

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الرقم التسلسلي : 038 / 2014

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

رقم التسجيل : D042114038M

قسم العلوم الاجتماعية

الاتصال و تماسك فريق العمل متعدد الثقافات

مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA نموذجاً

مذكرة مكمّلة، مقدّمة لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف

أ.د. اسماعيل قيرة

إعداد

جلال بوكرومة

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر أ	د. جمال بن زروق
مشرفاً ومقرراً	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. اسماعيل قيرة
عضواً	جامعة سعد دحلب البلدية	أستاذ محاضر أ	د. الطاهر سواكري
عضواً	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر ب	د. محمد فوزي كنزاي

السنة الجامعية

2014/2013

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة

الرقم التسلسلي : 038 / 2014

كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية

رقم التسجيل : M 042114038 D

قسم العلوم الاجتماعية

الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات

مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA نموذجاً

مذكرة مكمّلة، مقدّمة لنيل شهادة ماجستير علم اجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية

إشراف

أ.د. اسماعيل قيرة

إعداد

جلال بوكرومة

لجنة المناقشة

رئيساً	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر أ	د. جمال بن زروق
مشرفاً ومقرراً	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ التعليم العالي	أ.د. اسماعيل قيرة
عضواً	جامعة سعد دحلب البليدة	أستاذ محاضر أ	د. الطاهر سواكري
عضواً	جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة	أستاذ محاضر ب	د. محمد فوزي كنزاي

السنة الجامعية

2014/2013

« Diversité ou unité ? Continuité
ou contraste ? A ne retenir que
les différences, ne risque-t-on
pas de laisser échapper l'identité
profonde ? »

Pierre Bourdieu
Sociologie de l'Algérie
P.U.F, Paris, 1963, P5

وَفَاءٌ وَعِرْفَانٌ



إلى أمي.. وأبي، حباً وعرفاناً..

إلى أختي العزيزتين، محبةً ووفاءً..

إلى رفاق دربي إخلاصاً وامتناناً..

إلى أساتذتي الكرام تقديراً وإجلالاً..

وإلى كلِّ من دقَّ القلب له بالحب يوماً..

جلال

شُكْرٌ وَتَقْدِيرٌ

أَتَقَدِّمُ بِجَزِيلِ الشُّكْرِ وَالْامْتِنَانِ وَالتَّقْدِيرِ إِلَى أَسْتَاذِي الْفَاضِلِ قَيْرَةِ اسْمَاعِيلِ عَلَى تَفْضُّلِهِ لِلْإِشْرَافِ عَلَى هَذِهِ الدِّرَاسَةِ وَعَلَى صَبْرِهِ وَتَفَهُّمِهِ الْمُطْمَئِنِّينَ وَتَوْجِيهَاتِهِ الْقِيَمَةَ.

وَالشُّكْرَ مُوَصُولٍ إِلَى إِطَارَاتِ مَرْكَبِ ArcelorMittal Annaba الَّذِينَ قَبَلُوا خَوْضَ غَمَارِ هَذِهِ التَّجْرِبَةِ "الْمُتَعَدِّدَةِ الثَّقَافَاتِ" وَأَخْصَ بِالذِّكْرِ، دُونَ الْحَصْرِ مِنْهُمْ، السَّيِّدَاتِ وَالسَّادَةِ حَمُو السَّعِيدِ (مَشْرِفِي الْمِيدَانِي)، أُنَيْسَةَ سِرَّاءِي، أَمَالَ طَائِبِي، مَحْيِ الدِّينِ شَرِيْطَ،
،Sanjay Kumar ،Evie Roos ،Nicola Davidsson
.Gerhard Renz ،Christophe Cornier

وَكَذَا جَلَّ الزَّمْلَاءُ وَالْأَصْدِقَاءُ وَبِالأَخْصِ الْعَيْفَةَ مُحَمَّدَ، سَلِيمَانَ تَيْشَ تَيْشَ مُحَمَّدَ لَمِينِ وَالسَّعِيدَ رَمْضَانَ الَّذِينَ كَانُوا لِي نَعْمَ النَّاصِحَ وَالْعَوْنَ فِي أَيَّامِ التَّيِّهِ وَالْإِحْبَاطِ، وَكَذَا فَتِيَّاتِ دَفْعَتِي الْآتِي بِمَثَابَرَتِهِنَّ دَفَعْنِي لِلْإِتِمَامِ.

وَالْأَهْلَ الَّذِينَ كَانُوا لِي نَعْمَ السَّنْدَ النَّفْسِيَّ، بَعَطْفَ أُمِّ حَنُونَةَ وَصِرَامَةَ أَبِ مَتَطَلِّعَ وَلَطَافَةَ أُخْتَيْنِ حَمِيمَتَيْنِ.

كَمَا لَا أَنْسَى بِالشُّكْرِ خَتَامًا، جَمِيعَ أَسَاتِذَتِي الْكِرَامِ وَالسَّادَةِ أَعْضَاءَ لَجْنَةِ الْمُنَاقَشَةِ...
...وَكُلِّ مَنْ كَانَ لِي أَنْسَاً بِالْكَلِمَةِ الطَّيِّبَةِ.

جَلال

محتويات الدراسة

I	محتويات الدراسة
VIII	قائمة الأشكال
X	قائمة الجداول
أ-ج	المقدمة

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

05	تمهيد
05	1- مبررات اختيار الموضوع
06	2- أهداف الدراسة
08	3- المشكلة البحثية
11	4- فرضيات الدراسة
12	5- الجهاز المفاهيمي للدراسة
12	1-4 الاتصال
19	2-4 التماسك
26	3-4 فريق العمل متعدد الثقافات
26	4-3-1 فريق العمل
31	4-3-2 التعدد الثقافي
34	4-4 المشاركة الأجنبية
37	6- الدراسات السابقة والمشابهة

الفصل الثاني

الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات

47	تمهيد
47	1- الاتصال في نظريات الفكر التنظيمي
48	1-1-1 نموذج الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل)
48	1-2-1 مدرسة العلاقات الانسانية
49	1-3-1 نظرية المبادئ الإدارية
50	1-4-1 الاتصال في النموذج البيروقراطي
51	1-5-1 البنائية الوظيفية وأبعاد العملية الاتصالية
52	1-6-1 العملية الاتصالية في التنظيم التعاوني

52 7 - 1 - أنساق الاتصال في نظرية النسق الاجتماعي
53 8 - 1 - التفاعلية الرمزية وحقيقة ما وراء الاتصال
54 9 - 1 - الاتصال في نمط الإدارة اليابانية (نظرية AJZ)
56 2 - عناصر عملية الاتصال
56 2 - 1 - المرسل (المصدر)
57 2 - 2 - الرسالة
58 2 - 3 - قناة الاتصال
59 2 - 4 - المستقبل أو المتلقي
60 2 - 5 - التغذية الراجعة أو العكسية أو المرتدة
60 2 - 6 - التشويش
61 2 - 7 - البيئة الاتصالية
62 3 - أنواع الاتصالات الداخلية
62 3 - 1 - الاتصالات على أساس الاتجاه
62 3 - 1 - 1 - الاتصالات النازلة
62 3 - 1 - 2 - الاتصالات الصاعدة
63 3 - 1 - 3 - الاتصالات الأفقية
64 3 - 1 - 4 - الاتصالات المتعددة الاتجاهات
63 3 - 2 - الاتصال على أساس مدى الرسمية
64 3 - 2 - 1 - الاتصالات الرسمية
64 3 - 2 - 2 - الاتصالات غير الرسمية
65 3 - 3 - الاتصال على أساس الوسائل المستخدمة
65 3 - 3 - 1 - الاتصالات اللفظية
65 3 - 3 - 2 - الاتصالات الغير لفظية
66 3 - 4 - الاتصال على أساس عدد وطبيعة المشاركين
66 3 - 4 - 1 - الاتصالات الشخصية (التبادل الشخصي للمعلومات)
66 3 - 4 - 2 - الاتصالات الجماعية
66 3 - 4 - 2 - 1 - الشبكة الدائرية
66 3 - 4 - 2 - 2 - شبكة السلسلة
67 3 - 4 - 2 - 3 - الشبكة العنقودية
67 3 - 4 - 2 - 4 - شبكة العجلة أو شبكة النجمة المشعة
67 3 - 4 - 2 - 5 - الشبكة المتعددة القنوات
69 4 - وسائل وطرق الاتصال في فرق العمل
70 4 - 1 - الوسائل الكتابية
70 4 - 1 - 1 - الرسائل الوظيفية أو إشعار المصلحة (Les notes de service)
70 4 - 1 - 2 - التقارير
71 4 - 1 - 3 - دفاتر الاستقبال
71 4 - 2 - 4 - جريدة المنظمة
71 4 - 2 - 5 - صناديق الاقتراحات أو علبة الأفكار

72 الملصقات - 6 - 2 - 4
72 محضر الجلسة - 7 - 2 - 4
73 الوسائل الشفوية والحركية - 2 - 4
73 الحديث الشفوي - 1 - 2 - 4
73 الهاتف (سواء الثابت أو النقال) - 2 - 2 - 4
74 الاجتماعات والندوات - 3 - 2 - 4
74 المقابلات - 4 - 2 - 4
75 الاتصال الحركي - 5 - 2 - 4
75 الوسائل الالكترونية - 3 - 4
76 الانترنت (Internet) - 1 - 3 - 4
77 العمل الجماعي الالكتروني (Groupware) - 2 - 3 - 4
77 تدفق العمل (Work Flow) - 3 - 3 - 4
78 أهمية وأهداف العملية الاتصالية - 5
83 البعد السيكولوجي والمضمون الاجتماعي للعملية الاتصالية - 6
83 البعد السيكولوجي للعملية الاتصالية - 1 - 6
85 المضمون الاجتماعي للاتصال - 2 - 6
88 مهارات الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات - 7
97 معوقات الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات - 8
110 خلاصة

الفصل الثالث

تماسك فريق العمل متعدد الثقافات

112 تمهيد
112 1 - حول تنامي ظاهرة فرق العمل في المنظمات الحديثة
116 2 - مراحل تشكيل فرق العمل
116 1 - 2 - مرحلة ما قبل العمل
116 2 - 2 - مرحلة تكوين وبناء الفريق
117 2 - 3 - مرحلة الصراع والعصف
117 2 - 4 - مرحلة التعاون ووضع المعايير
117 2 - 5 - مرحلة الأداء
119 2 - 6 - مرحلة الإنهاء
123 3 - أنواع فرق العمل
123 3 - 1 - محكّ العمل والهدف
123 3 - 1 - 1 - فرق التحسين والجودة
124 3 - 1 - 2 - فرق إنجاز المهام

124 3 - 2 - محكّ البعد الزمني
124 3 - 2 - 1 - فرق العمل الدائمة
124 3 - 2 - 2 - فرق العمل المؤقتة
124 3 - 3 - محكّ درجة الحرية المتاحة
125 3 - 3 - 1 - فرق العمل المدارة ذاتيا
125 3 - 3 - 2 - جماعات العمل
125 3 - 4 - محكّ هيكل السلطة الوظيفية
126 3 - 4 - 1 - فرق العمل الوظيفية
126 3 - 4 - 2 - فرق الوظائف المتعددة
126 3 - 4 - 3 - فرق عمل الإدارة العليا
127 3 - 5 - محكّ البعد المكاني
127 3 - 5 - 1 - فرق العمل الافتراضية
128 4 - تحليل الأدوار في فرق العمل
131 5 - أساليب القيادة في فرق العمل
139 6 - عملية اتخاذ القرار في فرق العمل
140 6 - 1 - العصف الذهني أو عصف الأفكار (Brainstorming)
140 6 - 2 - التسجيل الذهني أو طريقة كتابة الأفكار (Brainwriting)
141 6 - 3 - أسلوب الجماعة الإسمية (Nominal group)
143 7 - مفهوم ديناميكية فرق العمل
147 8 - مفهوم الفعالية في فرق العمل
154 9 - مفهوم التماسك في فرق العمل
157 9 - 1 - عوامل تماسك فرق العمل
159 9 - 2 - مقاييس التماسك في فرق العمل
159 9 - 2 - 1 - أحاديث الأفراد
159 9 - 2 - 2 - مقياس الصداقة
159 9 - 2 - 3 - درجة تماسك الأفراد بالقيم والمعايير
159 9 - 2 - 4 - قوة الجماعة في مواجهة الأزمات
160 9 - 2 - 5 - مساهمة الأعضاء في اتخاذ القرار
160 9 - 2 - 6 - الحالة الانفعالية لأفراد الفريق
160 9 - 2 - 7 - الانتظام في أنشطة الفريق
160 9 - 3 - صفات فريق العمل المتماسك
161 9 - 4 - معوقات تماسك فرق العمل
162 9 - 5 - التماسك والبناء السوسيومرتي لفرق العمل
166 10 - التعدد الثقافي في فرق العمل
167 10 - 1 - مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل
167 10 - 1 - 1 - التنوع اللغوي
168 10 - 1 - 2 - تنوع التواصل الغير شفوي
168 10 - 1 - 3 - تنوع الأعراف والمسلّمات الاجتماعية

169	10 - 1 - 4 - تعدد الديانات واختلافها
170	10 - 1 - 5 - مشاكل الإدراك والقولبة
170	10 - 1 - 6 - مشكلة التعالي العرقي
171	10 - 2 - أبعاد التعدد الثقافي في فرق العمل
172	10 - 2 - 1 - طبيعة القائد ونمط القيادة
173	10 - 2 - 2 - قيمة ودوافع العمل
174	10 - 2 - 3 - مبدأ الوقت
175	10 - 2 - 4 - التراتب السلمي (الهيرركية)
175	10 - 2 - 5 - نسق الاتصال
176	10 - 2 - 6 - مفهوم الولاء والامتثال
177	10 - 2 - 7 - التعامل مع الخطر
178	10 - 2 - 8 - النظرة لضغوط العمل
179	10 - 2 - 9 - التعامل مع الصراع
180	10 - 2 - 10 - القيم الفردية والتنظيم
182	خلاصة

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

184	تمهيد
184	1- مجالات الدراسة
184	1 - 1 - المجال الزمني
185	1 - 2 - المجال المكاني
190	1 - 3 - المجال البشري
191	2- المنهج
193	3- تقنيات البحث الميداني
193	3 - 1 - الملاحظة
194	3 - 2 - المقابلة
195	3 - 3 - الاستمارة
198	3 - 4 - السجلات و الوثائق والأرشيف
199	4- عينة الدراسة
201	5- أساليب التحليل المعتمدة
201	5 - 1 - الأسلوب الكمي (الإحصائي)
203	5 - 2 - الأسلوب الكيفي

الفصل الخامس

عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة

205	تمهيد.....
206	1 - البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعيّنة.....
206	1 - 1 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والسن.....
207	1 - 2 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية.....
208	1 - 3 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي.....
209	1 - 4 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني.....
210	1 - 5 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية.....
211	1 - 6 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في فرق العمل.....
212	1 - 7 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللغات المتقنة.....
213	2 - اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.....
213	2 - 1 - اختبار مقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي (EIC).....
214	2 - 1 - 1 - بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال.....
215	2 - 1 - 2 - بعد مصداقية وحجم المعلومات.....
216	2 - 1 - 3 - بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.....
217	2 - 1 - 4 - بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومة.....
218	2 - 1 - 5 - بعد الاهتمام والمشاركة.....
219	2 - 1 - 6 - بعد التغذية الراجعة.....
220	2 - 1 - 7 - خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى.....
222	2 - 2 - اختبار مقياس تماسك فريق العمل متعدد الثقافات (GEQ).....
223	2 - 2 - 1 - بعد تكامل الأعضاء فيما يتعلق بواجبات العمل.....
224	2 - 2 - 2 - بعد جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق.....
225	2 - 2 - 3 - بعد تكامل الأعضاء فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية.....
226	2 - 2 - 4 - بعد جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق.....
227	2 - 1 - 5 - خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية.....
229	2 - 3 - اختبار العلاقة بين الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات.....
234	2 - 4 - اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين فعالية الاتصال وبعض المتغيرات الاجتماعية والمهنية للعيّنة.....
235	2 - 4 - 1 - درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس.....
236	2 - 4 - 2 - درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية.....
238	2 - 4 - 3 - درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني.....
240	2 - 4 - 4 - درجة فعالية الاتصال في ف.ع.م.ث تبعا لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية.....
243	2 - 4 - 5 - درجة بين فعالية الاتصال في ف.ع.م.ث تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل.....
245	2 - 5 - اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين مستوى التماسك وبعض المتغيرات الاجتماعية والمهنية للعيّنة.....
246	2 - 5 - 1 - مستوى التماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس.....
247	2 - 5 - 2 - مستوى التماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية.....

248 مستوى التماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني
250 مستوى التماسك ف.ع.م.ث تبعا لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية
253 مستوى التماسك ف.ع.م.ث تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الفصل السادس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

257 تمهيد
257 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها
264 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
265 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها
266 4- موقع الدراسة الراهنة من نظريات التنظيم والموارد البشرية
267 5- القضايا التي تثيرها الدراسة
د الخاتمة
270 قائمة المراجع
271 1 - قائمة الكتب
271 1 - 1 - كتب باللغة العربية
272 1 - 2 - كتب باللغة الأجنبية
275 2 - قائمة الرسائل والمذكرات
275 1 - 2 - الرسائل والمذكرات باللغة العربية
276 2 - 2 - الرسائل والمذكرات باللغة الأجنبية
276 3 - قائمة المقالات والمجلات
276 1 - 3 - المقالات والمجلات باللغة العربية
277 2 - 3 - المقالات والمجلات باللغة الأجنبية
279 قائمة الملاحق
280 1- دليل الاستمارة
290 2- دليل المقابلة
291 3- سياسة الحراك الدولي (وثيقة خاصة بالمركب)
298 4- ملخص الدراسة باللغة العربية
299 5- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية
300 6- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	نموذج التلغراف Shannon & Weaver	13
02	نموذج Wiener السيبرنيتيقي للعملية الاتصالية	14
03	نموذج الأوركسترا حسب Watzlawick ومدرسة Palo Alto (معرب بتصرف)	15
04	مقاربة Grootaert & van Bastelaer حول فكرة التماسك كإسأل اجتماعي (معرب بتصرف)	24
05	الاتصالات الجانبية في المنظمة حسب Henri Fayol	50
06	عناصر العملية الاتصالية (بتصرف)	61
07	دوران المعلومة في الوسط التنظيمي (معرب بتصرف)	63
08	الاتصالات الرسمية والغير الرسمية	64
09	هيكلية شبكات الاتصال في فرق العمل (معرب بتصرف)	67
10	الخطوات المنهجية للرسالة الإدارية	93
11	مراحل تشكيل الفريق حسب BRUCE AFOLIO	122
12	المحددات السلوكية للأدوار في فرق العمل حسب Meredith Belbin (معرب بتصرف)	130
13	نط القيادة حسب Blake & Mouton أو ما يُعرف بنظرية الشبكة الادارية	133
14	شبكة القيادة الاستبدادية	134
15	شبكة القيادة الديمقراطية	135
16	شبكة القيادة الفوضوية	136
17	نموذج قيادة فريق العمل حسب Northouse (بتصرف)	138
18	العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل حسب Festinger (معرب بتصرف)	149
19	المقاربة النسقية لمدخلات ومخرجات الفعالية في فرق العمل حسب Hackman (معرب بتصرف)	150

157	مقاربة التماسك من خلال فكرة الرفاهية في فرق العمل (بتصرف)	20
158	نموذج Carron حول الأبعاد الأربعة لتماسك فرق العمل	21
164	نموذج لرسم العلاقات الاجتماعية داخل الفريق -السوسيويغرام- (بتصرف).	22
166	موضع فريق العمل متعدد الثقافات من المحيط التنظيمي لمؤسسات الشراكة الأجنبية (من إنجاز الطالب)	23
187	مكانة ArcelorMittal من السوق العالمي للحديد والصلب - إحصائيات 2010	24
189	الهيكل التنظيمي لمركب ArcelorMittal Annaba	25
221	المتوسطات الحسابية لأبعاد درجة فعالية الاتصال	26
221	النسب المئوية لأبعاد درجة فعالية الاتصال	27
228	المتوسطات الحسابية لأبعاد تماسك فريق العمل متعدد الثقافات	28
228	النسب المئوية لأبعاد تماسك فريق العمل متعدد الثقافات	29
258	تصور Nicola Davidsson لفكرة الاتصال في مركب ArcelorMittal Annaba	30

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	تصنيف الجماعات الانسانية حسب Anzieu & Martin	01
84	نافذة Johari حول الفارق في استيعاب المعلومات بين الأنا والآخر	02
90	وظائف اللغة حسب Jakobson	03
115	الفرق بين نمط العمل التقليدي ونمط العمل بفرق العمل حسب Holpp	04
118	ملخص تجربة Ringelman حول التكاسل الاجتماعي	05
120	سمات الشعور ومظاهر للسلوك في مراحل تشكيل فرق العمل	06
121	أساليب تعامل القادة مع كل مرحلة من مراحل تشكيل فرق العمل حسب Holp	07
129	الأدوار التسعة في الفريق حسب Meredith Belbin (معزب بتصريف)	08
142	درجات مشاركة أعضاء فرق العمل في صنع القرارات وفقا لاتجاهات القادة	09
157	العلاقة بين تماسك أعضاء فريق العمل والاتفاق على الأهداف التنظيمية	10
168	تعدد الثقافات في مظاهر التواصل الغير شفوي (التحية والترحيب نموذجين)	11
172	أبعاد التعدد الثقافي في فرق العمل (مستخلص من مظاهر التعدد الثقافي Hofstede)	12
192	توزيع عمال مركب ArcelorMittal Annaba حسب الفئات المهنية	13
192	توزيع عمال مركب ArcelorMittal Annaba حسب المديريات	14
199	عدد ونسب الاستمارات المؤزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة	15
200	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية للإطارات	16
201	مقياس ليكرت الحماسي للدراسة	17
206	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والسن	18
207	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية	19
208	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي	20
209	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني	21
210	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	22
211	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في فرق العمل	23

212	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللغات المتقنة	24
214	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات انفتاح ووضوح نظام الاتصال	25
215	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات مصداقية وحجم المعلومات	26
216	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	27
217	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	28
218	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات الاهتمام والمشاركة	29
219	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات التغذية الراجعة	30
220	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الكليّة لدرجة فعالية الاتصال في ف.ع.م.ث	31
223	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات تكامل الأعضاء فيما يتعلق بواجبات العمل	32
224	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	33
225	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات تكامل الأعضاء فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	34
226	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق	35
227	المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الكليّة لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات	36
229	جدول تركيبي لمتوسطات وانحرافات متغيري الدراسة وفقا لمقياسيها	37
230	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للعلاقة التفصيلية بين أبعاد الاتصال وأبعاد التماسك	38

233	نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للعلاقة بين الاتصال وتماسك فرق العمل متعددة الثقافات في مركب ArcelorMittal Annaba	1/38
235	المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال تبعاً لمتغير الجنس	39
235	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنس	1/39
236	المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنسية	40
236	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال الداخلي في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنسية	1/40
237	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنسية	2/40
238	المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير المستوى المهني	41
238	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير المستوى المهني	1/41
239	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير المستوى المهني	2/41
240	المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	42
240	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	1/42
241	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	2/42
243	المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل	43
243	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل	1/43

244	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل	2/43
246	المتوسطات الحسابية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنس	44
246	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنس	1/44
247	المتوسطات الحسابية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنسية	45
247	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الجنسية	1/45
248	المتوسطات الحسابية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير المستوى المهني	46
248	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير المستوى المهني	1/46
249	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير المستوى المهني	2/46
250	المتوسطات الحسابية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	47
250	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	1/47
251	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية	2/47
253	المتوسطات الحسابية لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل	48
253	نتائج التباين الأحادي (One Way Anova) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل	1/48
254	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test) لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل	2/48

المقدمة

على الرغم من أنّ الليبرالية وما تبعها من نيوليبرالية¹ ليست بالظاهرة الحديثة، إلا أنّ ملاحظة تجلياتها والآثار الناتجة عنها في البنى الاجتماعية، كانت ومازالت مجال للعديد من الدراسات² العلمية الغزيرة والمتعددة التخصصات، التي تركت بصمات عميقة على التمثلات التي نبديها حول هذا المفهوم وكيفية تجسيده عمليا، خاصة في مجال التنظيمات، ما ترك العديد من النقاط الغامضة تظهر حول كيفية تطبيق أنماط تنظيمية مُعوّمة (planétarisée).

فظهر تيار العولمة قد أثر في البنى الاجتماعية بصفة عامة، حيث عرفت هذه الأخيرة تطورات كبيرة في بيئتها الاقتصادية، التكنولوجية والتنظيمية، كما تلاشت الحواجز السياسية والجغرافية والثقافية والاقتصادية بين الدول نظرا للتطور الكبير في مجال تكنولوجيا الإعلام والاتصال، كما تقاربت الأسواق في مختلف دول العالم لتشكّل سوقا عالميا موّحدا ما يزيد من التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في ظل هذه التطورات.

فكل هذه التغيرات التي يشهدها المحيط الاقتصادي على المستوى الدولي أثّرت على استراتيجيات تسيير المؤسسات الاقتصادية التي لا تستطيع مواجهة المنافسة حيث وجدت نفسها مجبرة على مسابرة هذه التحديات الجديدة والبحث عن السبل الكفيلة بتحقيق بقائها واستمرارها في الأسواق، ونظرا للفوارق الاقتصادية والثقافية التي تميز كل دولة عن أخرى والمؤسسات عن بعضها البعض، وفي ظل اقتصاد السوق وتوسع الاستثمارات وتطور المنافسة الاقتصادية بين المؤسسات فقد لجأت العديد منها إلى السياسة الاحتكارية باتحاد مؤسستين أو أكثر في ميدان معيّن قصد مواجهة ظاهرة المنافسة العالمية، إلا أنّ سياسة الاحتكار ما لبثت أن تحولت إلى استراتيجية في التعاون بين مختلف المتعاملين الاقتصاديين وهي استراتيجية الشراكة كآلية للنمو والتوسع الخارجي وتبديل العلاقة التنافسية بعلاقة تعاونية ومن ثم تحقيق التكامل.

والجزائر ليست بمنأى عن هذا تحول، فباتجاهها سياسة الانفتاح على العالم، وعولمة مؤسساتها في سياق يضمن لها مواكبة التطورات الاقتصادية والتكنولوجية، وإزالة التأخر المسجل في هذه الميادين جرّاء سنوات العزلة، اتجهت إلى إصلاحات شاملة وجذرية لهياكلها المؤسساتية، عن طريق فتح المنافسة الحرّة العالمية فيما يعرف "بالشراكة الاقتصادية". وهكذا اتجهت السياسة الجديدة للجزائر إلى فتح مؤسساتها على الشريك الأجنبي، وعكست محاولات السلطات للنهوض بالجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية للمجتمع بأسره.

¹ أو ما اصطلح على تسميتها بالعولمة.

² من الأكثر محافظة إلى الأكثر انتقاد.

وقد وُكِب وصول الشريك الأجنبي دخول أنماط تنظيمية حديثة عملت على خلق ديناميكية جديدة داخل المؤسسة الجزائرية عملت على إكساب العامل المحلي قيم تنظيمية من خلال طرق عمل مستحدثة أثبتت نجاعتها في المؤسسات الأجنبية والتي تعدّ فرق العمل شكل من أشكالها.

ومنه، وبالإضافة إلى اشكاليات تطبيق فكرة فرق العمل في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، نجد إشكالا آخر يتمثل في اختلاف الرؤى والثقافات بين الشريكين مما يخلق صعوبة أخرى تقتضي التجاوز.

فقد يتبادر إلى الذهن أنه يمكن فهم سلوك فريق العمل والتنبؤ به - وإن كان متعدد الثقافات - عن طريق فهم سلوك كل فرد من أفرادها، وقد يكون ذلك ممكنا لو أن المجال الاجتماعي كان مجرد مجموع سلوك الأفراد لا أكثر ولا أقل، ولكن واقع البنية التنظيمية لمؤسسات الشراكة ليس كذلك، فهي أكثر من مجموع أفرادها لأنه يتكون من علاقات متشابكة تتميز بالديناميكية. بمعنى أن الأفراد داخل الجماعة يعيشون في تفاعل مستمر، فكل فرد يتأثر بالأفراد الآخرين ويؤثر فيهم بما يحملونه من مرجعيات ثقافية، لغوية أو غيرها ما سيشكل صعوبة في تحقيق التماسك المنشود لتحقيق الأهداف وبذلك يختلف كل مجال اجتماعي باختلاف أنماط العلاقات القائمة به

هذا ما دفع بمؤسسات الشراكة الأجنبية إلى إعادة النظر في بنية فرق عملها، وذلك بإحاطة المعايير والمقاييس التنظيمية الدولية لمحاولة خلق تفاعل بين الثقافتين (أو الثقافات)، ومنه إكساب العامل الجزائري ثقافة تنظيمية جديدة ذات أسس علمية وفعالية محققة وذلك من خلال تفعيل العملية الاتصالية داخل فرق عملها متعددة الثقافات لتحقيق تفاعل ديناميكي، تماسك بنوي وقيمة مضافة مرجوة.

لأن، وضع نمط اتصال فعال في فرق عمل متعددة الثقافات ليست بالعملية السهلة، وذلك لعدة أسباب وعوامل تتدخل فيها كالفهم، الوسائل، الوقت، المكان، الوضوح، السهولة، الأسلوب... الخ، ولا يمكن أن نحيط بأبعاد هذه العوامل وآثارها على الفرد والبنية إلا من خلال دراسة ميدانية تهتم بدراسة الاتصال بين أفراد مختلفين ثقافيا في بنية هي فريق العمل، في مؤسسة هي مؤسسة الشراكة الأجنبية.

من هذه الوضعية برزت سياق دراستي التي أحاول من خلالها وصف فريق العمل متعدد الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية والكشف عن ميكانيزمات وأنماط الاتصال السائدة فيه والتي تعمل على تماسكه وسيرورة عمله.

ومنه فقد جاءت مضمين الفصول كما يلي:

فأول هذه الفصول خصصته للإطار النظري والتصوري للدراسة، أي الإطار الأكثر تجريدا في الدراسة، والمتضمن مثيرات اختيار الموضوع (أسباب، أهمية) وكذلك أهداف الدراسة، فإشكالية البحث وفرضياته

ومختلف المفاهيم ذات الصلة بالموضوع، وكذا أهم الدراسات السابقة والمماثلة لها، كقاعدة لانطلاق الدراسة وكمراجع لتحليل نتائجها على ضوءها.

أمّا الفصل الثاني فيعتبر منطلق دراستي، والذي يتناول الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات، وانصبَّ اهتمامي في المقام الأول إلى إبراز أبعاد، دلالات وآليات العملية الاتصالية في فرق العمل متعددة الثقافات ثم التحدث عن فرق العمل متعددة الثقافات كمجال للعملية الاتصالية.

أمّا الفصل الثالث فيعالج تماسك فريق العمل متعدد الثقافات، أين سألقي الضوء على فرق العمل متعددة الثقافات، آليات تماسكها ومظاهر تعددها الثقافي.

ويأتي رابع هذه الفصول لأعرض فيه مجالات الدراسة (المجال المكاني والزمني والبشري)، فالمنهج المتبع وتقنيات البحث الميداني المستعملة، فالعينة المدروسة وكذا أساليب التحليل المعتمدة.

ثم يليه خامس فصل، عنونته عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة أين أقوم بجمع المعطيات التي تحصلت عليها، تفرغها في جداول تعبر عن إجابات الباحثين وآرائهم المختلفة حول مختلف المحاور المتضمنة في الاستمارة والمقابلة وتحليلها لاستخلاص النتائج منها.

ويأتي في ختام دراستي الفصل السادس المعنون بتحليل ومناقشة نتائج الدراسة أين أحصل فيه النتائج المتحصل عليها في الفصل الذي سبق وأحاول تفسيرها، تماشياً من جهة والفرضيات المطروحة والإطار النظري ككل، ومن جهة ثانية مع الدراسات السابقة والمشابهة المعروضة في الفصل الثاني، لأتوصّل، بناء على كل ذلك، إلى مجموعة من النتائج، والتي على ضوءها سأتمكن من تقديم مجموعة من الاقتراحات والتوصيات التي تمكّني من تحديد موقع الدراسة من نظريات التنظيم وكذلك القضايا التي تثيرها.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد.

- 1- مبررات اختيار الموضوع.
- 2- أهداف الدراسة.
- 3- المشكلة البحثية.
- 4- فرضيات الدراسة.
- 5- الجهاز المفاهيمي للدراسة.
- 6- الدراسات السابقة والمشابهة.

تمهيد

البحث العلمي يرتبط بالواقع، لكن هذا ليس معناه أن يقف الباحث عند مستوى الوقائع مستغرقاً فيها، بل على العكس، فهو يحاول أن يستشف منها ما يصلح لإنتاج فكري مبني على تصورات نظرية وانطباعات ذاتية نابعة من اهتمام شخصي، إذ عليه أن يحدد من هاته الوقائع ما يثيره وبنفي فيه الفضول العلمي وروح البحث وهذا ما يتجلى -في مرحلة التحرير- من خلال الإطار النظري والتصوري الذي يتبناه لبحثه.

فالإطار النظري والتصوري مفيد من الناحية العلمية، ليس فقط في فهم موضوع الدراسة، تحديده وضبط مثيراته وأدبياته، وإنما في قدرته كذلك على طرح وتوليد التساؤلات البحثية الملائمة للموضوع، ويكون مفيداً من الناحية العملية إذ من خلاله يمكن للباحث حصر حدود موضوعه التي لا يجب الخروج عنها وكذا توجيه الباحث نحو ما يجب دراسته ممّا يجب تركه فيما يليه من المراحل.

وعليه جاء هذا الفصل ليشكل التراث التصوري والنظري للدراسة، إذ تضمن مبررات اختيار الموضوع، أهداف دراسته، وكذا تحديد المشكلة البحثية وفرضيات الدراسة، فالتطرق إلى الإطار المفاهيمي من خلال تحديد أهم المفاهيم الواردة في الدراسة، إلى جانب سردى لأهم الدراسات السابقة والمشابهة لدراستي.

1 - مبررات اختيار الموضوع

لن أكون مبالغاً إذا قلت أن أهم مرحلة في تصميم البحوث الاجتماعية هي مرحلة اختيار الموضوع التي تتزعزع في حثياتها للباحث مشكلته البحثية، غير أن هذا الاختيار لا ينشأ من فراغ، وإنما هناك جملة من الدوافع والاعتبارات التي تسبق هذا الاختيار.

فأول دافع يؤخذ بعين الاعتبار في اختيار موضوع البحث هو الميول الشخصي، فالمواضيع والبحوث في مجملها ذات أهمية معينة، إلا أن الاختيار ينطلق من الذات أولاً، بمعنى هل يحظى هذا الموضوع بالاهتمام الشخصي؟.

فبالإضافة إلى تخصصي - علم الاجتماع التنظيم والعمل تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية - الذي يعد من بين الأسباب المنهجية، فإنّ اختياري لموضوع "الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات" نابع من ميول شخصي نحو البحث السوسولوجي في ميدان التعدد الثقافي وكل ما يمت إليه بصلة.

فالواقع التنظيمي لمؤسسات الشراكة الأجنبية في الجزائر وأدّ رغبة لديّ لمعرفة مظاهر وميكانيزمات التفاعل والتواصل بين الشركاء والتي تحدد طبيعة علاقات العمل السائدة، والأنماط التنظيمية والتسييرية المتبعة وكذا آليات الاستفادة من هذا التفاعل والتواصل لخلق لغة عمل تعمل على تحسين الأداء، تطوير الكفاءات،

تحقيق الفعالية وتوطيد التماسك بما يضمن تحقيق أهداف التنظيم، ضف إلى ذلك الكشف عن البنية السوسولوجية التي أفرزها التعدد الثقافي في ظل هاته الشراكة.

بالإضافة إلى هذا، فإنّ قلة الدراسات التي تناولت الموضوع بالبحث في شكله وكذا قابلية الموضوع للدراسة والبحث معرفيا ومهجيا من بين الأسباب الموضوعية التي كانت وراء اختياري له.

وفي المقابل، فإنّ أهمية موضوع دراستي تكمن في حداثة طرحه، وهذا بمعاصرته ما يحوي على مستوى المؤسسة الجزائرية من تجارب وأبحاث حاولت مواكبة تطور بنيتها التنظيمية والتسييرية في ظل الشراكة الأجنبية من أجل التحكم في رأس مالها البشري المتعدد الثقافات.

فهو محاولة متي للمشاركة بموضوع جديد لم يُعرض له من قبل في الحقل السوسولوجي الجزائري بتناولي لمفهومين امتزجا ليشكلا مفهوما تنعدم الدراسات المحلية حوله وهو **فرق العمل متعددة الثقافات** وذلك بإبراز دور وأثر الاتصال في تماسكها، وبالتالي الإسهام في إثراء البحث السوسولوجي خاصة وأنّ الأمر يتعلق بمفهومين تنظيميين حديثين هما نتاج لما تشهده البنية التنظيمية للمؤسسة الحديثة - الجزائرية على وجهٍ أخص - من تحوُّلات بنائية، هيكلية وعلائقية وما نتج عنها من أنماط تواصلية واتصالية جديدة منذ اعتماد الجزائر على استراتيجية الشراكة الأجنبية.

فباتهاج الجزائر هذه الاستراتيجية وما صاحبها من انفتاح السوق أصبحت نصب أعين الشركات الأجنبية الضخمة، هذا ما فرض على المؤسسات الجزائرية التأقلم مع واقع تنظيمي جديد، جعلها عُرضة لأنماط تسييرية جديدة يترجمها التعدد الثقافي ضمن منطق الشراكة.

انطلاقاً من هذا التصور تتضح قيمة هذه الدراسة في أنها بناء لموضوع معاصر يربط بين متغيرات حديثة ذات أبعاد تنظيمية.

وما زاد هذه الدراسة أهمية كذلك هو محاولة إسقاطها إمبريقياً على المؤسسة الجزائرية التي تشهد تحولات جذرية خاصة في ظل العولمة، والآثار التي تفرزها هذه الأخيرة على البنى الاجتماعية والاقتصادية لها.

2 - أهداف الدراسة

تطمح دراستي الراهنة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف، والتي تدور جُلّها حول إبراز مدى مساهمة الاتصال في تماسك فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية.

ويمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل متعددة الثقافات.
- التعرف على أنماط وميكانيزمات العملية الاتصالية المتبعة في فرق العمل متعددة الثقافات.
- تحديد أثر التعدد الثقافي على فرق العمل من جهة وأنماط الاتصال المتبعة على تماسك فرق العمل متعددة الثقافات من جهة أخرى.
- الكشف عن انعكاسات التعدد الثقافي على العملية الاتصالية في فريق العمل متعدد الثقافات.

3- المشكلة البحثية

إنّ تحديات البيئة التنافسية المعولمة التي تعيشها المنظمات المعاصرة اليوم وما صاحبها من متغيرات وتحديات جديدة سواء داخلية أو خارجية، والتي تزامنت مع الاتجاه الليبرالي الدولي الداعي إلى توحيد اللغة الاقتصادية العالمية تحت آليات جديدة للتكتل الدولي في الهيئات والشركات الدولية والمتعددة الجنسيات، دفع العديد من هذه المنظمات إلى إجراء الكثير من التغييرات في أنظمتها وتجلى ذلك بالخصوص في التخلي عن بعض الأساليب التقليدية في الإدارة مثل المركزية الشديدة والفردية في اتخاذ القرارات ومعالجة المشكلات وفي نفس الوقت بروز الكثير من الأساليب التي تحمل في مضامينها العديد من المفاهيم الحديثة مثل التفويض والتمكين والديمقراطية والقيادة التشاركية وغير ذلك من المفاهيم التي لم تكن دارجة من قبل.

إنّ هذه التحولات قد دفعت بالتنظيمات إلى زيادة الاهتمام بالموارد البشرية بغية تأهيلها مع المعطيات الراهنة وذلك باستخدام التقنيات الحديثة والأنماط التنظيمية الجديدة التي تعتمد على العمل الجماعي لإنجاز مهامها على أحسن وجه يضمن للتنظيم الفعالية ومنه تحقيق الأهداف المنشودة.

وقد كان التوجه نحو الإدارة الجماعية نتيجة لتعدد المهام الإدارية وتباعدها، ما أدى إلى صعوبة الاعتماد على القيادات الفردية لتنفيذ جميع الأنشطة الإدارية، حيث فرضت عليهم طبيعة المهام وأنماط تقسيم العمل الحديثة ضرورة مشاركة الآخرين في اتخاذ القرار وتطبيقه.

فدراسة السلوك الفردي للأشخاص داخل التنظيم لم تعد المرتكز الوحيد في تحليل وفهم السلوك التنظيمي للموارد البشرية، وإنما تعدى الأمر إلى دراسة الجماعات داخل المنظمة باعتبارها أحد المتغيرات الهامة المؤثرة والموجهة لسلوك الأفراد، هذه الأهمية المتنامية جلبت إليها أنظار العديد من المختصين والباحثين في المجال التنظيمي باعتبارها محورا هاما يلعب أدوارا بارزة في الإسهام الفعال في مختلف الأنشطة التنظيمية والاجتماعية.

وضمن هذا السياق، تعد فرق العمل إحدى هذه التوجهات التنظيمية الحديثة التي تتبناها التنظيمات على اختلاف أنواعها من أجل تحسين أداءها، زيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها، بالإضافة إلى اعتبار فرق العمل من الأساليب التنظيمية الحديثة في سبيل تحقيق التكامل والتوازن بين أهداف الفرد وأهداف المنظمة.

فبالإضافة إلى توحيد الجهود الفردية في قالب جماعي واحد، فقد أصبحت فرق العمل تشارك المنظمات في مسؤولياتها المتعددة كما أصبحت فاعلا محورياً في تحقيق أهدافها.

لكن، ولتحقيق هذه الأهداف، كان على فرق العمل أن تعكس أهداف المؤسسة من خلال الأهداف التي أنشئت من أجلها، كما كان لزاماً أن تكون واضحة تماماً وأن تحظى بالأولوية القصوى في ذهن كل واحد من

أفراد الفريق. فقد يكون لأعضاء الفريق بعض الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حددوه معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إن كل عضو من أعضاء الفريق يُعدُّ نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

ففعالية فرق العمل لا تتحقق بتحقيق الأهداف المسطرة فحسب، بل تتعدها لأن تكون كذلك نتاج مدى إحساس أعضائها باتمائمهم لها وتماسكهم من خلالها، وقدرتها على تحقيق الرضا عن الأنشطة والعلاقات، وتكوين اتجاهات إيجابية نحو الأداء الوظيفي لكل عضو فيها وزيادة الثقة بين أفرادها وفي قادتها من خلال قدرتهم على وضع نظم اتصال فعالة وكفيلة بهذيب علاقاتها التفاعلية، حيث تعمل على إدارة الصراع، إشاعة مناخ العمل الذي يساعد الأعضاء على تحقيق الاحترام المتبادل فيما بينهم، تقوية الرغبة في العمل الجماعي، تحسين الأداء والإنتاجية وضمان تحقيق درجة عالية من فعالية الفريق والتنظيم ككل.

بيد أنه، وأمام منطلق الشراكة، قد نجد تعدد في الثقافات المرجعية (ثقافة المجتمع) لكل فرد من أفراد فريق العمل، هذا ما يجعل الفريق أمام رهان استراتيجي آخر وجب عليه تجاوزه. فالتعدد الثقافي هو نتيجة تفاعل مجموعة من الأفكار والخبرات والتجارب المختلفة لاختلاف المجتمعات الوافدة منها، في نسق واحد هو فريق العمل، أي قيم ثقافية وتنظيمية مختلفة تتواجد في مكان واحد، ووقت واحد، تحت ظروف واحدة، وضغوط عمل واحدة، ما يجعل تماسك الفريق المتعدد الثقافات هو كذلك من الرهانات الاستراتيجية التي قد تشكل عائقاً أمام بقاء الفريق وبلوغ أهدافه في حال ما إذا لم يتم تحقيقه والعمل على الحفاظ عليه.

لكن، ولكون فريق العمل "متعدد الثقافات"، أي مكون من أفراد تختلف ثقافتهم المرجعية، لغاتهم، وتمثلاتهم الدينية والتنظيمية وغيرها، فإنَّ تحقيق التماسك قد يكون صعباً ويتطلب جهداً مضاعفاً من قبل التنظيم لإيضاح الأهداف المسطرة لكل فرد من أفراد فريق العمل متعدد الثقافات، باختلاف ثقافته المرجعية، وهذا لن يتم إلا بتدعيم نظم الاتصالات بين أعضاءه، فتماسك الفريق وبلوغ أهدافه تتوقف على طبيعة الاتصالات التنظيمية السائدة فيه بما يضمن توفير تدفق واضح، سريع، بلغة مناسبة وفعالية أكبر للمعلومات.

