول مدخلي الفردية-الجماعية: أثرهما في التعاون داخل الجماعات " (Individualism- Collectivism: Effect on Cooperation In- Groups)

تفحصت عدة فرضيات، وتم جمع البيانات من طلبة إحدى الجامعات الأميركية، والذين بلغ عددهم (541) طالباً. واختبر (492) طالباً منهم للمشاركة في الدراسة، كان متوسط أعمارهم (21.3) سنة، وكان (303) منهم من الذكور و(189) من الإناث، (429) طالباً أبيض، و(39) طالباً أسود، و(24) طالباً ينتمون إلى ثقافات مختلفة، (394) طالباً كانوا في بداية السنة (دخلهم جديد)، و(92) طالباً من الطلاب القدامى، و(6) طلاب لم يصنفوا أنفسهم (Wagner, 1995: 152) استعملت طريقة الاستبانة لجمع البيانات، واستعمل مقياس (Likert) السباعي، الذي يتراوح من (أتفق تماماً) إلى (لا أتفق تماماً). وقد توصل (Wagner) إلى الاستنتاجات الآتية:

- أ- تؤثر الفردية والجماعية في التعاون داخل الجماعات، إذ أن المؤمنين بالجماعية هم أكثر تعاوناً من المؤمنين بالفردية، وهذا طبعاً داخل الجماعة الواحدة.
- ب- إن حجم الجماعة ذو تأثير في التعاون، إذ أن أعضاء الجماعات الصغيرة هم أكثر تعاوناً من أعضاء الجماعات الكبيرة.
- ج- إن قابلية التمييز تؤثر في التعاون، إذ أن الأعضاء الذين لديهم شعور عال من القابلية على التمييز كانوا غير متعاونين على عكس الأعضاء الذين لديهم شعور واطئ من القابلية على التمييز.
- د- إن أعضاء الجماعة الذين لديهم مستوى واطئ من المسؤولية المشتركة كانوا أكثر تعاوناً من الأعضاء الذين لديهم مستوى عال من المسؤولية المشتركة.
- هـ- للمدخل الفردي والجماعي تأثير معادل لتأثير المسؤولية المشتركة، وقابلية التمييز في التعاون، إذ أن تلك العوامل سيكون لها تأثير أكبر لدى الفرديين منه في الجماعيين.

## خاتمة البحث

يعد مدخل الجماعة بعد تحليلي ينطوي على الأهمية النسبية التي يعلقها الفرد على الاهتمامات الشخصية والمتابعات المشتركة. فالجماعيون هم الذين يشعرون بالمسؤولية تجاه الجماعة، اعتقاداً منهم أن هنالك آخرين يقدمون الدعم لهم وهم بالمقابل عليهم تقديم المثل بالمثل. والجماعية على هذا الأساس هي سمة الشخص ذي الفردية الواطنة الذي لديه حب العمل الجماعي، ونبذ أو قلة توجهه نحو العمل الفردي، ولديه ولاء للجماعة، والذي قد يتخلى عن أهدافه الشخصية في سبيل تحقيق أهداف الجماعة، التي تأتي في المقدمة من وجهة نظره. ويتميز المجتمع الإسلامي، والثقافة العربية، عن الثقافات الغربية بحب العمل التعاوني الجماعي ويظهر ذلك جلياً من خلال ما جاء به القرآن الكريم. أن الجماعيين قد يمرون بحالة التواكل الفردي (انخفاض الجهد الفردي)، عند عملهم بمفردهم بدلاً من العمل ضمن جماعة. وانهم يشعرون بأنهم أكثر قدرة عندما يكونون ضمن جماعة على عكس الفرديين الذين لديهم شعور عال بالكفاءة الذاتية عند عملهم بمفردهم بدل العمل ضمن جماعة. وللتعاون أهمية في المنظمة الواحدة وبين المنظمات المختلفة، ذلك أن التعاون يسهل تحقيق الأعمال أو الأهداف المعتمدة بعضها على بعض، ويقلل من حالات الصراع الممكنة الحدوث، وبذلك سيساعد على تقليل نقاط الضعف ومواجهتها وزيادة نقاط القوة، ومن ثم خلق ميزة تنافسية للمنظمات، ويجعل من الصعب إزاحتها من البيئة التي تعمل فيها، فالأفراد الذين ينتمون إلى الثقافات الجماعية يتجهون نحو التعاون، وعلى العكس من ذلك، فالأفراد الذين ينتمون إلى الثقافات الفردية يتجهون ويشجعون التنافس.

للجماعة أثر في فاعلية المنظمة، من حيث إنجاز المهمات التي لا يمكن تأديتها بشكل فردي وحشد المهارات والمواهب لمعالجة المهمات المعقدة، وتوفير وسيلة لاتخاذ القرار والتي تتيح تفاعل الآراء والأفكار، وزيادة استقرار المنظمة بنقل الأفكار المشتركة إلى العاملين الجدد. وللجماعة أيضاً أثر إيجابي في فاعلية الفرد، من حيث أنها تساعد في التعرف على المنظمة وبيئتها ومساعدته في التعرف على الذات، وتقديم المساعدة للحصول على مهارات جديدة والحصول على مكافآت قيمة لا يمكن الحصول عليه بصورة منفردة، وتلبية الحاجات الشخصية المهمة، ولاسيما القبول الاجتماعي والانتساب.

## ثبت المصادر

## المصادر العربية

- 1- جواد، شوقي ناجي (1992)، سلوكيات الإنسان وانعكاساتها على إدارة الأعمال، (بغداد: دار الحكمة).
- 2- جواد، شوقي ناجي، (1995)، إدارة الأعمال، منظور كلي، (بغداد: دار الكتب).
- 3- حسن، محمد حربي، (1989)، علم المنظمة، (جامعة الموصل: دار الكتب).
- 4- ديوي، جون، (1960)، الفردية قديما وحديثا، ترجمة خيرى حماد، (بيروت: مؤسسة فرنكلين المساهمة).
- 5- الشماع، خليل محمد حسن وآخرون، (1980)، مبادئ إدارة الأعمال، (جامعة الموصل: دار الكتب).
- 6- الشماع، خليل محمد حسن وحمود، خضير كاظم، (1989)، نظرية المنظمة، ط1، (بغداد: دار الشؤون الثقافية).
- 7- الكبيسي، عامر، (1994)، الإدارة العربية الإسلامية: فكرًا وتطبيقًا، (بغداد: دار الكتب).
- 8- المنجد في اللغة والإعلام، (1988)، ط3، (بيروت: دار المشرق).
- 9- الدباغ، جمال عبد الرسول غانم، (1998)، سمات المديرين واتجاهاتهم نحو الخطر وأثرها في الخيار الاستراتيجي: دراسة ميدانية مقارنة بين شركات التأمين العراقية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد).
- 10- العززي، سعد علي حمود، (1985)، الرضا الوظيفي والأداء: دراسة ميدانية في شركة التأمين الوطنية، (رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، غير منشورة، مقدمة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد).
- 11- العززي، سعد علي حمود، (1990)، العوامل السلوكية المؤثرة في الموازنات: دراسة تطبيقية عن عينة من المنشآت الصناعية العامة العراقية، (أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال، غير منشورة إلى كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد).
- 12- إبراهيم، نجيب اسكندر، (غير مؤرخ)، برنامج إدارة الأفراد وتنظيم الأجور، أفمكوا- مكتب الاستشارات الإدارية لأفريقيا والشرق الأوسط.
- 13- الحديثي، رامي حكمت فؤاد، (1988)، المدخل إلى نظام الإنتاج الآلي في التجربة الصناعية اليابانية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، المجلد الخامس، العدد (15).
- 14- الحديثي، رامي حكمت فؤاد، (1998)، مقارنة نظام الإنتاج الآلي في تويوتا مع النظم الإنتاجية التقليدية، مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، كلية الإدارة والاقتصاد/ جامعة بغداد، المجلد الخامس، العدد (16).

## المصادر الأجنبية

- 15- Barnard, C. (1938), *The Functions of the Executive*, (Cambridge: Harvard University).
- 16- Dilworth, James B., (1992), *Operations Management: Design, Planning and Control for Manufacturing and Services*, (N.Y: McGraw-Hill).
- 17- Griffin, R.W., (1993), *Management*, 4<sup>th</sup> ed., (N.Y: Houghton Mifflin).
- 18- Hellriegel, D. & Slocum, J. w. (1998): *Management*, 6<sup>th</sup> ed., (N.Y: Wesley).
- 19- Homans , G.C . (1950), *The Human Group*, (N.Y: Harcourt).
- 20- Insko, C.A. & Schepler, J., (1972), *Experimental Social Psychology: Text with Illustrative Reading*, (N.Y.: Academic Press).
- 21- March , J.G.,& Simon ,H.A.,(1958), *Organizations*, (N.Y: John Wiley & Sons).
- 22- Moorhead, G. & Griffin, R.W., (1995), *Organizational Behavior: Managing People and Organizations*, 4<sup>th</sup> ed., (N.Y: Houghton Mifflin).
- 23- Rao, M.G., Rao, V.S.P. & Narayana, P.S., (1997), *Organizational Behavior*, 6<sup>th</sup> ed., (Newdelhi: Rachna).
- 24- Robbins, S.P. (1998), *Organizational Behavior*, 8 th ed (N.J.: Prentice-Hall).
- 25- Thompson, J. D., (1967), *Organizations in Action*, (N.Y.: McGraw-Hill).
- 26- Umstot, Denis D., (1984), *Understanding Organizational Behavior, Concepts & Applications*, 1<sup>st</sup> ed., (N.Y.: West Publishing).
- 27- Cox, T.H., Lobel, S.A., & Mcleod, P.L., (1991): "Effects of Ethic Group Cultural Differences on Cooperative and Competitive Behavior on a group Task", *Academy of Management Journal*, Vol. 34: (827-847).
- 28- Earley, P.G. (1993): " East meets West Meets Mid east: Further Explorations of Collectivistic and Individualistic work Groups", *Academy of Management Journal*, Vol.36: (319-348).
- 29- George, J.M. (1992): "Extrinsic and Intrinsic Origins of Perceived Social Loafing in Organizations". *Academy of Management Journal*, Vol. 35: (191-202).
- 30- Jones, G.R. (1984): "Task Visibility, Free- Riding and Shirking :Explaining the Effects of Structure and Technology Employee Behavior", *Academy of Management Review*, Vol.9: (684-695).