فضمان تماسك فريق العمل متعدد الثقافات في مؤسسة الشراكة يضمن امتثال جميع أعضاء الفريق لنظم اتصالات محدّدة، واضحة ودقيقة وبالتالي التفاعل البنّاء بين الأعضاء بما يحقق تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

وانطلاقاً من هنا برزت خلفية الإشكالية التي أودَّ مُعالجتها من خلال طرح التساؤل المحوري التالي:

" إلى أيّ مدى يُساهمُ الاتصالُ في تماسك فريق العمل مُتعدد الثقافات ؟ "

والذي سأستخلص منه مجموعة من التساؤلات هي كالتالي:

- (1) ماهي درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات ؟
- (2) ما هو مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات ؟
- (3) هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات ؟
والتي بدورها يمكن أن أضبط من خلالها مجموعة من الفرضيات هي كما سيأتي.

4 - فرضيات الدراسة

في ظل الاشكالية المطروحة وجملة تساؤلات المنبثقة عنها، اعتمدت دراستي، على فرضية عامة مفادها:

تزيد فعالية الاتصال من تماسك فريق العمل مُتَعَدِد الثقافات

والتي بدورها استخلصت منها جملة من الفرضيات الفرعية هي:

(1) يُتَسَمَّ الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات في مركَّب ArcelorMittal Annaba بالفعالية.

سيتم التحقق من هذه الفرضية باستعمال مقياس EIC من خلال الأبعاد التالية:

- بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال.
- بعد مصداقية وحجم المعلومات.
- بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات.
- بعد الاهتمام والمشاركة.
- بعد التغذية الراجعة.

(2) تتحلَّى فرق العمل متعددة الثقافات في مركَّب ArcelorMittal Annaba بدرجة كبيرة من التماسك.

سيتم التحقق من هذه الفرضية باستعمال مقياس GEQ من خلال الأبعاد التالية:

- تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل.
- جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق.
- تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية.
- جاذبية أعضاء الفريق نحو مهام الفريق.

(3) توجد علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

(4) توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة

الثقافات، تعزى لمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل.

(5) توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول تماسك فرق العمل متعددة الثقافات، تعزى لمتغيرات

الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل.

5 - الجهاز المفاهيمي للدراسة

يعد توضيح المفاهيم وتحديدتها من أهم الوسائل التي تساعد الباحث على استعمالها وتوظيفها بالشكل الذي يتناسب مع أهداف و نتائج الدراسة.

فالمفهوم في العلوم الاجتماعية ينظم الواقع، فبواسطته يقوم بفرز أولي لكم هائل من المعلومات التي تغزو الباحث¹. ومنه سأحاول فيما يلي تحديد أهم المفاهيم والمصطلحات التي تتعلق بالإشكالية العامة للبحث.

وفي الحقيقة يمكن القول أنّ هناك مفاهيم علمية استقرت وتحددت، بحيث لم يعد يختلف على مدلولها اثنان، وهناك مفاهيم لا يزال العهد بالتناول العلمي لها حديثا، ومن ثم لم يتحدد مدلولها بعد لدى الباحثين بشكل عام، وهناك بعض المفاهيم الأخرى بين هذه وتلك، من حيث أن إمكانية الاتفاق على مدلولها قد بات وشيكا.

يبقى أن أشير في الأخير أنّه لا يمكن أن تظل هذه المصطلحات والمفاهيم العلمية ثابتة وإّما هي خاضعة للتطور والتغيير كلما استجدت ظواهر يهتم بها الباحثون.

5 - 1 - الاتصال

مفهوم الاتصال من المفاهيم المشوقة التي وإن كانت الإسهامات في إثرائها نظريا وعمليا عديدة في شتى العلوم التنظيمية والسلوكية من علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي والاثنولوجيا وأثنوبولوجيا الاتصال والعلوم الإدارية وغيرها من الميادين الأخرى، إلا أنّها لا تزال بحاجة إلى إسهامات متعددة من سائر المختصين والباحثين، من أجل تمحيصها وضبطها، حتى تصبح واضحة ومحددة علميا، لا سيما وظهور أنماط تنظيمية حديثة غيرت الفكرة الميكانيكية (التالورية إن صحّ التعبير) للتنظيم ومكوناته الستاتيكية، بالإضافة إلى أنّ تحديد المفاهيم العلمية تعتبر الخطوة الأولى في أي بحث سوسيولوجي.

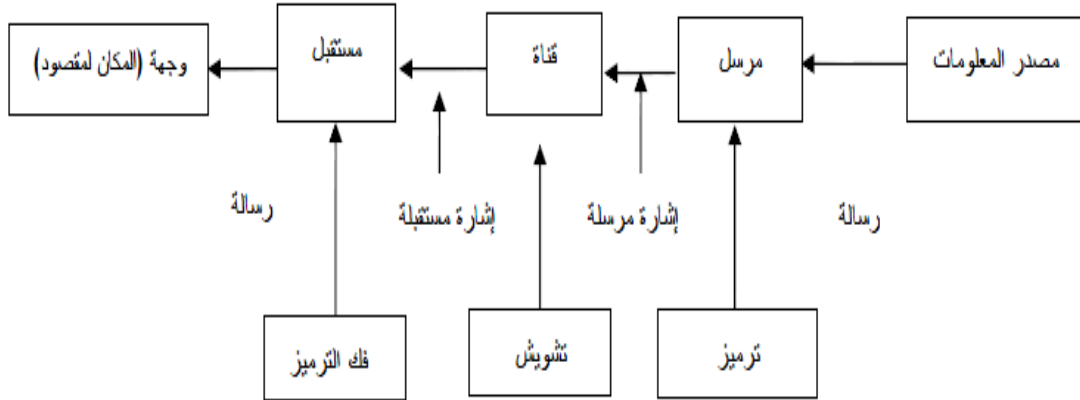
ومن هنا تعددت مفاهيم الاتصال واختلفت باختلاف غاياتها، وتبعاً لجوانب السلوك الاتصالي ذاته، بما ينطوي عليه من معان مرتبطة بالفعل الاتصالي وتكنولوجياته واستعمالاتها. كما تنوعت تعريفات مفهوم الاتصال بتنوع واختلاف ميدان استخداماته، أي أن كل تعريف يعكس تخصص صاحبه ومجال اهتمامه. وعلى ذلك لا يوجد تعريف جامع مانع متفق عليه للاتصال، وليس ذلك بمشكلة ابستمولوجية في حدّ ذاتها، وإنما هي مشكلة التعاريف التي نجدها شائعة في العلوم الإنسانية والاجتماعية وذلك لاختلاف التوجهات والبناءات الفكرية.

¹ محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 28.

وعلى الرغم من ذلك سأحاول تناول أهم تلك التعريفات بما يخدم موضوع بحثي معرفياً، بحثياً وعملياً ويشكل لي أرضية صلبة لهذه الدراسة لجعلها قائمة على دعائم واضحة ومحددة. وعلى كثرة التعريفات، أجد معظمها تشتق مضامينها لعبارة الاتصال من الكلمة اللاتينية (Communis) بمعنى التعميم والإشاعة بين الناس To make commun ، أو تقاسم To share ، أو نقل To transmute ، وبذلك فإن الأصل اللاتيني للكلمة يمكن أن يعبر عن ما يؤول إلى المجموع أو ينتقل إليهم أو منهم بصورة مشتركة.¹

أما كرونولوجياً، فيتعلق الاتصال بأول تقديم له وذلك سنة 1946 من طرف Shannon من خلال نموذج التلغراف الذي يوضح عملية الاتصال والتي تركز على النظرية الرياضية، وهو نموذج استخدم أصلاً لوصف الاتصال الإلكتروني عبر عملية الاتصال الهاتفي في شركة BELL telephone بالولايات المتحدة، حيث اقتصر تعريفه للاتصال على أنه "رسالة ترسل من مرسل إلى مستقبل عن طريق قناة" والذي حاول Weaver (وهو زميله في العمل) تعديله بإدخال فكرة فعل الترميز (codé)، فك الترميز (décodé) والتشويش وذلك لجعل تعريف Shannon أكثر إنسانية بجعل طرفي الاتصال أكثر مساهمة في العملية الاتصالية²

شكل رقم 01 - نموذج التلغراف Shannon & Weaver.



(المصدر: ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 44).

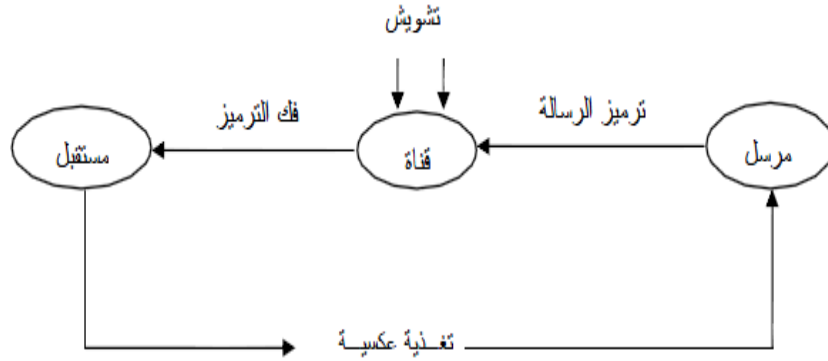
ثم يأتي Wiener عام 1948 والذي حاول تعديل تعريف Shannon لحل العديد من مشاكل التفاعل والتبادل التي تصادفها العملية الاتصالية، حيث أضاف مفهوم "التغذية العكسية" (Feedback) أي نقل المعلومة ثم تلقي الردود من المستقبل حولها في سياق سيبرنيتيقي (Cybernetique) يعتمد على تحليل كلي للعناصر في تفاعلها.³

¹ <http://fr.wiktionary.org/wiki/communication>.

² Aude Riom et al. : Toute la fonction communication, édition DUNOD, Paris, 2010, p. 5.

³ Ibid, p. 6.

شكل رقم 02 - نموذج Wiener السيبرنتيقي للعملية الاتصالية.



(المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 46).

أمّا Laswell فقد قام عام 1948 بوصف الاتصال عن طريق طرحه لخمسة أسئلة هي: من يقول ماذا، لمن، عبر أي قناة وبأي تأثير؟ (Qui dit quoi à qui par quel canal et avec quels effets?) حيث عرّف الاتصال إجابة عن هذه الأسئلة بأنه "مجموع من التفاعلات الاستراتيجية، المضامينية، الأدواتية والتأثيرية التي تحدث في سياق اتصالي".¹

يأتي بعد ذلك Bateson وهو أنثروبولوجي قام عام 1952 باقتراح نموذج الأوركسترا الذي يعتبر أعقد من نموذج التلغراف الذي جاء به Shannon. حاول من خلاله تصحيح عيوب التلغراف، والتي حاولت بدورها مدرسة Palo Alto² (والتي كان أصلاً من بين مؤسسيها) تعديله (تعديل نموذج الأوركسترا) لمحاولة إعطاء بديل لنموذج التلغراف الذي جاء به Shannon الذي يرون فيه أنه غير مناسب للعلوم الاجتماعية نظراً لخصائصه التقنية، ومحاولة استغلال إضافة Winner بمفهوم التغذية العكسية وذلك بجعل العملية الاتصالية تتم في شكل دائري وليس خطي، فقامت مدرسة Palo Alto بتأكيد إمكانية تطبيق هذا النموذج "المركب" على الجانب الإنساني، وهذا يعني إمكانية تطبيقه على كل ما هو بسلوكي وبيكوساجتماعي (التمثيلات والمرجعيات)، فأى عملية اتصالية هي أوركسترا خفية بدون قائد، وأين يلعب كل فرد معزوفته محالوا التوافق مع باقي أعضاء الأوركسترا لتكوين معزوفة جماعية. هذه المعزوفة الجماعية تستمد طابعها الجماعي من ثقافة الجماعة التي ينتمي إليها فريق الأوركسترا، معاييرها، عاداتها وقواعدها التي تجعل كل فعل من أفعال أعضاء الأوركسترا مُحتمل من طرف باقي الأعضاء.³

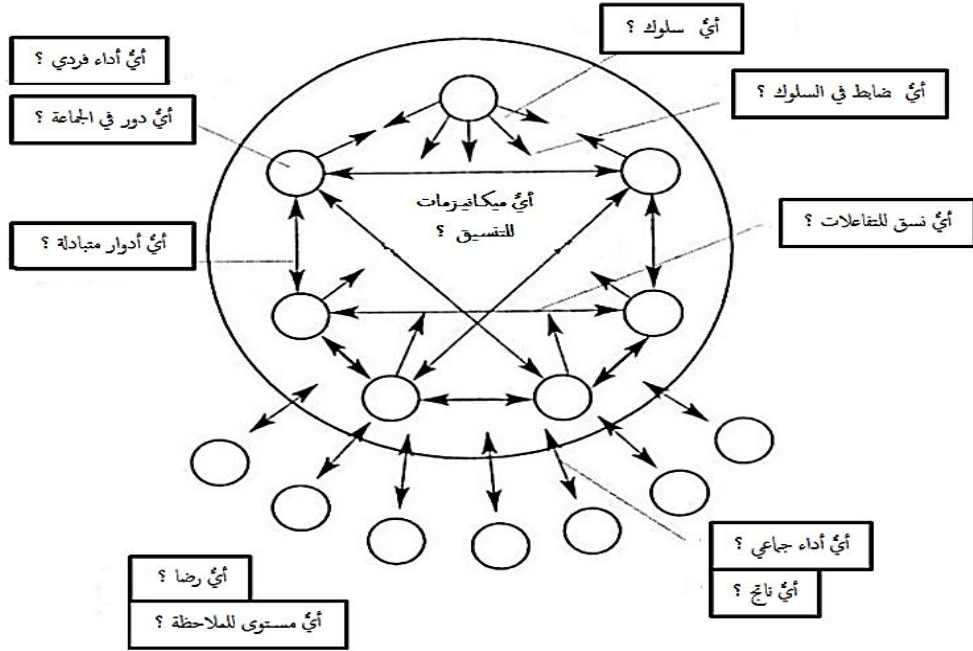
¹ Aude Riom et al, Op-cit, p.7.

² مدينة صغيرة قريبة من San Francisco اجتمع فيها في أواخر الخمسينيات مجموعة من الباحثين أذكر منهم Walz, Gregory Bateson, Haley, Don Jackson, Lawich, Paul Watzlawick.

³ Paul Watzlawick et al, Une logique de la communication, Seuil, Paris, 1972, p. 17.

فلأي عملية اتصالية حسب Watzlawick بعدان، ظاهري وضمني، فكل فرد يعيش على مجموعة من القواعد للسلوك يستعملها حتما في اتصالاته سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا ومهما كانت وسيلة الاتصال المستعملة في ذلك. وبمعنى آخر أن الفرد لا يعيش بمعزل عن هذه التمثلات وإنما يحملها معه إلى التنظيم، ومنه فإن أي تشويش على الفرد يؤدي إلى تشويش على التنظيم ومنه على العملية الاتصالية داخل التنظيم التي لا تعتمد على فعل الاتصال فحسب، بل تتعداه إلى رفض الاتصال أيضا والذي يعتبر نوعا من أنواع الاتصال كذلك، فحسب مدرسة Palo Alto "من المستحيل عدم الاتصال".

شكل رقم 03 - نموذج الأوركسترا حسب Watzlawick ومدرسة Palo Alto (معزب بتصرف)



(Source : Paul Watzlawick et al, Une logique de la communication, Seuil, Paris, 1972, p.21)

هذا عن تطور مفهوم الاتصال كرونولوجيا، أما من حيث المفهوم، ففي حين ركّز بعض علماء النفس على العمليات العقلية والوجدانية والمعرفية والذهنية الموجودة في عملية الاتصال كالتقدير والحكم والتفسير والربط والتذكّر وغيرها، نجد أنّ علماء الاجتماع ينظرون إلى الاتصال على أنّه ظاهرة اجتماعية وقوة رابطة لها دورها في تماسك البنى التنظيمية وبناء العلاقات الاجتماعية بين الأفراد.

فوجد عالم النفس Skinner يرى أنّ الاتصال هو "استخدام الكلمات والحركات وغيرها من الرموز لتبادل المعلومات".¹

¹ Aude Riom et al. : Op.cit., p. 8.

وفي نفس السياق أشار كل من Nicole bourbon & Richard Erkannd "أنه على المستوى الإنساني بمقدورنا تحديد مفهوم الاتصال على أنه نظام ديناميكي بواسطته يستطيع الإنسان تكوين علاقات مع إنسان آخر، بغية نقل وتبادل الأفكار أو المعلومات والعواطف والأحاسيس، وذلك بواسطة اللغة الشفوية أو المكتوبة عن طريق نظام من الرموز والإشارات، كالحركات والإيماءات أو الموسيقى والرسم وغيرهم".¹

كما عرّفه Rice & Willie على أنه "انتقال الرموز ذات المعنى و تبادلها بين الأفراد".²

ويعرفه Steiner & Berelson بأنه "عملية نقل المعلومات والرغبات والمشاعر والمعرفة والتجارب، إما شفويا أو باستعمال الرموز والكلمات والصور والاحصائيات بقصد الإقناع أو التأثير على السلوك".

في حين يعرفه Charles Cooley "بأنه ذلك الميكانيزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتتمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان وهي تتضمن تعبيرات الوجه والإيماءات والإرشادات ونغمات الصوت والكلمات والطباعة وكل تلك التدابير التي تعمل بسرعة وكفاءة على قهر بعدي الزمان والمكان".³

أمّا Readfield فيعرفه بأنه "المجال المتسع لتبادل الحقائق والآراء بين البشر".

وأيضا يعرفه Kincaid & Rogers بأنه "العملية التي يخلق فيها الأفراد معلومات متبادلة ليصلوا إلى فهم مشترك".⁴

أمّا Abraham Mole فيعرفه بأنه "عملية اشتراك فرد أو مجموعة أفراد يتركزون في موقع المستقبل، في مشيرات وتجارب فردا آخر أو مجموعة أفراد يجتلون موقع المرسل، باستعمال المعارف المشتركة بينها".⁵

ويرى عودة محمودة "أنّ الاتصال هو العملية الاجتماعية الأساسية طالما كانت المعاني والأفكار التي تنقل بواسطته مؤثرة ومركز الاهتمام".¹

¹ صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث و الترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006، ص65.

² نفس المرجع، ص66.

³ نفس المرجع، ص67.

⁴ فضيل دليو، اتصال المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص 22.

⁵ Bernard Lamazet et autre : dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication, édition éclipse, Paris 1997, p120.

كما يرى Aimery De Narbonne بأنّ الاتصال "دراسة وتطبيق مجموعة من الثوابت والوسائل التي من خلالها يمكن لبناء تنظيمي أن ينظم عملية اتصال مع البيئة ومحيطه".²

ضف إلى ذلك قياي بسبرٍ سريع للآراء في مكان عملي حول التمثلات التي يبديها كل فرد لمفهوم الاتصال في التنظيم أو خارجه والتي أوضحت أنّها لا تختلف عن التمثلات الجماعية والتي يمكن تلخيصها في أنه "التبادل.. الحوار مع الآخر.. إيصال رسالة.. فعل التواصل.. تبادل المعلومات.. هو النظرة.. الإشارة.. ما تُشعره للآخر وما نفهمه عنه.. هو الترجمة.. التأويل.. الاختلاف الفكري.. هو الحياة.. أنا أتواصل إذا أنا موجود.."³

من كل ما سبق وغيره يمكن استخلاص أنّ معظم تعريفات الاتصال تلتقي في عناصر مشتركة أهمها:

- الاتصال هو عملية تفاعل اجتماعي يستخدمها الناس لبناء معان تشكل في عقولهم صوراً ذهنية للعالم ويتبادلون هذه الصور الذهنية عن طريق الرموز، وهو ما يعرف بالمشاركة في فكرة أو اتجاه أو موقف، ولا يشترط أن تكون المشاركة بالاتفاق والتطابق، بل المشاركة هنا تعني الأفكار والمشاعر والاتجاهات والمواقف، في حالات الاتفاق، كما في حال الاختلاف الجزئي أو الكلي.

- الاتصال هو خاصية إنسانية و ظاهرة اجتماعية مُلزمة تنشأ جِراء دخول الأفراد ضمن بيئة اجتماعية معينة متغيرة على الدوام و متميزة في الوقت نفسه.

- الاتصال هو أساس قيام و تطور العلاقات الإنسانية، وليس شيئاً قائماً بذاته، وهو يشمل الرموز من الكلمات والصور والأشكال.. الخ ويشتمل كذلك على المعلومات والأفكار والتجارب الإنسانية التي تساهم في بناء التراث الإنساني (علمياً كان أو وجودي)..

- الاتصال هو العملية التي من خلالها يتم نقل بعض الرسائل بأية لغة كانت بين طرفين أو أكثر (شخصين أو جماعتين أو حتى مجتمعين)، و ذلك من أجل التأثير على سلوك الأفراد و الجماعات كمتلقين وتغييره.

فالانصال إذن، في بعده الرمزي والاجتماعي يعتبر ناتجاً لعدد من العمليات الاجتماعية المعقدة والمتشابكة، وتعتبر المجتمعات بمؤسساتها وجماعاتها الوسط والمحيط الذي يتحقق فيه العمليات الاجتماعية المعقدة، وهي أيضاً التي تؤثر في درجة التباعد أو التقارب بين الأفراد والجماعات داخل كل تنظيم أو نسق

¹ محمد عبد الباقي: السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، د س، ص 362.

² Aimery De Narbonne : Communication d'entreprise -conception et pratique-, 2eme édition, édition Eyrolles, Paris, 2001, p19.

³ هو سبر آراء سريع قمت به مع 10 أفراد بمؤسسة الترقية العقارية SARL NEO MEDINA في أوائل شهر سبتمبر 2012.

اجتماعي، ولكل مجتمع مهما كانت درجة تخلفه أو تقدمه نسق معين من الاتصال، يساعده ويستخدمه على تسيير أموره، ويعمل على تماسك أجزائه وتكاملها، وفي هذا الصدد يقول George Meade "إنّ عملية الاتصال لا يمكن أن تتحقق وأن تحدث في حد ذاتها، ولكنها تحدث كافتراض أساسي للعملية الاجتماعية، وفي مقابل ذلك تعد العملية الاجتماعية افتراضاً أساسياً للاتصال الممكن"¹

ومن هنا يمكن القول أن الاتصال نتاج التفاعل بين الأفراد والتنظيمات، وبناءً على ذلك فهو يشير إلى العلاقة بين الناس داخل أنساق اجتماعية معينة تختلف من حيث الحجم، النوع، المكوّن الثقافي والنشاط السائد فيها. بمعنى أن الاتصال قد يتجاوز مجرد علاقة ثنائية نمطية بين شخصين أو بين جماعتين فأكثر إلى علاقة بين أنساق اجتماعية مختلفة.

ولكي تعبر تلك العلاقة بين هاتين الأنساق عن مفهوم الاتصال، فإنه من الضروري أن يُنقل داخل تلك العلاقة كل الخبرات والمعلومات والمهارات المشتركة، وفق لغة معنية و بوسائل ملائمة لإنجاح العملية الاتصالية دون المساس بالمكوّن البنيوي (الثقافي، الاقتصادي، السياسي، العقدي... الخ) لتلك الأنساق الاجتماعية المختلفة.

وأخيراً، وفي ضوء المفاهيم والتعريفات السابقة، يصبح لزاماً عليّ التطلع إلى صياغة تعريف إجرائي للاتصال يخدم سياق البحث وأهدافه مفاده أنّ الاتصال عملية تفاعل معقدة وهادفة، تتضمن نقل وتبادل المعلومات، الخبرات، المهارات والتأثيرات بين طرفين (فرد وفرد، فرد وجماعة، جماعة وجماعة، مجتمع ومجتمع... الخ) باستخدام شتى الوسائل وبلغة مناسبة ضمن نسق أو بنية أو وسط اجتماعي معين ومحدد، بهدف تحقيق أهداف (مادية أو معنوية) من خلال تفاعل عناصر أساسية هي:

- أطراف الاتصال (المرسل و المستقبل)
- موضوع أو محتوى الاتصال
- وسيلة الاتصال (شفوية أو كتابية أو مصورة أو غيرها)
- الهدف من الاتصال (المتمثل أساساً في تحقيق التفاعل الإيجابي بين أطراف الاتصال بغرض تحقيق الأهداف، تطوير الأداء، تحقيق الفعالية أو الحفاظ على التماسك).
- تمثيلات أطراف الاتصال (ويتضمن الفهم والمعرفة والوعي بأبعاد، أهداف، حدود وآثار العملية الاتصالية)
- الاستجابة أو رد الفعل (والتي تظهر من خلال عمل كل طرف في العملية الاتصالية بغض النظر عن طبيعة التنظيم الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي الذي يمثل بيئة العمل أو التفاعل).

¹ محمد عبد الباقي: مرجع سابق، ص 359.

وبذلك يكون مفهوم الاتصال المتبع في هذا البحث أوسع وأعمق من كونه الرسالة والمراحل التي تقطعها إلى أن تصل إلى مرحلة الإقناع والاستجابة والتبني والنشر، بل يمتد ليشمل عمليات التفاعل الاجتماعي، بما يتخللها من نشاط اتصالي يتبادل أثناءه أشخاص متعددي الثقافات (المرجعية أو الذاتية) معارف، مهارات، معلومات وأدوار، في عملية لا تكفي بفهم مضمون الرسالة وتتبع الأثر الذي تحدثه لدى المتلقي، بل تتجاوز ذلك إلى أنماط السلوك الإنسانية الأخرى في مختلف المواقف ضمن بيئة تنظيمية محددة مع مراعاة تلك الفروق والاختلافات الواضحة في الثقافات (المرجعية أو الذاتية) التي يحملها فاعلون ينتمون إلى جماعات عمر مختلفة وطبقات اجتماعية ومهنية متباينة وجماعات دينية وعنصرية وأحياء ومناطق متفرقة غير متماثلة، يجتمعون في سياق منظم ومعقد (التنظيم) يقومون فيه ومن خلاله بمجموعة من الاتصالات تكون:

- الخارجية، تتم مع الأفراد والجماعات خارج التنظيم، كجمع المنظمة، المنظمات الأخرى، الزبائن، الموردون... الخ. وتحت هذا النوع من الاتصالات يقع كل ما يقوم به التنظيم باتجاه تعزيز علاقته بالمحيط التفاعلي والمرجعي له.
- داخلية وهي النوع الذي يهتم في دراستي هاته، وتمثل من جهة في الاتصالات المهيكلية أو الرسمية داخل التنظيم والتي تقود بشكل مباشر إلى تحقيق الفعالية والأهداف. ومن جهة أخرى الاتصالات البيفردية (Interpersonnelles) والغير رسمية التي تسعى لتحقيق الترابط في التفكير والاتجاهات بين الأفراد العاملين داخل التنظيم، مما يؤدي إلى تحقيق التماسك والتعاون وتوجيه الجهود نحو الأهداف المشتركة، وتقوية العلاقات الاجتماعية التي تولد بدورها حافزا للأفراد العاملين لتحقيق الفعالية والأهداف.

5 - 2 - التماسك

إن الباحث الذي يتطرق إلى دراسة التماسك الاجتماعي يجد نفسه أمام "مشكل عويص" يتمثل في أن هذا المصطلح ذاته هو من المصطلحات ذات التشعب الواسع، فقد تدخل ضمن هذا المفهوم العديد من المفاهيم المشابهة، والتي تؤدي المعنى ذاته، كما تدخل ضمنه العديد من المفاهيم الجزئية التي باجتماعها يتحقق هذا المعنى، لذلك كان لهذا المعنى العديد من التعريفات التي تختلف بحسب مجال الدراسة ولكنها في الأخير تصب كلها في معنى واحد، وسأحاول في هذا العنصر الإلمام بهم ما جاء من تعريفات واجتهادات حول مفهوم التماسك لمحاولة إيجاد تعريف إجرائي كفيلا بملأمة موضوع دراستي.

وقبل التطرق إلى أهم التعريفات والمداخل في تحديد مفهوم التماسك، أجد معظمها تشتتت مضامينها لعبارة التماسك من الكلمة اللاتينية (Cohesio) والتي تعني "المحافظة على الوحدة"¹. ويعرفها قاموس Le Petit Robert على أنها "صفة الكل ذي المكونات المتناسقة والمتحدة"². وأجد في Le Larousse Encyclopédique التماسك "اتساق منطقي (cohérence logique) لأجزاء بنية"³

فالتماسك من المفاهيم المهمة والصعبة والمشوقة التي يهتم بدراستها علم الاجتماع وعلم النفس الاجتماعي، ومع هذا ليس هناك معنى واضح وقاطع لمفهوم التماسك، فهو يُستعمل في وصف الحالات التي يرتبط فيها الأفراد بعضهم ببعض بروابط اجتماعية وحضارية مشتركة، ويُستعمل عادة في تفسير أسلوب تماسك أفراد الجماعات الصغيرة، الذي يكون إما بدافع الإغراء - أي إغراء الجماعة الصغيرة لأعضائها- أو بدافع المصالح والأهداف، أي المصالح التي حققها أعضاء الجماعة نتيجة انتسابهم إليها وعضويتهم فيها.⁴

ويعتبر مفهوم التماسك الاجتماعي كذلك من المفاهيم التي لطلما عُيِّبت في الحقل السوسيولوجي للعديد من السنوات بعدما لاقت رواجاً كبيراً إبان الأنظمة الشمولية الكبرى (الفاشية، النازية، السوفياتية)⁵ والتي كانت تستعملها لترويج مفاهيم الوطنية والقومية لشحن شعوبها حول مفهوم الدولة-الأمة (L'état-Nation)⁶.

إلا أنه، ومع تنامي روح الفردانية الليبرالية - ما بعد الصناعية- وما انجرَّ عن ذلك من تهديدات على توازن المجتمعات، ارتأت الأنظمة والسياسات إلى ضرورة تفعيل مفاهيم مثل الحراك الاجتماعي، التوازن الاجتماعي والتماسك الاجتماعي.⁷

أما كرونولوجياً، فقد جاءت فكرة التماسك في فكر ابن خلدون الذي رأى أنّ العمران لا يمكن أن يظهر إلى الوجود من خلال تفرق جمود الأفراد وتبعثرها، فالإنسان الذي يدرك بفطرته سبل عيشه، يُدرك كذلك ضرورة تعاونه وتظافره مع أهله وعشيرته، إذ ليس في مقدور كل إنسان أن يوفر حاجاته لنفسه. ويضرب ابن

¹ <http://fr.wiktionary.org/wiki/cohesion>.

² Le Robert de la Sociologie, 2011.

³ Le Larousse Encyclopédique, 2010.

⁴ عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال و أثره على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2006/2007، ص 35.

⁵ ولعل هذا التغيير راجع لتحول هذا المفهوم إلى طابو لارتباطه بهذه الدكتاتوريات.

⁶ Conseil de l'Europe : L'approche de la sécurité par la cohésion sociale : déconstruire la peur des autres en allant au-delà des stéréotypes, coll. Tendances de la cohésion sociale, N° 11, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, janvier 2005, p 07.

⁷ Ibid., p08.

خلدون مثلاً على ذلك يمكن أن نستشف منه فكرة التماسك وتقسيم العمل بين الناس فيقول " ... إذا كان لدى الإنسان قوت يوم من الخنطة، فإنه لا يستطيع أن يأكل هذا القوت دون أن يمر بعمليات أخرى من الطحن والعجن والطبخ، وكل واحدة من هذه العمليات تحتاج إلى تعاون وتكاتف الجهود..."، وبالتالي فإن فكرة التماسك والتضامن يبدو عند "ابن خلدون" أمراً ضرورياً لا يمكن للفرد أن يستغني عنه في عيشه وأمنه، ولا يمكن للمجتمع أن يتأسس من دونه، ويرى أنّ هذا التماسك لا ينشأ باجتماع أناس في حيّز معين بل يجب أن يكون هناك رابط ذهني أسماه "العصبية"، فالتماسك الاجتماعي عند ابن خلدون إذن هو العصبية بمفهوم الالتحام القبلي أو الالتحام الاجتماعي بالعصب. فالعصبية بالنسبة لابن خلدون هو حالة ذهنية عاطفية تتجسد في العلاقات والسلوكيات التي تتسم بها مجموعة من البشر في حالة البداوة، وهو مفهوم يكتسي عند ابن خلدون معنى سياسي أكثر منه اجتماعي، يظهر عند وجود خطر خارجي يهدد الجماعة، وهو قائم أساساً على القرابة أو صلة الرحم بمعنى أنه كلما طغت صلة القرابة على روابط أفراد المجتمع كلما ازدادت، ووجود هذه الصلة يقوّي من النعرة على ذوي القربى والأهل والأرحام، مما يؤدي إلى زيادة التماسك الاجتماعي.¹

أمّا في صيغته الحديثة، فقد استُخدِمَ مصطلح "التماسك الاجتماعي" لأول مرة عام 1893 من قبل Emile Durkheim في دراستيه حول الانتحار وتقسيم العمل وكان دائماً لصيق بمصطلح "الاجتماعي" على اعتبار أنّ التماسك في بداياته كان خاصية من خصائص المجتمعات قبل التنظيمات أو الجماعات الصغيرة، وقد استعمله Durkheim لوصف المجتمع ذات الدرجة العالية من التضامن بين أفرادها وكذا الضمير الجماعي السائد بينهم، وفي هذا الصدد يقول: "... وهذا يقودنا بالتالي إلى أن ندرك سبب جديد يجعل من تقسيم العمل مصدراً للتماسك الاجتماعي، فهو لا يجعل الأفراد متضامنين بحده للنشاطات الفردية، كما قلنا حتى الآن، ولكنه أيضاً يزيد فيها بما يزيد من وحدة البنية، وذلك ببساطة لأنه يعزز الحياة فيها، على الأقل في الحالة العادية، ومنه فإنه لا يكون أحدهما من دون الآخر".² ومنه فقد استخدم Durkheim مصطلح التماسك الاجتماعي استعمالاً علمياً يرى خلاله أنّ درجة التماسك الاجتماعي تعتمد على طبيعة المجتمعات التي تؤثر تأثيراً كبيراً ومباشراً في أنماط سلوك الأفراد حيث طرح ثنائيته الشهيرة حول التماسك الذي يقوم على التشابه المميز للمجتمعات الانقسامية البسيطة والذي أسماه التماسك الآلي، والتعاون القائم على التبادل المهني في المجتمعات ذات التنظيم الأخلاقي الكثيف والذي أسماه التماسك العضوي، ويُشير التماسك هنا إلى التزامات الفرد بالمعايير المشتركة والقيم

¹ إدريس خضير: التفكير الاجتماعي الخلدوني وأثره في علم الاجتماع الحديث، موف للشر، الجزائر، 2007، ص 143.

² " ... Nous sommes ainsi conduits à reconnaître une nouvelle raison qui fait de la division du travail une source de cohésion sociale. Elle ne rend pas seulement les individus solidaires, comme nous l'avons dit jusqu'ici, parce qu'elle limite l'activité de chacun, mais encore parce qu'elle l'augmente. Elle accroît l'unité de l'organisme, par cela seul qu'elle en accroît la vie; du moins, à l'état normal, elle ne produit pas un de ces effets sans l'autre." Tiré du livre d'Emile Durkheim, De la division du travail social, 1893, édition 1983, Livre III, p133.

والاعتماد المتبادل الناشئ عن المصلحة المشتركة وتوحد الفرد بالمجتمع، لذلك فهو يُعدُّ عاملاً مهماً بوصفه مصدراً للقوة والمقاومة.

أما Etziuni فعرف التماسك بأنه "علاقة إيجابية معيّنة بين شخصين فما فوق" ويعتبر Etziuni من الأوائل الذين رأوا أنّ فكرة التماسك ليست خاصة بالمجموعات فحسب، بل هي خاصة بجميع أنواع التجمعات الإنسانية، إلا أنه في تعريفه تجنب عن عمد استخدام مصطلح الجماعة أو الاجتماعي، وكذلك الإشارة إلى قيم وأهداف مشتركة، بل يكتفي بالإشارة إلى المعايير العامة التي تحدد ظروف وشروط العلاقة بين الأفراد لأنه يعتبر التماسك استعداداً فردياً لا اجتماعياً.¹

في حين عرف Charles Koli التماسك بناءً على اعتبار أنّ هناك نوعين من الجماعات²، "الجماعات الأولية" التي يسود فيها علاقات الوجه للوجه أي العلاقات المباشرة القائمة على الاتصال المباشر بين عدد محدود من الأفراد حيث يعرف كل فرد الآخر معرفة عميقة، وهي أولية لأنها تُكسب الفرد تجارب مبكرة وكاملة للوحدة الاجتماعية، والفرد في الجماعة الأولية يكون سريع التأثر بضغطها واحتياجاتها، لكونه على اتصال مباشر واحتكاك متواصل معها إلى حدّ ذوبان شخصية الفرد ضمن هذه الجماعة بحيث يحدث اندماج كلي بين الأعضاء، ويجد الفرد نفسه جزءاً لا يتجزأ من الجماعة، وتقوم الصلات على أساس الدم والأخوة والصداقة والمعرفة الشخصية، ما يؤدي إلى عمق التماسك الاجتماعي. أما "الجماعة الثانوية" فهي توجد عادة في المجتمع الشاسع في مساحته والمعقد في ثقافته، والذي يحوي عدداً كبيراً جداً من السكان، ويتميز بالحراك الجغرافي والمهني لأفراده، فتحلّ العلاقات غير الشخصية محل العلاقات الشخصية، وتنسم العلاقات بالسطحية والمنفعة والجزئية، ويتحكم في هذه الجماعة القانون الوضعي.

ويرى كذلك أنّ الجماعة الأولية ليست مستقلة استقلالاً كاملاً عن الجماعة الثانوية، بل هي مرتبطة ارتباطاً وثيقاً به وتعد انعكاساً لروحه، فوجود الجماعات الأولية في المجتمع يعكس صورة التماسك فيه، ذلك أن هذه الجماعات تعكس روح المجتمع، كما أن هذه الجماعات لها صفات تؤكد عمق تماسكها ودورها الفعال في تحقيق الضبط الاجتماعي الذي يمكن تحقيقه بنجاح في المجتمعات المحدودة العدد، وبانتقال صفة هذا المجتمع نحو التعمد في الثقافة وشساعة المساحة وازدياد عدد أفراد المجتمع، فإنّ التماسك يصبح غير محقق بالصفة التي يمكن تحقيقها في المجتمعات المحدودة العدد، وبذلك فإن شكل الجماعات يختلف بالتالي، فتنقل إلى شكل الجماعات الثانوية التي تسودها السطحية والمنفعة الشخصية.³

¹ عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق، ص. 27.

² قباري محمد إسماعيل، أصول الأنثروبولوجيا العامة، منشأ المعارف، مصر، 1971، ص. 227

³ بركات حمزة حسن، علم النفس وديناميات الجماعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008، ص. 129.

ويرى William Sumner أنّ التماسك الاجتماعي مبني حول القيم الأساسية الثلاث: الإدماج الاجتماعي و القيم الاجتماعية والحراك الاجتماعي. الإدماج الاجتماعي يشير إلى المدى الذي يمكن لجميع المواطنين المشاركة على قدم المساواة في جميع مجالات الحياة الاجتماعية، وتشير القيم الاجتماعية إلى الثقة بين الناس والمؤسسات والشعور بالانتماء إلى المجتمع ويشير الحراك الاجتماعي إلى تكافؤ الفرص في تقسيم العمل.¹

أمّا Henry Fayol وفي تعقيبه عن ضرورة التنسيق بين مختلف أنشطة التسيير والتنظيم يقول أنّه "يجب وضع أسس تعمل على ربط، توحيد وخلق تناسق بين الأفعال والمجهودات داخل المؤسسة بحيث يكون من بين أعمال كل إدارة هو جمع المعلومات الكافية عن الأدوار المتبادلة التي يجب أن تؤديها مع غيرها من الإدارات داخل التنظيم محافظة على الوحدة التنظيمية".²

فالتماسك من المواضيع التي كان لعلم الاجتماع السابق في دراستها، ويرى كل من Festinger & Schacter & Bach (والذين يعتبرون أول من صاغوا تعريف سوسولوجي حديث لمفهوم التماسك) أنّ فكرة التماسك كفكرة الاتصال أو التنظيم، يجب أن تحظى بالأهمية لأنها عامل مهم في فعالية أي تنظيم أو جماعة منظمّة، وفي هذا السياق عرّفه Festinger على أنّه "القوة الناتجة عن مجموع القوى المؤثرة على الجماعة لبقائها على قيد الحياة".³

ومثله رأّت Janis أنّ التماسك هو "القيمة العظمى التي يحملها (كتمثلات) ويبحث عنها (كتطلعات) ثم يحافظ عليها (كممارسات) الأفراد عند انضمامهم إلى أي جماعة أو تنظيم أو فريق".⁴

ويرى كل من Chell & Matarasso أنّ التماسك هو "ترقية واستثمار الحس الجماعي لتوطيد العلاقات الفردية وجعلها دائمة داخل أي بنية اجتماعية".⁵

ويرى Dinken Mitchell أنّ مصطلح التماسك لا يمكن أن يستعمل إلا عندما تتوفر في الجماعات الصفات التالية:⁶

¹ Conseil de l'Europe, Op-cit, p.21.

² José Luis Pech, Luis Cisneros et Hugo Cordova, Cohérence et cohésion de l'équipe de direction dans les PME, Une recherche-action sur l'implantation d'un système de gestion formel, p.4.

³ Ibid, P.5.

⁴ Ibid, P.6.

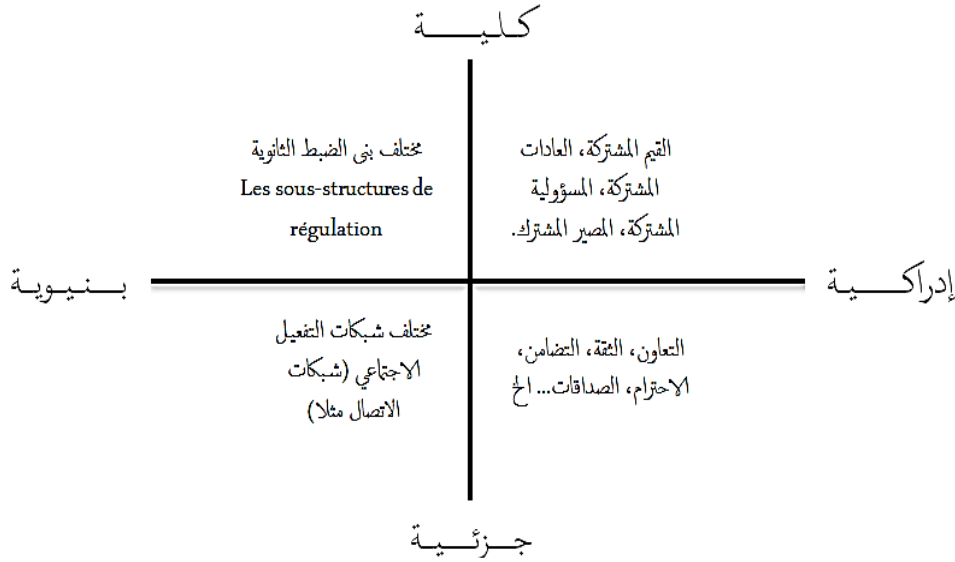
⁵ Pierre Cauvin, La cohésion des équipes, ESF Editions, Paris, 1997, p.72.

⁶ دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، 1981، ص. 192.

- اعتماد الفرد على المقاييس والقيم المشتركة.
- توحد أفراد الجماعة بسبب المصالح المشتركة.
- التزام الفرد بأخلاقية وسلوكية جماعته.

أما Grootaert & van Bastelaer فيرون أنّ التماسك عبارة عن رأسال اجتماعي يؤثر مباشرة على طبيعة البنى الاجتماعية لأيّ تجمع انساني منظم (دولة، مؤسسة، فريق...الخ) ويرون أنّ هذا الرأسال الاجتماعي هو محصلة ثنائيتين يمثلان أربعة أبعاد لفكرة التماسك تمتد من الكلية إلى الجزئية ومن البنيوية إلى الإدراكية كما هو مبين في الشكل التالي:

شكل رقم 04 - حوصلة لمقاربة Grootaert & van Bastelaer حول فكرة التماسك كرأسال اجتماعي (معزّب بتصرف)



(Source : Conseil de l'Europe : Elaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale, Guide méthodologique, les éditions du conseil de l'Europe, Belgique, Juin 2005, p. 35.)

أما Fritz فيعتبر أنّ التماسك لا يكون إلا إذا تقاسم أعضاء جماعة تنظيمية ما، معاً، التهديدات والمشاكل التي تواجههم حد تشكيل ملكة منتجة (Un habitus productif)، ومن هنا تتجلى لنا علاقة بين التماسك والانتاجية تكمن في أنّ التماسك عامل مهم من عوامل الاستقرار والذي بدوره عامل مهم من عوامل تحقيق الفعالية والانتاجية.

ويرى Claude Lévi-Strauss أنّ الهوية الثقافية للتجمعات البشرية تؤثر مباشرة على طبيعة العلاقات السائدة -والعكس صحيح- بما يحقق درجة من التضامن تتجلى في أنماط التواصل والتعامل والتفاعل. وإسقاط هذه الفكرة على الجماعات التنظيمية نجد أنّ ثقافة المؤسسة مثلاً من جهة والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية السائدة داخلها تتبادل التأثير والتأثر، هذا ما يساهم في تفعيل التماسك بين أعضائها بخلق قيم جماعية

مقبولة (Des valeurs collectivement acceptées)، حيث تكون مجموع هذه القيم الجماعية المقبولة، القيمة المركزية التي يتناسك حولها أعضاء الجماعة.

فالتماسك إذا من الخصائص الأكثر جوهرية للجماعات، فهي الطريقة التي ترتبط بها الجماعة ببعضها البعض بوصفها كيان -يحتوي ذاته- متشابك بإحكام. وتتميز بأنها توفّر اتساق في السلوك والاعتقاد والتدعيم المتبادل بين أفرادها.

ويجدر الإشارة هنا، بخصوص الاتساق، إلى ما يتضح لي من أنّ مفهوم التماسك (Cohésion)، وفي العديد من التعريفات التي صادفتها، ذا علاقة تبادلية مع مفهوم الاتساق (Cohérence)، هذا الأخير الذي يعرّف على أنّه مجموع القنوات التي تعمل على خلق علاقات منظمّة، متشابكة وتفاعلية بين أعضاء بنية ما بغرض تشكيل نمط أفعال جماعية عقلانية تهدف إلى المحافظة على هذه البنية. وإذا افترضنا أنّ البنية لا تكون متسقة ومترابطة إذا لم يكن لأعضائها انجذاب نحوها، وإذا علمنا أنّ انجذاب الأفراد للجماعة أو الفريق هو أحد مؤشرات التماسك فيمكن القول أنّ التماسك هو المرحلة البنيوية (وحدة فريق العمل مثلا) لعمليات الاتساق الوظيفية.

فلا يمكن اعتبار الجماعة ذات الدرجة المنخفضة جدا من التماسك، جماعة أصلا على حدّ قول Bach، فالتماسك هو المؤشر البنيوي الذي يجعل من الجماعة كيان له وجود، وبعبارة أخرى هي العملية السيكلوجية التي تُحوّل تجمع الأفراد الذين لا يرتبطون ببعض إلى "جماعة اجتماعية".¹

ويرى Kidwell أنّه يمكن كذلك أن نقسم معاني التماسك إلى فئتين متميزتين، أولاها تتركز حول نواح معينة من العملية الجماعية كعاني الروح المعنوية، الكفاءة وروح الجماعة...الخ. أمّا الفئة الثانية فهي التي تعرّف التماسك بأنّه محصلة القوى التي تجذب الأعضاء إلى الجماعة وتدفعهم إلى البقاء فيها ومقاومة التخلي عن عضويتها، بحيث يؤدي الانجذاب لها أو الجاذبية البين-شخصية لأفرادها إلى ظهور تماسك الجماعة بوصفها كل ناتج عن جمع درجة انجذاب الأفراد للجماعة.

وباعتبار أن الجماعات لا تكون ثابتة أو ساكنة على الإطلاق، فإن علاقات التماسك قد تتعرض للتفكك، وقد تتجدد عضويتها باستمرار وبشكل دائم، فتطور الجماعة وتماسكها رهن بتطور أفرادها ضمنها، ويتطور أهدافها كذلك، لأن الجماعة تكوين حيوي دائم التجدد فقد ينضم مثلا فرد إلى جماعة، وله تصور وتوقع أنّها قد تحقق له إشباعا لبعض طموحاته، أو تلبّي حاجات معينة لديه، فبذلك فهو يتقدم نحو هذه الجماعة بجاذبية قوية وتكون عضويته في مراحلها الأولية ذات اندفاع وتماسك، ولكن الفرد وبعد انقضاء فترة في

¹ بركات حمزه حسن، مرجع سابق، ص. 70.

عضويته قد يغيّر طموحاته التي تتميز بالتجدد وتتغير بعض حاجاته التي كان يسعى إليها من قبل، وبذلك فإن جاذبية الجماعة هنا مستقلّ عما كانت عليه من قبل، وهنا يأتي رهان يقتضي أنّه ولاستمرار وجود الجماعة وتماسكها لا يكفي إرضاء هذا الفرد وتلبية حاجاته (ما قد يتعارض مع التنظيم) بل هي رهان باتخاذ المهام والوظائف داخل الجماعة شكلاً تضامياً منظماً، مستقلة عن ذات الأفراد الذين يكونونها.

من كلّ ما سبق، ولأهداف بحثي، يمكن استخلاص أنّ التماسك هو محصلة بعدين :

فمن جهة هو درجة الانجذاب والانصياع الإرادي لأعضاء فريق العمل حول فكرة معيّنة، هدف محدد (Un idéal)، تطوعات مشتركة وشعور مؤّحد، تسمح لهم بتقوية علاقاتهم، بما يضمن لهم البقاء.

ومن جهة أخرى فتتمسك فرق العمل اقتناع جماعي لفريق عمل ما بضرورة تحقيق الأهداف التي حددتها المؤسسة، والتزام (قبول) أعضائها بتحقيق الأهداف المسندة لهم من خلال قيم مشتركة بينهم يعملون على تثبيتها، الالتحام حولها والمحافظة عليها.

5-3 - فريق العمل متعدد الثقافات

5-3-1 - فريق العمل

إنّ الأصل الetimولوجي¹ (étymologique) لكلمة فريق (équipe) يرجع إلى القرن 12 وقد كان من المصطلحات المستعملة في الملاحة البحرية الفرنسية، محرّف من كلمة (esquif) والتي تعني في ذلك الوقت العملية التي من خلالها يسحب مجموعة من الملاحّة سلسلة من المراكب توضع على بعضها البعض، ونستطيع أن نستشف من أصل الكلمة بوادر الفريق بالمفهوم الحديث في تعاون الرجال واتحادهم لجر القوارب.²

أمّا اصطلاحاً، فعلماء الاجتماع والعمل والتنظيمات وكذا علم النفس العمل هم من أعطى أهمية كبيرة لمحاولة تحديد مفهوم فريق العمل تحديداً يراعي الأبعاد السيكولوجية، التنظيمية والاجتماعية له، وقد تطلب ذلك التفرقة بين الجماعة والفريق، وعملياً، وبالرغم من أنّ مفهومي الجماعة والفريق غالباً ما يتداخلان ليستعملوا في تحديد نفس الظاهرة (التجمع البشري) بغض النظر في كونه منظم أو غير منظم إلا أنّ أغلب الباحثين في العلوم السلوكية والتنظيمية حاولوا تحديد ما هو "فريق" وما هو "جماعة" من خلال مجموعة من التصنيفات بغية التفرقة بين ما هو منظم (أو تنظيمي) وهاذف وما هو عشوائي ومفاجئ، فكانت لهذه الإسهامات الدور الجيد في تحديد أوجه الاختلاف والتشابه بينهما ومن ثمّ إرساخ خصائص الفريق.

¹ علم دراسة أصول الكلمة وتطورها التاريخي أو ما اصطلاح على ترجمته بالتأثيل.

² Le Robert de la Sociologie, 2011.

ولعلّ المصطلح الإنجليزي واضح في التفرقة بين جماعات العمل Work group وفريق العمل Team work إذ يتضح منه أنّ جماعة العمل هي جماعة تعمل في منظمة معينة ولكل واحد من أعضائها وظيفته واختصاصه ومركزه في هيكلها التنظيمي، أمّا فريق العمل فيقصد به أساساً أسلوب عمل لفريق له هدف ومهمة واحدة.

أمّا عملياً، فمن هذه التصنيفات نجد تصنيف كل من Martin & Anzieu حيث اقترحا مقارنة بسيكو-ديناميكية يفرقان فيها بين الحشود، العصابة، التجمعات، الجماعة الأولية أو الضيقة والجماعة الثانوية أو التنظيمات. لكننا لا نجد مفهوم الفريق لأنّها أدرجاها في فكرة الجماعة الثانوية (Groupe secondaire) واعتمدا في تصنيفها معيار اعتباره ممّا في تحديد نوع وطبيعة التجمع، هي الهيكلية (La Structuration) والتي تمثل درجة التنظيم الداخلي وتوزيع الأدوار، بالإضافة إلى معايير أخرى مثل طبيعة العلاقات، درجة إدراك الأهداف وكذلك درجة التأثير على المعايير والمعتقدات (Effets sur les croyances et les normes).

جدول رقم 01 - تصنيف الجماعات الانسانية حسب Martin & Anzieu.

النوع	الهيكلية	المدة	عدد الأفراد	العلاقات	الآثار على المعتقدات والأعراف	الوعي بالأهداف	العمل الجماعي
الجماهير	جّد منخفضة	من بضع دقائق إلى بضعة أيام	كبير	عدوى المشاعر	العدوى الكامنة	قليل	بين العنقوان واللامبالاة
العصابات	منخفضة	من بضعة ساعات إلى بضعة أشهر	ضئيل	البحث عن الند والشبيه	التعزيز	متوسط	عفوية ودون تأثير
الجماعات	متوسطة	عدّة أسابيع إلى عدّة أشهر	ضئيل، متوسط أو كبير	علاقات انسانية سطحية	الإبقاء	قليل أو متوسط	المقاومة السلبية والمحدودة
جماعة أساسية أو صغيرة	مرتفعة	ثلاثة أيام إلى عشر سنوات	ضئيل	علاقات انسانية ثرية	التغيير	مرتفع	محمّنة، عفوية ومبتكرة
جماعة ثانوية أو منظمّة	جّد مرتفعة	عدّة أشهر إلى عدّة عقود	متوسط أو كبير	علاقات وظيفية	الحث عن طريق الضغط	من قليل إلى مرتفع	محمّنة، اعتيادية ومخططة

(Source : Anzieu, D., & Martin, J.-Y : La dynamique des groupes restreints, Presse Universitaire de France, édition 2003, 1ere parution 1968, Paris, p 45.)

بالإضافة إلى ذلك فقد اقترحا تصنيفا رقميا للجماعات حسب حجمها¹ فنجد:

- التحالفات (أقل من 3 أشخاص).
- الجماعات الصغيرة (من 3 إلى 5 أشخاص).
- الجماعات المحدودة (من 6 إلى 13 شخص) والتي تندرج ضمنها فرق العمل.
- الجماعات الممدودة (من 14 إلى 24 شخص).
- الجماعات الواسعة (من 25 إلى 50 شخص).
- المجالس (أكثر من 50 شخص).

ويقترح كل من Savoie & Brunet تصنيفا آخر للفرق والجماعات يستند على متصل تاريخي يعرضان فيه تطور مفهوميها من خلال تحليل مضامين الأدبيات العلمية وما تحتويه من تمثيلات حول فكرة الجماعة والفرق حيث وجد أنّ هناك تداخل بين مفهوم الأبعاد الذاتية والموضوعية للجماعات (أو بالأحرى للأفراد المكونين لهذه الجماعات)، فلا يوجد هناك جماعات تنشأ بطريقة موضوعية بحت ولا أخرى تنشأ بطريقة ذاتية بحت، بل هناك عوامل بسيكوعاطفية (Psychoaffectifs) تمثل الأبعاد الذاتية للأفراد داخل الجماعات وأخرى سلوكيات تنظيمية ملاحظة (Comportements organisationnels observables) تمثل الأبعاد الموضوعية، تتفاعل فيما بينها لتشكيل الجماعة بمفهومها البنوي والوظيفي، وأنّ فريق العمل هو نتاج رجحان الأبعاد الموضوعية على الذاتية².

ويشير كذلك كل من Katzenbach & Smith إلى طبيعة العلاقة بين فريق العمل وجماعة العمل بأنّ فرق العمل وُجدت لتلبية متطلبات الأنواع المتقدمة من التنظيمات التي تتطلب الإبداع والمرونة والمستويات العليا من الأداء، وتختلف عن جماعات العمل في أدوار الفريق ومواصفات الأداء وثقافة العمل وطبيعة عملية الاتصال واستمرارية الفريق أو الجماعة³.

ويرى محمد سعيد سلطان أنّه إذا كان فريق العمل يعرف بوصفه مجموعة صغيرة من العاملين يمتلكون مهارات متكاملة ويعملون مع بعضهم لتحقيق أهداف يكونون مسؤولين جميعهم عنها، فإنه من الصعب تحديد الفرق بينه وبين جماعة العمل. غير أنه يمكن القول بأنّ فريق العمل هو أحد أشكال جماعات العمل داخل التنظيمات، ويختلف عنها في مدى ارتباط أداء فريق العمل بمفهوم التعاضد أو القيمة المضافة، بمعنى أن مساهمات الأفراد كفريق تفوق مساهماتهم كأفراد داخل مجموعة العمل. كما أنّه وبخلاف جماعة العمل، فإن الأدوار في فريق العمل لا تعكس المواقع الرسمية للأفراد في التنظيم، مع وجود حالة تنافسية بين الأعضاء.

¹ Ibid, p 46.

² Alain Cardon : Profils d'équipes et cultures d'entreprises, édité d'organisation, Paris, 1992, p. 22.

³ Ibid, p. 21.

بالإضافة إلى أن أدوار القيادة في فريق العمل تكون مشتركة مع تشجيع النقاشات المفتوحة، كما يتم قياس النتائج بصورة مشتركة.¹

وعلى العموم، وحوصلة لما جاء في موضوع التفرقة بين الفريق والجماعة، يمكن القول أن فريق العمل مفهوم أكثر حيوية من مفهوم جماعة العمل في المنظمات الحديثة، ولعل ذلك يكمن في النقاط التالية:

- يعتمد الأداء في جماعات العمل على نتائج أداء كل عنصر على حدة، أما فرق العمل فإن الأداء يكون بمشاركة الأفراد وتضامنهم ويتم ذلك بالعمل المشترك.
- تعتمد المساءلة في جماعات العمل على نتائج أداء كل عنصر على حدة، أما فرق العمل فتكون المساءلة على النتائج المشتركة للفريق.
- تنصب اهتمامات الأعضاء في جماعات العمل على الأهداف الرسمية لكل منهم، أما في فرق العمل فيكون الاهتمام بالأهداف المشتركة والالتزام بهذه الأهداف.
- في جماعات العمل تكون الاستجابة إلى طلب الإدارة، أما في فرق العمل فتكون الاستجابة إلى ما التزم به الفريق نفسه.

وبعد تحديد الفرق بين فريق العمل وجماعة العمل، يمكننا محاولة تحديد تعريف إجرائي لفريق العمل يمرّ بسرد تعريفات مختلف التوجهات والمدارس التي أسهمت في تحديد مفهوم فريق العمل.

أولى هاته التعاريف كانت من Savoie & Mendès اللذين يعرفان فريق العمل على أنه "تجمع رسمي تمثل مهمته في أداء وظيفة محددة وواضحة المعالم في مجال معين وبشكل جماعي وأين تكون طبيعة العلاقات بين أعضاءه أو بينه وبين المنظمة محدّدة من قبل هاته الأخيرة".²

أما Sundstrom فيرى أن فريق العمل "ترابط منظم لأفراد يشتركون في المسؤولية عن نتائج محددة من طرف التنظيم".³

ونجد Bailey & Cohen اللذان يعرفان فريق العمل على أنه "مجموعة من الأفراد اللذين يعتمدون على بعضهم البعض في واجباتهم ومسؤولياتهم مشتركة، ويقومون بإدارة علاقاتهم ضمن أطر تنظيمية، فهم يعتبرون أنفسهم كيان اجتماعي فاعل ضمن واحد أو أكثر من الأنظمة الاجتماعية الأوسع".¹

¹ سالم بن بركة براك الفايدى، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008، ص 78.

² Alain Cardon, Op-cit, p.24.

³ Jean Maisonneuve : La dynamique des groupes, 14eme édition, Edition Point Delta, Liban, 2009, p.20.

أما kindersley فيرى أنّ نجاح الفريق ككل مرهون بمشاركة كل فرد منه، ففريق العمل حسبه "مجموعة من الأشخاص بينهم التزام معين بأداء مهام محددة، بحيث كل عضو لديه دور محدد يتفهمه بشكل جيد بقية الأفراد ويشاركون في إنجاحه و ذلك بالاعتمادية البنوية والوظيفية السائدة داخل الفريق".²

ويحدد Baker فرق العمل على أنّها "مجموعة من الأفراد يعملون معا لتحقيق أهداف يحددها التنظيم المنتمون إليه، بحيث لا يستطيع هؤلاء الأفراد أن يحققوا هذه الأهداف إذا عمل كل واحد بمفرده".³

و يرى كل من Cecil Bell & Wendel أنّ فرق العمل تتكون من عدد صغير من الناس لديهم مهارات متممة لبعضها وملتزمين بهدف مشترك وعدد من الغايات المحددة يرون أنفسهم بموجبها مسؤولين أمام بعضهم البعض.⁴

من هاته التعريفات يمكن استخلاص مجموعة من العناصر هي:

- فريق العمل تجمع رسمي ومنظم لمجموعة أفراد محدودة العدد.
- ينتمي إلى تنظيم يُملئ له أهدافه، وظائفه، مكانته وبنيته التنظيمية.
- يجمعهم هدف مشترك يسعون لتحقيقه.
- يربطهم التزام معين بأداء مهام محددة.
- توجد بينهم محام وعلاقات متبادلة وتكاملية.
- لهم قيم ومبادئ لتنظيم سلوك وتصرفات الفريق.
- يعتبرون أنفسهم مسؤولين مسؤولية جماعية عن تحقيق الأهداف المنوطة لهم.

من تحليل هاته التعاريف تتجلى مفاهيم مثل الأداء الجماعي والمسؤولية المشتركة أي تقاسم الأنشطة والمسؤوليات المحددة سلفا، أي أنّ فريق العمل لا يكتفي (مثل الجماعة) بهدف مشترك لكي يكون، بل هو مطالب بالإضافة إلى ذلك بأداء جماعي و مسؤولية مشتركة.

كما يتجلى كذلك - ومن خلال نفس التعاريف - مفهوم التنظيم في شكله، العضوي (الفريق كتنظيم قائم بذاته) والائتمائي (D'appartenance)، فلا يمكن لفريق العمل أن يكون خارج التنظيم، بل مفهوم فريق العمل أصلا يتضمن كونه ينتمي إلى تنظيم يُملئ له أهدافه، وظائفه، مكانته من التنظيم وبنيته التنظيمية، و هذا

¹ Ibid, p.48.

² سالم بن بركة براك الفايدى، مرجع سابق، ص 38.

³ Anzieu, D., & Martin, J.-Y, Op-cit, p. 52.

⁴ Ibid, p.52.

ما يفرّق مفهوم فريق العمل عن مفهوم الجماعة في كونه "تجمع ذا شرعية تنظيمية (تمنحها إياه المنظمة التي لن يكون لولاها)" أي أنّ فريق العمل ليس معطى اجتماعي وإنّما بناءً تنظيمي.

وعليه، ولتحديد مفهوم يخدم دراستي ويمهّد لتحديد مفهوم فريق العمل متعدد الثقافات، استأنست بتعريف Peter Drucker الذي يرى أنّ فريق العمل هو عدد محدد من الأفراد، ينتمون إلى مصالح وأقسام متعددة في المنظمة، تجمعهم المنظمة للعمل سوياً في مهمّة معروفة ومحدّدة يُسألون عنها من طرف المنظمة¹

5 - 3 - 2 - التعدد الثقافي²

قبل التطرق إلى تحليل مفهوم التعدد الثقافي، أعرض مجموعة من التعريفات المكتملة لبعضها البعض وذلك بهدف التوصل إلى فهم متكامل لطبيعة الثقافة ومعناها.

إنّ الثقافة كلّ مبني على مستويين، قيم داخل الفرد و بناءً في المجتمع، فتصرفات الفرد دليلٌ على وجودها وهي التي تفسّر في تجمّعها ثقافة المجتمع. ويرى Ralph Linton أنّ "لكل مصطلح من هذه المصطلحات الثلاثة (الفرد، المجتمع، الثقافة) مدلولات تشير إلى كيانات مختلفة لها دور خاص ومتميز في الحياة الإنسانية والاجتماعية، فالمجتمع هو جماعة منتظمة من الأفراد، بينما الثقافة طائفة منتظمة من الاستجابات المكتسبة والتي يميّز بها مجتمع عن آخر، أمّا الفرد فهو الكائن الحي القادر على التفكير والفعل والشعور بذاته، لكن استجابته تتشكل إلى حد كبير في ضوء احتكاكه بالمجتمع واكتسابه للثقافة"³.

إضافة إلى ذلك، يُعرّفها L.Tcarr أنّها نتاج تراكمي منقول للسلوك السائد في المجتمعات.⁴

حصر هاذين التعريفين الثقافة في مفهومها البنيوي والتاريخي، أي اعتبار الثقافة ثراث اجتماعي يتناقل من جيل إلى جيل.

هناك تعاريف أخرى تهتم بالجانب السيكلولوجي أي هي مجموعة أساليب فنية تحقق إشباع الحاجات وحل المشكلات والتكيف مع البيئة، ويرى في هذا السياق K.Limbery على أنّها "ذلك الكل المتعلق

¹ Henry CLETY, Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes «Equipes de travail», thèse de Doctorat en Psychologie, université Charles-de-Gaulle Lille 3, France, 2009, p.102.

² التعدد أو التنوع أو التباين أو الاختلاف.

³ السيد عبد العاطي السيد، المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص.7.

⁴ نفس المرجع، ص.8.

بأسلوب الحياة"¹، ويرى P. Sorokin بأنها "تتكوّن من المعاني والقيم والتفاعلات والعلاقات، كما تتجسّد في الأفعال الظاهرة في العالم السوسيوثقافي"².

كما يعرفها كل من G.Hofsted & D.Bollingue على "أنّها البرمجة الجماعية للعقل البشري التي تسمح بتمييز أعضاء فئة من الناس عن أخرى". وهنا نجد أنّ الباحثان شبا الثقافة بالنسبة للجماعة بالشخصية بالنسبة للفرد.

وعرّفها R.Guilford على "أنّها المجموعة المتفاعلة من الخصائص المشتركة والتي تُؤثر على استجابة المجموعات الإنسانية بنفس الطريقة التي تحدّد بها الشخصية والهوية عند الفرد"³.

يتضح لنا من خلال كل ما سبق أنّ الثقافة هي نتاج تفاعل القيم والسلوكات، المتوارثة أو المكتسبة من محيطه الخارجي، والتي ستساعد الفرد في التكيف مع بيئته و التأثير فيها.

وفي المقابل، فالأفراد بدورهم يُنتجون الثقافة من منطلق استعداداتهم الذهنية والفكرية التي تُساهم في تحديد أنماط حياتهم، وبالتالي تختلف من فرد لآخر.

ومنه، وكما سبق، فالثقافة على مستويين:

- المستوى الواسع، وهو المجتمع بكل ما يحمله من خصائص تجعل منه ذا ثقافة خاصة به ومختلفة عن باقي المجتمعات الأخرى.

- المستوى الفردي، وهي ثقافة الفرد المتكونة من الاستعدادات الذهنية والمكتسبات الاجتماعية.

وهذا المعنى، فالثقافة مفهوم مشترك من حيث بنيتها الكلية، لكنّها تختلف من حيث خصوصياتها الفردية، هذا الاختلاف في الخصائص الثقافية الفردية سيؤدي بالضرورة إلى اختلافات في الخصائص الثقافية الجماعية.

فوجود التنوع في أنماط التفكير يوحي ويؤكد وجود قدر كبير من التنوع الثقافي بين الأفراد ومنه بين المجتمعات، فكما أنّ التماثل الثقافي في ضرورة إشباع الحاجات الأساسية للإنسان يُفسر وجود اختلافات جوهرية في طرق إشباعها و مواجهتها.

¹ مصطفى سويف، الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1955، ص45.

² نفس المرجع، ص48.

³ مصطفى سويف، مرجع سابق، ص55.

فيعرف السيد عبد العاطي السيد التعدد الثقافي بأنه "الاختلاف والتنوع في درجة الأنساق الداخلية وأنماطها الخاصة بالقيمة والعقيدة والسلوك".¹ انطلاقاً من هذا التعريف ندرك أنّ التعدد الثقافي يشمل الأنساق الفرعية للمجتمع من تنظيمات ومؤسسات وفئات اجتماعية وجماعات بشرية، ونلمس هذا الاختلاف في القيم والمعتقدات والسلوكيات، وهذا ما أضافه أيضاً Firth في قوله "أنّ التعدد الثقافي يظهر في حياة مجموعة منظمة من الأفراد".²

فالتعدد الثقافي هو تلك الفروق والاختلافات الواضحة في البناءات المعيارية للثقافات الفرعية التي تتضمن أشخاص ينتمون إلى جماعات عمر مختلفة وطبقات اجتماعية ومهنية متباينة وجماعات دينية وعنصرية وأحياء ومناطق متفرقة غير متماثلة.

تبين البحوث السوسولوجية مؤشرات تُقرب لنا فهم التعدد على أساس معايير تجعل الباحث يُقارن ويُفَرِّق بين البنى الثقافية الفرعية التي تمثل أبعاد البنية الثقافية السائدة في المجتمع.

و يُبَسِّرُ هذا التعريف فهم تواجد التعدد الثقافي الذي نلاحظه في الجماعات البشرية المتواجدة في مختلف التنظيمات في أنّها تستمد قِيَمَهَا وتوجُّهاتها وأنماط سلوكها من مجتمعاتها الأصلية التي تكتسبها وتتلقاها، علاوة على ذلك تتميز هذه الجماعات بسِمَات ثقافية متميّزة تُعتبر معيار للباحث في ضبط ظاهرة التعدد الثقافي.

كما تُعرِّفه Isabelle Huault أنّه "ظاهرة تتواجد في كل الثقافات وفي كل العصور وهو يرتبط بالاحتكاك الثقافي". بحيث يعمل التعدد تحت فعل الاحتكاك يَأْكُساب وتطوير قيم وتعديل سلوكيات مألوفة وذلك تحت ضغط ظروف يسودها اختلاف السِمَات الثقافية وتعددتها، هاته الأخيرة لا تظهر إلّا جِزَاء احتكاك ثقافيتين متباينتين.³

بتحليل هذا التعريف نلاحظ أنّ احتكاك ثقافيتين متباينتين يسهل تحديد مواضع التعدد الثقافي الذي ينتج عنه التجديد، أي أنّ الأفراد المعرضون لظروف تنسم بالتباين في القيم وأنماط السلوك معرّضون لاكتساب قيم جديدة أو لتعديل سلوكيات قديمة، ولا يتولّد هذا الاكتساب أو التعديل أو حتى التغيير إلى عن طريق الاحتكاك بأفراد ذوي ثقافات مغايرة.

¹ السيد عبد العاطي السيد، مرجع سابق، ص 69.

² أوتو كلينبرغ: علم النفس الاجتماعي، ترجمة حافظ الجمالي، الطبعة الثانية، مكتبة الحياة، 2000، ص 321.

³ Isabelle Huault, Le Management International, Casbah, Alger, 1999, p.13.

فالتعدد الثقافي على مستويين، المستوى الأعلى الذي يظهر لنا من خلال البنى الثقافية الفرعية التي تنسم بثقافات فرعية مُستقاة من ثقافة المجتمع الكلي، والمستوى الفردي الذي يتضح في إختلاف القيم والسلوكيات البشرية المنتظمة والتي تحتوي على معايير دينية، مهنية، ثقافية، علمية...¹

ومنه فالتعدد الثقافي - وبما يتناسب وموضوع دراستي - يتواجد في مؤسسات الشراكة الأجنبية التي هي ميدان تحتك فيه ثقافات متباينة تباين المجتمعات، والتي تتضح في تفاعل أعضائها متعددي الثقافات.

من هنا يتضح كذلك أنّ تعدد القيم واختلافها هو إختلاف في المبادئ والأفكار والاتجاهات، فقد تتعدد، ومنه تختلف، درجات تقدير قيمة العمل، الوقت، التنظيم، وذلك حسب ثقافة الأفراد وثقافة مجتمعاتهم.

ومنه، فمؤسسات الشراكة الأجنبية - من جهة - مؤشرٌ مهمٌ لفهم التعدد الثقافي، فهي مجال لتعدد القيم واختلافها بين الأفراد الفاعلين، هذه القيم المتعددة والمختلفة التي تُكوّن في إجتماعها على حدّ قول K.Yong "تركيب من الأفكار والاتجاهات المختلفة التي تُعطي مقاييس أولية لتحديد الدوافع والأهداف وذلك لمجرى الفعل من الدافع إلى الهدف"، والتي يراها L.Carr على أنّها "التقدير الذي نضيفه على الأشياء ذات القيمة القادرة على إرضاء الرغبات".²

وفريق العمل - مثله مثل التنظيم - عرضة للتعدد الثقافي إن كان التنظيم الذي ينتمي إليه يعتمد على مبدأ الشراكة، خاصة في تبادل المهارات والكفاءات الإدارية و الفنية

إلا أنّ التعدد الثقافي في فريق العمل يعطي بعداً أكثر ديناميكية أي أكثر تجلياً في مظاهره وتفاعلاته.

ومنه يمكن أن نستخلص أنّ فريق العمل متعدد الثقافات هو عدد محدد من الأفراد، ينتمون إلى جماعات عمر مختلفة وطبقات اجتماعية ومهنية متباينة وجماعات دينية وعنصرية وأحياء ومناطق متفرقة ولغات وعادات ومعتقدات غير متماثلة وإلى مصالح وأقسام متعددة في المنظمة، تجمعهم المنظمة للعمل سوياً في مهمّة معروفة ومحددة يُسألون عنها من طرف المنظمة.

5 - 4 - الشراكة الأجنبية

يختلف مفهوم الشراكة باختلاف التصورات الذهنية للباحثين والأهداف التي أُسّست من أجلها هاته الشراكة. ويعني مصطلح الشراكة حسب قاموس Larousse بأنه عبارة عن نشاط اقتصادي ينشأ بفضل

¹ Paul RASS : La rencontre des mondes, Diversité culturelle et communication, Armand Colin édition, Paris, 2006, p.65.

² محمد أحمد بيومي: مرجع سابق, ص 145.

تعاون أشخاص ذوي مصالح مشتركة لإنجاز مشروع مُعَيَّن، حيث تكون طبيعة التعاون تجارية، مالية، تكنولوجية.. الخ.¹

وتضيف Huault Isabelle في نفس السياق بأنَّ الشراكة هي التكيف مع المعطيات الاقتصادية الجديدة الهادفة إلى ربح الاستثمارات و الوصول إلى المقاييس التكنولوجية والتحكم في المعارف الفنية والتجارية التي تعتبر محور إبرام عقود الشراكة².

فالشراكة نتاج اتفاق بين طرفين أو أكثر بصدد إنشاء علاقة مترابطة تتيح للطرفين أو الأطراف المشاركة تسهيل التعاون في إدارة المشاريع و بلوغ المصالح المشتركة، ويرى "محمد أمين السيد" بأنَّ الشراكة نمط أو نموذج من العلاقات الخاصة و المميزة بين المؤسسات والمبنية على التعاون و المقيدة بمدى زمني و هادفة إلى تحقيق غايات أطرافها.

فالشراكة إذن الطريقة المتبعة من طرف مؤسسات أو هيئات للتعاون مع بعضها البعض للقيام بمشروع معيَّن، هذا بتوفير وتكثيف الجهود والكفاءات، علاوة على الوسائل والإمكانيات المساعدة على البدء في تنفيذ المشروع أو النشاط مع تحمُّل الأعباء والمخاطر التي تنجم عن هاته الشراكة من/على كلا الأطراف.

أما من حيث بنية مؤسسات الشراكة، فيُحدِّد Raymon Vernon بأنه تزامناً مع ظاهرة عالمية المؤسسات الاقتصادية، وفي حدود سنوات، ظهرت العديد من المؤلفات والمقالات والدراسات الوصفية التي اهتمت بهذه المؤسسات، حيث اصطلح لها عدَّة أسماء من بينها³:

- مؤسسات عالمية.
- مؤسسات متعددة الجنسيات
- مؤسسات متباينة الجنسيات.
- مؤسسات الشراكة الأجنبية.

و يعود هذا الاختلاف في التسمية حسب Vernon إلى الإطار المرجعي لكل باحث وطبيعة البنية الاقتصادية لهذه المؤسسات، ونمط التسيير الذي تتبعه في قيادة مواردها البشرية المختلفة الثقافات والجنسيات، وتكنولوجياتها في ممارسة نشاطاتها.¹

¹ Le Larousse Encyclopédique, 2010.

² Isabelle Huault, Op-cit, p.25.

³ Michel Ghertman, Les multinationales, 3eme édition, Edition Bouchene-que sais-je, Alger, 1993, p.20.

فمؤسسات الشراكة الأجنبية كنوع من أنواع مؤسسات الشراكة (وهي ما يعينني في دراستي) تعرّف على أنّها مشروع يشارك في امتلاكه أو إدارته طرفان أو أكثر من دول مختلفة للمساهمة في تحقيق أهداف معينة ومحددة الزمن، تبنى على الثقة وحسن النية في التعامل بين أطراف المشتركة. نفهم من هذا، أنّ مؤسسات الشراكة الأجنبية تضم شريكين أو أكثر على مستوى دولي تربطهم علاقة شراكة مكانية وزمنية وغائية، تجمع بين ثقافات مختلفة -كل شريك مشحون بثقافة مجتمعه الأصلي- وجنسيات متباينة تجعل من هذه المؤسسات بُنى سوسيواقتصادية متميزة، تعمل على إدارة المشاريع بالتعاون في مهام التسيير والإنتاج لتوفير خدمات أو منتجات لأغراض السوق المحلية والعالمية، على أن تقوم أطراف الشراكة بالمساهمة برؤوس أموالها وقوى العمل اللازمة والمهارات المتوفرة لتحقيق الأهداف المشتركة والمنصوص عليها.

من كل ما سبق يُمكن اعتبار الشراكة الأجنبية أنها استراتيجية تنموية لقطاع معين تندرج ضمن برامج استثمارية لدول أو منظمات دولية والناجئة عن عقد مبرم بين شريكين أو أكثر، ذوي جنسيات مختلفة وثقافات متباينة، غايته التعاون الاقتصادي، أي تبادل أو نقل التكنولوجيا والمعارف وذلك بتوفير وتكثيف وتجميع الجهود، المهارات والكفاءات، علاوة على الوسائل والإمكانيات، بغرض تحقيق الأهداف المسطرة عن هاته الشراكة.

فالشراكة الأجنبية إذن، فضاء تجول فيه ثقافات مختلفة تجعل الشركاء فاعلين متميّزين عن بعضهم البعض، يتوحّدون في التنظيم من أجل تحقيق الأهداف والمصالح المسطرة بغض النظر عن اختلافاتهم الثقافية والسلوكية.

¹ Raymon Vernon : les entreprises multinationales, Calman levy, France, 1983, p.19.

6 - الدراسات السابقة والمثابرة

تعتبر الدراسات السابقة (أو المثابرة) بمثابة مرجع نظري يعود إليه الباحث ليستطيع تلمس كل جوانب موضوعه، والاستفادة مما وصلت إليه البحوث العلمية، سواء في المجال النظري، حيث تساعده على طرح المشكلة بدقة وتحديد المفاهيم، والمصطلحات وصياغة الفروض بشكل واضح، أو في الجانب الميداني إذ يتعرف على المناهج المستخدمة وأدوات البحث وكيفية توظيفها، وكل هذا يساعده ويكون له عوناً مرشداً في إنارة طريقه لتفادي الأخطاء، ومعرفة الصعوبات التي يضعها في الحسبان.

ونظراً لصعوبة الحصول على دراسات مماثلة لحداثة الموضوع وقلة الطرح فيه - خاصة في السياق المتعدد الثقافات - فإنني ارتأيت إلى انتقاء أهم الدراسات (من مجموع ما أطلعت) التي رأيت أنها عاجلت من قريب أو من بعيد، معاً أو على حدة، كلاً من الاتصال، فرق العمل، التماسك والتعدد الثقافي في المؤسسات والتي أفادتني أو أخلها تُفيدني في مرحلة أو أكثر من مراحل بحثي.

6 - 1 - دراسة Maguy-Myriam Sulmona & Séverine Loinard & Anthea Bull

بعنوان "الاتصال ما بين الثقافات، تسيير ضروري أو مخاوف لا لزوم لها؟"¹

وهي مذكرة مقدمة لنيل ماجستير في إدارة الأعمال (MBA) بجامعة "Paris DAUPHINE"، نُوقِشت في أكتوبر 2005. استهلتها الطالبات بمقدمة سردن فيها تطور المحيط الاقتصادي العالمي جراء اتساع رقعة المعاملات الاقتصادية والتجارية ما أجبر الدول والمؤسسات على إعادة النظر في هيكلتها بناها الاقتصادية والتنظيمية بما يضمن لها مواكبة هذا التطور السريع والحتمي (على حد قولهن).

مشكلة الدراسة: حيث واصلن في فكرة إعادة النظر في هيكلتها البنوية الاقتصادية والتنظيمية

للمؤسسات وذلك من خلال ظهور ما يعرف بالشراكة الاقتصادية وما نجم عنها من تسميات عديدة كمؤسسات الشراكة، المؤسسات متعددة الجنسيات، العابرة للقارات... إلخ كل هذا ولد أشكال تنظيمية جديدة صاحبها ظهور تحديات جديدة وجب تجاوزها والتي من بينها تعقد وصعوبة التحكم في العملية الاتصالية بين الشركاء لاختلاف الثقافات المرجعية لكلا الشريكين، بالإضافة إلى الصعوبات اللغوية وما ينجز عنها من صعوبة التأويل والفهم، كل هذا مدعاة إلى إعادة النظر في الطريقة المثلى لتسيير العملية الاتصالية في المؤسسة المتعددة الثقافات ومحاولة خلق اتصال تنظيمي مواكب لهذا التحول يمكن تسميته بالاتصال متعدد الثقافات، ثم طرحن

¹ Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, Communication Interculturelle - Gestion nécessaire ou préoccupation superflue?, MBA option Management des Ressources Humaines, Université Paris Dauphine, France, 2004/2005.

جملة من التساؤلات هي: كيف يمكن تحديد هذا المفهوم؟ وما هي الأشكال التي تتخذها في إدارة المنظمات؟ كيف يتبنى الفاعلين هذا النمط الجديد من الاتصال التنظيمي؟ هل يُنظر إليه على أنه تحدٍ يقتضي التجاوز؟ أم مجرد صعوبة لا تقتضي تغيير مفهوم الاتصال التنظيمي الكلاسيكي وأساسه؟ هل الاتصال ما بين الثقافات ضرورة أم زيف؟

أهداف الدراسة: بعد محاولة تحديد مشكلة بحثن، وضعن هدفان رئيسيان لهذا البحث وهما:

- الكشف عن الصعوبات و المعوقات الاتصالية الموجودة في مؤسسات الشراكة متعددة الثقافات.
- وضع الأسس العلمية والعملية المستقبلية لدراسة الاتصال ما بين الثقافات كوظيفة ضرورية من وظائف إدارة الموارد البشرية.

منهج الدراسة: لما كان البحث يهدف إلى التعرف على ظاهرة حديثة في المؤسسات، فقد قامت الباحثات باستعمال المنهج الوصفي الاستكشافي وذلك لإعطاء نظرة واقعية لضرورة تنظيمية قصد تقديم بديل استراتيجي لواقع معاش على حد قولهن، (هذا ما دفعهنّ كذلك إلى عدم وضع فرضيات).

عينة الدراسة: حول عينة البحث تقول الطالبات: "حاولنا إدراج الشركات ذات بعد عالمي. فاخترنا مؤسسات الشراكة على افتراض أن في هذه المؤسسات يكون تركيز على التبادل الثقافي فيها هو الأكثر انتشارا. و هذا بدافع تحقيق الكفاءة والتمثيلية. علما أنّ طبيعة نشاط المؤسسة لم يكن ممهّما لأنه لا يبدو أنه يمكن للثقافة والاختلاف الثقافي أن يتعلق بنشاط صناعي معين (...). ثم في هذه المؤسسات اخترنا ذوي الخبرة في المحيط المتعدد الثقافات فوجدناها الإطارات، خاصة إطارات إدارة الموارد البشرية، الاتصالات والتجارية، ومنه اقتصرنا دراستنا على هاته الفئة بحيث قمنا بتقسيمها إلى نظرة المختصين (وهم إدارة الموارد البشرية) ونظرة الإطارات (وهم باقي المصالح).

أهم نتائج الدراسة: توصلت هذه الدراسة إلى خلاصة مفادها ضرورة وضع أسس علمية وتنظيمية لتسيير الاتصال في المحيط متعدد الثقافات، ولا يكفي أن نضع حلول ترقيعية فحسب بل يجب خلق اتصال خاص بمؤسسات الشراكة يختلف عن الاتصال في المؤسسات الكلاسيكية ذات المرجعية الثقافية الواحدة (ثقافة المجتمع المتواجدة فيه والأفراد الذين يشكلونها) بل اتصال ما بين الثقافات.

مناقشة وتقييم مدى استفادتي من الدراسة: لقد شكّلت هذه الدراسة إسهاما جيدا وهامًا في دراستي هاته، من حيث معالجتها لموضوع للاتصال في وسط تنظيمي متعدد الثقافات، ما يشبه إلى حد ما موضوع دراستي، غير أنّهم في طرحهم لمتغيرات الدراسة عالج التنظيم في مقابل معالجاتي لفرق العمل، كما تختلف دراستي الراهنة عن هاته الدراسة في كون هذه الأخيرة تعالج واقع نمط اتصال متعدد الثقافات في

مؤسسات الشراكة الأجنبية، أما دراستي فتعالج ضرورة فهم ميكانيزمات العملية الاتصالية في الوسط المتعدد الثقافات (فريق العمل) قبل التحدث عن اتصال بينثقافي. كما تشترك دراستي مع دراستهنّ في اقتصار عينيّ دراستينا على الإطارات، وذلك نظرا لطبيعة الموضوعين الذين يتطلبان عينة لها نضج فكري ومستوى ثقافي مرتفع نوعا ما، أين سيكون التبادل الثقافي بين الفاعلين أكثر حضورا وتجليا في نظم الاتصالات القائمة وأكثر تأثيرا على البنية التنظيمية.

6 - 2 - دراسة Henry CLETY بعنوان "ديناميكية التمثلات والفعالية في نظم (فريق العمل)"¹

وهي أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم النفس بجامعة "Charles-de-Gaulle Lille 3"، نوقشت عام 2009. استهلها الباحث بإبراز الصعوبة والثراء التي تكمن في دراسة فرق العمل خاصة من جانبها السيكولوجي والتفاعلي من حيث إبراز العلاقات القائمة داخل الفريق بين أعضائه، طبيعتها، حدتها، حدودها والصعوبات التي تواجهها خاصة مع التطورات الهيكلية التي تواجهها المنظمات الحديثة من انفتاح وشراكة. وذكر نقطتين اعتبرهما السبب في اختياره لهذا الموضوع هما: أولا قلة وحداثة الدراسات التي تعالج فرق العمل بمفهومها الحديث (حيث أنّ أولى الدراسات ترجع إلى ثلاثون سنة خلت) وكانت تقتصر أصلا حول التفرقة بين فريق العمل وجماعة العمل ومحاولة تحديد كل منهما. وثانيا انعدام التراكم المعرفي في المدارس النفسية والاجتماعية الكلاسيكية حول التمثلات.

مشكلة الدراسة: ثمّ واصل الباحث اشكالية بحثه بالحديث عن فكرة الفريق في التمثلات الاجتماعية وكونها من المواضيع الشائعة في المجتمع، فمن ممّا لم يصادف فريق أو جماعة في حياته اليومية (فريق كرة القدم، الأسرة، مجلس الحي...). إلا أنّ هذه الأفكار الشائعة حول فكرة الفريق والجماعة لا يجب أن تنسينا أنّ الفريق والعمل في فريق من المواضيع الجد معقّدة لما يكتسبه من بعد بـسيكواجتماعي. ولذا فمن المهم، ودون الخلط بين المعرفة العامة والعلمية، تحديد هذا البعد البسيكواجتماعي والهيكلية الذي تكتسبه فكرة فريق العمل. فكانت اشكالية دراسته تتمحور حول ماهية تمثلات كل عضو من أعضاء الفريق لدوره، مكانته، مواقفه وتفاعلاته داخل هذا الفريق. وما لهذه الأدوار، الأماكن، المواقف والتفاعلات من أثر على فعالية نظام "فريق العمل"؟. ومن هذا المنطلق طرح الباحث مجموعة من التساؤلات الفرعية درجتها تحت عنوانين على النحو التالي:

¹ Henry CLETY, Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes « Equipes de travail », thèse de Doctorat en Psychologie, université Charles-de-Gaulle Lille 3, France, 2009.

- حول تقارب تمثلات الأعضاء حول نظام "فريق العمل"، وطرح فيه الأسئلة التالية :
 - ليكون فريق العمل فعالاً، هل من الضروري أن تكون تمثلاتهم حول نظام "فريق العمل" متقاربة ؟.
 - هل هذه التمثلات المتقاربة حول نظام "فريق العمل" لتحقيق الفعالية، كفيلاً بضمان استقرار الفريق ؟ أو على العكس، كفيلاً بتمزقه و/أو زواله؟.
 - هل تأثير هذه التمثلات المتقاربة حول نظام "فريق العمل" يختلف باختلاف أنواع فرق العمل (التقليدية، فرق الجودة، الفرق المؤقتة، الافتراضية...الخ) ؟.
 - هل هناك علاقة بين تمثلات الأعضاء حول نظام "فريق العمل" وتمثلات قائد الفريق ؟ وهل هذه العلاقة تؤثر على فعالية الفريق ؟.

- حول ديناميكية تمثلات الأعضاء لنظام "فريق العمل"، وطرح فيه الأسئلة التالية :
 - الفريق هو نظام مبني على ديناميكيات وعمليات معقدة ومتكررة أين تكون المسافات بين تمثلات الأعضاء حول نظام "فريق العمل" ليست ثابتة. فهل هذه لها ارتباط مع ديناميكية الفريق وفعاليتها؟.
 - ديناميكية تمثلات الأعضاء ولتحقيق الفعالية، هل ينبغي أن تتجه نحو التقارب أو التباعد من التمثل ؟ وبعبارة أخرى، هل نحن بحاجة إلى تقليص المسافة بين تمثلات الأعضاء ؟ أو بالعكس، ينبغي تفضيل التمثلات المتباينة لضمان قدر أكبر من الكفاءة في الفريق؟.
 - هل هناك حد أدنى/أقصى لهذا التقارب/التباعد؟.
 - هذه الديناميكية التمثلات تختلف باختلاف أنواع فرق العمل (التقليدية، فرق الجودة، الفرق المؤقتة، الافتراضية...الخ) ؟.

أهداف الدراسة : يقول الباحث أنّ الهدف من هذه الدراسة ليس إعادة بناء نظرية التمثلات الاجتماعية، أو نموذج للتحليل البسيكولوجي، بل الهدف هو فهم دور هذه التمثلات في ديناميكيات فرق العمل وفعاليتها، وهذا المفهوم على حدّ قوله- لا يهتمني مضمون التمثلات بقدر ما تهتمني الروابط بين هذه التمثلات وبين فرق العمل من خلال تأثيرها على فعاليتها وديناميكيتها.

فرضيات الدراسة

- 1 - كلما تقلّصت الفروق في المكانة بين الأعضاء، كلما زادت مهارات أعضاء الفريق (التنظيمية، العلائقية..).
- 2 - كلما زاد المستوى التعليمي لأعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق.
- 3 - كلما زادت خبرة أعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق.
- 4 - كلما ساد التكامل والتعاون بين أعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق.
- 5 - كلما كان اعتماد الفريق على حقل المهارات المكوّنة له، كلما حقق فعالية نشاطاته ومهامه.

منهج وعينة الدراسة : حول عينة البحث يقول الباحث "لما كانت دراستي تعتمد على دراسة التمثلات الاجتماعية وما يكتسبها من أبعاد سيكوساجتماعية غالبا ما تنطلق من دراسة الفرد، فقد اخترت كمجتمع بحث مركز للنشاطات السوسيوثقافية يعتمد على طريق فرق العمل، حيث استخلصت منه عينة دراستي والتي كانت عينة قصدية لأني اقتصر على فريقين عمل متماثلين إلى حد ما (من مجموع 9 فرق)، تتكون الأولى 45 فرد والثانية من 49 أي مجموع 94 مفردة بحث أين قمت بمسح شامل لها (المنهج الوصفي) باستعمال أدوات جمع بيانات كالملاحظة والاستمارة والمقابلة. ثم وباستعمال أدوات تحليلية كالسوسيومترية، معاملات ليكرت وغيرها.. قمت بالتحليل باستعمال برنامج STATISTICA 5.0.

أهم نتائج الدراسة : بعد تحليل البيانات المستقاة وعرضها على ثلاثة أجزاء، تلك المتعلقة بهيكل الفرق، تلك المتعلقة بديناميكية الفرق، وتلك المتعلقة بأدائها وكفاءتها، توصل الباحث إلى تحقق الفرضية الثانية (كلما زاد المستوى التعليمي لأعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق) والثالثة (كلما زادت خبرة أعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق) والخامسة (كلما كان اعتماد الفريق على حقل المهارات المكوّنة له، كلما حقق فعالية نشاطاته ومهامه) وعدم تحقق الأولى (كلما تقلّصت الفروق في المكانة بين الأعضاء، كلما زادت مهارات أعضاء الفريق التنظيمية، العلائقية...) والرابعة (كلما ساد التكامل والتعاون بين أعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق).

ويخلص الباحث في الأخير إلى نتيجة مفادها أنه وللمساعدة في تطوير قاعدة معرفية متناسقة، متسقة واستشرافية حول نظام فريق العمل، قد يكون من الضروري وضع منهج متعدد التخصصات (علم النفس، علم الاجتماع، الأرخونوميا، الاقتصاد، الأنثروبولوجيا... الخ) يجمع بين العديد من الأدوات (الاستبيانات، المقابلات، الملاحظات، تجارب... الخ) لضبط جميع الأبعاد الهيكلية، الوظيفية، البنوية، الدينامية، التفاعلية... الخ. الكفيلة بتحديد مكانة ودور العمل بنظام فرق العمل في التنظيمات الحديثة.

مناقشة وتقييم مدى استفادتي من الدراسة : لقد شكّلت هذه الدراسة مرجعا هاما لي في فهم والإحاطة بمفهوم فريق العمل ومجموع التفاعلات البسيكوساجتماعية التي تحدث فيه من خلال دراسة تمثلات كل عضو من أعضاء الفريق لدوره، مكانته، مواقفه وتفاعلاته داخل هذا الفريق، وما لهذه الأدوار، الأماكن، المواقف والتفاعلات من أثر على فعالية فريق العمل، وهذا ما يخدم دراستي وبخاصة جانب التماسك في فرق العمل حيث استفدت من تمثلات أعضاء الفريق للثقافات المرجعية لبعضهم البعض في إبراز مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل متعددة الثقافات، كما اكتشفت من خلال هاته الدراسة (وإن لم يستعمله الباحث في دراسته) وجود مقياس لقياس تماسك فرق العمل يُعرف باسم Group Environment Questionnaire (GEQ) (طوره كل من Carron & Brawley's).

6 - 3 - دراسة سومر نعيمة بعنوان " الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف، حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر"¹

وهي أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع، تخصص التنظيم بجامعة الجزائر، نوقشت عام 2010. استهلتها الباحثة بإبراز الصعوبة والثراء اللذان يكمنان في دراسة التعدد الثقافي في الوسط التنظيمي، وكذا صعوبة تعامل التنظيم من خلال المدراء وأصحاب القرار والمسيرين مع هذا المعطى المتشابك والذي قد سرعان ما يحول التنظيم إلى بؤرة صراعات ثقافية وتنظيمية لا مخرج منها، هذا ما يوجب دراسة الميكانيزمات الملائمة لتطبيق نموذج تنظيمي وليد ثقافة مغايرة على العامل المحلي ذي الثقافة المرجعية والتنظيمية المغايرة كذلك.

مشكلة الدراسة : بعد سردها لإشكالية بحثها، حدّدت الباحثة تساؤل رئيسي ومجموعة من التساؤلات الفرعية هي كالتالي: **السؤال الرئيسي:** ما مدى إمكانية تطبيق النموذج الياباني؟ وكيف يمكن للثقافة المحوّل منها أن ينظّم من خلالها العنصر البشري للثقافة المحوّل إليها إذا كانت أهم المبادئ الإدارية تتحمل في صميمها بصمات الثقافة المنقول منها؟.

الأسئلة الفرعية:

- ما مدى إمكانية نقل النموذج الياباني وتطبيقه في المؤسسة الجزائرية؟ وكيف يتم تداخل أو تنافر الثقافتين؟.
- ماهي الأبعاد الإدارية التي تحمل الخصوصيات الثقافية المنقول إليها؟ وماهي خلفياتها الإدارية ومخلفاتها على عملية تكيف العمال؟.
- ماذا عن معايشة العمال لمبادئ الإدارة المطبقة؟ هل تتوفر لديهم الاستعدادات والأدوات اللازمة والكافية لهضمها واستيعابها؟ أم هناك أبعاد تنظيمية ذات جوهر عالمي تعمل على تقليص الفارق الذي يتوسط الثقافة التنظيمية والثقافة المحلية؟.
- فيما تمثل طبيعة ردود أفعال وانعكاسات العامل إزاء هذه المبادئ؟ أي ماهي حدود تكيف العمال؟ هل لعملية التكيف هذه خلفية رمزية أم يتم ذلك تحت تأثير دافع استراتيجي منفعي بحت؟.
- ماهي حدود تبني وتكيف النموذج الإداري المنقول؟ هل تمّ ذلك عن طريق تغيير المبادئ الإدارية المنقولة وفق خصوصيات الثقافة المحلية أو العكس، أي من خلال سكب العمال في قالب النموذج المستورد؟.
- هل لعملية التكيف التي يقوم بها مسؤولو المؤسسة اليابانية طابعا جماعيا أو فرديا محليا أو أجنبيا؟.

¹ سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافية، تكيف النموذج أم تكيف الموظف، حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2010.

فرضيات الدراسة :

- تختلف كيفية تطبيق النموذج من مسؤول إلى آخر حسب أخلاقه الإدارية من جهة وطريقة تفاعل العام مع المبادئ الإدارية، تقبله أو رفضه لها من جهة أخرى.
- يتعذر على كل رئيس مصلحة تطبيق النموذج المنقول بغض النظر عن أخلاقه الإدارية.
- تعتبر عملية التكييف بمثابة نقطة التماس التي تلتقي فيها المهارات الإدارية والجماعية الفردية والمحلية بالأجنبية.
- تختلف استعدادات العامل لاستيعاب المبادئ التنظيمية من فرد إلى آخر ويدخل ذلك ضمن سياق مرجعيته الثقافية وتنشئته الاجتماعية، كما يلعب كل من عمليات الاتصال، التحفيز والتكوين دور العوامل الضابطة والمكيفة.
- يتكيف العامل مع هذه المبادئ في حدود رهانات العمل التي تفرض عليه كخطوة أولى استيعاب المعايير السلوكية المفروضة أو بالأحرى كبت مقاومته لها لذا تترجح ردود فعله إزاء هذه المبادئ بين الصراع والإسهام، بين الرفض والتقبل.

منهج وعينة الدراسة : اعتمدت الباحثة - على حد قولها- على المنهج الامبريقي في مرحلة الذهاب والإياب بين النظرية والميدان إضافة إلى المنهج المقارن. اعتمدت الباحثة على عينة كرة الثلج. أما فيما يخص التقنيات فاستعملت الباحثة تقنيتي الاستمارة والمقابلة.

أهم نتائج الدراسة : توصلت الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى نتيجة مفادها أنّ الأغلبية الساحقة من الجزائريين، خاصة المهتمين بإدارة الأفراد وتحقيق أمثل فعالية تتلخص تقييماتهم لنوعية العنصر البشري في ذلك المنظور التقليدي السلبي، بالاعتقاد بأنّ قيم الثقافة الجزائرية تشكل عائقا يقف في وجه الجدارة والمردودية أكثر منه مؤهل للنجاح، هو اعتقاد فيه شيء من الغفلة وضعف التأويل لأنّ بحثها هذا - على حد قولها - يراهن على عكس ذلك.

مناقشة وتقييم مدى استفادتي من الدراسة : لقد ساهمت هذه الدراسة لديّ في رسم معالم قيم الثقافة الجزائرية في الوسط التنظيمي وكيفية تأثرها بالتقييم التنظيمية المستوردة من جهة وبقيم الوافد الأجنبي من جهة أخرى وهذا ما يخدم دراستي على أكثر من وجه (بعد التعدد الثقافي، التفاعلات الاجتماعية الناجمة عن هذا التعدد، درجة تكيف الفرد والبنية مع الأنماط التنظيمية والثقافية الوافدة...الخ).

6 - 4 - دراسة Daniel Mercure وآخرون بعنوان " الثقافة والتسيير في الجزائر"¹

وهي دراسة أنجزت عام 1993، بطلب من السلطات الجزائرية، في محاولة لاستشفاف ظاهرة الهوية في المجتمعات التي تمر بمرحلة انتقالية كما هو الحال بالنسبة للجزائر، فمع نمو المنظمات وتطورها في ظل الانفتاح الاقتصادي، باتت المنظمات الحديثة مكانا للتنشئة الاجتماعية أين تتشابك علاقات إنسانية ومهنية.

مشكلة الدراسة: لاحظ الدارسون وجود فجوة عميقة بين وسائل الإدارة والثقافة السائدة في الشركة الجزائرية، فهاته الشركات التي تحاول تطبيق طرق تسيير حديثة وعالمية كثيرا ما تتعارض مع الهوية الثقافية للعامل الجزائري التي تتصف بال محلية، هذا التعارض كفيل بخلق بؤر توترات تنظيمية وثقافية تؤثر لا محالة على فعالية الشركة ونتاجيتها. فما هو نمط التسيير الأنسب للتوفيق بين الطابع المحلي لثقافة العامل الجزائري والأنماط الحديثة والعالمية للتسيير والتنظيم؟.

أهداف الدراسة: تهدف الدراسة كما ذكر الباحثون إلى تقصي أثر القيم التنظيمية الحديثة (وما تجلبه من قيم ثقافية كذلك) على السلوك المهني للعامل الجزائري وإلى إبراز بعض أشكال الاختلافات بين القيم التقليدية ومتطلبات أو قيم التنظيمات المعاصرة، وكذا أوجه التعايش بين النظم القيمية للأفراد والتنظيمات، بالإضافة إلى المظاهر السلوكية التي تنتجها هاته القيم.

فرضيات الدراسة: نظرا للطبيعة الاستكشافية للدراسة فقد ارتأى الباحثون إلى عدم وضع فرضيات بل اكتفوا بالتساؤل السابق الذكر.

منهج وعينة الدراسة: لما كانت الدراسة تهدف إلى التعرف على ظاهرة حديثة في المؤسسات الجزائرية، فقد تم استعمال المنهج الوصفي الاستكشافي. أما العينة، فتستند هذه الدراسة على مسح وطني على عينة عدد أفرادها 1052 عامل جزائري حاولت معاينة مواقفهم وتمثلاتهم الاجتماعية تجاه الثقافة السائدة داخل شركاتهم.

أهم نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج يمكن تلخيصها فيما يلي:

- هناك تطابق كبير بين الأسس الثقافية للمجتمع الجزائري وأنماط التسيير المرغوب فيها من قبل العمال، أي وجود نموذج تسيير ضمني ذو نمط جزائري.
- ثقافة العمال الجزائريين ليست متعارضة مع القيم التنظيمية للمؤسسة المعاصرة.
- ثقافة العامل الجزائري قابلة للتأقلم مع التغييرات الطارئة على المؤسسة.

¹ Daniel Mercure, André Steenhaut, Baya Harikane & Smail Seghir, Culture et gestion en Algérie, Harmattan Editions, Montréal, 1997.

- خصوصية العامل الجزائري مقارنة بنظيره الغربي تكمن في وفائهم للعائلة أكثر من وفائهم للسلطة

مناقشة وتقييم مدى استفادتي من الدراسة : لقد ساهمت هذه الدراسة لديّ كذلك، في رسم معالم قيم الثقافة الجزائرية في الوسط التنظيمي ومعرفة الأنماط التنظيمية والتسييرية المتبعة في المؤسسات المحليّة وانعكاساتها على الهوية الثقافية للعامل الجزائري، وهذا ما يساعدني في تحديد مظاهر التعدد الثقافي بمقابلة ثقافة العامل المحليّ (المستخلصة من هاته الدراسة) بثقافة العامل الأجنبي ومنه إبراز أبعاد التعدد الثقافي في فرق العمل.

الفصل الثاني

الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات

تمهيد.

- 1- الاتصال في نظريات الفكر التنظيمي.
- 2- عناصر عملية الاتصال.
- 3- أنواع الاتصالات الداخلية.
- 4- وسائل وطرق الاتصال في فرق العمل.
- 5- أهمية وأهداف العملية الاتصالية.
- 6- البعد السيكولوجي والمضمون الاجتماعي للعملية الاتصالية.
- 7- مهارات الاتصال في فرق العمل.
- 8- معوقات الاتصال في فرق العمل.

تمهيد

يعد مفهوم الاتصال من المفاهيم الأساسية في مختلف العلوم الإنسانية، فهو قائم على التأثير الذي يتركه الأفراد فيمن حولهم، ولا يتوقف عند حدود المنطوق والمكتوب فقط، بل يتعداه إلى كل المواقف والحركات والإيماءات والأفكار والقيم والاتجاهات، فهو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الأفراد مهما كان غرضها أو هدفها أو سياق تفاعلها.

ولقد بحث العلماء والمفكرون في مفاهيمه وطوروا نماذج ونظريات وشبكات للاتصال، ووضعوا له أنواعا وأنماطا مختلفة وتناولوا بالدراسة أهدافه ووسائله، والعقبات التي تعترض نجاح عملياته، كما طوّروا نظريات ومدارس فكرية تبحث في تفسيره وتحليله حسب انتماءاتهم الفكرية والعلمية.

ومنه يأتي هذا الفصل كمنطلق لدراستي، أبدأ فيه بتناول الاتصال في الوسط التنظيمي لأصل به إلى فرق العمل متعددة الثقافات، وانصبَّ اهتمامي في المقام الأول إلى إبراز الإطار النظري لمفهوم الاتصال بذكر أبرز النظريات التي عالجته في الفكر التنظيمي، أبعاد، دلالات وآليات العملية الاتصالية في فرق العمل متعددة الثقافات ثم التحدث عن فرق العمل متعددة الثقافات ك مجال للعملية الاتصالية.

1 - الاتصال في نظريات الفكر التنظيمي

يعتبر الاتصال من أهم المواضيع التي أصبح الباحثون يهتمون بها عند دراسة السلوك البشري في التنظيمات، ذلك لأنه لا يمكن تصور أي سلوك بشري منظم دون تفاعل اتصالي.

ولقد أسهمت عدّة مدارس في تطوير النظريات التي عالجت العملية الاتصالية في التنظيمات، في محاولة لإعطاء مقاربات تفسيرية لمختلف الظواهر والسلوكات التنظيمية ذات الصلة بالعملية الاتصالية، وفي ذلك سأتطرق إلى بعض النظريات التنظيمية وأهم المقاربات السوسولوجية في مجال الاتصال، والتي أرى أنها ستفيدني في بحثي، بغرض بناء تحليل متكامل لظاهرة الاتصال في التنظيم وبين أفرادها على اعتبار أن محور الاتصال يبقى دائما هو الفرد، سواء نظرنا إلى الاتصال من الناحية التقنية، الإدارية أو الإنسانية، فكل هذه العوامل تؤثر بشكل أو بآخر في السلوك التنظيمي للأفراد.

ويجدر الإشارة أنه وإن كانت بعض النظريات لم تخصص حيز من اهتماماتها المباشرة للاتصال في التنظيمات فإنه يمكن أن نستنتج ذلك الاهتمام من خلال أنماط التفسير التي اعتمدها، بحيث أن عرض منظورها للتنظيم أو التسيير يتضمن في نفس الوقت نظرتها للاتصال، ذلك أن التنظيم لا يمكن فصله عن الاتصال باعتباره محركه الأساسي.

1 - 1 - نموذج الإدارة العلمية (التنظيم العلمي للعمل)

لاحظ F.W.Taylor أنّ بعض مشاكل المؤسسة ترجع إلى الخلل في الهيكل التنظيمي المعتمد والذي منه توزيع المهام وأنماط الاتصال التي يتجسد من خلالها تطبيق الهيكل التنظيمي وأنّ المشاكل التي كان يواجهها المديرون كانت ترجع في الغالب إلى الارتجال في العملية الاتصالية والانفعال والعاطفية بدلا من العقلانية والموضوعية في التسيير، لذا حاولت التركيز على نشر ثقافة التسيير الرسمي بدلا من التسيير غير الرسمي، أي التحول من العلاقات القرابية إلى العلاقات الصناعية ومن الاتصال غير الرسمي إلى الاتصال الرسمي.

فالإدارة العلمية تنظر للاتصال نظرة عقلانية تكاد تكون ضيقة، فهو مرتبط بطبيعة نمط التسيير الذي انتهجته والذي يقوم على اصدار الأوامر من الجهات العليا إلى العاملين ولا تنتظر منهم إلا الامتثال لها، وبالتالي فإنّ مفهوم الاتصال لديها يقوم على ارسال الرسائل إلى العاملين في شكل أوامر ولا تنتظر الرجوع من طرفهم، إنّما فقط تطبيق ما يرد في الرسائل الفوقية، وبالتالي فإنّ فرصة الرجوع والاستماع إلى العاملين ضيقة جدا سواء من حيث الرسائل الخاصة بمشاكل التسيير أو من حيث المشاكل المتعلقة بالجانب الانساني، وهذا الخلل في العملية الاتصالية يؤثر بطبيعة الحال في فعالية التسيير لأنّ فعالية التسيير من فعالية الاتصال.¹

1 - 2 - مدرسة العلاقات الانسانية

أشارت مدرسة العلاقات الانسانية إلى أهمية الاتصال الانساني أولاً والذي يبحث في مشكلات العلاقات الانسانية وحل عوائق الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين، ومشكلات التسيير الناجمة عن عوائق هذا الاتصال والصعوبات الكامنة وراء إهمال العلاقات الانسانية أو عدم التحكم فيها، وهذا كان واضحا من خلال فتح قنوات الاتصال بين الرؤساء والمرؤوسين والاستماع إلى شكاويهم وملاحظاتهم السلبية والإيجابية للسلوك التنظيمي وأنماط القيادة والتسيير السائدين وهي أحد أهم الخطوات التي أسهمت في البحث المستمر عن الفعالية التنظيمية من هذا الجانب، وأثبتت هذه المدرسة أنّ للاتصالات تأثيرا قويا على العلاقات الانسانية والتفاعلات ورضا ودافعية الأفراد في عملهم، كما أثبتت أنّ المقابلات الشخصية بين القائد ومرؤوسيه ذات أثر واضح على إشباع حاجاتهم الاجتماعية والنفسية، كما بينت أعمال Ilton Mayo في مصانع Hawthorn كيف يصبح الاتصال وسيلة لبناء نوع آخر من العلاقات يختلف عن العلاقات المفرطة في الرسمية والتي تجعل العامل في حالة ترقب وخوف اتجاه الرئيس، بل يصبح الاتصال هنا وسيلة لبناء علاقات اجتماعية قائمة على الثقة والتعبير الصريح عن اهتمامات العاملين، ووسيلة لإزالة ضغوط العمل وضغوط القيادة

¹ ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص.38.

والرقابة، ووسيلة لمعرفة النقائص في العمل وكفاءة العاملين حتى يمكن اتخاذ الاجراءات المناسبة مثل تغيير المهام والتكوين والابتعاد عن أشكال الإرغام والتهديد.¹

1 - 3 - نظرية المبادئ الإدارية

إن الوظيفة الإدارية كما يراها Henri Fayol تحتاج إلى نظام اتصالي، إذ من خلاله ترد جميع المعلومات من الوظائف الأخرى إلى الإدارة العليا، وعلى أساسها يتم إصدار التعليمات والتوجيهات إلى مختلف مراكز التنفيذ، فمسار الاتصال في النظرية الإدارية يقوم على مبدأ توزيع المهام والمراكز، فالعملية الاتصالية تحترم بدقة الترتيب الهرمي للعاملين، فلكل شخص مجال اتصال تمنحه له النصوص القانونية، ونطاق اتصال خاص به لا يتجاوزه والآن يكون قد تعدى على نطاق الآخرين وصلاحياتهم.

وتظهر أهمية الاتصال لدى Henri Fayol من خلال المبادئ الأربعة عشر للإدارة، والتي اعتبرها المبادئ التي يمكن تطبيقها في أية مؤسسة، فمبدأ وحدة القيادة يعني أنّ القائد هو مركز الاتصال، وهو منشط العملية الاتصالية ما دام هو المحرك الأساسي للتسيير، وما دام هو مصدر القرار الأول في المؤسسة، كما أنّ مبدأ وحدة التوجيه يصب في نفس الغرض الاتصالي بحيث يؤدي إلى وحدة الهدف ووحدة الخطة، ثم أنّ مبدأ المركزية أيضا هو احترام تدرج السلطات واحترام مصدر القيادة والقرار وهذا لا يتحقق إلا بمركزة² الاتصال أيضا، ثم إنّ مبدأ الترتيب والتدرج يجعل من الضروري احترام السلمية في الاتصال بناء على الرتب الرئاسية المنصوص عليها في الهيكل التنظيمي.

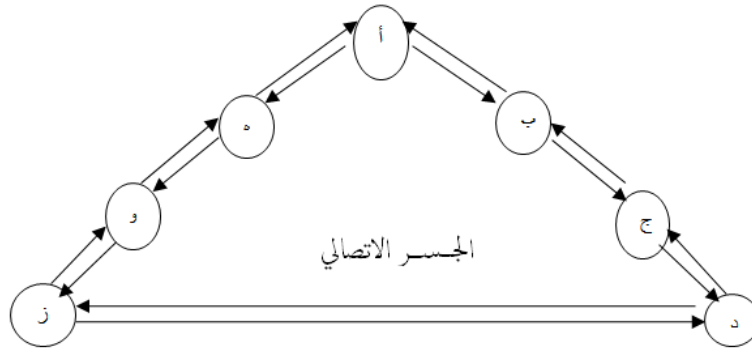
ومن خلال ذلك قام Henri Fayol بوصف وظيفي للعملية الاتصالية من خلال تفصيل وصف الوظائف التي تكون في شكل هرمي واستخلص بأنّ الاتصال التنظيمي لا ينبغي أن يكون هرميا فقط، فالاتصالات العمودية تضع الوقت والجهد، فرأى ضرورة تسيير الاتصال خلال الأزمات وهو المفهوم الذي عرف فيما بعد بجسر فايول الذي يوفر النقل السهل للرسائل المهمة عندما تكون المنظمة في حاجة ماسة إليها.

فمثلا إذا أراد شخص (ز) الاتصال بشخص (د) من نفس المستوى التنظيمي لا بد أن يصعد إلى المناصب (و، هـ، أ) ثم ينزل إلى المناصب (ب، ج) ليصل إلى الشخص (د)، وبالتالي اقترح Fayol ما يطلق عليه "الجسر" أو "المعبر" بين الفرد (ز) و (د)، وبالتالي التأسيس للاتصالات الجانبية كما هو مبين في الشكل التالي :

¹ أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، الجزء 01، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص.52.

² جعله مركزيا.

شكل رقم 05 - الاتصالات الجانبية في المنظمة حسب Henri Fayol.



(المصدر: ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص. 41.)

1 - 4 - الاتصال في النموذج البيروقراطي

يعتبر Max Weber البيروقراطية شكلا من أشكال الإدارة التي تقوم على شكل خاص من الشرعية التي تضفي صفة القوة والسلطة على المركز والوظيفة ولا تضفيها على الأفراد.

وتستمد هذه الشرعية عند Weber من عدّة مبادئ أذكر منها التخصص، تحديد السلطات، التركيز على القيام بالسلوك الرسمي واحترامه وتجنب السلوك الغير الرسمي، الصرامة في الأداء وفي احترام الأوامر، احترام السُلّمية والتي لا تكون في مجملها إلا باحترام شبكة الاتصال القائمة هي كذلك على السُلّمية والرسمية بحيث لا مجال لشبكة الاتصالات الغير رسمية في النموذج البيروقراطي.

وإذا حللنا نموذج Weber لاحظنا أنه نموذج مغلق في التسيير والاتصال، بحيث ركّز أكثر على العوامل التنظيمية الداخلية التي يمكنها أن تحقق الفعالية، فمبدأ التخصص يقوم على احترام حدود مهام وتخصص الآخرين بحيث أنّ الاتصال بين هذه المستويات يقوم أيضا على مبدأ احترام السُلّمية حتى لا يحصل الاعتداء على مهام الآخرين وبالتالي على القرار الموضوعي.

وعليه فالاتصال حسب Weber يتركز على دعائم الاتّصال اللفظي المكتوب فقط، إذ لا يمكن معرفة مدى استيعاب وفهم الرسائل التي توجه كتابيا من طرف الرؤساء إلى المرؤوسين، كما أنه لا يمكن تحديد مصير انشغالات وحاجات العاملين، إذ سلّمنا بإهمال دعائم الاتّصالات غير اللفظية كالحرائط والصور وكذا الاتّصالات الشفوية.

وقد ركّز Max Weber على مبدأ السريّة، أي أن يحافظ العامل على أسرار المؤسسة ولا يبوح بها لتلك الأطراف التي قد تستغلّ هذه المعلومات، غير أنّ السريّة تختلف أهميتها من مؤسسة لأخرى، فتبلغ ذروة الأهمية في المؤسسات العسكرية والأمنية، بينما تُعتبر مديريات العلاقات العامة أقلّ المديرية سرّية، فمفهوم السريّة مرتبط أساسا بمعطيات المدرسة الكلاسيكية التي تعتبر المؤسسة نظاما مغلقا.

وعموماً، فإنّ التنظيم البيروقراطي الفيبري هو تنظيم مثالي لم يطبق في الواقع إلا بصورة مشوهة أدت إلى التشرّد في الإجراءات الإدارية وأبطأت عملية الاتصال وعرقلة عملية التنفيذ ومركزية القرارات.¹

1 - 5 - البنائية الوظيفية وأبعاد العملية الاتصالية

تقدم النظرية البنائية الوظيفية من خلال منظور التحليل الوظيفي نموذجاً لتوضيح أبعاد العملية الاتصالية حيث تعتبر العملية الاتصالية في المفهوم البنائي الوظيفي نظاماً اجتماعياً يعمل ضمن نظام اجتماعي أكبر منه (أي مجموع البنى الثقافية والاجتماعية)، فكان التركيز على تأثير وسائل الاتصال على المجتمع، فأجريت عدة دراسات حول استخدامات الوسائل ومدى الإشباع الذي تحقّقه والوظائف التي تقدمها، وأسفرت جهود الباحثين عن تصميم نموذج اتصالي يؤكد على الاستخدامات ومدى الإشباع الذي تحقّقه العملية الاتصالية على البنى الاجتماعية والتنظيمية، ويرى Harold Lasswell أنّ أي تحليل وظيفي لبنية العملية الاتصالية يجب أن يعتمد على تحليل أربعة أبعاد أساسية هي:

- تحليل الاستراتيجيات.
- تحليل المضامين.
- تحليل الوسائل.
- تحليل الآثار (على المستقبل، المرسل والبنية).

من هذه الأبعاد يستخلص Lasswell ثلاث وظائف لأي عملية اتصالية هي:

- مراقبة وضبط المحيط، بإبراز كل ما يمكنه أن يهدد نسق القيم السائدة في البنية.
- خلق عملية تفاعلية كفيّلة بالتحكم في المحيط.
- تكوين إرث اجتماعي يُتوارث.

ويضيف كل من Lazarsfeld & Merton وظيفة رابعة للعملية الاتصالية هي الترفيه التي بدورها تساهم في عملية الضبط والتفاعل. كما يرى Merton أنّه يمكن ظهور خلل وظيفي لكل وظيفة من وظائف الاتصال.²

¹ J.P. Lehisch, La communication dans l'entreprise, Ed. ESF, Paris, 1973, p.82.

² Aude Riom et al., Op-cit, p.7.

1 - 6 - العملية الاتصالية في التنظيم التعاوني

لقد حاول Chester Barnard من خلال هذه النظرية تغطية العجز الذي لاحظته عند النظريات الإدارية في ثلاثة جوانب هي: السلوك الفردي - القيادة والمشاركة - الاتصال، حيث أكد على أن:

- كل الجماعات التي تتكون داخل التنظيم (الرسمية والغير رسمية) تؤثر في الحياة داخله.
- التنظيم يمتاز بتعاوني لا يحقق أهدافه إلا بالتعاون، لذا فمن مهام الإدارة إتاحة الفرصة للعاملين في الاتصال والإدارة والمساندة.
- الاتصال الصاعد ذات أهمية بالغة في التنظيم باعتبار أن السلطة تأتي من القاعدة وليس من القمة، فالفرد هو العامل الأساسي في كل منظمة، حيث تعتمد فاعلية هذه الأخيرة على رغبة هؤلاء واستعدادهم للتعاون.
- الوظيفة الأساسية للمدير التنفيذي أو القائد هي جعل الاتصال وسيلة حركية لعملية التسيير وذلك بتشجيع العاملين على المبادرة والتعاون، فالقائد هو محور العملية الاتصالية من خلال مهام التشجيع والتنسيق وتحفيز التعاون والتشجيع على التلاحم التي يقوم بها، وذلك لا يتحقق إلا بالامتثال لأوامره امتثالاً لا يعتمد فقط على حقه في إصدار الأوامر من خلال سلطته الرسمية بل على رغبة المرؤوسين في قبول قيادته والتعاون معه.

أما فيما يخص العملية الاتصالية في حد ذاتها، فذكر Barnard أربعة شروط يجب أن توفرها قبل أن يستقبل العامل رسالة أمره ويتقبلها هي أن يستطيع فهم الرسالة، وأن يؤمن أنها متسقة مع أغراض المنظمة وأهدافها، من جهة، ومع مصالحه الشخصية من جهة أخرى، وأن يكون قادراً نفسياً وجسدياً على تنفيذ محتواها.¹

1 - 7 - أنساق الاتصال في نظرية النسق الاجتماعي

يقدم Talcote Parsons تفسيراً اجتماعياً للعملية الاتصالية يكون أكثر قرباً للتفسيرات البسيكولوجية ومنظوراً متناسقاً لها، فالفعل الاجتماعي عموماً يتميز بوجود دافع لإنجاز الأهداف، وقد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى الرضا أو تجنب الحرمان.

وتعتبر هذه النظرية بأن أي فعل تحركه وتوجهه أهداف معينة وأن مجموع الحركات التي تشكل أجزاء هذا الفعل ترتبط في نسق يشكّله الفاعل بناءً على القيم والأعراف الاجتماعية باعتبارها مرجعية هذا الفعل.

¹ Don Hellriegel et John W.Slocum : Management des organisations, 2e édition, De boeck édition, Belgique, 2006, p.151.

ويشير Parsons بصفة خاصة إلى الإحداثيات الإيجابية والسلبية التي تميّز وتفرّق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفاً متطرفاً يتمثل في انتظار التطورات دون بذل أي مجهود، وقد يتخذ موقفاً آخر وهو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوافقاً مع رغباته ومصالحه.

كما أنّ أنساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية، فالأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال، ومن الواضح أنّ التوسع الكبير في أنساق الفعل الإنساني من المتعذر تحقيقه بدون وجود أنساق رمزية ثابتة أي لا تنطبق معانيها على المواقف الخاصة.¹

1 - 8 - التفاعلية الرمزية وحقيقة ما وراء الاتصال

إذا سلّمنا بأنّ علم الاجتماع هو علم دراسة الفعل الاجتماعي، فإنّه لا يمكن دراسة الفعل الاجتماعي دون دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي داخل الجماعات الاجتماعية المختلفة، ولا يمكن دراسة عمليات التفاعل الاجتماعي دون الاهتمام بدراسة وفهم الاتصال وقواعده داخل مجتمع الدراسة، ولا يمكن فهم الاتصال دون فك الرموز التي يستعملها، ولا يمكن فك رموز الاتصال إلاّ بفهم الثقافة الاجتماعية واستيعابها، فالأفراد يشكّلون نماذج الاتصال والرموز استناداً إلى خصائصهم الثقافية، وهذه المهمة ليست سهلة داخل التنظيمات وفي الواقع الاجتماعي بصفة عامة، فالأفراد يسمعون ويتكلمون بمعدلات تفوق المعاني الفعلية للكلمات التي يستعملونها، ومن جهة أخرى فإنّ الرسالة الاتصالية الواحدة قد تكون مباشرة فيسهل فهمها والاستجابة لها، وقد يكون لها معنى غير المعنى الظاهر الذي تحمله، لذا من المهم الاهتمام بما وراء الرموز وما وراء الاتصال لفهم حقيقة التفاعل الاجتماعي وما تتضمنه العلاقات الاجتماعية من ظواهر خفية وهذا من صميم اهتمامات علم الاجتماع.

فالتفاعلية الرمزية - كمدخل سوسيولوجي - ترى أن أي فعل اجتماعي لا يقع خارج الذات التي تقوم به، بل يوجد داخلها كجزء منها وامتداد لها، فالفعل الرمزي يرفض وجود عالم حقيقي خارج الذات لا يتأثر بها ولا يتشكل من خلالها.² فالتفاعلية الرمزية تهتم بالمعاني والصور التي يشكّلها الأفراد عن الواقع الاجتماعي وعن بعضهم البعض.

¹ ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص. 53.

² وهذا عكس الاتجاه الوضعي الذي يسلم بوجود الحقائق خارج الذات ومستقلة عنها.

ويعتبر George Herbert Mead في هذا الصدد أنّ أي نشاط متبادل بين الفاعلين الاجتماعيين هو عملية اجتماعية ذات دلالة رمزية، حيث يكون كل شخص قادرا بواسطتها على وضع نفسه مكان الآخر من خلال جملة من استراتيجيات التأويل والتأقلم التي يتوافق بواسطتها مع الآخر.¹

وهكذا فإن التفاعلية الرمزية تعطي الأسبقية للمعنى الدال عن الفعل أو التفاعل الاجتماعي، فكلما زادت المعاني المشتركة بين أفراد جماعة اجتماعية معينة كلما زادت عملية التفاعل الاجتماعي بين أفرادها.²

وهنا تكمن العلاقة الوطيدة بين التفاعلية الرمزية والاتصال، وذلك من خلال الأهمية التي توليها الأولى للرمز في أي عملية اتصالية على أنّ له وظيفتين هما وظيفة الاتصال ووظيفة المشاركة،³ وهما في الحقيقة وظيفتان متداخلتان لا تنفصلان، لأنّه لا معنى ولا جدوى من الاتصال بدون مشاركة فكرية، وجدانية واجتماعية بين أطراف العملية الاتصالية في أي تنظيم أو بيئة تحتضنه. وعليه فإن الرموز تفيد من خلال هاتين الوظيفتين في تسليط الضوء على نظم الاتصالات في التنظيم من خلال العمليات والأدوار التي يقوم بها الفاعلين.

ومن هنا أيضا تكمن أهمية وصعوبة الحكم - من هذا المنظور - على العمليات الاتصالية كتفاعلات اجتماعية داخل التنظيم للوهلة الأولى أو بمجرد قياس الفعالية واستخراج النسب منها، أو بمجرد ملاحظة بسيطة وسطحية، إنّما يتوجب ذلك معايشة كافية لجماعة العمل وملاحظة كل أشكال الاتصال والتفاعل ومحاولة فهمها على حقيقتها لبلوغ وصف موضوعي للعلاقات الاجتماعية داخل التنظيم، فمثلا ملاحظة تبادل التحية بين أعضاء الجماعة والابتسامات لا يعني أنّ العلاقة طيبة وحسنة، وكلام الرئيس مع مرؤوسيه بطريقة فضّة لا يعني سوء العلاقة معهم ولا يدلّ على حالة صراع، إنّما يجب الاستمرار في المعايشة وجمع الأدلة حتى التأكّد النهائي.

1 - 9 - الاتصال في نمط الإدارة اليابانية (نظرية AJZ)

أو ما يعرف بنظرية AJZ (أو نظرية Z) لصاحبها William Ouchi الذي لاحظ أنّه وباهتمام الشركات اليابانية بإدارة العنصر البشري، جعلها تحقّق معدلات إنتاجية عالية جدا تفوق أربعة أمثال إنتاجية الشركات الأمريكية، وخاصة في الفترة التي أعقبت الحرب العالمية الثانية. فاعتبر أنّ على الشركات الأمريكية

¹ مجلة الدراسات والنقد الاجتماعي (NAQD)، الذات بين تضفير الأنا والعقدة من الآخر، العدد العاشر، شركة النشر والتنشيط العلمي والثقافي، الجزائر، دون سنة، ص 20.

² الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعنا منتوري وياحي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006/2005، ص 62.

³ نفس المرجع، ص 61.

تتبع نمط الإدارة اليابانية (Japanese Way of Management) أو النمط J، فقام بإيجاد نظرية Z والتي أراد بها تطبيق النمط الياباني في الإدارة على الشركات الأمريكية.¹

ويتميز نمط الإدارة اليابانية حسب Ouchi بما يلي:²

- النموذج الياباني يقوم أساسا على تكامل أهداف المؤسسة مع أهداف العاملين فيها، وهذا من شأنه أن يخلق اتصالا وارتباطا وثيقين بين العامل والمؤسسة.
- النموذج الياباني يجسد نمط الإدارة بالمشاركة.
- الاعتماد على حلقات الجودة، وهي مجموعة صغيرة من العمال تجتمع بشكل منتظم وعلى أساس تطوعي لتحليل المشاكل وتقديم الحلول للإدارة.
- سيادة الاتصالات القطرية والاتصالات الأفقية بدرجة أكبر من الاتصالات العمودية.
- دبلوماسية الأوامر بدلا عن سُلّميتها، فالطاعة المبنية على القبول والثقة والافتناع أفضل.
- لإنجاز العمل من الطاعة المبنية على تدرج السلطة بمفهومها التقليدي.

فالانصال حسب نظرية Z هو أحد مقومات النجاح في نمط الإدارة اليابانية، فهو اتصال شبكي تفاعلي يجعل من الأفراد مشاركين في اتخاذ القرارات التي تخص التنظيم.

وخلاصة لما سبق ذكره، يمكن القول أنّ النظرية (أي نظرية) تكوين يحتوي على المتغيرات المكوّنة لظاهرة معينة، والعلاقات المحتملة بين هذه المتغيرات. والنظرية في تكوينها تحاول أن تحاكي التكوين الفعلي الحقيقي للظاهرة، وعلى هذا فإنّ مختلف النظريات التنظيمية التي عالجت الاتصال حاولت محاكاة ما يحدث بالفعل في الواقع التنظيمي من عمليات واستراتيجيات اتصالية بين الأفراد في تفاعلهم لتقوية البنية التنظيمية وخلق ديناميكية عمل جماعي متناسق لتحقيق الأهداف.

فأي مشروع لتنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة لابد أن ينطلق من استراتيجية للاتصال بحيث أنّ تحديد الأدوار ووضع خطط للاتصال يكون المنطلق الأول في تلك العملية، فنجاح أي تنظيم يتوقف إلى حد كبير على مقدار تفهم أعضاء للعملية الاتصالية.³

¹ مستقتاة من حوار بالإنجليزية أجرته مجلة "strategy+business" مع William Ouchi، العدد 43.

² Chrystelle Gaujard, Modèles et individus de l'organisation, document de travail N°71, Laboratoire redéploiement industriel et innovation, France, Janvier 2004, p.8.

³ فضيل دليو، مرجع سابق ص.29.

2 - عناصر عملية الاتصال

تتلخص عملية الاتصال في صورتها المبسطة بأن هناك طرفا (المرسل) لديه فكرة أو رسالة معينة يريد إرسالها إلى فرد أو جماعة (المستقبل)، ومن أجل إيصالها يجب على المرسل أن يترجمها ويجولها إلى رموز (كلمات، أرقام، أشكال، صور... الخ) ويرسلها بطريقة شفوية، كتابية أو غيرها من الطرق، يستلمها المستقبل عن طريق حواسه ويترجمها (يفك رموزها) لفهمها. وفي بعض الأحيان يدخل نوع من التشويش في العملية، ومن خلال الإشارة بالرأس أو التعبير بالوجه أو القيام بإجراء معين يتم فهم ما إذا تم تحقيق التفاهم (التغذية الراجعة).¹

ومنه فمن الضروري لاستكمال عملية الاتصال التعرف على عناصره المختلفة، فلا يمكن الحديث عن هذه العملية إلا إذا تبنت ولو بشكل وجيز العناصر الأساسية التي تتكون منها عملية الاتصال، والمثلة في:

2-1 - المرسل (المصدر)

تبدأ عملية الاتصال عندما يكون لدى المرسل فكرة أو معلومة يرغب في إرسالها إلى الطرف الآخر أي المستقبل قصد إثارة سلوكيات محددة لديه، وقد يكون المرسل فردا أو جماعة أو تنظيما مزودين بأفكار وآراء ولهم حاجات وأغراض معينة ولديهم قدر من المعلومات يسعون لإيصالها إلى الطرف الآخر الذي بدوره قد يكون فردا أو جماعة أو تنظيما.

ولا شك في أنّ أفكار ومعلومات المرسل تتأثر بالمكونات والخصائص الشخصية والثقافية له، من حيث ميوله واهتماماته وقيمه وانفعالاته وحاجاته الشخصية، كما أنها أيضا تتأثر بتوقعاته وطموحاته وأهدافه، وهذا ينعكس بدوره على كيفية معالجته للأفكار التي تحملها وعملية تفسيره لها، ويعد المرسل المسؤول عن القيام بالوظيفتين الأساسيتين التاليتين:²

- يقوم المرسل بتحديد الأفكار والآراء والاتجاهات التي يرغب بإيصالها إلى الآخرين، ومن ثم ينظمها ويختار الأسلوب الأنسب لنقلها.

- يقوم المرسل بتوضيح هذه الأفكار والآراء والاتجاهات لمن هم في حاجة إليها ولكي يكون المرسل فعالا يجب عليه مراعاة ما يلي:

▪ يجب أن يعرف المرسل ما يريد إيصاله، فإذا لم تكن الرسالة واضحة في ذهنه، فسيكون في الغالب عاجزا عن شرحها أو إيصالها لأي شخص.

¹ محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني و علم النفس، الجزء 01، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999، ص.27.

² ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص.9.

- يجب أن يتأكد المرسل من معرفته للمعنى الذي يريد للشخص الآخر أن يحصل عليه من الرسالة، فالمعنى الذي سيحصل عليه المستقبل يحدد في الغالب شكل السلوك الذي سيسلكه أو تحدد طبيعة الاستجابة لهذه الرسالة.
- أن يختار الوقت المناسب لتوجيه الرسالة.
- أن يختار وسيلة التعبير المناسبة بحيث يستطيع المستقبل فهمها.
- أن يتمتع بثقة المستقبل.
- أن يتمتع المرسل بمهارات لغوية تمكنه من صياغة مضمون الرسالة بصورة يسهل فهمها.
- أن يهتم بالمعلومات المرتدة وتقويم نتائج الاتصال لمعرفة أثره ومدى فعاليته.
- أن يراعي نوعية وثقافة وميول واتجاه المستقبل.

ولكي ينجح المرسل في عملية الاتصال، فلا بد من توافر عدد من الصفات التي تساعد في نجاح مهمته كمرسل وتتلخص فيما يلي¹:

- القدرة اللغوية والبلاغة.
- المنطق المؤثر والقدرة على الإقناع والتأثير.
- فن الإلقاء.
- القدرة على التعبير بوضوح عن وجهة النظر، والأفكار والمعلومات المراد إرسالها.
- المعلومات الكافية عن موضوع الرسالة.
- المكانة الاجتماعية والشخصية المتميزة للمرسل.

2 - 2 - الرسالة

هي جوهر العملية الاتصالية، أي أنه بدون رسالة لا يكون هناك اتصال، وتتمثل في الأفكار والكلمات والمعلومات والبيانات التي يتم تناقلها، أو هي تلك المعاني التي يراد توصيلها إلى مستقبلها من أجل تحقيق هدف معين وقد تأخذ هذه المعاني صورة شفوية أو مكتوبة، أو حركية كالإشارات وغيرها. وتستوجب على المرسل أن يتقن صياغة معاني الرسالة حسب مستويات مستقبلها. ولكي تحقق الرسالة غايتها وهدفها كان لابد أن تتوفر فيها الخصائص التالية:²

¹ ماجدة توماس حانة، اللغة والاتصال في الخطاب متعدد المعاني، ترجمة ماري شهرستان، دار كيوان، سورية، 2008، ص 25.

² Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Méthodes de communication écrite et orale, 3eme édition, DUNOD, Paris, 2008, p. 54.

- دقة بناء وإخراج الرسالة، سواء كان ذلك في اختيار الألفاظ والمصطلحات المؤثرة نفسياً في المستقبل أو في استخدام العبارات الفعالة في الجمهور المعني بالرسالة.
- عدم وجود بدائل متوفرة وجاهزة للرسالة، ففي حالة وجود بديل أو أكثر للفكرة أو المضمون فإنه يتوجب على المرسل التأكد من عدم لجوء المستقبل إلى الفكرة أو المضمون الذي تحمله الرسالة الأخرى خاصة إذا ما تميزت عليها ببعض الجوانب المؤثرة.
- خلو الرسالة من الأخطاء المطبعية في حالة الاتصال المكتوب أو المطبوع أو النحوية التعبيرية في الاتصال الشفوي والمسموع، وحتى المكتوب.
- الابتعاد عن التكرار غير المبرر في المعلومات.
- يجب ألا تكون الرسالة طويلة ومملة.
- توفير الوسيلة المناسبة لنقل الرسالة.
- اختيار الوقت المناسب لتقديم الرسالة.
- اختيار الجمهور المناسب لاستقبال الرسالة.

2 - 3 - قناة الاتصال

تصبح الفكرة بعد ترميزها جاهزة لإرسالها عبر قناة أو أكثر من قنوات الاتصال إلى المستقبل، وقناة الاتصال عبارة عن الوسيلة التي تتحرك خلالها المعلومات حتى تصل إلى المستقبل المرغوب فيه. والشكل الذي تتخذه عمليات الترميز يحدد كيفية نقل الرسالة والقنوات التي يمكن استخدامها، وقد تكون هذه القنوات إما لفظية مثل النشرات أو الخطابات وإما كتابية كالكتب والمذكرات والتقارير أو حتى تصويرية كالصور والرسوم التوضيحية، هذا بالإضافة إلى جملة من الوسائل كالتلفون، الفاكس، المقابلات الشخصية... الخ. كما يمكن أن تكون قناة الاتصال رسمية أو غير رسمية، فالرسمية منها هي التي يعترف بها التنظيم ويؤطرها في الهيكل التنظيمي كالتقارير والخطابات والندوات مثلاً، أما الغير الرسمية كالأحاديث الودية، والحفلات، والمناقشات في فترات الراحة... الخ. وعموماً، يتوقف اختيار قناة الاتصال على عدة عوامل منها:¹

- مدى أهمية الرسالة.
- درجة سرية الرسالة.
- السرعة اللازمة لإجراء الاتصال.
- تكلفة استخدام الرسالة.
- عدد الأفراد المطلوب الوصول إليهم.

¹ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p.116.

2 - 4 - المستقبل أو المُتلقي

هو الطرف الذي يتلقى الرسالة أو المعلومات المرسل، وتتوقف فاعلية الاتصال على استقباله للرسالة على الصورة التي قصدها المرسل وذلك بأن يقوم بفك رموز الرسالة بغية التوصل إلى تفسير لمحتواها وفهم معناها بالطريقة التي أرادها المرسل.

ولكي يكون المستقبل فاعلا وفعالا في عملية الاتصال عليه مراعاة التالي:¹

- أن يقوم بتنمية قدراته على الإدراك والاستيعاب (أي ثقافته وخبرته ومعرفته بالموضوع الذي يقوم باستقباله)
- أن يكون حساسا في الإنصات والاستماع بموضوعية.
- أن يتجنب الأحكام الذاتية.

وتجدر الإشارة إلى أنّ الاتصال عملية مشتركة بين المرسل والمستقبل ويتم التفاعل بينهما من خلال تبادل الرسائل في نفس الموقف الاتصالي، بمعنى أن المرسل يصبح مستقبلا والمستقبل يصبح مرسلا وهكذا يتم تبادل الأدوار بشكل متتابع، وبخاصة عندما يتم الحوار بينهما، وبالتالي فإن عملية الاتصال لا تسيد باتجاه واحد بل باتجاهين، وعلى المرسل إليه بعد تسلمه الرسالة أن يقوم بفك الترميز ثم فهم الرسالة أو عدم فهمها ثم بعد ذلك يقرر القبول أو الرفض.

2 - 5 - التغذية الراجعة أو العكسية أو المرتدة

لما كان الاتصال ليس مجرد فعل، بل عملية، ولما كانت الرسالة الموجهة ليست مجرد رسالة بل مُثير يثير ردّة فعل لدى المُستقبل، فإنّ التغذية العكسية أو الراجعة أو المرتدة تكون الطريقة التي يتم التعبير من خلالها عن فهم المُستقبل لرسالة المرسل وقبولها أو رفضها، أي أن التغذية العكسية تجسد التفاعل والتجاوب بين المرسل والمستقبل، أي هي جميع أنواع ردود الأفعال والاستجابات التي يقوم بها المُستقبل، والتي تُمكن المرسل من التعرف على درجة فعاليته في عملية الاتصال.

ومن خلال التغذية العكسية كذلك يتبادل المرسل والمستقبل للأدوار، بحيث يصبح المرسل مستقبلا ومرسلا مرة أخرى ويصبح المستقبل مرسلا تارة ومستقبلا تارة أخرى، فمن خلالها تتم دورة عملية الاتصال.

ويجدر الإشارة أنّه كلما ارتفعت معدلات التغذية العكسية ازدادت فعالية الاتصال ودونها تعتبر عملية الاتصال ناقصة لأنّ من مضامين الاتصال المشاركة في الخبرة،¹ فالفاعلين في العملية الاتصالية (المرسل

¹ Bernard Lamazet et autre, Op-cit, p.73.

والمستقبل) بحاجة لمعرفة إلى أي مدى يجيدون التواصل، بهدف الاستمرار فيه بفعالية وكذلك فهم ما يحتاجون عمله ليتحسن أداؤهم، وفي هذا السياق تعتبر التغذية الراجعة وسيلة هامة لمعرفة مدى فعالية العملية الاتصالية، واستكمال حلقة التغذية الراجعة يُمكن من إجراء أي تصحيحات للسلوك لاتصالي على أساس المعلومات التي تُجمع.

فالمصل الناجح إذن هو من يؤسس لعملية اتصالية ذات تصمم دينامي لا يقتصر المستقبل فيها على البقاء كذلك، بل يصبح مرسلا من خلال التعبير عن ردود أفعاله مما يتيح للمرسل الأصلي استثمار هذه التغذية الراجعة من خلال:²

- معرفة أفضل لما يفكر به المستقبل (المستهدف) أو ما يعتقده، وبالتالي مساعدته منهجيا على إعادة تصميم رسالته، ونسجها وفقا لتغذيته الراجعة، وبطريقة أكثر فعالية.
- إدراج المستهدف (المستقبل) في عملية الاتصال، وشعوره بأنه معني بها أكثر، فضلا عن توفير دوافع عملية له تعزز شعوره بالالتزام حيال الأهداف المسطرة من العملية بكاملها.

2 - 6 - التشويش

بالرغم من البساطة الواضحة في اجراءات العملية الاتصالية، فإنها نادرا ما تتم دون خلل، وهناك عدد من الموانع الجوهرية التي تعرقل عمليات الاتصال وتؤدي إلى قلة تأثيرها، وقد سميت المعوقات التي تؤدي إلى تحريف الاتصالات وتقليل تأثيرها بالتشويش، الضوضاء أو الضجيج، فعلى سبيل المثال فإن الرسالة التي رُمزت بطريقة سيئة كتلك التي تكتب بطريقة غير واضحة، والتي تُفك رموزها بطريقة غير صحيحة (كتلك التي لا يمكن فهمها، أو تلك التي ترسل عبر قنوات اتصال مزدحمة بالتشويش، أو تلك التي يتحول فيها انتباه المستقبل عن الرسالة)، تقلل من دقة وفعالية عملية الاتصال.³

وقد يتواجد التشويش في أي مرحلة من مراحل الاتصال أو من خلال أي عنصر من مكونات عملية الاتصال، وعلى هذا الأساس فإن التشويش عادة ما يكون معنويا إذا ارتبط بالجوانب الإدراكية والاجتماعية للمرسل أو المستقبل كما قد يكون ماديا إذا ارتبط بوسائل الاتصال المادية والتقنية.⁴

¹ Martine Abdalah Pretceille, Communication interculturelle, apprentissage du divers et de l'altérité, Université Paris 8, France, 2010, p.8.

² الطاهر أجغم، مرجع سابق، ص 101.

³ Aimery De Narbonne, Op-cit, p.23.

⁴ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p.102.

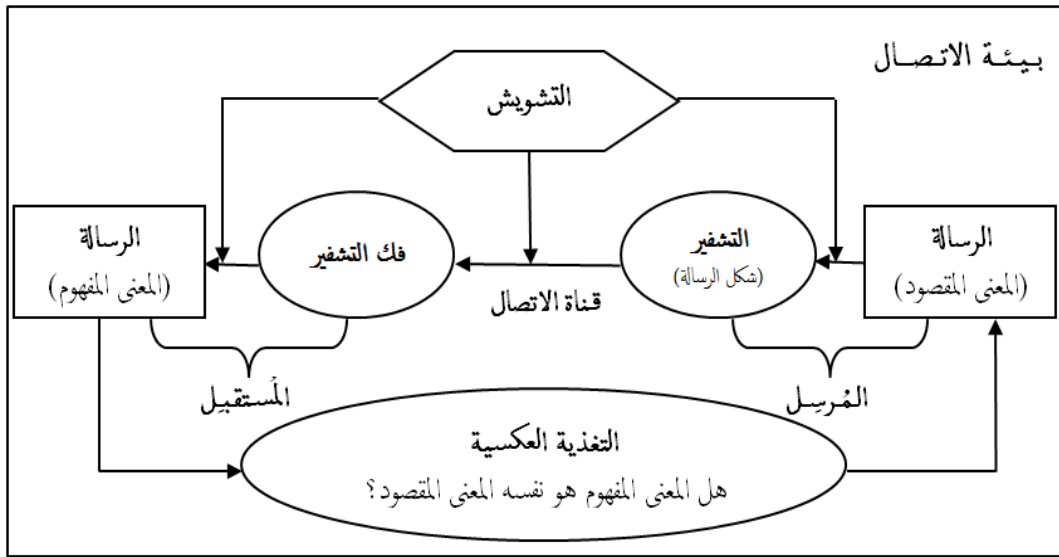
والتشويش مفهوم شامل يشمل كل ما يؤثر في كفاءة وفعالية وصول الرسالة بشكل جيد إلى المستقبل وإدراكها، وهذه المؤثرات أو العوامل منفردة أو مجتمعة تلعب دورا حاسما ومهماً في التأثير سلبا على عملية الاتصال ولذلك فإنه من الضروري استيعاب وإدراك أسبابها وأثارها ومحاولة التغلب عليها.

2 - 7 - البيئة الاتصالية

إن لكل عملية اتصالية بيئة داخلية تتم فيها مختلف العمليات والتفاعلات، كما أنّ لها بيئة خارجية تتفاعل معها تفاعلا تبادليا وتتأثر بها، وتحدد البيئة فعالية العملية الاتصالية، ولا يمكن فهم العملية وتحليل سلوكياتها إلا بدراسة البيئة التي تنتمي إليها.

ويقصد ببيئة الاتصال مجموع الأشخاص والأحداث والوقائع التي تحيط أو تتم أثناء العملية الاتصالية، وكذا الأصوات والرموز والأماكن التي قد تكون سببا في تسهيل، إعاقة، حذف أو إضافة في العملية الاتصالية.¹

شكل رقم 06 - عناصر العملية الاتصالية (بتصرف)



(المصدر: الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتنا منتوري وياحي مختار نموذجاً، مرجع سابق، ص 71).

من خلال عرض عناصر العملية الاتصالية يمكن القول أنّ أهم فكرة يمكننا استخلاصها هو أنّ الفرد هو الوحدة الأساسية لأي عملية اتصالية، فالفرد هو المرسل وهو المستقبل للرسائل، وهو الذي يستعمل وسائل الاتصال وتقنيات الاتصال، وهو الذي يعطي معنى للرسائل التي يرسلها وهو الذي يفك رموزها، وبالتالي يكون من المهم إفراد اهتماما خاصا بالجانب الإنساني لفهم حيثيات العملية الاتصالية في عمومياتها ثم في محيط متعدد الثقافات (فريق العمل متعدد الثقافات).

¹ بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، منشورة كداخلة في كتاب فعاليات ملتقى الوطني للعلوم الاتصالية في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003، ص 84.

3 - أنواع الاتصالات الداخلية

إنّ تبادل الأفكار والمفاهيم أو المهارات بين الأفراد والجماعات من خلال عملية الاتصال لا يتخذ نوعا واحدا، فلقد صنّف الباحثون والمختصون الاتصالات إلى أنواع مختلفة، ويرجع هذا التحدي إلى الأساس الذي يتخذ منطلقا لهذا التقسيم، ومن بين هذه الأسس نجد:

3 - 1 - 1 - الاتصالات على أساس الاتجاه

3 - 1 - 1 - 3 - الاتصالات النازلة

وهي الاتصالات التي تتجه من الأعلى إلى الأسفل، من المدير إلى الموظفين في ظل التنظيمات التقليدية الهرمية، أمّا الصورة الثانية لهذه الاتصالات فتأخذ شكل الدائرة التي يتوسطها المدير ويعتبر مركز اتخاذ كافة القرارات لكونه يسيطر على جميع قنوات المعلومات الصادرة منه وإليه، فهو محور كل الاتصالات.

وتتمثل الاتصالات النازلة في التعليمات التي يصدرها القادة الإداريون للمستويات الدنيا لحسن سير العمل، وهذه الاتصالات هي إحدى الوظائف المهمة للمدراء إذ بدون هذه الاتصالات يتعذر على أعضاء التنظيم معرفة الأصول الصحيحة لأداء العمل، ويرى تايلور أنّ من مهام المدراء والقادة جمع المعلومات وترتيبها وتنظيمها لتصبح قوانين وصيغ يستفيد منها الأفراد في تحسين أدائهم.¹

3 - 1 - 2 - الاتصالات الصاعدة:

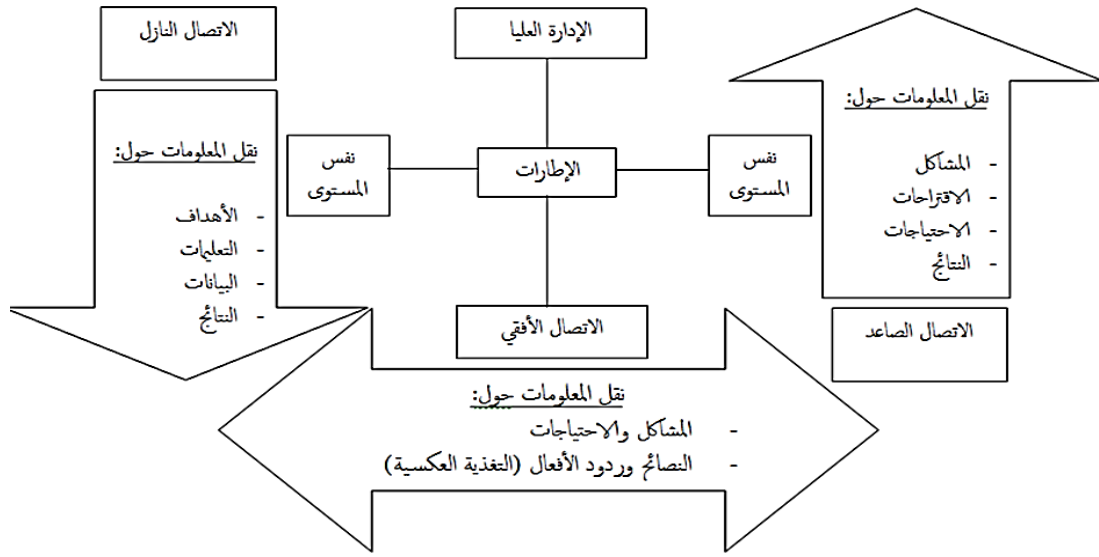
وهو نوع مكمل للنوع الأول، يتضمن إرسال كافة المعلومات المتعلقة بطريقة تنفيذ العمل بالإضافة إلى الآراء و الاتجاهات المختلفة عن كل ما يتصل بالتنظيم، ميزة هذا النوع من الاتصال أنه يعطي القيادة تصورا واضحا عن مشاعر وآراء العاملين بغض النظر عن الوسائل المستخدمة،² ويهدف كذلك هذا النوع لإعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في العملية الإدارية، ويمكن أن يتم ذلك مثلا عن طريق صناديق الاقتراحات والاجتماعات، ويجدر الإشارة هنا إلى أنّ الاتصالات الصاعدة لا تعتبر الصورة العكسية للاتصالات النازلة، ذلك أنّ اختلاف الوضع الوظيفي لطرفي الاتصال يخلق بعض الفروق بين النوعين.

¹ صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 88.
² صالح بن نوار، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، مرجع سابق، ص 90.

3 - 1 - 3 - الاتصالات الأفقية:

هي الاتصالات التي تتم بين الأفراد على نفس المستوى التنظيمي وعادة ما تتم لتنسيق المهام بين الإدارات والأفراد لتبادل المعلومات، حيث أنّ العلاقة بين الأفراد والإدارات ليست من نوع علاقات السلطة، بل هي علاقة تكامل وتبادل معلومات، ويعتبر هذا النوع ضروري لتنسيق وتحقيق الفاعلية والتماسك في التنظيم.

شكل رقم 07 - دوران المعلومة في الوسط التنظيمي (معرب بتصرف)



(Source : Jean-Bernard Bruneteaux, Gestion des ressources humaines et communication, Editions C.L.E, Tunis, 2008, p.203.)

3 - 1 - 4 - الاتصالات المتعددة الاتجاهات:

يشير هذا النوع إلى أنّ الاتصالات مفتوحة في كل الاتجاهات، بين القادة وأعضاء التنظيم، وما بين القادة فيما بينهم، وبين أعضاء التنظيم فيما بينهم.¹

3-2 - الاتصال على أساس مدى الرسمية

يأخذ الاتصال الداخلي طابعا رسميا وغير رسمي، ويرتبط بالمستويات التنظيمية والهيكلية التي تميز التنظيم والتي تحدد اتجاه الاتصالات، حيث أنّه واعتياديا تكون القنوات الرسمية عمودية تتبع سلسلة السلطة، ومحددة بالاتصالات المتعلقة بالمهمة وعلى العكس من ذلك فإنّ القنوات اللارسمية التي تعرف في بعض الأحيان بعناقيد

¹ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص 88.

العنب، حزة الحركة، تسير في جميع الاتجاهات وتتخطى مستويات السلطة وتشبع الحاجات الاجتماعية لأعضاء الفريق، بالإضافة إلى أنها تسهّل إنجاز المهام، فنجد:

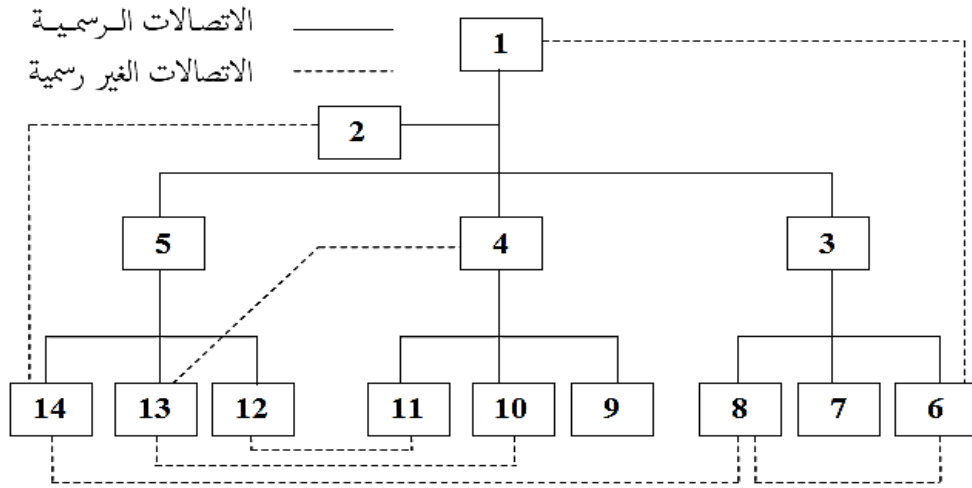
3 - 2 - 1 - الاتصالات الرسمية

وتمثل مجموع القنوات التي يتم من خلالها نقل جميع المعلومات الرسمية من القادة إلى أعضاء التنظيم (أو الفريق) أو العكس، أي أنّ اتجاه الاتصالات الرسمية مبلور من خلال الهيكل التنظيمي للمنظمة وتتبع سلسلة اتجاهات رسمية كما هي محددة في الهيكل التنظيمي. ويعتمد هذا النوع من الاتصال على المذكرات أو التقارير والاجتماعات الرسمية والخطابات وما شابه ذلك، وتبتعد العلاقات في هذا النوع عن الطابع الشخصي وتقيد بلوائح معينة.¹

3 - 2 - 2 - الاتصالات غير الرسمية:

تقوم عادة في أغلب التنظيمات، إن لم نقل كلّها شبكة غير رسمية للاتصالات إلى جانب الاتصالات الرسمية، وتتكون هذه الشبكة عادة من أعضاء التنظيم الذين يتقاربون في أوقات العمل أو يجتمعون في أوقات الراحة، فيتبادلون الأنباء والآراء، بصرف النظر عن مستوياتهم في الهرم الوظيفي.² ويتصف هذا النوع من الاتصال بأنه لا يتقيد بأمط معينة ولا بقنوات محددة للاتصال، وهو أسرع أشكال الاتصالات في نقل المعلومات.

شكل رقم 08 - الاتصالات الرسمية وغير الرسمية



(المصدر : مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، الطبعة الثالثة،

المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000، ص111)

¹ Aimery De Narbonne, Op-cit, p.83.

² Grégorie Haillan : la dimension humaine de l'entreprise, édition Gauthier, paris, 1979, p.32.

3 - 3 - الاتصال على أساس الوسائل المستخدمة

3 - 3 - 1 - الاتصالات اللفظية

وتنقسم إلى اتصالات شفوية ومكتوبة.

3 - 3 - 1 - 1 - الاتصالات الشفوية

تتميز هذا النوع من الاتصالات بالمباشرة، أي الاتصال المباشر بين المرسل والمستقبل، إمّا وجهًا لوجه، أو من خلال الاجتماعات أو إلقاء الخطب أمام أعضاء التنظيم أو الفريق، وفائدة هذا النوع من الاتصالات أنّه يعطي ردود فعل مباشرة وتناولا سريعا للأفكار بحيث يسهل فهمها وتعديلها، ومن عيوبها أنّها قد لا توفر الوقت لأنّ الاجتماعات قد تستغرق أوقاتا طويلة دون التوصل إلى نتائج تذكر.¹

3 - 3 - 1 - 2 - الاتصالات المكتوبة

تتميز بكون المعلومات مدونة ومكتوبة، من مزاياها إمكانية حفظها كسجلات رسمية أو كمرجع لاستشارتها مستقبلا، وتتصف كذلك بدقة أكبر في التعبير مقارنة بالاتصال الشفهي ولكن يعاب عليها أنّ عملية إعدادها وصياغتها تأخذ وقتا كبيرا بالإضافة إلى أنّها تحتاج إلى التخزين والحماية.²

3 - 3 - 2 - الاتصالات الغير لفظية:

وتتمثل في مختلف التصرفات الجسمية وتعابير الوجه التي تعطي دلالات مختلفة عن الرضا واللامبالاة وغيرها، فمثلا قد يستخدم القائد قبضة اليد وضربها على الطاولة للتأكيد على جدية الأمر الذي أصدره.³

وتجدر الإشارة إلى أنّ تفاعل الاتصالات اللفظية وغير اللفظية يمكن أن تؤدي معان متناقضة، وأنّ الحركات والإيماءات غير اللفظية قد تبين دلالات ومعان مختلفة من بلد إلى آخر، وحتى ضمن البلد الواحد، نجد بعض الاختلافات من منطقة لأخرى، من تنظيم لآخر ومن فريق لآخر.⁴

ويرى في هذا الصدد عالم النفس الأمريكي Mehrabian أنّ الكلمات والجمل ذات أهمية بالغة في أي عملية اتصالية، لكنّ مفهومها ومعانيها لا يمكن أن يتشكّل بصفة كاملة لدى ذهن المتلقي إلاّ من خلال الاتصالات الغير اللفظية والتي تتمثل غالبا في النبوة والهيئة (le ton et la posture) اللتين يتخذهما

¹ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p.78.

² Ibid, p.79.

³ Ibid, p.80.

⁴ Mathieu Guidere, La communication multilingue, De Boeck édition, Belgique, 2008, p.106.

صاحب الرسالة (المرسل)، فهما يحددان طبيعة ونوع انفعالاته، عواطفه وأفكاره، ويرى أنه في أي عملية اتصالية هناك ثلاث عوامل تساهم بدرجات مختلفة على تشكيل مضمون الرسالة رتبها كالتالي :

الهيئة 55 % / النبرة 37 % / الكلمات 8 %¹.

3 - 4 - الاتصال على أساس عدد وطبيعة المشاركين

3 - 4 - 1 - الاتصالات الشخصية (أو التبادل الشخصي للمعلومات)²

ونعني بها عملية تبادل المعلومات والأفكار والاتجاهات أو غيرها التي تتم بين الأفراد دون أفراد وسطاء، وفي هذه الحالة فإن أحد الأفراد يمثل دور المرسل بينما يمثل الآخر دور المستقبل، ومن خصائص هذا النوع أن عدد المرسل إليه محدود.

3 - 4 - 2 - الاتصالات في الجماعة

الاتصال في الجماعة معقد ومركب لأنه يتعلق بمجم الجماعة أو الفريق، ووظائفه، وشخصية أعضائه، وتوجد خمسة شبكات رئيسية للاتصال في الجماعة والتي يتم من خلالها انتقال المعلومات،³ تتمثل في:⁴

3 - 4 - 2 - 1 - الشبكة الدائرية

يمكن للفرد في هذه الشبكة الاتصال بجاريه (يمينه ويساره) ولا يستطيع الاتصال بالأعضاء الآخرين، ويعتبر هذا النموذج أنذر نماذج الاتصال حيث يظهر في بعض الفرق التي تعتمد على ثلاثة أفراد.

3 - 4 - 2 - 2 - شبكة السلسلة

يمكن للفرد الاتصال بجاريه، إلا أن الشخصين في طرفي الرسالة لا يقدران على الاتصال إلا بشخص واحد فقط، وفي هذا النمط تنتقل الرسالة من حلقة إلى أخرى حتى يتم استلامها من قبل الشخص الذي يجب عليه القيام بالإجراء اللازم، ويمتاز هذا النمط بالبطء الشديد.

¹ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p.83.

² P.R.Bize, La communication «Moi, l'Autre», Communication et langages, N°1, Paris, 1969, p.76.

³ Gabriela Bodea : La communication au niveau du groupe de travail, université Babeş-Bolyai, Roumanie, 2005, p.22.

⁴ Ibid, p.22, 23, 24, 25.

3 - 4 - 2 - 3 - الشبكة العنقودية

وهذا النمط يمكن فردا واحدا من الاتصال (مساعد القائد) بأربعة أعضاء آخرين، إلا أنه لا يمكن لأي من هؤلاء الأربعة الاتصال ببعضهم البعض بصورة مباشرة، فلقائد نفسه لا يستطيع الاتصال بأي من المرؤوسين إلا من خلال مساعده الذي يعتبر عنق الزجاجاة.

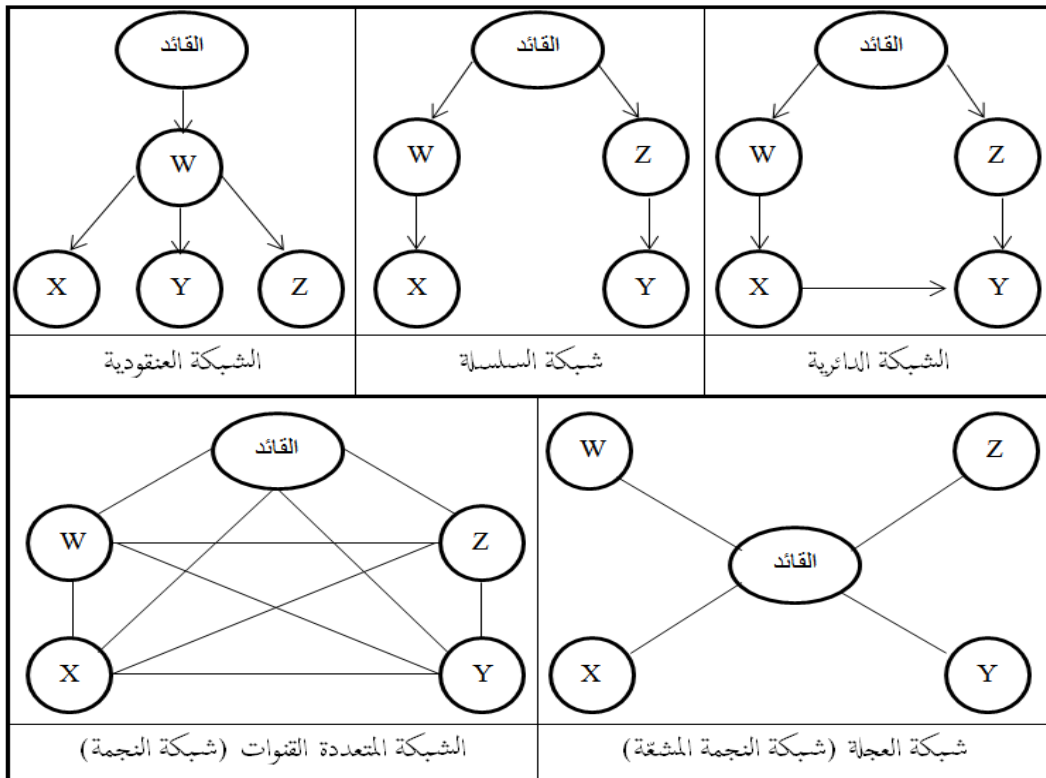
3 - 4 - 2 - 4 - شبكة العجلة (شبكة النجمة المشعة)

يكون ضمن هذا النموذج شخص محوري، وفي الغالب يكون القائد حيث يكون هو المصدر الرئيسي للاتصالات، ومن ثم تم اتصالات الأفراد من خلاله فقط، أي أنّها شبكة اتصالات ممرّكة، ملائمة للمهام البسيطة، يتم فيها حل المشكلات في مدّة قصيرة وتتميز بأنّ مستوى رضا الأفراد فيها منخفض وأنّها ملائمة للفرق كبيرة الحجم.

3 - 4 - 2 - 5 - الشبكة المتعددة القنوات (شبكة الاتصالات غير الممرّكة أو شبكة النجمة)

هذا النموذج هو أكثر النماذج شيوعا وفعالية، حيث يتم الحصول على المعلومة مباشرة من طرف الأعضاء، لأنه يمكن لأي عضو من أعضاء التنظيم أو الفريق الاتصال مع العضو الآخر، بدون قيود وباستخدام جميع قنوات الاتصال، غير أنّ هذا النموذج لا يلائم التنظيمات ذات الحجم الكبير، كما لا يجتذ تبنيه عندما يتوجب الأخذ السريع للقرارات.

شكل رقم 09 - هيكلية شبكات الاتصال في فرق العمل (معزّب بتصرف)



(Source : Gabriela Bodea, Op-cit, p.19).

وعلى كل، وإن اختلفت أنواع الاتصالات الداخلية، يبقى الاتصال كنشاط إنساني ضرورة ديناميكية ومعقدة، تستعمل مجموعة من الوسائل الاستراتيجية التي تعمل على نقلها وتحقيق فعاليتها، وتخضع لمجموعة من العوامل التي يمكن أن تساعد على تطويرها ونجاحها، وللمجموعة من العوائق والعقبات التي بدورها يمكن أن تجعل فيها قصورا وخللا يعيقها عن تحقيق أهدافها المرتقبة من بناء للاتجاهات، وتعزيزها وتغيرها، ونشر للقيم والمواقف وتدعيم للروابط والعلاقات الاجتماعية والتنظيمية.

وانطلاقا من هذا فإنه يجب مراعاة هذه الوسائل، العوامل، العقبات والصعوبات عند كل عملية اتصال، حتى تحقق هذه الأخيرة أهدافها المسطرة، وتصل إلى تبليغ مضمينها ورموزها، وتمتية العلاقات والروابط بين المرسل والمستقبل.

4 - وسائل وطرق الاتصال في فرق العمل

تستعمل وسائل الاتصال الداخلي لنقل المعلومات والأفكار بين فئات التنظيم، غير أنّ اختيار أي أسلوب يتوقف على الظروف المتاحة في التنظيم أو الفريق وعلى النمط السائد بها ونوع المادة المراد نقلها والهدف من نقلها، ويمكن القول بأن استعمال أكثر من وسيلة لنقل المعلومة يكون أكثر نجاحاً من استعمال وسيلة واحدة، بمعنى أنّه إذا صاحب الكلام عرض صور أو إجراء تجربة أو زيارة ميدانية كان هذا أبلغ أثراً في نقل المعلومة أو الرسالة إلى باقي أعضاء التنظيم أو الفريق.¹

ويجدر الإشارة هنا، أنّ من أهم عوامل نجاح اختيار الوسيلة وفعاليتها مراعاة شروط معينة تتجلى عبر اتباع المراحل الأساسية التالية:²

- **مرحلة الإعداد:** لا بد من تحديد الهدف من استخدام الوسيلة، حيث تختلف الأهداف في ضوء اختلاف المواقف الاتصالية، فقد يكون الهدف إثارة الاهتمام، أو تعميم مهارات، أو تكوين اتجاهات فكرية، أو تنمية عادات مرغوبة، وتختلف الوسائل في إمكانية تحقيق هذه الأهداف، فالوسيلة التي تصلح لمواقف التدريب على المهارات ربما لا تصلح لمواقف أخرى تهتم بإثارة "المستقبل" نحو الموضوع نفسه، فالأولى قادرة على توضيح المهارة، أما الثانية فلا تهتم بعناصر المهارة بقدر اهتمامها بعواطف المستقبل. وبعد تحديد الهدف يتم اختيار الوسيلة المناسبة، ولكن يراعى أن تتفق مع المستقبلين من حيث خبراتهم السابقة عن الموضوع ومحتويات الرسالة التي تحملها الوسيلة، وارتباطها بمستوى المستقبلين مثل السن، المستوى التعليمي، البيئة، اللغة المستخدمة، وأخيراً حجم المجموعة المستقبلة. كما يراعى في اختيار الوسيلة ذاتها عدة أمور منها: صحة المحتوى، أي خلو مادتها من الأخطاء العلمية، والفنية وحسن عرض المادة وارتباطها، والبساطة وسهولة الاستخدام، والتكاليف، وكذلك الوقت المتاح والمخصص للعرض. وفي مرحلة الإعداد يراعى الاستعداد لاستخدام الوسيلة، ويشمل ذلك الحصول عليها قبل الموعد المحدد لاستخدامها، وكذا تجربتها للتأكد من صلاحيتها، مع إعداد مكان مناسب لاستخدامها.

- **مرحلة التنفيذ والاستخدام:** بعد التأكد من استيفاء الشروط السابقة، ومن سلامة الخطوات اللازمة نبدأ في استخدام الوسيلة المناسبة للموضوع باستثارة اهتمام المرسل للمستقبل، بعد أن يتحقق مدى تفهمهم لمحتوى الرسالة، والتأكد من فهم الرموز المستخدمة مع مساعدة المستقبلين

¹ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p. 110.

² ناصر قاسمي، مرجع سابق، ص 18.

على ربط الأفكار أو المعلومات، والخبرات مع بعضها البعض، وإيجاد ذلك الترابط مع خبراتهم السابقة ضمانا لاستمرار واتصال الخبرات.

- **مرحلة التقييم:** ومن خلال التقييم يتعرف المرسل على مدى نجاح وفعالية الوسيلة أو الوسائل المستخدمة في تحقيق هدف الاتصال، ويمكن أن يتم ذلك عن طريق ملاحظة سلوك المستقبلين، أو الاستفتاءات، أو توجيه الأسئلة. إلى غير ذلك من أساليب ووسائل التقييم المعروفة.

هذا وللاتصال عدة طرق ووسائل، بعضها يكتسي طابعا تنظيمي هيرركي وآخر حوارى تبادلي وآخر دينامي موجّه والآخر تكنولوجي متطور، وفيما يلي عرض لمختلف وسائل الاتصال في التنظيمات و فرق العمل، والتي سأجمعها في ثلاث أنواع هي:

4 - 1 - الوسائل الكتابية

ويتم هذا الأسلوب عن طريق الكلمة المكتوبة، وهذا الأسلوب يعتبر من متطلبات الأمور في أي تنظيم وخاصة منها المنظمات كبيرة الحجم المعقدة التنظيم، ولكي يحقق الاتصال الكتابي الهدف منه يجب أن تتسم الكلمة المكتوبة بالبساطة والوضوح والدقة،¹ من أهمتها:

4 - 1 - 1 - الرسائل الوظيفية أو إشعار المصلحة (Les notes de service)

لقد مثل ولفترة طويلة إشعار المصلحة أول وسيلة اتصال في المنظمة، غير أنّ توزيعه التقليدي من خلال الورق تمّ تعويضه بالرسائل الالكترونية في بعض المنظمات إن لم نقل معظمها، لكن حامله الورقي يبقى له ميزته الخاصة. ويعتبر إشعار المصلحة وسيلة ضرورية لإدارة أعمال المنظمة، هدفها تحديد قواعد التسيير الداخلي، التوجيهات والأوامر، الإعلام حول التغييرات القانونية، التقنية أو التجارية، الإعلان عن ساعات عمل جديدة، وتعتبر هذه الوسيلة آلية إعلامية نازلة. وهي تلك التي تنقل المعلومات العقلانية، الفنية، العلمية، القانونية، الإدارية، الاجتماعية... إلخ. أي أنّ الرسائل الوظيفية هي التي تنقل الجانب الموضوعي من المعلومات، وتتركز حول العمل أساسا كالتعليمات التي يعطيها مدير ما مثلا.²

4 - 1 - 2 - التقارير

وهي إما أن تكون دورية تحتوي على إحصائيات وبيانات تقدم في فترات دورية معينة (شهرية أو سنوية) وإما تقارير عن موضوعات معينة مثل تقارير التنقيش أو المتابعة أو الإنتاج. ويجدر الإشارة هنا

¹ G.Hoffbeck et J.Walter, Savoir prendre des notes vite et bien, DUNOD, Paris, 1987, p.02.

² Jean-Bernard Bruneteaux, Op-cit, p.211.

إلى أنّ هناك نوع من التقارير "السريّة" والتي غالبا ما تحمل أحكاما غير موضوعية ومقترحات جائرة طبقا لمعلومات كاذبة، نتيجة الشائعات وغيرها.¹

4 - 1 - 3 - دفاتر الاستقبال

تمثل أول وثيقة تقدّم للعاملين الجدد في أي تنظيم، يشاركون بها في تقديم انطباع أولي عن التنظيم، وهذا يتطلب عناية خاصة في إعدادها وتصميمها، وترجم صورة المنظمة وكذا عملياتها بما أنّ هذه الوثيقة عليها الإجابة عن الأسئلة الرئيسية التي يطرحها الوافد الجديد. وعن موضوع الوثيقة، عليها أن تحتوي على معلومات خاصة بالمنظمة، استراتيجياتها، نشاطاتها، تحدياتها، وتسمح كذلك بإمكانية توقع الوافد الجديد في الهيكل التنظيمي. ومن المستحسن تقديم هذا الدفتر للوافد الجديد قبل التاريخ الفعلي لاستلام مهامه من أجل السماح له باكتساب معارف أولية عن المنظمة أو الفريق وطرح أسئلة نابعة عن قراءته للدفتر، ومن الأفضل كذلك تقديمه على شكل مطبوعة بدلا من عرضه إلكترونيا لأنّ للمطبوعة قيمة رمزية أعلى، وبالمقابل يستحب إعلام باقي أعضاء التنظيم عن وصول موظف جديد عن طريق إشعار أو جريدة المنظمة أو على جدول العرض.²

4 - 1 - 4 - جريدة المنظمة

وهي وسيلة اتصال غالبا ما تكون نازلة، تنشر الأنباء والتعليمات المتصلة بأهداف وأنشطة المنظمة، كما يمكن أن يفسح فيها حيز للأفراد ينشرون فيها أهمّ أخبارهم، فضلا عن أفكارهم وآراءهم المتصلة بتحسين كفاءة المنظمة وكفاءة الأفراد، والتعبير عن تطلعاتهم ومشاعرهم. ويشترط في جريدة المنظمة أن تكون منوّعة وموضوعية تغطي اهتمامات عديدة.³

4 - 1 - 5 - صناديق الاقتراحات أو علبة الأفكار

وهي صناديق توضع عادة في باحة المنظمة لتلقي شكاوي واقتراحات الموظفين، ولقد أخذت التنظيمات المتطورة تهتم بهذه الصناديق، بل وتشجع المبادرات التي يقدمها أعضاء التنظيم في تقديم أفكار واقتراحات مفيدة وتحفيزهم على ذلك بالمكافآت. ويجدر الإشارة إلى أنّ هذه الوسيلة تتطلب قواعد تسيير ومتابعة للإجابة على الاقتراحات.⁴

¹ الطاهر أجفيم، مرجع سابق، ص.135.

² Jean-Bernard Bruneteaux, Op-cit, p.211.

³ Ibid, p.210.

⁴ Ibid, p.212.

4 - 1 - 6 - الملصقات

وهي عبارة عن أوراق تدون فيها إعلانات مطبوعة أو عبارات إعلانية توجيهية أو تعليمية أو تفسيرية، وتلصق على ترتيبات مصنوعة من مواد مختلفة (خشبية ، معدنية...الخ). وتوضع في أماكن قارة تجذب أعضاء الفريق إليها. وتعتبر الملصقات من وسائل الاتصال الهامة في عملية التوعية والتوجيه والإرشاد، وتستخدم غالباً ضمن برامج أو خطة اتصالية منظمة، وتفيد في إثارة أعضاء الفريق ودعوتهم للعمل والتفاعل مع الموضوعات التي تصمم من أجلها تلك الملصقات.¹

4 - 1 - 7 - محضر الجلسة

هو تقرير يلخص ما قيل، ما تم فعله أو ما تم تحريره خلال اجتماع ما. يقوم محرر محضر الجلسة بوصف ما شهد عليه بأمانة، حيث يسجل نتائج الاجتماع، الملاحظات، البيانات، الاتفاقات، والقرارات، ثم يتم توقيعه من طرف المشاركين في الاجتماع.²

وحتى تكون وسائل الاتصال المكتوبة جيدة وواضحة يمكن مراعاة اللغة البسيطة والكلمات المألوفة واستعمال الخرائط والرسوم وذلك للتوضيح والشرح والتفسير، مع تجنب الألفاظ غير المألوفة وغير الضرورية التي تزيد من حجم الرسالة.

ويحقق أسلوب الاتصال الكتابي المزايا التالية³:

- يمكن من الاحتفاظ بالكلمات المكتوبة، حتى يمكن الرجوع إليها متى اقتضى الأمر ذلك.
- يحمي المعلومات المراد نقلها من التحريف بدرجة أكبر من الاتصال الشفوي.
- يعتبر وسيلة اقتصادية من حيث وقت، التكلفة والجهد.

ورغم اتسام الأسلوب الكتابي بهذه المزايا، إلا أنّ له بعض العيوب من أهمها:⁴

- أنه لا يسعف في الظروف الاستثنائية التي قد تقتضي السرعة في إبلاغ بعض المعلومات إلى عمال التنظيم أو إلى الرئيس الإداري.
- يجرم مصدر الرسالة من ميزة معرفة تأثير كلماته المكتوبة على وجه المستقبل، وبالتالي من معرفة مدى تقبله لمعناها.

¹ الطاهر أجفيم، مرجع سابق، ص.136.

² نفس المرجع، ص.137.

³ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, p.79.

⁴ Ibid, p.80.

- لا يمنع هذا الأسلوب احتمالات التحريف، إذ قد يكون للكلمة الواحدة أكثر من معنى، فلا يدخل في ذهن المرسل إليه إلا المعنى الذي يتفق وطبيعة ثقافته ودراسته وخبرته في العمل.

4 - 2 - الوسائل الشفوية والحركية

تعتبر من أقدم وأكثر طرق الاتصال شيوعاً وأفضلها استخداماً، وذلك لما توفره من وقت وإمكانية للاتصال الشخصي أي الاتصال وجهاً لوجه، حيث يشجع تبادل الأسئلة والأجوبة وبالتالي تبادل الآراء والأفكار، وخاصة بعد أن أضفت إليها التكنولوجيا الحديثة بعداً آخر وهو إمكانية الاتصال الشفهي عن طريق الهاتف أو التليفون المرئي، ويتم هذا الاتصال عادة بواسطة الاجتماعات والمقابلات والمؤتمرات أو باستخدام المكالمات الهاتفية، أو عن طريق الراديو أو الانترنت... الخ.

والاتصال الشفوي هو الذي يتم عن طريق نقل وتبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل شفاهة، أي عن طريق الكلمة المنطوقة لا مكتوبة، لا يشترط أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي فقط بسماع صوته، وهذا الأسلوب -الشفهي- يتميز عن أسلوب الاتصال الكتابي بأنه أكثر سهولة وأكثر يسراً، بل وأكثر إقناعاً للمرسل إليه ويكثر استخدام هذا النوع من أساليب الاتصال في الموضوعات التي تحتاج إلى شرح وتفسير، حيث يمكن الإجابة على التساؤلات المطروحة بوضوح وفي الحال¹. كما أن لأسلوب الاتصال الشفوي طرق عديدة أذكر منها:

4 - 2 - 1 - الحديث الشفوي

يتم هذا النوع من الاتصالات وجهاً لوجه أو عن طريق الهاتف، كذلك رسمي أو غير رسمي، غير أنه في الحالة الثانية -غير رسمي- قد يكون أقرب إلى التفاهم والوصول إلى النتائج منه في الاتصال الرسمي. وغالبا ما يتضمن هذا الحديث الشفوي أوامر أو تعليقات وحتى اقتراحات لها أهميتها. ويتميز الاتصال الشفوي بالتأثير نظراً لما يصاحب الحديث من تغيرات تبدوا على وجه المتحدث، ويزيد هذا النوع من الاتصالات في رفع الروح المعنوية للعمال، حيث يشعرون بأهميتهم وقربهم من مراكز اتخاذ القرارات².

4 - 2 - 2 - الهاتف (سواء الثابت أو النقال)

تصلح هذه الوسيلة لعمليات الاتصال التي تتطلب السرعة في كثير من الأحيان يتم بواسطتها تبادل الرسائل بين طرفين أو أكثر حول موضوع معين لتحقيق هدف بصورة سريعة ومؤثرة، ويعتبر الهاتف من أهم وسائل الاتصال الشفوي في واقع الأفراد والمؤسسات، فاستعمال الهاتف أصبح يغلب على الوسائل الأخرى من المراسلات و الخطابات. ويستخدم الهاتف في مجالات وأمور مختلفة منها:

¹ صبرينة رماش، مرجع سابق، ص. 217.

² محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص. 65.

- دعوة الأعضاء إلى اجتماع طارئ.
 - الاتفاق على موعد زيارة هامة أو عاجلة.
 - التأكد من حسن سير العمل و التنسيق في الميدان.
 - دعوة أحد الخبراء أو المختصين لإبداء الرأي أو تقديم المساعدة أو طلبها من الآخرين في مشكلة أو موضوع صعب لا يتحمل التأجيل.
- وحتى يتم نجاح المحادثات، يجب أولاً تحديد موضوع المكالمة التي يتضمنها واختيار الوقت المناسب. ويجب على المؤسسة في هذا المقام العناية بأمور أساسية أولها الجودة الفنية والتي تتعلق بمدى سهولة الاتصال الهاتفي بالمؤسسة وهنا يشترط أن تكون شبكة الاتصالات الهاتفية للمؤسسة كافية و جيدة كما يجب أن تكون معروفة لدى جميع الجمهور الداخلي وخاصة الخارجي. وثانيها تقنيات المكالمة الهاتفية والتي يجب أن تتميز بسرعة الرد على المكالمات والتركيز على الأمور الأساسية في الموضوع، مع التحدث بأسلوب واضح وسليم وبصوت طبيعي.¹

4 - 2 - 3 - الاجتماعات والندوات

وهي متعددة الأبعاد والأهداف، فمنها مثلاً اجتماعات الأمن الصناعي، والتي يدعو إليها المدير أو المشرف جماعة العمال لينشر بينهم فكرة العمل والأخطار الصناعية، وهذا النوع من الاجتماعات هي طريقة في أيدي الإدارة المشرفة فلا تمكنها من تعميق الوعي، وتوضيح الطرق والإرشادات الواجب استخدامها في تشغيل الآلات والصيانة، ومنها ما يهدف إلى استعراض أو الكشف عن المشكلات الإدارية وكيفية تذليلها والتخلص منها بواسطة فتح مجال المناقشة وتبادل الأفكار بين الرؤساء والمرؤوسين حتى تعم الفائدة لجميع المجتمعين. وهذا ما يعطي هذا النوع من الاتصالات طابع الأهمية.

4 - 2 - 4 - المقابلات

المقابلة أحد الأساليب الهامة في الاتصال، والمقابلة الناجحة وسيلة مجدية لنجاح من يتقنها، والهدف منها هو الحصول على حقائق والوقوف على قدرات طالب وظيفة أو حاجة ومهاراته أو لقياس الاتجاهات. كما يتم عقد المقابلات مع العملاء لشرح وفهم سياسة المؤسسة أو شروطها وخدماتها وتفسير برامج جديدة... وما إلى ذلك.... ويكسب الاتصال الشفوي المسؤولية والقدرة على تكوين أفكار أكثر ارتباطاً بالعمل التنفيذي، مما يترك أفضل النتائج على مستوى الإدارة ككل.²

¹ Vincent Lemieux, Les nouvelles technologies et le paradigme de la communication, Actes du colloque du 45e anniversaire de fondation de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, Canada, 1985, p.46.

² Jean-Bernard Bruneteaux, Op-cit, p.210.

4 - 2 - 5 - الاتصال الحركي

أو ما يطلق عليه بالإيماءات والإيماءات أو لغة الجسد في المنظور التفاعلي الرمزي، ويشمل هذا النوع من الاتصالات استخدام لغة الجسم وتعبيرات الوجه والعيون في إرسال الرسائل والمحاطبة والاستماع (ردود الأفعال). ويعرف أيضا الاتصال غير اللفظي بأنه كل ما يصدر عن جسم الانسان سواء كانت حركات أو ارشادات أو تعبيرات وجه أو ايماءات أو الصوت وتغيير نبراته سواء كان كل ذلك بطريقه إرادية او غير إرادية والتي تؤثر في عملية الاتصال بين المرسل والمستقبل. وتكمن أهمية لغة الجسد في كونها:

- تساعد لغة الجسد على تكرار معنى الرسالة الشفهية لكي يتمكن المستقبل من فهم الرسالة جيدا وبوضوح تام.
- يمكن للغة الجسد أن تكون بديلا للرسالة الشفهية، ومثال على ذلك أنّ العيون تستطيع أن تنقل رسالة حية وأعمق وأكثر بكثير من الكلمات.
- حيث تساعد لغة الجسد ان تعكس معاني وافكار متناقضة مع ما يريد المرسل إرساله الى المستقبل
- لغة الجسد قد تضيف او تكمل الرسائل الشفهية وتزيد من اكمال وتوصيل معانيها الى المستقبل.
- والمقصود باللهجة هو طريقه تحدث المرسل حيث أنّ ذلك يؤثر على الرسالة ومدى فهمها لدى المستقبل ، فيكون دور لغة الجسد هنا هو المساعدة على توضيح معنى الرسالة .

وبالإضافة إلى هذه الوسائل يتواجد هناك وسائل اتصال أخرى مثل الاتصال المصور كان أسلوب الاتصال الشفهي يعتمد على الكلمة المنطوقة، والاتصال الكتابي يعتمد على الكلمة المكتوبة فإن الاتصال المصور يعتمد على الرسوم وعلى الصورة الفوتوغرافية التي تستخدم بصفة خاصة لتوضيح الاتصال بالكلمات وتبسيطه، فغالبا ما تكون الرسوم والصور مرفقة بكلام مكتوب بجوارها.¹

4 - 3 - الوسائل الالكترونية

إنّ ما شهده عالم التنظيمات في السنوات الأخيرة من تطور في وسائل وتكنولوجيات الاعلام والاتصال جعل من الممكن نقل المعلومات من أي مكان في العالم إلى أي مكان آخر بفعالية وسرعة عالية. وقد أصبح تعلم وإدارة تكنولوجيا المعلومات من المهارات الحيوية التي يجب أن يتقنها ويتعامل معها كل مدير. وقد أصبح

¹ P.R.Bize, Op-cit, p.63.

مدلول العمل الإلكتروني يمثل وصفا للمؤسسة التي تستغل كافة إمكاناتها باستخدام تكنولوجيا الإعلام والاتصال لتحديث عملياتها. ويرى Brilman بأن مظاهر هذا التطور الإلكتروني على التنظيمات يتجلى في:¹

- زيادة سرعة نقل المعلومة ومعالجتها.
- إلغاء تكاليف التنقل، استشارة الأرشيف الورقي...الخ.
- ظهور مجالات تخصص جديدة للتنظيمات كالأعمال الإلكترونية (e-business)، التجارة الإلكترونية (e-commerce) والتموين الإلكتروني (e-procurement).

وأذكر فيما يلي أبرز الطرق والوسائل الإلكترونية المستعملة في عمليات الاتصال في التنظيمات بصفة عامة وفي فرق العمل على وجه الخصوص:

4 - 3 - 1 - الانترنت (Internet)

وهي شبكة تقوم على ربط عدّة شبكات معلوماتية فيما بينها لتسمح للمشاركين فيها بالتحاور وتبادل المعلومات فيما بينهم عبر شبكة بنوك معلوماتية عالمية، وهي وسيلة تختزل الوقت والمسافة وتساهم في رفع مختلف الحواجز التي تحول دون المرور الحر للمعلومات إرسالاً واستقبالاً.² ويمكن أن ندرج فيها:

- البريد الإلكتروني (e-mail): يدل هذا المصطلح على الخدمات البريدية التي تقدمها الانترنت للمشاركين فيها، وتتجسد هذه الخدمات في تبادل الرسائل الكترونياً بين مختلف الأفراد والجماعات بشرط أن يكون لكل مشترك عنواناً إلكترونياً.³
- الانترنت (Intranet): إذا كانت شبكة الانترنت تجسد الاتصال ما بين مختلف الشبكات المعلوماتية العالمية، فإنّ شبكة الانترنت تمثل شبكات داخلية في التنظيمات وفرق العمل تعتمد على نفس تقنيات الانترنت إلا أنّها تقتصر على أعضاء التنظيم أو فريق العمل نفسه.⁴

¹ Vincent Lemieux, Les nouvelles technologies et le paradigme de la communication, Actes du colloque du 45e anniversaire de fondation de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, Canada, 1985, p.11.

² Vincent Lemieux, Op-cit, p.37.

³ Bernard Lamazet et autre, Op-cit, p.97.

⁴ Ibid, p.89.

4 - 3 - 2 - العمل الجماعي الإلكتروني (Groupware)

يعرفها كل من Peter & Trudy Johnson على أنه "مفهوم يشتمل قبل كل شيء على سيرورات الاتصال والعمل في الجماعة، وحول الطريقة التي يمكن لهذه السيرورات أن تتم من خلال وسائل تعتمد على هندسة الشبكة"¹ أي على برمجيات وتنظيم شبكي من أجل توفير الوسائل اللوجستية للعمل الجماعي في مواقع عمل متباعدة، فهو يشجع الاتصال من خلال البريد الإلكتروني والملتقيات والاجتماعات عن بعد، كما يسهل التحضير الجيد للمهام من خلال خلق قاعدة معلومات وبيانات بفضل تحديث المذكرات وخطط العمل الإلكترونية.

4 - 3 - 3 - تدفق العمل (Work Flow):

يرمي إلى أتمة العمليات التنظيمية وخاصة منها الاتصالية، واضعا في الحسبان التنسيق بين أفراد ومعلومات ومهام من خلال تسيير عقلائي، سريع وفعال للوثائق الإدارية لخلق ما يسمى بتوفر المعلومة وانتشارها (L'accessibilité de l'information)، فأسلوب تدفق العمل يُحوّل العملية الاتصالية في التنظيم أو الفريق من مجرد عملية (Processus) إلى مادة حيّة قابلة للاطلاع والاستعمال والنشر.²

¹ Anzieu D. & Martin J.Y, Op-cit, p.61.

² Vincent Lemieux, Op-cit, p.50.

5 - أهمية وأهداف العملية الاتصالية

يعتبر الاتصال الفعال مفتاح نجاح فرق العمل والتنظيمات، وعليه أساسا يتوقف بناؤها، وترجع أهمية الاتصال في الفرق (وفي الوسط التنظيمي ككل) إلى قدرة الفرد على المشاركة والتفاعل مع الآخرين، وتبادل الآراء والأفكار والمعلومات معهم، الأمر الذي يسمح له من زيادة فرص بقائه والنجاح والتحكم في الظروف المختلفة المحيطة به، في حين أن عدم القدرة على الاتصال مع غيره يعد نقصا نفسيا، اجتماعيا وتنظيميا خطيرا.

إنّ نجاح أي تنظيم أو فريق في تحقيق أهدافه يتوقف -كما رأينا- على نظم الاتصالات به، وهذا يعني أنّها عملية تعتمد عليها كافة العمليات الإدارية والتنظيمية، فبفضل نظم الاتصالات يتمكن كل فرد من الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بمهامه ووظيفته والبنية التي ينتمي إليها (المنظمة، القسم، الفريق... الخ)، كما تساعد على توضيح التغيرات والتجديدات والانجازات وتطوير الأفكار وتعديل الاتجاهات واستقصاء ردود الأفعال.

وتستمد عملية الاتصال أهميتها من كونها العملية التي من خلالها يتم:¹

- التسيير الأمثل للعلاقة بين الطلب (المعبّر عنه أو لا) والعرض (المعبّر عنه أو لا) للمعلومات بغرض تحقيق سيولة اتصالية وسرعة تنقل في المعلومات.
- شرح الأهداف، التحسيس حول الرهانات وإبداء الآراء حول كل ما يتعلق بالفريق أو التنظيم.
- تمكين أعضاء الفريق (والتنظيم ككل) من الاشتراك في بناء أهداف الفريق والمنظمة.
- خلق هوية تنظيمية من خلال الشعور بالانتماء تعمل على خلق ثقافة المؤسسة.
- خلق مناخ عمل تشاوري في الفريق.
- جعل الفريق في اتساق مع البيئة الخارجية (المرجعية والتفاعلية) له.
- توجيه النشاط في الفريق وتوصيل سياسات وخطط وبرامج المنظمة للأعضاء.
- إحداث التغيير.
- التخطيط والمتابعة والإشراف والرقابة والتوجيه.
- تساعد على اتخاذ القرار السليم الذي يتوقف بدرجة كبيرة على كمية المعلومات وتدققها وسلامتها.
- توزيع وتحديد الأدوار لكل عضو من أعضاء الفريق.

ويرى كل من Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe أنّ أهمية الاتصال في فرق العمل

تتجلى في الثلاث عناصر المكونة للفريق وهي القائد، الفريق والعلاقات. ويمكن إيجاز ما توصلنا إليه فيما يلي:¹

¹ Jean-Bernard Bruneteaux, Op-cit, p. 207, 208.

5 - 1 - أهمية الاتصال بالنسبة للقادة

- يمثل الجزء الأكبر من العمل:
 - يحوز الاتصال على 80% من وقت القائد.
 - تعتمد فاعلية قرار المدير على درجة تمثيل المعلومة للواقع الفعلي.
 - يرتبط التخطيط الفعال بالحصول على المعلومة الصحيحة.
- كفاءة القائد في الاتصال تساعد على تحقيق الاهداف، فالقائد الناجح من يكون لديه هدف واضح وواقعي، ومهارات في الاتصال، كال تفكير والإصغاء والمشاهدة والكتابة والتحليل والفهم الموضوعي.
 - الكفاءة في التحدث.
 - الكفاءة في الاقناع.
 - الكفاءة في حسن استغلال التغذية الراجعة.
 - إجادة استخدام تقنيات الاتصال.
 - مهارة استخدام أساليب الاتصال.
 - التفكير الابداعي.
- يساعد على ممارسة السلطة والتأثير، وتظهر مدى استجابة الأعضاء (المستقبل) كردة فعل تعبر عن قوة القائد (المرسل).
 - تحدد درجة الاستجابة وردة الفعل.
 - فاعلية التأثير.
 - القدرة على إحداث التغيير.
- توحيد الجهود، فالازدواجية والتداخل في العمل تسهم في خلق صراعات وتقلل الفعالية والتنسيق والاتصال تقل الازدواجية والتداخل وتحدد المهام عبر:
 - وضع السياسات واللوائح والتعليمات.
 - تحديد نظم العمل.
 - إيضاح الأهداف.
 - تنسيق المواقف.

¹ Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe, La communication: Etat des savoirs, Ed. Sciences Humaines, Paris, 2005, p. 57.

5 - 2 - أهمية الاتصال بالنسبة لأعضاء الفريق

لا تقل أهمية الاتصال لأعضاء فريق العمل عن أهميته للقائد، إذ بواسطته يتم:

- التزود بالمعلومات الصحيحة التي تؤدي إلى:
 - التمكن من أداء العمل بفعالية.
 - نقل الخبرات.
 - السلوك المرغوب.
- إزالة الإبهام والغموض:
 - تجديد المعلومات.
 - مواكبة التغيير.
 - توسيع الآفاق والمدارك.
 - التوضيح.
- إظهار حقيقة نشاط الفريق حيث تسهم في:
 - زيادة الالتزام والتاسك.
 - التفاني في العمل.
 - الاطمئنان والأمان.
- تصحيح المفاهيم الخاطئة لضمان:
 - تقليل الإرباك والتشكيك.
 - توحيد تفسير المفاهيم.
 - إيجاد قواعد وأسس في تصحيح الأخطاء.
- التعريف بجوانب القوة وجوانب الضعف من خلال:
 - التقارير الدورية للأداء.
 - النشاطات التدريبية لرفع الكفاءة.
- تحقيق الذات، وذلك عن طريق:
 - اشعار القادة بأهميتهم.
 - خلق روح المبادرة.
 - المناخ التنظيمي الإيجابي.
 - الولاء للفريق والمنظمة.

- تقوية الروابط الاجتماعية من خلال:
 - الاجتماعات الدورية.
 - الاجتماعات الغير رسمية.
 - المناسبات الاجتماعية.

5 - 3 - أهمية الاتصال في الربط بين الفريق ومحيطه (التفاعلي والمرجعي)

- قياس توجهات وآراء المحيط من خلال:
 - تقويم الأداء.
 - التغذية الراجعة.
 - الوقوف على التعليقات والآراء والمقترحات.
 - تقوية العلاقة من المنظمة والزبائن والموردين...الخ.
 - ضبط ومراقبة الجودة.
- تحسين صورة الفريق في عيون المنظمة:
 - تبني جهود المنظمة.
 - المساهمة في بناء ثقافة المؤسسة.
 - بناء سمعة متميزة للمنظمة.

ويذهب Cabin Philippe إلى القول بأن الإدارة هي الاتصال الإداري، وذلك لأنّ عدم القدرة على الاتصال تؤدي إلى الإخفاق في تحقيق الأهداف، التأخير في انجاز الأعمال وعدم الاستجابة السليمة للواقع.¹

مما سبق يمكن استخلاص أهمية الاتصال باعتباره عملية أساسية وحيوية إلى جانب كونها مستمرة وشاملة تمس جميع الأنشطة التنظيمية وتؤثر في كافة العمليات الإدارية الأساسية.

ولا تتوقف هذه الأهمية عند مرحلة معينة أو وقت محدد في التنظيمات أو فرق العمل فحسب، وإنما تستمر خلال جميع مراحل حياتها، حيث تنشط وتوجه الأعمال وتعطيها حيوية وقوة، عن طريق ضبط وبناء عملية اتخاذ القرارات والتنسيق والتخطيط والإشراف والمتابعة والرقابة والتقويم.

¹ Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe, Op-cit, p. 61.

ولا تقف أهمية الاتصالات عند هذا الحد، بل تتعداه إلى بناء تماسك الفرق وتفاعلها وتوجيهها للعمل ورفع مستوى أدائها، وذلك من خلال تحسين عملية نقل المعلومات والبيانات التي تحتاجها هذه الفرق ويتطلبها عملها.

وتزداد أهمية الاتصالات في مجال العلاقات الإنسانية، على اعتبار أن لب المشكلة في الإدارات الحديثة لا يتمثل في الوسائل والخطوات الفنية التي تتضمنها عملية الاتصال لأنّ هذه الخطوات الفنية والوسائل المادية (التكنولوجية) المستخدمة، يمكن اقتناءها، وأحيانا يمكن التحكم فيها وتعديلها حتى تصبح فعّالة، ولكن قبول أفراد و فرق العمل لها في التنظيم هو المشكل الكبير.

وعليه يمكن الحكم على الفرد (خاصة فيما يخص القادة والمسؤولين) الناجح والفعال في التنظيمات أو الفرق بأنه الذي يحسن الاتصال في جميع أبعاده وخاصة الإنسانية، أن يكون على قدر من المهارة في اتصاله بغيره مراعيًا طبيعة وشخصية كل طرف جديد يدخل معه في عملية اتصال، بمعنى يأخذ في اتصاله التباين في أسلوب التفكير واللغة والحالة الثقافية والانفعالية وحتى الاجتماعية والمكانة الإدارية والمهنية للطرف الآخر، لأنّ الاتصال في المؤسسة يعتبر من أهم العمليات التي يقوم بها المسؤول والمرؤوس أيضا، فهي عملية معقدة تتضمن مهارات كثيرة منها توصيل المعلومات واستقبالها وقبولها ورفضها وتعديلها.

6 - البعد السيكولوجي والمضمون الاجتماعي للعملية الاتصالية

على الرغم من أنّ عملية الاتصال تبدو في ظاهرها سهلة ونمطية، إلا أنّها كثيراً ما تتصف بالغموض (بمعنى الصعوبة في الفهم) لأنها تتعلق بفهم الجوانب السلوكية والإنسانية وتحليل العلاقات والتفاعلات بين أطراف الاتصال.

فمضمون الاتصال يتكون من مجموعة من الرموز تصمم بغرض استمالة الحواس العضوية لتلقي الاتصال، ونجد هذا المضمون أيضاً في هيكل الاتصال الذي يتصف بخصائص مادية واجتماعية وسيكولوجية في نفس الوقت، هذه الخصائص توجه وتحدد سلوك مصدر المعلومات ومتلقي هذه المعلومات، ومنه فتصميم الاتصال غالباً ما يتصف بالتعقيد، هذا الأخير الذي يسبب حالات التوتر بين مصدر المعلومات ومتلقيها، هذا التوتر هو ما يخلق حاجة اتصالية.¹

6 - 1 - البعد السيكولوجي للعملية الاتصالية

يرى Jacques-Emile Bertrand أنّ الهدف من قيام شخص ما بفعل الاتصال هو لكي يجعل أفكاره صدى لدى المتلقي الذي يتوقع أنّه تشبع رغباته أو الحاجات المطلوبة في الوقت المعين، فالبعد النفسي للاتصال يركز أساساً على الحالة النفسية للفرد (المرسل والمستقبل) أثناء لحظة الاتصال.²

وفي نفس السياق، تطرح نافذة Johari لكل من **Joseph Luft & Harry Engham** نموذج يمثل درجة معرفة الآخر والذات في أي عملية اتصالية، وتوضح أهمية التغذية العكسية في فهم الأنا والأنا الآخر من خلال التمثيل البياني للفارق في استيعاب المعلومات بين الأنا والآخر³

وتتمثل أهمية توظيف نافذة Johari في زيادة فاعلية وديناميكية الاتصال الإنساني في تقسيمها لأطراف عملية الاتصال إلى أربعة أنواع من الأفراد (الفرد المنفتح - الفرد الأعمى - الفرد الختبي - الفرد الغامض).

ويطلق على النموذج أيضاً اسم نموذج تعليقات الوعي الذاتي، ويمثل في الحقيقة معرفتنا بالمشاعر، التجارب، وجهات النظر، المواقف، المهارات، النوايا، الحوافز... الخ، حول الفرد وعلاقته بغيره من الأفراد من خلال أربعة منظورات كما هو مبين في الجدول رقم 02.

¹ الطاهر أجفيم، مرجع سابق، ص.99.

² Jacques-Emile Bertrand, Psychologie de la communication, Théorie et pratique, Ensea, Paris, 1998, p.70.

³ Dominique Baudon, La fenêtre de JOHARI et la Dynamique du groupe, CESH, Paris, 2004, p.02.

الجدول رقم 02 - نافذة Johari حول الفارق في استيعاب المعلومات بين الأنا والآخر

الأنا			
ما لا أعرفه عن نفسي (عن الأنا)	ما أعرفه عن نفسي (عن الأنا)		
المساحة العمياء (صورة الأنا المشكّلة لدى الغير) يمكن أن تكون متعارضة مع الصورة التي أحاول أن أوصلها للغير عتي، وهنا سأشكّل خطراً على العملية الاتصالية والتي سأحاول التخلص منها بميكانيزمات الدفاع (الهروب، الإنكار، الهجوم، التبرير...).	وضّح النهار (مظهر الأنا العام) يحتوي على معلومات الحالة المدنية، معلومات السيرة الذاتية، تسمح بتحديد معالم الاتصال البسيطة والفعالة المبنية على الموضوعية.	ما يعرفه الآخر عتي (عن الأنا)	الآخر (أو الآخرين)
المجهول المساحة الأكثر لاشعورية في الأنا والتي تكون نتاج الجانب المظلم والمساحة العمياء.	الجانب المظلم هي حيز الحممية التي لا يجتد الأنا إظهارها مباشرة.	ما لا يعرفه الآخر عتي (عن الأنا)	

(Source : Dominique Baudon, Op-cit, P.04).

وعموماً فقد تعددت عدت نظريات تفسيرية لسلوك الاتصال من الناحية السيكلوجية، لعل أبرزها

¹ بإيجاز:

- نظرية التوازن الإدراكي لسلوك الاتصال: التي قدّمها Theodore Mead Newcomb والتي تنص على أن الأفراد بميول أو خلفيات متشابهة ينجذبون لبعضهم البعض، وكلما كانت الميول أكثر أهمية وصلة لموضوع الاتصال لدى الأطراف كانت الجاذبية المشتركة أقوى فيما بينهم نظراً لقوة المشاعر والإدراك والسلوك التي يتفقون عليها بخصوص موقف الاتصال كما تؤكد هذه النظرية على أن الأفراد الغرباء عن بعضهم البعض يلجؤون إلى إثراء اتصالاتهم بتوجيه الأسئلة والإجابات لبعضهم البعض و لتكوين انطباعات عن بعضهم البعض لمواطن التشابه والاختلاف، هذه المراجعة الإدراكية تشمل بالضرورة روابط مشتركة فيما بينهم خلال عملية الاتصال.

- نظرية الأبنية الإدراكية الشخصية لسلوك الاتصال: يؤكد George Kelly صاحب هذه النظرية على عدم وجود حقيقة موضوعية مطلقة للاتصال الإنساني، وأن فهم هذا السلوك يبدو ممكناً فقط من خلال الطريقة التي يتصرف بها الأفراد و لقد ركز كيلي في تفسيره و فهمه للسلوك الإنساني على ثلاثة معطيات منطقيه هي:

- انتباه الفرد أو وعيه لموقف الاتصال

¹ محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص 123.

- تفسيره لما يعنيه بحسب بناءه الإدراكي
- تصرفه بالنتيجة في موقف الاتصال.

▪ نظرية التعزيز لسلوك الاتصال: طورها Burrhus Frederic Skinner وتعتمد في جذورها على نظريات التعليم وتتلخص هذه النظرية في تفسيرها السلوك الاتصال الاجتماعي بأن الناس ينجذبون لبعضهم البعض نتيجة حوادث أو أشياء أو خبرات مكافئة، ويتعدون أو يتجنبون بعضهم البعض نتيجة مواقف أخرى غير سارة، ومن هنا يلاحظ اجتماع الأفراد في علاقات مشتركة، نظرا لتشجيع الواحد منهم وتعزيزه النفسي والمادي للآخر بالمدح والاهتمام والهدايا والمساعدة عند الحاجة بينما يفترون عند الذم، التصغير والإهمال أو التجاهل لحاجة الآخر.

▪ نظرية التبادل المشترك: التي طورها George Casper Homans والتي تقوم على مبدأ تبادل الحاجات الذي يقوم على خمسة أركان: المكافأة - الثمن - التكاليف - النتائج - مستوى المقارنة. وتعني المكافأة نوع ودرجة الحاجة التي يحصل عليها أو يشبعها أطراف الاتصال نتيجة تفاعلهم، فإذا لم تكن هناك حاجة شخصية يمكن تغذيتها بالاتصال من طرف أو أكثر فإنهم لا يجدون حافزا بالنتيجة للتفاعل معا. ويقصد بالثمن التكلفة من الجهد أو المال أو الوقت أو غيرها التي يبذلها أطراف الاتصال للتفاعل، في حين تحسب النتائج بإيجاد الفرق بين التكاليف والعوائد حيث كلما كان الفرق عاليا شجع ذلك أطراف الاتصال على التفاعل معا. ويدخل عنصر المقارنة باعتماد المقارنة بين الخبرة الماضية والخبرة في العلاقة الحالية والحكم على طبيعة النتائج المتوفرة في العلاقة التفاعلية وكلما كانت هذه الأخيرة إيجابية أقبل أطراف الاتصال على التفاعل أكثر في علاقات جذابة ومشاركة.

بالإضافة إلى هذه النظريات هناك نظريات أخرى فسّرت الاتصال على أساس الصراع وعدم الاستقرار أو القرب المكاني والثقافي والاقتصادي أو العوامل البيئية الداخلية والخارجية....إلخ.

6 - 2 - المضمون الاجتماعي للاتصال

عندما يقوم شخص معين بإرسال المعلومات فهو إنما يفعل ذلك لكي يجعل لأفكاره صدى لدى هؤلاء الذين يفترض أنهم في حاجة إلى مثل هذه المعلومات، ويتقبل الفرد هذه المعلومات، وهو يتوقع أنها تشبع رغباته أو الحاجة المطلوبة في الوقت المعين. فاتصال الفرد بالآخرين يساعده على تحديد دقة وعمق إدراكه لموقعه في

حياة الجماعة التي ينتمي إليها، ولجريات الأمور والأحداث فيها، وقد تتدخل عوامل شتى في تحديد هذا العمق وهذه الدقة ولعل أهمها:¹

- شعور الفرد بالانتماء العميق للجماعة التي يتصل بها ويتفاعل معها
- المساهمة في نشاطات الجماعة في سعيها للبقاء والتطور.
- إدراك الفرد لمعايير الفريق وخضوعه لها إن أراد أن يكمل اتصاله بالتفاعل الإيجابي.

ويُلخص Eric Berne إلى أنّ الاتصال، ومن خلال الأسس السيكولوجية التي تكوّنه، ظاهرة اجتماعية أيضاً، فهو يشكل الركيزة الأساسية للتفاعل الاجتماعي، فالعلاقة بين المرسل والمرسل إليه (قبل أن يكون مستقبلاً) معقّدة، حيث يتأثر كل واحد بالآخر ويؤثر فيه، وفي هذا الصدد يقدم Eric Berne أسلوباً لتحليل العلاقات بين أطراف عملية الاتصال، قائم على التعرف على الجوانب السلوكية الموجودة في عمليات الاتصال بغرض تبيان العلاقات والتفاعلات الموجودة في عملية الاتصال، وتعتمد فكرة تحليل علاقات الاتصال على الدور أو الحالة الذاتية لأطراف الاتصال وقت القيام بهذا الاتصال، كما تعتمد أيضاً على نوع التفاعل أو العلاقة التي تصف الاتصال، واستخلص من خلاله أنّ هناك ثلاثة أنواع من التفاعلات هي:²

- تفاعلات مكلمة
- تفاعلات معاكسة
- تفاعلات خفية.

ولقد درس كذلك كل من Broome & Selznik ما يمكن أن يتدخل في تحديد نوعية الاتصال وفعاليتها من الناحية الاجتماعية فتوصلاً إلى تحديد مجموعة من العوامل هي:³

- التنشئة الاجتماعية الملائمة : بمعنى أن تنجح التنشئة في تربية الضمير الأخلاقي وترسيخ أسس وقواعد التصرفات الاجتماعية وتنمية الحس الجماعي لدى الأفراد.
- اعتماد العلاقات الأولية : من حيث أنها تساعد على إزالة الحواجز الشكلية المصطنعة التي من شأنها إضعاف الاتصال وعرقلة عمليات التفاهم والانسجام.
- التراتبية الواضحة في المراكز والتي تعتمد التنظيمات عادة في توزيعها على معايير موضوعية مثل السن، الشريحة الاجتماعية ودرجة الثقافة، حيث أن وضوح هذه التراتبية بما فيها من تحديد للمراكز وصلاحيات كل مركز من شأنه أن يسهل عملية الاتصال، ويدعمها.

¹ Grégoire Haillan, Op-Cit, p.07.

² P.R. Bize, Op-Cit, p.22.

³ محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني علم النفس، الجزء 01، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1999، ص 30.

وترى Indi Richard أنه طالما كان الاتصال هو إيصال رسالة إلى الغير لغرض معين (إبلاغ، إقناع أو تغيير موقف...)، فإن نجاحه يتوقف على إيصال المعنيين الصريح والضمني لهذه الرسالة، بينما فشله هو التضارب بين المعنى الصريح والضمني¹ بمعنى أن نجاح الاتصال هو اتفاق بين الطرفين على معنى ضمني واحد، أي أن يتمكن المتحدث أن ينقل بوضوح ودقة كافيين ما يقصده فعلا، وأن يتمكن المستمع أن يستوعب ويفهم هذا القصد، أما إذا اختلف المعنى الضمني لدى كل منهما، فإن الاتصال يعتبر فاشلا.

ويمكن تحديد مقومات الاتصال الاجتماعية من خلال الإجابة على السؤال التالي:²
كيف يمكن أن يتوصل المتحدث والمستمع إلى نفس المعنى الضمني المقصود في الرسالة من أجل تحقيق تفاعل إيجابي؟

وللإجابة عن هذا التساؤل، اقترحت Mental Research Institut التابعة لمدرسة Palo Alto ومن خلال إحدى دراساتها الحديثة³، أن الإجابة يمكن جمعها في الكلمة الإنجليزية HUMAN TOUCH أي اللمسة الإنسانية والتي يمكن تحليلها على النحو التالي:⁴

H : Hear him	1- استمع إليه
U : Understand his feeling	2- احترم شعوره
M : Motivate his desire	3- حرك رغبته
A : Appreciate his efforts	4- قدر مجهوده
N : News him	5- مُدّه بالأخبار
T : Train him	6- درّبه
O : Open his eyes	7- أرشده
U : Understand his uniqueness	8- تفهم تفردّه
C : Contact him	9- اتصل به
H : Honor him	10- أكرمه

¹ محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص32.

² Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, Op-Cit, p.51.

³ دراسة أجريت سنة 2001.

⁴ <http://www.mri.org>.

7 - مهارات الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات

يجاول المرسل في عملية الاتصال تحقيق هدف معين أو استجابة معينة، فإذا ما تحقق الهدف المطلوب اعتبر الاتصال فعالاً، ولذلك فإنّ الاتصال الفعّال هو ذلك الاتصال الذي يحقق الغرض أو الهدف منه، وتعود فعالية الاتصال إلى قيام كل عنصر من عناصره بوظيفته على أكمل وجه.

وقد بيّنت أنّ عملية الاتصال تتضمن ستة عناصر هي المرسل، الرسالة، القناة، المستقبل، التغذية الراجعة والتشويش، ولما كان المرسل يقوم عادة بوظيفة الإرسال والتعبير، ويقوم المستقبل بوظيفة استقبال الرسالة وتفسيرها، فإنّ فعالية الاتصال تتوقف على نجاح قيام المرسل، المستقبل، القناة والرسالة بأدوارهم في تحقيق الاستجابة المطلوبة.

ومنه، ولتحقيق ذلك، تتطلب العملية الاتصالية في مختلف مستوياتها إلى أربع مهارات أساسية يجب على المرسل والمستقبل أن يتقنهما لكي تتحقق الفعالية، اثنان منها خاصتان بتكوين ونقل الرسالة والتي يجب على المرسل أن يتمتع بهما، وهما مهارتي التحدث والكتابة، واثنان خاصتان بتلقي الرسالة والتي يجب أن يتمتع بهما المستقبل وهما مهارتي الإصغاء والقراءة.

7 - 1 - مهارة التحدث

يُعدّ التحدث فناً ومهارة وموهبة، فهو فن لأنه شخصي، أي يعتمد على شخصية الانسان ومقدار حساسته وإبداعه، وهو مهارة لأنه يحتاج إلى التنمية والتدريب والتحسين للوصول إلى الأفضل، وهو موهبة لأنّ العوامل السابقة وحدها لا تصنع المتحدث الناجح والمؤثر في الآخرين.¹

فمهارة التحدث كواحدة من مهارات الاتصال الأساسية تكتمل وتتكامل مع المهارات الأخرى اللازمة للاتصال الناجح والفعّال وهي مهارات الكتابة، القراءة والإصغاء التي يجب أن تتوفر جميعاً لدى المتحدث باعتباره مستقبلاً كذلك.²

ويجب الإشارة إلى أنّ الإعداد المسبق شرط أساسي للنجاح، وهذا الإعداد يشمل الأمور التالية:³

¹ Robert M. Krauss, The Psychology of Verbal Communication, International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Columbia University, 2002, p.09.

² ماجدة توماس حانة، مرجع سابق، ص 63.

³ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p75.

- وضوح أهداف الرسالة في ذهن المرسل، فما لم تكن الأهداف واضحة، فإنه من العبث الزعم بتحقيق فعالية الاتصال لأنه ليست هناك فعالية منشودة، وكلما كان تحديد هذه الأهداف دقيقاً كانت الرسالة واضحة.
- تحديد المرسل إليه. ومن مقتضيات ذلك التثبت من أنه الشخص الملائم لتلقي الرسالة، أي أنه الشخص الذي من شأنه تحقيق أهدافها، أو هو المعني بها، أي التعرف على الجمهور المستمع من حيث خصائصه وصفاته، حجمه، متوسط عمره، مستواه التعليمي، اتجاهه نحو الموضوع ونحو المتحدث.
- اختيار الموضوع، وهنا يجب على المتحدث مراعاة ما يلي:
 - أن يحدد الموضوع بدقة ويجمع عنه المعلومات الكافية لتغطيته والمناسبة لمدة حديثه.
 - أن يضع في اعتباره اهتمامات المخاطب وما يشغله.
 - أن يجعل نبرات صوته ملائمة لموضوع حديثه.
- تحديد الغرض من الرسالة، وعادة ما تكون للرسالة واحد أو أكثر من الأغراض التالية:
 - الإخبار، ويكون بتقديم الأفكار والحقائق والمعلومات بطريقة مباشرة.
 - الإقناع، حيث يحاول المتحدث إقناع المخاطب بضرورة فعل أو تبني فكرة ما، ويعتمد المرسل هنا (إلى جانب المعلومات) على مخاطبة العواطف.
 - الامتناع، ويكون بتقديم ما يُشعر المخاطب بالطمأنينة، أو على الأقل بمخاطبته بصيغة تُجّبه الارتباك والخوف.
- جمع المعلومات، وهناك أربع طرق لجمع المعلومات لأي غرض من أغراض الاتصال وهي:
 - الملاحظة، لما يجري في المحيط.
 - المقابلات الشخصية مع ذوي الخبرة والاهتمام.
 - توزيع الاستبيانات على المهتمين.
 - الوثائق المتمثلة في الكتب والمراجع والدوريات والصحف والأفلام وغيرها من المصادر المطبوعة وغير المطبوعة.
- تنظيم محتوى الحديث، ويكون ذلك من خلال:
 - المقدمة التي تشد المخاطب.
 - صلب الحديث الذي يقدم الموضوع في نقاط أساسية منظمة حسب أهميتها وتكون مدعّمة بالشواهد والتفاصيل.

- الخاتمة وهي آخر فرصة لإحداث انطباع جيد عند الجمهور.
- طريقة تقديم الرسالة، وهناك أربعة طرق لإلقاء الرسالة، وهي:
 - قراءة الرسالة على الورق.
 - استظهار الحديث أو حفظه.
 - ارتجال الحديث.
 - الارتجال المعزز (صورة وسط بين قراءة الحديث المكتوب والارتجال).
- اختيار اللغة المناسبة: وهنا يجب أن تلائم اللغة المستخدمة في الاتصال مستوى الأفراد المشاركين في الاتصال وفقا لصفاتهم ومهاراتهم وخلفياتهم الثقافية واللغوية. ويجب أن تكون اللغة المستخدمة في العملية الاتصالية سهلة من حيث البساطة وعدم التعقيد في استخدام المصطلحات وأن تكون دقيقة لا تحتمل أكثر من تفسير. بالإضافة إلى ضرورة تدريب كافة أعضاء فريق العمل على حسن استخدام لغة متخصصة في التعبير وفي كتابة التقارير. ويرى Roman Jakobson أن هناك ستة وظائف للغة تضمن معرفة طبيعة وأهداف أي عملية اتصالية هي:¹

جدول رقم 03 - وظائف اللغة حسب Jakobson

الوظيفة	تتمحور حول
انفعالية	المرسل
تأثيرية	المرسل إليه
جمالية	الرسالة
مرجعية	المرجع
حفاظية	القناة
وصفية تفسيرية	اللغة

(Source : Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, Op-cit, p.31).

وتجدر الإشارة فيما يخص لغة العمل في مركب ArcelorMittal Annaba، أن اللغة الفرنسية تعتبر اللغة الأساسية إضافة إلى الإنجليزية في بعض المصالح العليا، في حين يقتصر التعامل باللغة العربية خاصة في مصلحة المستخدمين والمنازعات أو أثناء المراسلات خارج المؤسسة لبعض الهيئات الرسمية.

¹ وضع هذا النموذج اللساني الوظيفي التواصلي الباحث الروسي ذي الجنسية الأمريكية Roman Jakobson، في كتابه "اللسانيات والشعرية" سنة 1963، حيث انطلق من مسلمة جوهرية، هي أن التواصل هو الوظيفة الأساسية للغة.

7 - 2 - مهارة الكتابة

تعد مهارة الكتابة أساسية وضرورية للاتصال الكتابي، وبدونها يتعطل هذا النوع من الاتصال الشائع في فرق العمل، والكتابة ليست مهارة فطرية - كما هو شائع - بل تحتاج إلى تدريس منتظم ودقيق.

ويعد الاتصال الكتابي أكثر رسمية من الاتصال الشفوي، ولهذا يستخدم كثيرا في الإدارة والعلاقات الرسمية، وتعتمد مهارة الكتابة على استخدام قواعد اللغة وعلى المهارة في عرض المادة المكتوبة، ولهذا يجب أن تكون الرسالة المكتوبة كاملة في ذاتها، لأن الكاتب، على عكس المتكلم، لا يستفيد من وسائل الاتصال غير اللفظية كالإيماءات والحركات وتعابير الوجه ومعرفة ردّة فعل الطرف الآخر.¹

وهي تفيدي في كتابة تقارير تعيين أعضاء فرق العمل وكذا تقارير الاجتماع، وللكتابة قواعد تتمثل في:²

- الاكتمال، بأن تحتوي الرسالة على المعلومات اللازمة.
- الإيجاز، قصر الطريق المؤدية إلى توصيل المعاني.
- الدقة، من الأمور الهامة في صياغة النص.
- الموضوعية، وهي فصل الرأي عن الحقيقة وتحقيق النزاهة والتوازن بإعطاء الأطراف المختلفة فرصا متكافئة لإبداء وجهات النظر.
- البساطة، من أجل عرض الأحداث والأفكار بطريقة مفهومة.
- التأكيد، على المعاني محددة ذات دلالة وإبرازها.
- تحديد الأهداف والأولويات.
- دراسة فريق العمل.
- اختيار فكرة الموضوع.
- جمع المادة اللازمة.
- تحديد المنهج الأمثل للتحرير.

وعموما، ولتحقيق الفعالية المرجوة من الرسالة المكتوبة يجب الإجابة عن الأسئلة التالية:³

- ما هو موضوع الرسالة؟
- ما هو الطول المناسب للرسالة؟

¹ Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p79.

² Ibid, p80.

³ Ibid, p81.

- ما نوع الرسالة (تقرير، مذكرة، ملاحظة، تعليمة...الخ)؟.
- كيف ستقدّم الرسالة (مكتوبة، مطبوعة...الخ)؟.
- ما هو موعد إرسال أو تقديم الرسالة؟.

وتتطلب كتابة الرسالة الإدارية مهارات تُخرجها بوجه مكتمل وتحقق الهدف منها، ومن بين أهم هاته المهارات نجد¹:

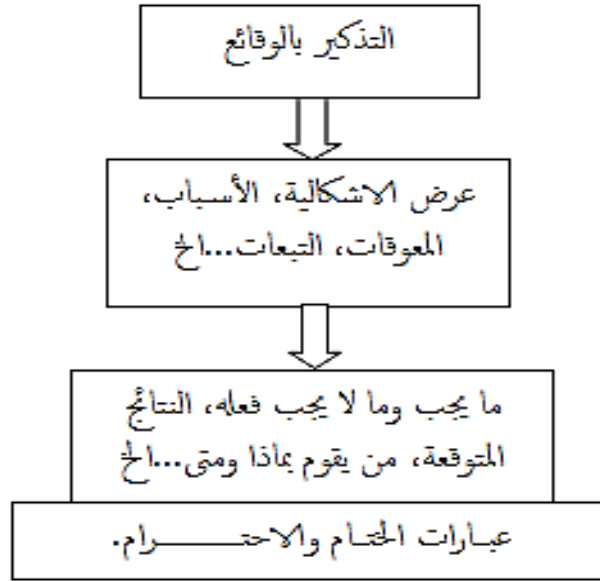
- ينبغي أن تكون الرسالة مكتوبة بلغة سليمة إملاء ونحوا وأسلوباً، وأن تكون لغتها مباشرة، طبيعية، بغير تكلف ولا حشو.
- حسن اختيار الألفاظ المناسبة للمعاني دون تعقيد أو خطأ في فهم المعنى بما يحقق جودة التعبير ووضوحه وتقريب المعاني للقارئ، والبعد عن التعقيد والفهم الخاطئ.
- البعد عن أساليب التبجيل أو التفخيم.
- مراعاة الأدب واللباقة.
- مراعاة الألقاب المتعارف عليها في الوسط التنظيمي.
- إخراج الرسالة إخراجاً حسناً من حيث الشكل والتنظيم بوضع كل عنصر في مكانه مما يعطي أثراً حسناً لدى المتلقي.
- ترك هوامش عمودية على اليمين واليسار وأفقية أعلى الورقة وأسفلها يمكن أن يفيد في تدوين تعليقات وإشارات، وفي ترقيم الصفحات وفي تنظيم الرسالة وتنسيقها.

ولتحرير رسالة خطوات منهجية يجب تتبعها تعتمد أساساً على مبدأ التتابع الكرونولوجي، يمكن تلخيصها في المخطط التالي:²

¹ G.Hoffbeck et J.Walter, Op-cit, p45.

² Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, Op-cit, p.99.

شكل رقم 10 - الخطوات المنهجية للرسالة الإدارية.



(Source : G.Hoffbeck et J.Walter, Savoir prendre des notes vite et bien, Op-cit, p.44).

7 - 3 - مهارة الإصغاء

ليس عبثاً شيوخ القول بأنّ "المتحدث الجيد هو المصغي الجيد"، فالإصغاء هو نصف عملية الاتصال وهو كالحديث مهارة يمكن تميّتها من خلال تكوين عادات إنصات جيدة.

ويعد الإصغاء مهارة أساسية للاتصال الشفوي أو اللفظي، وهناك فرق بين الاستماع والإنصات والإصغاء، حيث يتطلب الأخير الفهم والإدراك لما يقوله المتحدث، ويعرفه Cabin Philippe على أنّه "التوجه نحو الآخرين ونحو ما يحاولون التعبير عنه، ويبدأ بتفهم الإطار العام لما يدلي به المرسل بما يتضمنه، وارسال استجابات بتاءة من المستقبل تساعد المرسل على التعبير عن أفكاره ومشاعره، مع التركيز على الاستماع لكل شيء يقال وليس إلى ما يريد الشخص أن يسمعه"¹. وللإصغاء مستويات ثلاثة هي:²

- الإصغاء السطحي (أقرب إلى الاستماع).
- الإصغاء اليقظ (أقرب إلى الإنصات).
- الإصغاء المركز، يمثل أحسن مستويات الإصغاء، وفيه يضع المتلقي أو المستقبل نفسه مكان المتحدث أو المرسل ويحاول معرفة أفكاره ومشاعره، كما يحدث في المقابلات الرسمية والاجتماعات الهامة والمفاوضات والأعمال التجارية والمؤتمرات وغيرها.

¹ Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe, Op-cit, p.49.

² G.Hoffbeck et J.Walter, Op-cit, p40.

ويعتمد الإصغاء الجيد على قدرة الانتقال عبر مستويات الإصغاء الثلاثة: من السطحي إلى اليقظ ثم إلى المركز، ويتم ذلك من خلال وضع الشخص نفسه مكان المتحدث ومحاولة معرفة أفكاره ومشاعره والتركيز على ما يقوله ثم إخضاعه لما يمتلك من معلومات وخبرات ثم التحليل على ضوء ذلك ثم الوصول إلى الاستنتاج وإدارة العملية بناء على ذلك. وهذه المهارة ضرورية للاجتماعات والمقابلات الرسمية وكذلك لفهم حاجات الأعضاء.

وعملية الإصغاء لا تتم من خلال مرحلة واحدة، بل تمر بأربع مراحل متسارعة هي:¹

- السمع: وهي القدرة على تمييز الأصوات.
- التفسير: وهي القدرة على الفهم والإدراك.
- التقويم: وهو استنتاج مبني على أساس موضوعي.
- الاستجابة: وهي القدرة على التصور الكلي للرسالة المسموعة.

ويمثل الإصغاء أهم عناصر مهارة الاتصال ويعتبر مطلباً أساسياً لنجاح عملية الحوار وتفعيلها، حيث يمتد أثر الاتصال إلى ما هو أبعد من مجرد تبادل للأفكار والمعلومات، فهو يعتمد على عملية خلق الاشتراك والمشاركة في المعنى، تلك المشاركة التي لن تأتي إلا من خلال الفهم المشترك والذي لا يمكن أن يحدث إلا من خلال الإصغاء الجيد لتحقيق التفاعل المطلوب الذي يخلق الاشتراك والمشاركة في المعنى بين أطراف الحوار، ومن ثم خلق أرضية من التفاهم المشترك المطلوب في الحوار للوصول إلى قرارات جماعية إيجابية بين أعضاء فريق العمل.

والإصغاء الجيد لا يعتمد على المعاني الظاهرية أو اللغوية للكلمات أو الجمل المستخدمة فحسب، ولكن يتعدى ذلك إلى البحث عن دلالات الأفعال والانتفاعلات ونبرات الصوت وحركات الوجه والجسد بالإضافة إلى نظرات العينين وما تطرحه من معاني، حيث يتطلب ذلك الإصغاء إلى المشاعر والحقائق إلى جانب الكلمات (كما سبق أن تطرقت إليه).

كما يتطلب التركيز على الأفكار الرئيسية وعدم الغرق في التفاصيل التي قد تشكل مصدر تشويش على المعطيات الأساسية، ومن إحدى مهارات الإصغاء تلك القدرة على فرز هذه المعلومات وانتقاء الأساسي منها للتركيز عليها وإهمال الباقي، أو على الأقل إعطاءه أهمية ثانوية.

كما يجب تجنب سرعة الاستنتاج التي تمثل أحد المعوقات الذاتية للقدرة على الإصغاء، فعلى المصغي أن يعطي المتحدث الفرصة كي يستوعب كل المعطيات التي تحملها الرسالة. كما يجب تجنب تصنيف المتحدث

¹ Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe, Op-cit, p.39.

وإطلاق الأحكام القطعية عليه، حتى ولو كان معلوم الميولات (السياسية، الثقافية...الخ)، فهو ليس كذلك بالضرورة طوال الوقت، خاصة إذا ما تعلق الأمر بالعمل، كذلك أيضا لو اشتهر المرسل أو المتحدث بضيق الأفق وقلة الحيلة، فلا يمنع أن يكون في بعض المرات صاحب أكثر الاقتراحات أو الأفكار فعالية في حل مشكلة ما.

وللإصغاء أربعة مهارات هامة هي:¹

- إعادة الصياغة: وهي إعادة ما قاله المتحدث بأسلوب المتلقي، وتهدف إلى إظهار مفهوم المتلقي لما أدلى به المتحدث من كلمات وجمل، والتأكد من سلامة وصحة هذا المفهوم، كقوله لقد فهمت من قولك....
- التلخيص: وهي إعادة النقاط الأساسية التي ذكرها المتحدث لأخذ الموافقة عليها، ويستخدم التلخيص في بداية الحوار لاستعراض ما تم في الحوارات السابقة، أو في نهاية كل جزء من الجلسة، كقوله اريد أن أخلص....
- الاستجابة للحركات التعبيرية: الحركات التعبيرية (كما سبق أن ذكرت) هي تلك الحركات والملامح التي تبدو على وجه وجسم المتحدث، وكيف يستجيب لها، إن الاستجابة لها تعطي المتحدث انطبعا هاما بأن المصني محتم ومتفاعل مع المتحدث.
- الاستجابة للمشاعر: هي أحد أساليب إظهار التفهم والتفاعل مع المتحدث، فالحديث مثلا عن مأساة معينة يتطلب من المصني مشاعر المؤاساة للمتحدث.

ومن خلال هذه المهارات يمكن استخلاص عدة دلالات على نجاحها لدى المستقبل منها:²

- التفاعل الحركي للمستقبل، مثال حركة رأسه بالإيماء والموافقة أو تثبيت العينين اتجاه المتحدث أو التأثر بالبسمة أو ارتداد فعله للسكوت ورفع الصوت وغيره.
- التفاعل اللفظي للمستقبل، مثال ذلك سؤاله عن معنى الكلمات ومضمون الحديث، أو تعقيبه بألفاظ مثل نعم أو أفهم أو غيرها.
- قدرته على إعادة صياغة موضوع الحديث بألفاظ جيدة.
- قدرته على ابتكار فكرة جيدة للنص الذي استمع إليه.

¹ Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe, Op-cit, p.52.

² Ibid, p.54.

7 - 4 - مهارة القراءة

القراءة عملية فكرية شديدة التعقيد لارتباطها بالنشاط العقلي والسيولوجي لدى الانسان، إضافة إلى حاسة البصر وأداة النطق والحالة النفسية.

وتتدخل في أداء عملية القراءة حواس الفرد وقدرته وخبرته ومعارفه ودكائه ومجموعة أخرى من القدرات التي ينبغي توافرها لدى القارئ ليتمكن من القراءة الجيدة، منها:¹

- القدرة على النظر إلى الكلمات المكتوبة وإدراك النقاط الأولية المهمة في الموضوع.
- القدرة على إدراك المعنى العام للمادة المقروءة.
- القدرة على القراءة مع التنبؤ بالنتائج.
- القدرة على التمييز بين اجزاء وفصول وتعريفات المادة المقروءة.
- القدرة على نقد المادة المقروءة.

ويمكن تحسين مهارات القراءة عن طريق:²

- تحديد الأولويات.
- الانتباه أثناء القراءة.
- فهم ما يقرأ.
- توفير البيئة المناسبة للقراءة.
- استخدام الأسلوب الأمثل للقراءة كالمسح، الفحص، القراءة والاسترجاع... الخ.

¹ ماجدة توماس حانة، مرجع سابق، ص33.

² Marvin A. & Nalini Ambady, Nonverbal Communication and Psychology, Past and Future, the New Jersey Journal of Communication, Volume 7, No. 2. Fall 1999, p.12.

8 - معوقات الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات

تتأثر عملية الاتصال في فرق العمل بأي عامل أو مؤثر قد يتدخل في أي عنصر أو خطوة في عملية الاتصال التي أشرت إليها سابقاً، حيث أنّ هذه العملية ليست سهلة وبمبسطة كما يعتقدونها الكثيرون، ولكنها عملية اجتماعية صعبة ومعقدة تدخل فيها عناصر عديدة متداخلة.

وقد حظي هذا الجانب من الاتصالات باهتمام كبير من قبل الباحثين حول أهم المشكلات والمعوقات التي تقلل من فعالية الاتصال داخل الوسط التنظيمي بصفة عامة وفريق العمل على وجه الخصوص. ولعلّ السبب وراء ذلك يعود إلى أنّ هذه المعوقات قد تحدث في أي مرحلة من مراحل الاتصال وقد تنتج عن المرسل أو المستقبل أو الرسالة أو قناة الاتصال، أو الظروف البيئية والخارجية المحيطة بالعملية.

ويقصد بمعوقات الاتصال جميع المؤثرات التي تؤثر سلباً أو تمنع عملية تبادل المعلومات بين المرسل والمستقبل أو تعطلها أو تؤخر وصولها أو تشوّه معانيها، مما يسبب عدم تحقيق العملية الاتصالية لأهدافها المنشودة، وبالتالي تحقيق أهداف فريق العمل. وفيما يلي عرض لأهم معوقات الاتصال الداخلي.

8 - 1 - المعوقات السيكلوجية (المتعلقة بالفاعلين)

حيث أنّ تفسير الرسالة يتوقف على حالة الفرد النفسية، طريقة تفكيره، مستوى إدراكه، درجة الانتقائية في الإدراك ودوافعه، وتعلق المعوقات السيكلوجية بأي من أطراف عملية الاتصال، سواء كان مرسلًا أو مستقبلًا أو تكون ثنائية نابعة من التفاعل العلائقي بينهما.

ومن أهم المعوقات السيكلوجية في العملية الاتصالية:¹

- تضارب الإطار المرجعي بين المرسل والمستقبل
لكل من المرسل والمستقبل قيمه واتجاهاته وخبرته وشخصيته وخلفيته العلمية، وبالتالي قد يكون هناك تفاوت بين صياغة الرسالة من جانب المرسل وتفسيرها من قبل المستقبل، فالكلمات تحمل معاني مختلفة لكل منها، وكلما كان الإطار المرجعي لكل منهما مميّزا عن الآخر، كان من الصعب تحقيق اتصال فعال بينهما.

- الإدراك الانتقائي:

يميل الفرد للاستماع إلى ما يتناسب مع معتقداته وأفكاره والعمل على إعاقه المعلومات التي تتعارض مع ما يؤمن به من قيم واتجاهات وأفكار.

¹ Jacques-Emile Bertrand, Op-cit, p.65.

- اختلاف المراكز بين المرسل والمستقبل

فالاختلاف بين المرسل والمستقبل من حيث المركز والوظيفة والراتب والمزايا يعيق عملية الاتصال، فالمرؤوس يميل غالباً إلى تشويه الحقائق وعدم الصراحة مع رئيسه ذي المنزلة العالية والنفوذ الكبير، وقليل من المرؤوسين على استعداد لتزويد رئيسهم بتغذية رجعية صريحة وصحيحة فيما يتعلق بقرارات الرئيس واجراءاته لأنهم قلقون مما ستكون عليه ردّة فعل الرئيس.

- مصداقية المرسل

وتشير إلى مدى ثقة المستقبل بالمرسل وأعماله وأقواله، ويؤثر مستوى هذه الثقة كثيراً على نظرة المستقبل وردّة فعله لأقوال المرسل وأفكاره.

- ضغط الوقت

ليس لدى الرئيس عادة وقت كاف للاتصال مع كل فرد، فيلجأ إلى اختصار الطريق بتجاوز مستوى إداري معين، وهذا يؤدي إلى بعض الصعوبات وسوء الفهم.

أمّا Karl Roger فيرى بأن أهم المعوقات الشخصية في العملية الاتصالية تتمثل في:¹

- ميل المستقبل نحو تقييم رسالة المرسل قبل الاستماع إليها.
- عدم إصغاء المستقبل بتفهم، فالمستقبل يميل غالباً إلى تقييم الرسالة التي يستقبلها من وجهة نظره وفي الإطار المرجعي الخاص به، وأمّا الإصغاء بدون فهم فهو المشكلة الثانية ويحدث الاتصال مع الفهم حينما يرى المستقبل الفكرة المعبرة عنها من وجهة نظر المرسل، ومشاعره وإطاره المرجعي.

ويضيف كل من Koonts & O'Donnel إلى هذه المعوقات ما يلي:²

- الإخفاق في الاتصال: يتردد بعض المدراء في الاتصال بسبب نزعتهم للكسل والمبالغة أو تجنب الإحراج.
- عدم الانتباه من قبل المستقبل.
- إغفال إيضاح بعض الافتراضات وإيصالها للمستقبل حين أو قبل إرسال الرسالة.
- شرح وتفسير السياسات والقرارات بصورة خاطئة.
- التعبير عن الرسائل بغموض وعدم وضوح.

¹ Robert M. Krauss, Op-cit, p.22.

² Idem, p.20.

ومن أشكال المعوقات الشخصية ما يلي:¹

- الخوف عند أحد الأطراف من الطرف الآخر والتي تظهر بصورة واضحة في الاتصالات الصاعدة من المرؤوسين إلى الرؤساء كالشكاوي مثلاً.
- عدم الرغبة في الاتصال أو غياب الدافعية عند أحد الأطراف.
- التعصب الأعمى والأنانية والرغبة في الاحتفاظ بالمعلومات ومشكلة الشعور بعقدة العظمة عند المرسل أو المستقبل وتباين الإدراك بينهما وشعور احدهما بأنه يعرف كل شيء.
- الإكراه على الاتصال.
- الشك عند أحد أطراف العملية الاتصالية فيما ينقله للطرف الآخر، أو الانطواء وعدم مخالطة الآخرين أو تبادل المعلومات معهم.

وتمثل المعوقات النفسية أخطر المعوقات لأنها أكثر خفاءً، فكل منا يقاوم عادة الاعتراف بأوجه القصور في شخصه وسلوكه، مما يجعلنا نقع في العديد من الاشكالات دون أن ندري، وتتعلق هذه المعوقات كذلك بأي من أطراف عملية الاتصال (المرسل والمستقبل) وفي حالة ما إذا تداخلت معوقات الإرسال والاستقبال في نفس الوقت تحوّل الاتصال إلى تهجمات متبادلة أو سادته الشك والحذر.²

8 - 1 - 1 - المعوقات الخاصة بالمرسل

معوقات التوصيل الفعال من قبل المرسل عديدة، من أبرزها:³

- قصور القدرة على الصياغة الواضحة للرسالة
- ومن أهم ما يندرج تحت هذا العنوان عدم وضوح الهدف من الإرسال. في الكثير من الأحيان لا يكون الهدف من الاتصال أو ما نطلبه من المستقبل محددًا بما فيه الكفاية ولذلك يصيب الاتصال معه التشويش والتردد والاضطراب، وقد يكون الهدف واضحًا إنّما يجد الفرد نفسه في موقف حرج فلا يدري كيف يعبر عمّا يريد، أو يتحرج في الإفصاح عن قصده مخافة ردود فعل سلبية، على العكس من ذلك، قد يخطئ المرسل في تقدير مدى قابلية المستقبل على الاستيعاب، فيغمره بفيض من المعلومات يتوه معها المستقبل ولا يستطيع المتابعة والتقاط كل ما قيل، كأنّ ينطلق فرد ما من الفريق في طرح أفكاره باستخدام مصطلحات فنية والغوص في نظريات لا يستطيع الأعضاء استيعابها.

¹ Jacques-Emile Bertrand, Op-cit, p.31.

² Idem, p.33.

³ محمد أحمد النابلسي، مرجع سابق، ص 58.

- المعوقات الذاتية للمرسل

تدور جميعا حول صعوبات التفاعل مع الآخرين وإقامة اتصالات معهم، فقد يكون المرسل شخصا مركزا حول ذاته ويعتقد أنّ ما هو بديهي وواضح بالنسبة له هو كذلك بالنسبة للطرف الآخر، أو أنّ ما هو مقبول منه يحظى بالضرورة برضا الطرف الآخر، وأن يكون لدى المرسل صعوبة في تفهم ما يجري في ذاته يجعله عن تفهم انعكاسات وضعه الذاتي على عملية التفاعل والتواصل، يضاف إلى ذلك ميل البعض التلقائي إلى إقامة علاقة تنافس بدلا من علاقة التعاون، ولذلك فهو من البداية يتخذ موقفا صراعيا أو هجوميا حيث يعتقد أنّ الطرف الآخر سيقف منه نفس الموقف ويبادله التنافس والصراع، أمّا الميول التسلطية أو الرضوخية لدى المرسل فإتّما بدورها تعرقل الاتصال الداخلي، فبدلا من أن يقيم علاقة ناضجة راشدة مركزة حول الهدف ومتوجهة مهنيا ووظيفيا نجد اتصالاته مثقله بالعناصر الانفعالية، فهو قد يميل إلى السيطرة وإثارة مشاعر الإثم والتبعية عند المستقبل، أو على العكس قد يميل إلى الانتكال الطفيلي على المستقبل ويتخذ من الاتصال مناسبة للشكوى واستردار العطف، وهكذا تتحول الرسالة عن هدفها المهني.

- التحيزات والأحكام المسبقة اتجاه المستقبل

قد تكون هذه التحيزات عشائرية أو مذهبية أو اقليمية أو عرقية أو عقائدية أو مصلحة، ويضاف إليها كل التحيزات الانفعالية التي تدخل في إطار الإسقاط الذي يتمثل في أن يسقط المرسل كل الميولات غير المقبولة في نفسه اتجاه المستقبل، وخطورة هذا النوع من التحيزات هو أنه يظل مفتتا من الضبط لأنّه واع وتكون نتيجته التعامل مع المستقبل ليس كفرد له خصوصيته وحاجاته ومواقفه التي لا بد أن تُفهم ويُعترف بها، بل التعامل معه كمصدر للعدوان أو السوء للوصول إلى الأهداف الذاتية، ويتحول الموقف بالتالي إلى استراتيجية الدفاع والهجوم على أساس أنّه لن يصدر عنه إلاّ السوء. وقد يكون التحيز في انعدام القدرة على التقدير الموضوعي لحالة الشخص الآخر في اتجاه الإفراط في أهميته والتوقعات التي تنبئ بصدده أو العكس، الإفراط في تبخيس قيمته. في كل هذه الأحوال نجد أنفسنا أمام ظاهرة الإدراك الانتقائي والتأثر بالعناصر الذاتية التي تنسف كل إمكانية لنجاح الاتصال.

- انخفاض درجة الحساسية للتغذية العكسية

قد ينطلق المرسل في اتصاله مع المستقبل مفترضا أنّ هذا الأخير موافق على كل ما يقال، وبالتالي تنخفض الحساسية للتغذية العكسية ويتحول الاتصال إلى حوار فردي لا تفاعل فيه، يحوله إلى اتصال من جانب واحد، حيث لا يكلف المرسل نفسه عناء تلمس استجابة الطرف الآخر الصريحة

أو الخفية ولا يكثر لقرأة ردود الفعل غير اللفظية التي تنبئ بموقفه الحقيقي كي يكيف حديثه تبعاً لذلك.

8 - 1 - 2 - الموقفات الخاصة بالمستقبل

عملية الاتصال كما رأينا متعددة الأطراف لا تستقيم إلا بتفاعل المرسل والمستقبل في نفس الوقت، ونجاح الاتصال تتوقف مسؤوليته على كليهما، وقد تكون المشكلة في الطرفين معا أو في أحدهما.

من ناحية المستقبل هناك عوامل عديدة تعيق الاستيعاب لابد من الوقوف عندها:¹

- سوء التقاط الرسائل - ويدخل في هذا المضمار عدّة عوامل منها التسرّع في تأويل المقصود من الحديث وعدم التروي للوصول إلى كل المعطيات اللازمة لاستكمال الصورة ووضوح الهدف. هنا يقوم المستقبل بعملية استنتاج مبنية على عناصر جزئية من الواقع يستكملها من عنده. وقد يرجع سوء التقاط الرسائل إلى مشكلات حسية إدراكية عند المستقبل، أو يرجع إلى تشويش ذاتي كالانشغال بأمر أخرى حين محاولة الاستماع مما يجعله لا يلتقط كل الرسالة. ويسد الثغرات التي فيها من خلال الافتراضات الذاتية، ومنها أيضا وجود عادات استماع سيئة عند المستقبل.
- إدراك انتقائي مفرط - وهي من أخطر الموقفات التي يتعرض لها المستقبل، حيث أنّه لا ينتبه لكل الحديث، بل يركز على عناصر منتقاة سلفا، وقد تكون هذه العناصر إيجابية أو سلبية، وفي الحالتين يؤدي الإدراك الانتقائي إلى سوء تفسير المقصود بالرسالة واضطراب عملية الاتصال.
- سوء التغذية العكسية - كي يتمكن المرسل من توصيل رسالته بشكل فعال فهو بحاجة إلى الاسترشاد بردود فعل المستقبل كي يتكيف معها أو يأخذها بعين الاعتبار وهكذا تصبح مسؤولية المستقبل أن يوجه المرسل بردود فعل أو ارجاع أثر واضح لفظي أو غير لفظي، ويضطرب الاتصال حين يكون ارجاع الأثر غير واضح حيث يجعل المرسل ينخرط في تأويلات حول موقف المستقبل لا تمت للحقيقة بصلة. هنا تقع المسؤولية على المستقبل إذا أراد لعملية الاتصال أن تنجح. إذا كانت التغذية العكسية معدومة، أي كان المستقبل في وضع لا يستطيع فيه الاستفسار عن بعض النواحي الغامضة من الرسالة أو مناقشتها، فإنّه وإن بذل جهدا كبيرا في تفهمها فقد يصاب بالإخفاق، إلا إذا كانت الرسالة بسيطة مألوفة أو نمطية متعارفا عليها، كالأوامر المتكررة بمدلول واحد. وإذا كان مستوى التغذية العكسية متوسطا، كان هناك مجال لتفهم أكثر، ولكنه غير كامل وكانت الفعالية متوسطة، أما

¹ Mike Smith, Communication and Negotiation. Theoretical and practical approaches, Pro Universitaria Publishing, Bucharest, 2007, p.92.

إذا كان هناك مجال للاستفسار وإعطاء الجواب وإبداء الملاحظات والإجابة عنها، وتصحيح الرسالة في ضوء ذلك، فإنّ تفهّم الرسالة مضمون وفعالية الاتصال مرتفعة.

8-1-3 - الآثار الناجمة عن المعوقات السيكلوجية

إنّ من شأن العوامل السابقة الذكر التأثير على الأسلوب المستخدم في الاتصال كما يلي:¹

- تكرار النصح والارشاد:
فقد يميل القائد مثلاً إلى تقمص الشخصية الأبوية، فيكثر من المواعظ والحكم، وإبداء الملاحظات على تصرفات الأعضاء وإسداء النصح لهم، ولهذا الأمر تأثيره السلبي، حتى ولو أضفى على الحديث روح المودة، لأنّه يعني بالنسبة للأعضاء أنّهم يعاملون معاملة القصر، مما يؤدي إلى رد فعل سلبي.
- التعالي عند الحديث:
يتوقع العاملون مع أيّ قائد أن يتحدث إليهم كأعضاء متساوين في فريق عمل واحد ومتكامل، أمّا التعالي، ولو تمّ بلباقة، فيثير الكراهية ويبعث على الحقد، وكذلك التواضع الكاذب فإنّه يعطي النتائج نفسها.
- أسئلة الاستدراج:
من شأنها إدخال المستقبل في مواقف محرّجة، لأنّ هذه الاسئلة لا تتم عن رغبة في الوقوف على الحقيقة، وإنّما تستهدف انضمام المستقبل إلى موقف متخذ مسبقاً، وفي هذا الأمر هدر للثقة المتبادلة ورد الفعل المنتظر في هذه الحالة هو التهرب وبالتالي عدم الاتفاق.
- التهمك والسخرية:
تعتبر التعليقات الساخرة هدراً لكرامة الآخرين، مما يولد لديهم التحفز للرد متى سنحت الفرصة من أجل إعادة التوازن بين الطرفين، ومن المتعذر تحقيق الاتصال الفعّال في مثل هذا الجو.
- التركيز على الأخطاء:
إنّ التركيز على أخطاء الآخرين يؤدي إلى مضايقتهم، ولذا فإنّ التركيز على خلق الظروف المساعدة على تجنب الأخطاء خير من التذكير بها في كل مناسبة، بل إنّ التركيز على الأخطاء قد يجعل الشخص الآخر يتجه إلى موقف الذي لا يبالي بوقوع الخطأ فيما بعد، مادام معروفاً في كل الأحوال بارتباكه.

¹ Robert M. Krauss, Op-cit, p.38.

- **المجادلة:**

تفسد المجادلة العلاقات الطيبة وتترك انطبعا سيئا لدى الآخرين، ولا يمكن أن تؤدي إلى نتائج بناءة لأنها تدفع الطرفين إلى اتخاذ مواقف دفاعية، تدفع كلا منهما إلى التمسك براهيه، والتصلب في موقفه بصرف النظر عن الحقيقة، وقد ينقلب هذا الموقف بسرعة إلى موقف عدواني.
- **ممارسة بعض العادات المعوقة:**

تصدر عن الانسان دون أن يدري بعض الأفعال والحركات في أثناء الاستماع، مما يخلق شعورا بالضيق لدى الشخص الآخر، ويجعله يتردد في الاستمرار في الحديث، ومن أمثلة ذلك: الإفراط في طلب المكالمات الهاتفية أثناء المحادثة / دخول الآخرين إلى مكان الاجتماع بصورة متكررة / الانشغال عن الحديث / المبالغة في التعبيرات الحركية أو الانفعالات الظاهرية / تكرار النظر إلى الساعة / التأرجح بالمقعد من جانب إلى آخر... الخ.
- **التسرع في التقييم أو التعليق:**

فالتعليق قبل الإلمام بأكبر قدر من المعلومات التي تساعد على تفهم الموضوع، يكون غير مفيد في أكثر الأحيان وينم عن التسرع في الحكم والضيق بالمتحدث، ولكل ذلك تأثيره السلبي على عملية الاتصال بطبيعة الحال.
- **استخدام العبارات التقريرية:**

فاستخدام مثل هذه العبارات يدفع الطرف الآخر إلى موقف الدفاع والمقاومة، فتبدأ درجة الاستماع في الانخفاض، مما يؤدي إلى إهمال الموضوع الأساسي الذي كان منشأ عملية الاتصال لينهمك الطرفان في مواضيع جانبية تتصف بالهجوم والدفاع دون جدوى.
- **مقاطعة الآخرين:**

تشمل المقاطعة تفكير الآخرين، وتسبب لهم الارتباك، والنتيجة نقل القليل من المعلومات والكثير من التشويش، مما يدعو إلى عدم الاكتراث بالموضوع تارة والانسحاب منه تارة أخرى. هذا مع العلم بأن المقاطعة قد تشكل إضافة إلى ذلك عامل استفزاز مما يثير الغضب والتوتر، ويترك آثار سلبية لا على عملية الاتصال فحسب، بل على العلاقة بين الطرفين، فتعرضها للمخاطر أيضا.
- **عدم اشتراك الآخرين في الحديث:**

ذلك يفقدهم الاهتمام ويخلق الملل في نفوسهم ويجعلهم يشردون ويحولون انتباههم إلى أمور أخرى مما يفقد الاتصال معناه.

8 - 2 - المعوقات التنظيمية

وتتضمن تلك المعوقات الصعوبات والمشكلات الناشئة عن سياسات التنظيم، هيكله التنظيمي، مناخه التنظيمي وثقافته، فالمناخ المساند والمؤازر يساعد على نجاح عملية الاتصال، في حين أنّ المناخ التنظيمي القهري يؤثر سلباً على الاتصال.¹

فللملامح التنظيمية تأثيراً على نوعية الاتصالات السائدة، فغموض الأدوار وعدم تحديد الصلاحيات أو نطاق الإشراف في فرق العمل يؤدي إلى تشويش الاتصالات، الأمر الذي يقلل من سرعة الاتصالات ويزيد من وجود احتمالات كثيرة لضياع المعلومات وعدم صحتها.²

ويعدد Rosenfield بعض المعوقات التنظيمية على النحو التالي:³

- قصور أنظمة وقنوات الاتصال المتوفرة لدى المنظمة.
- عدم وجود نظام للمعلومات.
- عدم استقرار التنظيم الإداري.
- غموض الأدوار وعدم تحديد المسؤوليات والسلطات.
- عدم القدرة على تحديد الجهات التي تتواجد بها المعلومات المطلوبة.
- مدى تكامل وفهم مختلف مكونات العمليات الاتصالية من قبل مختلف أعضاء فريق العمل.

ومن أهم المعوقات التنظيمية للعملية الاتصالية حسب كل من Amado.G & Guillet.A ما يلي:⁴

- معوقات ناشئة عن حالة التنظيم الرسمي: قد يتضمن هذا التنظيم اشكالات تجعل انسياب العملية الاتصالية وحسن توزيعها تشوبها الفوضى، من هذه الاشكالات غموض وعدم تحديد القائد، تصلّب التنظيم وتقادمه بما لا يتماشى مع نمو المنظمة والتحولت التي طرأت على أهدافها ونشاطاتها.
- معوقات ناشئة عن نوع شبكات الاتصال في فرق العمل: تتسم العلاقات والاتصالات الناشئة في شبكة السلسلة بالفوضى والتي تشكل أكبر معوق لعملية الاتصال، وتأتي شبكة العجلة

¹ بن نوار صالح، مرجع سابق، ص 24.

² مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 75.

³ Aimery De Narbonne, Op-cit, p44.

⁴ Amado.G et Guillet.A, Dynamique des communications dans les groupes, édition Armond Colin, 2eme édition, Paris, 1991, p66.

حيث تتخذ العلاقات فيها نمودجا ثنائيا بين القائد وكل من أعضاء فريق العمل مع اختفاء الاتصالات بين أعضاء الفريق، أما الشبكة العنقودية فلا تحتاج إلى توضيح المعوقات التي تتضمنها وأهمها التمسك البيروقراطي بالشكليات إضافة إلى البطء الشديد في وصول المعلومات مما يعرقل إنجاز المهام.

- معوقات ناشئة عن تفشي التنظيم غير الرسمي: التنظيم غير الرسمي من أخطر مصادر تشويه المعلومات واضطراب العملية الاتصالية في التنظيم، فهو بطبيعته الخفية وأهدافه التي تحدم المصالح الخاصة وتحالفاته يؤدي الأهداف الوظيفية والرسمية لفريق العمل وللتنظيم ككل، حيث تتحول النشاطات من التركيز حول العمل إلى التركيز حول الأهداف الخاصة والأغراض الاستهلاكية.

8 - 3 - المعوقات المتعلقة بقنوات الاتصال

وتكون هذه المعوقات نابعة غالبا من عوامل تقنية تتعلق بكفاية وسائل الاتصال وفعالية استخدامها، ومن أهمها:¹

- قنوات اتصال غير كافية: كعدم توفر عدد كاف من خطوط الهاتف لتغطية حجم الاتصال، أو قد تكون صيانتها سيئة، أو وتيرة العمل فيها بطيئة، أو قد تكون العلة في عدم كفاءة نظام حفظ واسترجاع المعلومات... الخ، وقد تتركز المعوقات كذلك في أسلوب استعمال وسائل الاتصال كاحتكارها، أو تدني درجة الدقة والوضوح في صياغة المراسلات مما يجعلها عرضة للالتباس والتأويل، وكذلك قد نجد جانبا من المشكلة في عدم اختيار التوقيت المناسب لإرسال المعلومات (مبكرة جدا فتضيع وتُنسى أو متأخرة جدا فتولد ارتباكات وأزمات في تخطيط النشاطات وتنفيذها).

- قنوات اتصال غير ملائمة: إن من أبرز مقومات عملية الاتصال استخدام القناة الأكثر ملائمة لإيصال المعلومات، حيث يتعلم القائد من ممارسته أنّ ما يمكن أن يقوله بالهاتف لفرد معين من أفراد فريق العمل لا يصلح إلا أن يُقال شفهيًا في لقاء وجهًا لوجه مع فرد آخر، وأنّ ما يصلح أن يُنقل شفهيًا قد لا يصلح نقله كتابيًا والعكس. وعلى العموم فالعملية الاتصالية لن تنجح إذا عجز المرسل في استخدام القناة الملائمة لنقل رسالة من نوع محدد إلى مستقبل معين.

¹ France St-Hilaire, Les problèmes de communication en entreprise, information ou relation?, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université Laval pour l'obtention du grade maître ès Arts, Université Laval, Québec, 2005, p101.

8 - 4 - المعوقات المتعلقة باللغة والرمز

في مختلف اللغات، توجد كلمات عديدة غير دقيقة وكثير منها يحمل أكثر من معنى واحد، ويحدث سوء الاتصال حينما يفسر المرسل والمستقبل الرسالة بطريقتين مختلفتين، عدا أن كثيرا من الكلمات تحمل معها مشاعر وعواطف تؤثر في عملية الاتصال، فاختيار الكلمات والعبارات والأسلوب بدون عناية واهتمام يزيد من احتمالات حدوث سوء الاتصال أو سوء الفهم في الاتصال، وخاصة عندما تكون اللغة غير واضحة أو غامضة، أو عند استخدام اللغة الخاصة أو المتخصصة في غير مناسبتها. وقد تشكل طريقة استخدام اللغة أو طريقة الإلقاء والنطق والتلاعب بالمعاني عائقا أمام وصول الرسالة إلى المستقبل، ويعتبر اختلاف اللغات واللهجات واختلاف مدلولات الألفاظ بين البيئات المختلفة عائقا كبيرا، ومن مشكلات اللغة كذلك إساءة تفسيرها من قبل المستقبل وعدم القدرة على التعبير أو الكتابة أو القراءة أو التحدث عند أحد أطراف العملية الاتصالية أو كلاهما.¹

وحتى لو استخدم الطرفان لغة مشتركة، فإنه من الممكن أن لا يهتم المستقبل برسالة المرسل إذا كان أحدهما يتحدث من زاوية معينة، والآخر يحاول فهمها من زاوية أخرى، أو كان المرسل يستند إلى معلومات ليست متوفرة لدى المستقبل أو ينكرها ويحجم الأمور من خلال معلومات أخرى، والنتيجة في كل هذه الأحوال هي رفض كل من الطرفين أقوال الطرف الآخر وعدم تحقيق فعالية الاتصال.²

إنّ الرمز المستخدم له أثر في فهم الرسالة، فما لم يكن الرمز مفهوما مباشرة أو بواسطة من يفهم الرمز، فإنه لا مجال للتفاهم، أي لتحقيق فعالية الاتصال، فمن متطلبات نقل الرسالة ترميزها عند الإرسال وفك هذه الرموز عند الاستقبال.³

والترميز في حقيقة الأمر هو تحويل الرسالة إلى جمد قابل للإرسال، فالأفكار كامنة في عقل الإنسان ويتم ترميزها بتحويلها إلى جمد صوتي (كلمات منطوقة مثلا) أو جمد خطي (الكتابة) أو أي جمد آخر يقوم مقام النطق والكتابة في نظم الاتصال المختلفة، ولذا فإنّ الاتصال لا يمكن أن يتم بنجاح إلا إذا كانت الرموز معروفة من قبل المرسل والمستقبل، ولا يعني ذلك معرفة اللغة ذاتها، بل إدراك كل مدلولات التعابير والمصطلحات، حدودها الظاهرة والخفية (ما بين السطور والكلمات). وأهم التشويشات التي يمكن أن تحدث في هذا المجال، عدم إلمام أحد الطرفين بالرموز التي يستخدمها الطرف الآخر على اختلاف طبيعة هذه الرموز، وهنا لا بد

¹ ماجدة توماس حانة، مرجع سابق، ص 37.

² مصطفى حجازي، مرجع سابق، ص 96.

³ Groupe d'experts de l'UNESCO sur les langues en danger, Vitalité et disparition des langues, L'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture, Paris, 2003, p42.

لتفهم الرسالة من استخدام وسيط حلّها، وكفاءة هذا الوسيط تلعب دورا أساسيا في تحقيق عملية الاتصال وفعاليتها.¹

8 - 5 - المعوقات الاجتماعية والثقافية

والتي كثيرا ما تكون محاطة بالحساسية والغموض، حيث تتعلق بعادات الاتصال وطبيعة الحواجز السوسيوثقافية التي تخلقها الجماعة. فالعملية الاتصالية مشروطة بمجموعة من العوامل السوسيوثقافية أساسا، إذ لا تكفي النية الحسنة أو حتى معرفة لغة الآخر لإقامة تواصل معه؛ بل ينبغي أن تتوسع هذه النية ليحاول أطراف الاتصال معرفة طرق تفكير بعضهم البعض. ناهيك أنّ هذه المعوقات تأخذ بعدا أكثر تعقيد في المحيط المتعدد الثقافات. وفيما يلي عرض لأهم المعوقات الاجتماعية والثقافية التي يمكن أن تعرقل الاتصال في فرق العمل:²

8 - 5 - 1 - التباعد الاجتماعي : يعتبر من المعوقات الأكثر شيوعا في الاتصال، فالغريب مصدر حذر دوما، لأننا لا نعرف ماذا يمكن أن يصيبنا من خير أو شر من اتجاهه، ونحن أميل إلى توقع الشر في هذه الحالات، ولذلك يظل الفرد دفاعيا كتما لا يتواصل إلا بقدر محدود، ويحيط العملية الاتصالية بعدد كبير من الاحتياطات مما يؤدي إلى عرقلتها.

8 - 5 - 2 - التحيزات الاجتماعية : وهي متممة لمسألة التباعد الاجتماعي وتكاد تكون من الظواهر الاجتماعية العامة، فهناك دوما تحيز ضد الأفراد الغرباء في اتجاه سلبي، وتؤدي هذه الظاهرة إلى بروز الحواجز الأنانية وتفشي الفرقة والاختلاف. ويقوم هذا أساس ديني أو عرقي أو اقليمي... الخ، وتكون العلاقة من النوع العدائي، ويعود السبب في كل ذلك إلى أنّ أي جماعة انسانية تتضمن داخلها قدرا معيناً من العدوانية الناتجة عن التناقضات التي لا بد أن تعاني منها. هذه العدوانية تهدد الفريق بانفجار الصراعات الداخلية ولذلك تبرز تلقائيا ظاهرة توجيه العدوان إلى الخارج من خلال اسقاط كل عيوب الذاتية عليه. وحين تبرز هذه التحيزات وتترسخ يصبح التواصل سلبيا في طابعه العام، وتتعدر التفاعلات الإيجابية الفعالة.

8 - 5 - 3 - سيمياء الاتصال: السيمياء هو علم دراسة الدلالات (المعاني) التي تأخذها اللغة اللفظية (أو بعض مفرداتها) والغير اللفظية (تعايير الجسد) في كل مجتمع أو فئة اجتماعية، فنجد تعابير واحدة تأخذ معان مختلفة من مجموعة بشرية إلى أخرى، وقد تؤدي ظاهرة اختلاف المعاني من ثقافة إلى أخرى إلى بروز عوائق جسيمة في عملية الاتصال، كما وتطرح اللغة دون اللفظية مسائل أعقد وأكثر خفاء في الاتصال مع

¹ Mathieu Guidere, Op-cit, p14.

² Armand Mattelart, L'invention de la communication, éditions la découverte, Paris, 1994, p87.

الآخرين، ولابد من الإلمام بالسميئة الخاصة لكل جماعة إذا أردنا حسن التواصل مع أفرادها، وبالطبع يؤدي الجهل بها أو عدم احترامها إلى إشكالات ومآزق في الاتصال، تتفاوت في خطورتها ولقد سبق أن أشرت إلى مظاهر اللغة غير المنطوقة، فالسميئات في حاجة ماسة إلى معرفة جميع الأنظمة التواصلية، وتحديد شفراتها، وإرساء مصطلحاتها الإجرائية والتطبيقية لفهم نظام التواصل وتفسيره، وتبيان طرائق الإرسال والتلقي، ورصد الوسائل والمدخلات والمخرجات التي يرتكن إليها التواصل اللفظي وغير اللفظي على حد سواء.

8 - 5 - 4 - التوضيحية الاتصالية : التوضيحية أو التقريبية هي تنظيم المجالين الزماني والمكاني أثناء عمليات الاتصال، تبعا للموقع الاجتماعي والخصائص الثقافية للمتواصلين. ويقول Edward T. Hall¹ في هذا الصدد "لا يقتصر استخدام الاتصال اللساني على الحركات فحسب، بل يتعدى ذلك إلى استخدامه الزمان والمكان؛ فالمسافة التي تفصلنا عن متحدثنا، والزمن الذي يستغرقه استقبالنا له وإجابته يشكلان علامتا. فهذا النوع من الكلام هو المعنى بالدراسة تحت عنوان التوضيحية أو التقريبية (Proxémique)" ويقول أيضا "يهدف التواصل الاجتماعي إلى تحديد وبيان العلاقة بين أطراف الاتصال، فالبينة الاجتماعية نظام من العلاقات بين الأفراد، يهدف إلى التكاثر، الدفاع، التبادل، الإنتاج... الخ، ولذلك فإنّ وضعية الأفراد داخل المجموعات، والمجموعات نفسها ضمن المجتمع ينبغي تحديده بدقة إذا أردنا جعل العمل التواصلية فعّالا". واختلاف نظام التواصل الموضوعي من ثقافة إلى أخرى، بسبب كثيرا من التأويلات التي تنتج عدم فهم، وسوء نية تعوقان العملية الاتصالية.

8 - 5 - 5 - الاختلافات الثقافية : إنّ التمايز والتباين بين الثقافات بين الفاعلين ينتج عنه اختلاف في اللغة المستعملة ومنه يكون الترميز فيما بينهم مختلف وهذا ما من شأنه أن يجعل العملية الاتصالية تتسم بالصعوبة، فاللغة ليست الكلمات نفسها وإنّما مدلولات تلك الكلمات، فالمعاني هي من الممتلكات الخاصة بالفاعل، فهو يستخرجها في ضوء خبراته وعاداته وتقاليده المتواجدة في المجتمع والبيئة الثقافية التي يعيش فيها، وفي هذا الصدد يرى Armand Mattelart أنّ الاتصال "فعل ثقافي، فبدون ثقافة موحدة (لغة، عادات، قيم... الخ) فإنّه يكون صعبا جدا"². ومنه فالعامل الثقافي له دور كبير وهام في تحقيق فعالية الاتصال داخل الفريق أو التنظيم حيث أنّها عبارة عن مجموعة من الفاعلين، فمحاولة التقريب بينهم وفهم خلفياتهم وثقافتهم يساهم

¹ ولد Edward T. Hall في Missouri بالولايات المتحدة الأمريكية سنة 1914، وأثناء خدمته الجيش الأمريكي في كل من أوروبا والفلين، كان يلاحظ دوما إخفاقات التواصل بين أفراد منحدرين من ثقافات مختلفة. وقد تأكّدت ملاحظاته أكثر حينما شغل منصب مدير (معهد الخدمات الخارجية)، وعمل في برنامج تكوين التقنيين المعينين خارج الولايات المتحدة. وهكذا بدأ Hall يلاحظ أهمية العامل الثقافي في إقامة تواصل ناجح، فعمل رقيقة زوجته Mildred Reed Hall على نشر مجموعة من الكتب والدراسات النظرية والتطبيقية حول (التواصل البيثقافي). ولقد قادت هذه الملاحظات Hall إلى أن يكون رائد ما يعرف بالتواصل التوضيحي (La Proxémique)، وقد بلور نظريته حول هذا الموضوع في كتابه "البعد الخفي" سنة 1966.

² Armand Mattelart, Op-cit, p6.

في عملية تشكيل جماعات وفرق العمل وذلك لتفادي الانفعالات العدائية بين العناصر المختلفة من الجانب الثقافي.

8 - 5 - 6 - ازدواجية وثنائية اللغة : ويقصد بالأولى (الازدواجية اللغوية / Le bilinguisme) استعمال اللغة الفصيحة (الأكاديمية) واللغة الدارجة، خلاف الثانية (الثنائية اللغوية / La diglossie) والتي تعني استعمال لغتين مختلفتين كاستعمال الفرنسية والعربية مثلا أو العربية والإنجليزية أو الفرنسية والإنجليزية وغيرها. فاللغات ليست مجرد أدوات ملائمة للاتصال، يمكن للفرد تعديدها وتعديد استعمالها، وإنما تعبر أيضا عن أوجه مميزة لإدراك العالم والمحيط والآخر من خلال كونها ناقلة لقيم ومعبرة عن الثقافات والحياة الاجتماعية، فهي عامل حاسم في تكوين الجماعات.¹ فكل متحدث خاضع من خلال حديثه لوسطه النفسي الاجتماعي، والثقافي، ولترتيبه وتأثيراتها، وكذا لخبراته المكتسبة في نفس هذا الوسط، وكل هذه العوامل تنعكس على ذهنه عندما يُحاول بناء فكرته باللغة التي يتقنها، بحيث أن كلاً من اللغة والكلام يحمل بصمة وعلامة الآثار النفسية والاجتماعية والثقافية على المتحدّث.

وتجدر الإشارة هنا، أنّ مركّب ArcelorMittal Annaba يعتمد على ثلاث لغات يمكن أن نصفها بالتنظيمية هي:

- لغة العمل: تعتبر اللغة الفرنسية اللغة الأساسية في ميدان العمل، إضافة إلى الإنجليزية في بعض المصالح، ويقتصر التعامل باللغة العربية في بعض الأحيان وبالخصوص في مصلحة المستخدمين والمنازعات أو أثناء المراسلات خارج المؤسسة لبعض الهيئات الرسمية.
- لغة التوظيف: في مسابقات ومقابلات التوظيف يتم الاختيار عن طريق اختبار كتابي وشفوي باللغة الفرنسية والإنجليزية.
- لغة التكوين: تتم عمليات الرسكلة والتكوين خاصة باللغة الفرنسية وأحيانا باللغة الإنجليزية.

¹ منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، التنوع الثقافي طريق نحو تحقيق التنمية، اتفاقية اليونسكو حول تنوع أشكال التعبير الثقافي، الذكرى العاشرة لاعتماد الإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي، منشورات اليونسكو، فرنسا، 2011، ص2.

وخلاصة لهذا الفصل، يمكن القول أنّ الاتصال عنصر حيوي في نجاح المنظمات و فرق العمل، فهو يحافظ على حيويتها واستمراريتها ونجاحها، ولا يضاهاى الاتصال أي نشاط آخر في بناء الثقة بين الفاعلين فيها والحفاظ على تدفق المعلومات والأوامر عبر هياكلها.

وكما رأينا فيما سبق من العناصر، فعملية الاتصال عملية اجتماعية/ديناميكية مؤداها أن يؤثر (تأثيراً منظماً) فرد أو أفراد في سلوك الآخرين للوصول إلى هدف معين، فإذا لم يحدث اتصال بين أعضاء فريق عمل مثلاً لفترة من الزمن، فالمتوقع هو أن تكون هذه الفترة غير منتجة من ناحية العمل الجماعي، ومعنى ذلك أنه إذا طالت هذه الفترة انفكت روابط الفريق، وهذا ما يؤكد أن الاتصال في أي تنظيم أو فريق، هو الذي يحرك مجرى الحياة داخله ويضمن بالتالي تماسكه واستمراره.

الفصل الثالث

تماسك فرق العمل متعددة الثقافات

تمهيد.

1- حول تنامي ظاهرة فرق العمل في المنظمات الحديثة.

2- مراحل تشكيل فرق العمل.

3- أنواع فرق العمل.

4- تحليل الأدوار في فرق العمل.

5- أساليب القيادة في فرق العمل.

6- عملية اتخاذ القرار في فرق العمل.

7- مفهوم ديناميكية فرق العمل.

8- مفهوم الفعالية في فرق العمل.

9- مفهوم التماسك في فرق العمل.

10- التعدد الثقافي في فرق العمل.

تمهيد

تعدُّ فكرة فرق العمل مفهوماً حديث النشأة في تاريخ تطور التنظيمات، ويعود ظهوره بالتوازي مع تطور فكريّ التخصص وحلقات جودة العمل الجماعي المنظمّ وأساليبه داخل التنظيم.

وفي الواقع تعتبر فرق العمل إحدى صور جماعات العمل الرسمية، فكل فريق عمل هو جماعة عمل¹، فجماعات العمل عديدة منها الرسمية وغير الرسمية، وحتى جماعات العمل الرسمية ليست بالضرورة كلها تعمل "كفريق" أي تتمتع بروح الفريق، ولعل هذا هو المعيار الأساس للترقية بين جماعات العمل وفريق العمل.

فالحاجة إلى فرق العمل أضحّت ضرورة للمنظمات لمواجهة التحديات المختلفة وليس (ترفاً) إدارياً، إذ لم تعد الروح الفردية والانعزالية لدى الأقسام والوحدات داخل المنظمة فضلاً عن الأفراد أمراً مقبولاً لأن النشاط الاقتصادي والاجتماعي والخدمي يقوم أساساً على التعاون بين الأفراد، وكلما نجح العمل الجماعي نجحت المنظمات في تحقيق أهدافها والعكس صحيح.

وما فرق العمل إلا مظهر من مظاهر التفاعل بين الأفراد كجماعة، كما أنّه يجسّد مفهوم العمل الجماعي. فأضحّت المنظمات بحاجة ماسّة إلى الاعتماد على مفهوم فرق العمل لأنّ هذا الأسلوب - كما رأينا في تحديد المفاهيم- يعمل على تسخير الإمكانيات العقلية والمهارات السلوكية وتجميع خبرات وأفكار واقتراحات ونقاط القوة لدى الأعضاء ليكونوا أكثر استجابة لتحديات البيئة التنافسية.

ومنه جاء هذا الفصل لأعالج فيه موضوع فرق العمل، أين سأحاول التطرق إلى تنامي ظاهرة فرق العمل في المنظمات الحديثة²، وظروف تشكيلها، فأنوعها، ثم أحاول التطرق إلى تحديد الأدوار وعملية اتخاذ القرارات فيها، لأعرج على مفهوم ديناميكيّتها وفعاليتها لأصل إلى التماسك والتعدد الثقافي في فرق العمل.

1 - حول تنامي ظاهرة فرق العمل في المنظمات الحديثة

تكشف القراءة المتفحصة للمراجع الإدارية والأدبيات المتصلة بها والمؤتمرات التي تعقد بشأن مسائلها عن أنّ مفهوم فرق العمل وإدارة التنوع داخل التنظيمات تمثل أكثر الموضوعات تناولاً منذ بداية العقد الأخير من القرن العشرين، ويبدو أنّ هذا الاهتمام بهذه الموضوعات قد تزامن مع اعتقاد متزايد بأنّ أهم عنصر لنجاح المنظمات وتحقيق فعاليتها يكمن في إدارة وتنمية العناصر البشرية لديها بشكل فاعل وفعال، ففي مسح أجراه كل

¹ ولكن ليس كل جماعة عمل هي فريق عمل (وسأنتطرق إلى ذلك بشيء من التفصيل لاحقاً).

² حديثة من حيث الأنماط التنظيمية المعتمدة من جهة والبعد الدولي لها (مؤسسات الشراكة) من جهة أخرى.

من Higgs & Perrin على 2000 منظمة منتشرة عبر العالم، أشار المشاركون إلى أنّ العناصر البشرية بالتنظيم تمثل وحدها القاعدة المرنة التي تستطيع تزويد المنظمة بالتميز التنافسي وتمكّنها من المحافظة عليه.¹

وعلى الرغم من جريان العرف على أنّ الوحدة الأساسية للعمل في المنظمات هي الفرد العامل، إلا أنّ التطورات الكبيرة المحيطة بالمنظمات وما صاحبها من حركية عنصر العمل أدت إلى تحول الاهتمام من نظام الفرد إلى نظام فريق العمل باعتباره الوحدة المناسبة لتحقيق الأداء والفعالية في سياق مُعَوَّلَم ومتعدد الثقافات.

فحول فكرة انتشار فرق العمل والعمل الجماعي يشير Margerison إلى أنّه في الوقت الذي ساد فيه الاعتقاد بأنّ فكرة إدارة فرق العمل لا يمكن أن تطبق بحال من الأحوال في بيئات تتنافى ثقافتها مع فكرة المشاركة في الأداء، ويتميز مناخ العمل فيها بتمسك واضح بالهيكل التنظيمية جامدة التدرج،² في هذه الظروف ظهرت مجموعة من المتغيرات في البيئة التنظيمية العالمية التي عولمت الفكر التنظيمي وسمحت لفكرة فرق العمل كمنظّم تنظيمي أن ينتشر على نطاق عالمي، يذكر Davies & Temporal منها:³

- التعتد المتزايد في محيط عمل المنظمات.
- التنامي الواضح في معدلات ترك العمل.
- تنامي معدلات التوجه الدراسي نحو تخصص العمل والمنظمات.
- تزايد حجم التحديات التي تواجهها المنظمات الحديثة.
- تزايد الحاجة إلى تنمية عناصر عمل محلية ذات مهارات عالمية عابرة للحدود الدولية.
- التحول في التركيز من الأعمال إلى العمليات.
- الاهتمام المتزايد بإدارة الجودة.

ضف إلى هذه المتغيرات عدداً من الأعراض والمشكلات التي توحى بوجود حاجة ملحة للأخذ بمنهجية فرق العمل والتي تفرض على إدارة المنظمة عند ظهورها العمل على تبني منهجية فرق العمل، ويمكن ذكر أهم المؤشرات على النحو التالي:⁴

- ارتفاع مستوى الهدر في موارد ومخرجات المنظمة.
- ازدياد الشكاوى والتذمر بين أفراد المنظمة، مع التركيز على الأهداف الجزئية والفردية.

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص 194.

² سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي (مثال تونس)، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 04، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003، ص. 53.

³ عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص. 195.

⁴ Gabriel Wackerman : de l'espace national à la mondialisation, édition ellipses, Paris, 1995, p. 98.

- مظاهر الصراع والعداء بين أفراد المنظمة.
- عدم مشاركة المعلومات مع الآخرين، واعتبار المعلومة قوة.
- عدم وضوح المهام والعلاقات.
- عدم فهم واستيعاب القرارات الإدارية أو عدم تنفيذها بشكل مناسب .
- ضعف الولاء والالتزام، وظهور بوادر اللامبالاة بين الأفراد.
- عدم فاعلية الاجتماعات وضعف روح المبادرة والإبداع.
- المعارضة للتغيير في إجراءات العمل أو إدخال التقنيات الجديدة.
- زيادة شكاوى المستفيدين من الخدمة، أو المستهلكين للمنتجات.

وعليه، فإن فرق العمل تستمد أهميتها في المنظمات من خلال تكاملية مساهماتها بوصفها قوة أدائية وحركة تطويرية مستمرة في البيئة التنظيمية، تسهم في دفع المنظمة نحو استيعاب التغييرات والتعامل مع التقنية وتطوير أساليب الأداء والتخلص من العوائق التي تتخلل أنشطة عمليات المنظمة، وتتيح لها التحول إلى المنظور الاستراتيجي في الربط بين التخطيط والتنفيذ.

ويرى كل من Bartlett & Goshal أنّ دراسة فرق العمل تستمد أهميتها من أنّ الفرق التي يشارك أعضاؤها في القيم ويلتزمون بها وينسقون الجهود في سبيل تحقيق أهدافها، سوف تحسن من الإمكانيات السلوكية لأعضائها، فالعلاقة التفاعلية بين التعلم الوظيفي وتحقيق الفعالية التنظيمية يمكن في توافر فرق عمل فعالة، ناهيك إلى أنّ فرق العمل تمثل أفضل الأطر التي يمكن توجيهها نحو إنجاز أهداف التنظيمات، خصوصا في تلك التي تتطلب سلاسة ومرونة في الاستجابة للتحديات والفرص الدائمة التقلب والتسارع.¹

كما وتنبع أهمية فرق العمل في المنظمات أيضا من وجوه عديدة أهمها:²

- ربط السلوك التنظيمي بسلوك الأعضاء والقيم الاجتماعية والثقافية التي يحملونها.
- التخلص من معوقات الأداء الفردي للمهام المعقدة والمركبة في المنظمة.
- تعزيز نمط الإدارة بالمشاركة وإحلال مبدأ التعاون.
- الاستخدام الأكثر فعالية للموارد والمواهب والقوى.

¹ Pierre Bergeron, La gestion Dynamique; Concepts et méthodes et applications, 3ème édition, Gaten Morin, Québec, 2001, p.10.

² أحمد عبده عبدالغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، اللجنة الوطنية للجودة، السعودية، 2010، ص6.

- خلق بيئة عالية التحفيز، ومناخ مناسب للعمل يقلل من شعور الأعضاء بالوحدة ويزيد من إحساسهم بالهوية المشتركة.
- إشعار الأعضاء بالفخر بأدائهم الجماعي لتقليل حالات الغياب والإهمال والكسل.
- الحد من الصراعات.
- الإحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب إنجازها، مما يؤدي إلى التركيز على الأهداف.
- تشجيع المبادرات، وتقديم الاقتراحات، مما يؤدي إلى تحفيز القدرات الإبداعية والمواهب الذاتية لدى الأفراد.
- استجابة أسرع للمتغيرات البيئية.
- تقليل الاعتماد على الوصف الوظيفي.
- التفويض الفعال من قبل المدراء.
- توقع المشكلات قبل حدوثها، وتقديم حلول لها.
- زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء ومما يؤدي إلى تحسين وتمية مهارات الاتصال لدى الأفراد

وحوصلة لما سبق، يقدم Holpp جدولاً يعرض فيه الاختلاف في مكونات عناصر العمل بين نمط العمل التقليدي الهرمي ونمط العمل الحديث الذي يعتمد على أسلوب فرق العمل، أعرضه فيما يلي:

جدول رقم 04 - الفرق بين نمط العمل التقليدي ونمط العمل بفرق العمل حسب Holpp

عناصر العمل	نمط العمل التقليدي الهرمي	نمط العمل المعتمد على فرق العمل
وصف العمل	فرد واحد، عمل واحد	عمل جماعي متناسق
الهيكل التنظيمي	ضيق وطويل	قصير وواسع
التعويض	زيادات منتظمة	تبعا للأداء، الحافز
صنع القرار	من الأعلى إلى الأسفل	مشترك
الأمان في العمل	مدى الحياة	غير مضمون
الإشراف	مراقبة لصيقة	تنسيق
علاقات الموظف	مخاصم	متعاون
الجودة	يظن أنّها تحت السيطرة	مخطط لها
الزبائن	تدخل وتشويش	سبب وجود العمل
التدريب	بدون تخطيط	متصل بجوهر العمل

(المصدر : سالم بن بركة براك الفايدي، مرجع سابق، ص25).

2 - مراحل تشكيل فرق العمل

من أجل فهم أفضل لتماسك فرق العمل يجب المرور عبر تشكيل فرق العمل، فعلى عكس التصور الشائع من أنّ عملية بناء فريق العمل عبارة عن تجميع عدد من الأفراد وجعلهم يعملون مع بعضهم البعض، فإنّ هذا الاعتقاد خاطئ، حيث أنّ تكوين فرق العمل ليس عملاً سهلاً إذ يتطلب المزيج بين مهارات مطلوبة وأفراد يرغبون في العمل معاً كفريق، وعندما يتم ذلك في إطار تنظيمي، فإنّ تصميم فريق العمل يعتبر مشروعاً يتكون من مراحل مختلفة، وليس شرطاً أن تمر جميع أنواع فرق العمل بنفس المراحل، لكنّ المراحل الأساسية في تشكيل فريق العمل هي:¹

2 - 1 - مرحلة ما قبل العمل

قبل البدء في التكوين الفعلي للفريق ينبغي أن يصدر قراراً بشأن تكوينه مع التعريف بالعمل الواجب أداءه، بالإضافة إلى إرساء أهداف الفريق وكذا تحديد سلطاته والمهارات التي يحتاج إليها لإنجاز مهامه، مع تحديد الوقت اللازم للإنجاز والخطوات والتوصيات والتحليلات المطلوبة وخطط العمل والتقارير التي يجب تقديمها وعددها ومواعيدها والمسؤولون المتلقون لها، إضافة إلى هذا فلا بد من توفر الموارد التي تمكّن فريق العمل من القيام بالمهام الموكلة إليه، بالإضافة إلى دعم إدارة المنظمة.²

2 - 2 - مرحلة تكوين وبناء الفريق

هي أولى خطوات التحول من الفردية إلى الجماعي، حيث يتحول الفرد من كونه عضواً في التنظيم إلى كونه متفاعلاً، ومن كونه مستقلاً إلى كونه مشاركاً، ففي هذه المرحلة من حياة الفريق، يبحث المشاركون على التعرف على بعضهم البعض وكذا التمتع بالنسبة للآخرين، فهي مرحلة اختبار يكتشف فيها الفرد الأعضاء والبيئة النفسية والاجتماعية لهذا الفريق.³

وفي هذه المرحلة، فإنّ اهتمام الأعضاء يكون بتساؤلات كثيرة مثل ماذا يُتوقع مني؟ وماهي المعايير المقبولة؟ وماهي درجة الاستعداد للعمل في الفريق؟ وخلال هذه المرحلة فإنّ القادة ملزمون بتوفير الوقت

¹ Christophe Carre, Animer un groupe (Leadership, communication et résolution des conflits) Eyrolles, Ed. d'organisation, France, 2007, p72.

² Henry CLETY, Op-cit, p.89.

³ أحمد عبده عبدالغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، اللجنة الوطنية للجودة، السعودية، 2010، ص15.

اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم، والأعضاء مطالبون كذلك بالاندماج في مناقشات غير رسمية مع الأعضاء.¹

2 - 3 - مرحلة الصراع أو العصف

وهي أصعب مراحل حياة الفريق، حيث يغلب على الأفراد الشعور بالاختلاف في الآراء ووجهات النظر ويقوم السلوك على الجدل والتنافس والصراع وكذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية، وقد تظهر في هذه المرحلة جماعات فرعية أو قادة جدد غير رسميين قد يشكلون خطر على تواجد الفريق، ففي هذه المرحلة يتضح الدور المهم الذي يلعبه القائد الرسمي في الفريق من خلال العمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل إيجابية تتحدد من خلالها الأهداف والأدوار المطلوب القيام بها، وكذا تقديم المعلومات والتحفيز وكذلك استخدام أساليب حل الصراع من توفيق بين الأعضاء، تفادي المشاكل، تنازل، تكيف، تعاون ومشاركة.²

2 - 4 - مرحلة التعاون ووضع المعايير

بعد انقضاء مرحلة الصراع تبدأ مرحلة قبول الأعضاء لبعضهم البعض، وللأدوار التي سيلعبونها وللفريق ككل، حيث أنّ سلوك الأعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية والعزم على التعاون والمشاركة والصراحة، وهذه المرحلة هي مرحلة وسيطة تمهد للمرحلة التالية وهي مرحلة أداء المهام، لذلك يجب أن يتواجد تعاون فعلي واتفاق بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المشترك.

2 - 5 - مرحلة الأداء

حيث يبدأ أعضاء الفريق بالقيام بأدوارهم وممارسة تخصصاتهم الوظيفية، كما تكون بينهم علاقات التعاون والترابط والتماسك، ويتعرف كل فاعل في الفريق على دوره، وعلى نواحي القوة والضعف لديه ولدى الآخرين، ويمارس القائد دوره كموجه ومدرب، كما يعمل على تقييم الأداء الفردي والجماعي، ويسود الشعور بالرضا، حيث تبدأ خطوات التقدم وتنتج بالظهور وتنمو الرغبة في أداء الدور المطلوب للوصول إلى الشعور بالإنجاز وتحقيق الذات.³

¹ سالم بن بركة البراك الفايدي، مرجع سابق، ص 30.

² Christophe Carre, Op-cit, p.74.

³ Ibid, p.21.

ويقودني الحديث عن الأداء في فريق العمل إلى الحديث بإيجاز عن مفهوم التساهل والتكاسل الاجتماعي اللذان يدخلان في حيز ما يسمى بالتأثير الاجتماعي للأعضاء فيما بينهم للتعبير عن التأثير الإيجابي أو السلبي لأداء الفرد في تفاعله مع الآخرين.

▪ التساهل الاجتماعي: يظهر التساهل الاجتماعي من وجود محرض اجتماعي (أي وجود الآخر) الذي يسهل الأداء، ويرجع العديد من علماء النفس الاجتماعي ذلك الأثر إلى عدّة إجراءات نفسية، فقد يكون التساهل الاجتماعي ناتجا عن زيادة التأثير العاطفي الناتج عن الحماس والإثارة التي تظهر على بعض الأفراد نتيجة لوجود الآخرين، وطبقا لذلك فإنّ وجود الآخرين يزيد من مستوى اليقظة التي تؤدي بدورها إلى زيادة احتمال أداء الدور الأكثر تحكما بطريقة أفضل، فإذا كان الفرد يعرف عمله جيدا فإنّ الاستجابات تكون صحيحة وسيتحسن الأداء بالتالي، أما إذا كانت الاستجابات ناتجة لحداثة الدور الذي يقوم به وانخفاض مستوى معرفته به فإنّ مستوى الأداء سينخفض. وبناء على ما سبق فإنّ ظهور الآخرين قد يؤدي إلى تحسين الأداء إذا كان الفرد يعرف عمله، وقد يتأثر سلبا إذا كان العامل لا يعرف عمله جيدا، وهذا وفق لنظرية Zajonc الخاصة بالتأثير الاجتماعي.¹

▪ التكاسل الاجتماعي: يحدد أثر التكاسل الاجتماعي الانخفاض الملاحظ للأداء عندما يعمل الأفراد جماعيا، ويعتبر Ringelman أوّل من اختبر هذا الأثر عام 1913، حيث قام بتجربة جد بسيطة تتمثل في أنّه طلب من بعض الشبان جذب حبل بأقصى- قوّة ممكنة، كل فرد على حدى، ثم كل فردين، ثم كل ثلاثة، ثم كل ثمانية أفراد. وقد لوحظ في البداية أنّ الفرد المتوسط كان بوسعه ممارسة قوّة متوسطة تتمثل في 63 كلف، منطقيا فإنّ فردين بإمكانهما بذل قوّة ذات 126 كلف وثلاثة أفراد قوّة ذات 189 كلف، غير أنّ النتائج بيّنت أنّه كلما زاد عدد الأفراد، كلما قلّت الجهود المبذولة، وكأّن أفراد الجماعة قلّوا من جهودهم اتكالا على الآخرين وهذا ما سبب ضياع الفعالية. فكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم 05 - ملخص تجربة Ringelman حول التكاسل الاجتماعي

عدد الأفراد في الجماعة	المردودية الكامنة (كلف)	المردودية الحقيقية (كلف)
1	63	63
2	126	118
3	189	160
8	504	248

(المصدر: ناصر العديلي، مرجع سابق، ص 103).

¹ ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993، ص 102.

وقد حاول بعض الباحثين تفسير نتائج تجربة Ringelman عن وجود مشكل تنسيق بين الأفراد وأنّ الظاهرة الملاحظة ليس لها علاقة بالتكاسل الاجتماعي. فقام Latavie بتجريب فكرة بسيطة، حيث طلب من مجموعة بالقيام بمهام لا تتطلب التنسيق، كأن يصرخوا بأعلى صوت ممكن، فكانت النتيجة أنّ متوسط صرخة فردين أقل ب 14% بالنسبة لصرخة فرد واحد، وانخفاض ب 26% عندما كان الجماعة متكونة من ستة أفراد. واستخلص أنّه إذا أعطينا لكل عضو إمكانية تحديد مساهمته في أداء الفريق فلن نحصل أبدا على التكاسل الاجتماعي، وبالتالي فإنّ هذا الأخير هو نتيجة لصعوبة تحديد كل فرد لأدائه الفردي في الفريق، وأنّ العمل في فريق يكون فعالا عندما يكون لكل فرد إمكانية معرفة إضافته إلى العمل الجماعي.

2 - 6 - مرحلة الإنهاء

تأتي هذه المرحلة في حالة الفريق الذي يُشكّل لأداء مهمة معينة وينتهي دوره بانتهائها، وقد ينجح الفريق في أداء مهمته أو يفشل، ويكون على القائد أن يدرس مع الفريق العوامل التي أدت للنجاح أو الفشل، والدروس المستفادة من التجربة والتقييم الكلي لها وكذا عرض النتائج، ويكون شعور الأفراد في حالة النجاح بالفخر والاعتزاز، بينما في حالة الفشل يكون الشعور بالإحباط والغضب من خلال وسائل الدفاع السيكولوجية كالتبرير والانسحاب والهجوم...الخ.¹

ويجدر الإشارة، في ختام هذا العنصر، إلى أنّ هناك سمات للشعور ومظاهر للسلوك تميز كل أعضاء فريق العمل عبر كل مرحلة من المراحل التي يمر بها الفريق يمكن تلخيصها على النحو التالي:

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.22.

جدول رقم 06 - سمات الشعور ومظاهر السلوك في مراحل تشكيل فرق العمل

مظاهر السلوك	سمات الشعور	مراحل بناء الفريق
- العلاقات رسمية بعض الشيء - البحث عن تعريف محدد للمهام - اكتشاف العلاقات الممكنة - التذمر	- الحماس - التناؤل - الخوف من الفشل - القلق	مرحلة تكوين وبناء الفريق
- تسوية الخلافات - تبادل المعلومات - الصراحة - علاقات شخصية ناجحة	- المقاومة - الحيرة - وجهات نظر متناقضة - الرفض	مرحلة الصراع أو العصف
تسوية الخلافات - تبادل المعلومات - الصراحة - علاقات شخصية ناجحة	- قبول الانضمام للفريق - قبول الهدف المشترك - الراحة النفسية - الالتزام والعزم على المشاركة	مرحلة التعاون ووضع المعايير
- التنبؤ بالمشكلات - التعاون وتحمل المخاطرة - تقديم المساهمات المطلوبة - مقابلة توقعات الآخرين	- الرضا - الثقة بالنفس - الثقة بالآخرين	مرحلة الأداء
- في حالة النجاح تبدو مظاهر التقدير والشكر المتبادل ويتباطأ الأعضاء في إجراءات الإنهاء - في حالة الفشل يبرر الأعضاء الفشل بخليط من الوسائل السيكولوجية الدفاعية	- في حالة النجاح تظهر مشاعر الفخر والاعتزاز والرضا والحزن لانتهاء المهمة - في حالة الفشل تظهر مشاعر الإحباط والغضب والاحساس بالنقص.	مرحلة الانتهاء

(المصدر: سالم بن بركة الفايد، مرجع سابق، ص 35).

أمّا فيما يخص كيفية تعامل القادة مع كل مرحلة من مراحل تشكيل فرق العمل، يقترح Holp بعض التكتيكات التي يجب على القادة اتباعها في كل مرحلة من مراحل التشكيل، خاصة عند ظهور بعض الإشارات التحذيرية كما هو مبين في الجدول التالي:

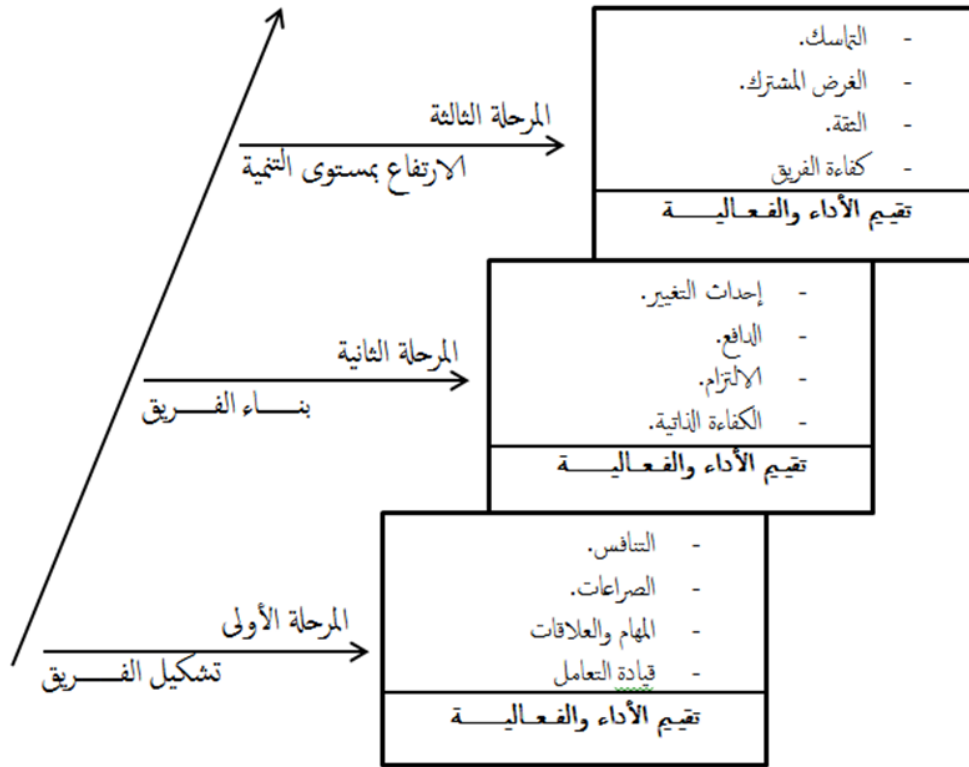
جدول رقم 07 - أساليب تعامل القادة مع كل مرحلة من مراحل تشكيل فرق العمل حسب Holp

الإشارات التحذيرية	إجراءات القادة
مرحلة تكوين وبناء الفريق	
<ul style="list-style-type: none"> - صمت، تواصل قليل - تساؤل حول الغرض من الفريق - ثقة والتزام متدنيان - تحدي القائد - عصف ذهني غير مركز - الخلاف حول مشكلة ما - الكثير من التحدث والتجوال - لا أحد يتحمل مسؤولية الإجراء - السعي لحلول بسيطة - تقدير ضعيف لصعوبة المشكلة 	<ul style="list-style-type: none"> - اختيار الأعضاء واحدا تلو الآخر - إيضاح الغرض من الفريق - تقديم بيان واضح للمشكلة - وضع الأهداف، الجداول الزمنية وغيرها - المحافظة على الإحساس بعجلة الأمر - الاتفاق على مبادئ العمل بالنسبة للاجتماعات من حيث مدتها، مواضيعها...الخ - إرشاد الأعضاء حول طبيعة المهام وتوزيعها.
مرحلة الصراع أو العصف	
<ul style="list-style-type: none"> - التوقعات غير الواقعية تبدأ بالظهور - يتطور الأعضاء بمستويات متباينة - إدراك صعوبة المشكلة - الرغبة بتفويض المشكلة لمن هم أعلى - عدم الرغبة في التحدي أو المواجهة 	<ul style="list-style-type: none"> - تشجيع الاختلاف في وجهات النظر - مواصلة التركيز على الوقت والأهداف - تقسيم المشكلات الكبيرة - تمييز النجاحات الصغيرة - إرشاد الأعضاء بشكل فردي - فسح المجال للخلاف كي يظهر
مرحلة التعاون ووضع المعايير	
<ul style="list-style-type: none"> - يتور الجدل من دون مبرر - يوجه الغضب نحو قائد الفريق والإدارة - يرى الأعضاء العالم على أنه "نحن وهم" - الحديث يصبح بديلا للعمل - تتحرك المجموعات الفرعية على هواها - المشكلات غير المتوقعة تعطل القوة الدافعة 	<ul style="list-style-type: none"> - يعمل على فك الخلافات وتهدئتها - يتحول من التوجيه والإرشاد إلى أسلوب الإدارة المساندة - يشترك المجموعة في اتخاذ بعض القرارات وتحمل المسؤولية - يستخدم الأدوات والأساليب بمنتهى الدقة - يلتزم بالأهداف والجداول المسطرة لذلك
مرحلة الأداء	
<ul style="list-style-type: none"> - الفريق يضطلع إلى الكثير من الأعمال - أعضاء الفريق يقاومون القيادة - الأعضاء يعملون باستقلالية - اتصالات الفريق تتفكك - الأعضاء يقاومون العمل الممل - تهاذ المشكلات المحفزة لدى الفريق 	<ul style="list-style-type: none"> - يسمح للفريق بوضع طريقة عمل خاصة به - يلزمهم بجدول اجتماعات دورية - يقدم لهم شروحات باستمرار - يشارك في المشاريع الكبيرة

(المصدر : سالم بن بركة البراك الفايدي، مرجع سابق، ص 36).

وحصولها لما جاء في هذا العنصر، يختصر BRUCE AFOLIO مراحل تشكيل فرق العمل في ثلاث مراحل تبدأ من التشكيل وتنتهي بمرحلة الارتفاع بمستوى التنمية والذي لا يتحقق إلا من خلال تحقق عوامل أهمها التماسك داخل فريق العمل وذلك على النحو التالي:

شكل رقم 11 - مراحل تشكيل الفريق حسب BRUCE AFOLIO



(المصدر : بروس أفوليو، تنمية القيادة، ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003، ص33)

3 - أنواع فرق العمل

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق العمل، فإنّ أوّل مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها، ويتأثر نوع فرق العمل بعوامل عدّة منها:¹

- درجة الاستقلالية التي يتمتع بها فريق العمل
- الفترة الزمنية، واستمرارية عمل الفريق، بمعنى هل سيكون الفريق دائم أم مؤقت؟
- نوع المهمة ودرجة تعقدها.

وعلى العموم، ومهما تعددت أنماط فرق العمل وتباينت تصنيفاتها فإنها تخدم هدفاً محدداً هو تحقيق الأهداف المسطرة من قبل التنظيم. وفيما يلي عرض لأهم أنواع فرق العمل وفقاً لأربع محكّات أو أبعاد رئيسية:

3 - 1 - محكّ العمل والهدف

يرتبط هذا البعد بالعمل والهدف الأساسيين لفرق العمل، وحسب هذا البعد يتم تقسيم فرق العمل إلى فرق التحسين وفرق إنجاز المهام.

3 - 1 - 1 - فرق التحسين أو الجودة

وتعد هذه الفرق أسلوباً من أساليب الإدارة بالمشاركة، ظهرت في اليابان عقب الحرب العالمية الثانية، تركز أساساً على مراقبة جودة العمل والنتائج في المنظمة، وذلك بتنفيذ الرقابة الإحصائية للجودة التي تشمل < كافة أنحاء المنظمة، ويعود الفضل في تطوير فكرة فرق التحسين إلى Juran الذي طوّر فيها مفهوم الرقابة الإحصائية للجودة إلى ما يعرف الآن باسم حلقات الجودة والتي تعد من أهم دعائم الإدارة الحديثة.²

ويكون العمل فيها تطوعياً وليس لها سلطة، ويجتمع أعضاء هذه الفرق بشكل منتظم ودوري لمناقشة المشكلات ووضع الحلول الخاصة بقضايا الجودة، والفعالية والإنتاج التي تؤثر على عملهم، ومن ثم يقومون بتقديم التوصيات المطلوبة لتحسين جودة المنتج أو الخدمة المقدمة.³

¹ أحمد عبده عبدالغني، مرجع سابق، ص 9.

² محمود المشاد، الإدارة الفعالة، طبعة الأولى، مكتبة ناشرون، لبنان، 2003، ص 74.

³ Alain Cardon, Op-cit, p.109.

3 - 1 - 2 - فرق إنجاز المهام

هي فرق العمل التي يسند إليها مهام تنمية وإنتاج المنتجات والخدمات الجديدة، ويمكن أن تمثل أيضا الفرق الوظيفية التي يسند إليها مهمة إنجاز مشروع محدد.

3 - 2 - محكّ البعد الزمني

وهو البعد المرتبط بالوقت، وهناك نوعان يستندان لبعد الزمن هما اللجان الدائمة واللجان المؤقتة.

3 - 2 - 1 - فرق العمل الدائمة

تتشكل أساسا من مديري أو مسؤولي الإدارة العليا وكذلك ممثلين عن المستويات الإدارية المختلفة، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء الفرق على فعالية التنظيم نظرا لأنّ أعضاء هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق. تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة وتقدير احتياجاتها، وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف لتحديد خطط العمل التنفيذية وتحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، وتقوم بمتابعة التقدم المحقق وقياسه وكتابة التقارير المتعلقة بالأداء، وهي تحتاج إلى اجتماعات مطوّلة على فترات زمنية، ومن خصائصها أنّها لجان تتشكل لتعمل بصفة مستمرة في مجال معين طالما كانت المنظمة موجودة، أي أنّها تصبح جزء ثابت في الهيكل التنظيمي، حيث يطلق عليها أيضا تسمية اللجان الدائمة.¹

3 - 2 - 2 - فرق العمل المؤقتة

أو ما يطلق عليها بالفرنسية (Commission Ad Hoc) وهي فرق تتشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل معين وعند انتهاء العمل ينتهي وجود الفريق، كحلّ أزمة داخل التنظيم أو لابتكار منتج أو خدمة جديدة، حيث ينتهي وجود هذا الفريق حال انتهائه من حلّ الأزمة أو إيجاد البديل.²

3 - 3 - محكّ درجة الحرية المتاحة

هذا البعد مرتبط بدرجة حرية الفريق في العمل، وحسب هذا البعد يوجد نوعان: فرق العمل المدارة ذاتيا وجماعات العمل.

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.63.

² Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, 2eme édition, economica, Paris, 1997, p.31.

3-3-1 - فرق العمل المدارة ذاتيا

وهي فرق موجهة ذاتيا، حيث يتميز أعضاء فريق هذا النوع بحرية اتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم، وعادة ما تتشكل هذه الفرق من عدد صغير من الأعضاء (لا تتجاوز العشرة)، هذه الفرق تعمل معا بشكل مستمر، فهي تخطط وتنقذ وتراقب أعمالها لتحقيق إنتاج متميز، وهذا التعريف للفرق المدارة ذاتيا يتعارض مع النظام التقليدي التaylorي عن تصميم العمل، فالأساس في هذا النظام هو تقسيم المهمة الكلية إلى مهام أصغر ومهام فرعية متخصصة تحدد للأفراد من قبل القائد ومن ثم القائد ينسق ويراقب التنفيذ، ويتناول مهمة الإشراف العام على أعضاء الفريق. غير أن فرق العمل المدارة ذاتيا يكون أعضاؤها مسؤولون عن عملية متكاملة وتتوفر لديهم المهارات الفنية والعملية والانسانية والمواد اللازمة لتنفيذ مهامهم، وتكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق وتتخذ القرارات بالمشاركة، ويستخدم هذا النوع من الفرق عادة في المنظمات التي تتبنى مشاركة المرؤوسين بدرجة عالية.¹

3-3-2 - جماعات العمل

تتكون عادة من الأفراد الذين يتم توجيه أعمالهم بواسطة القائد وتحديد مستواهم يكون من خلال الأداء الفردي لكل فرد على حدى، ويقوم قادة جماعات العمل باتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة، ويقوم هؤلاء الأعضاء بالتنفيذ، وقد أصبح هذا النوع التقليدي من الجماعات أقل شهرة الآن، فقد ذاعت بدلا منه فرق العمل المدارة ذاتيا، إذ أن جماعة العمل لا تتوفر لها فرصة للعمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة، وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائه، ولا يظهر لديها أثر تجميع أو تداؤب (Synergie) يؤدي إلى تحقيق مستويات أداء كلية أكبر من مجموع مدخلات الأعضاء، أما فرق العمل المدارة ذاتيا، فإنها تخلق أثر تجميع إيجابي من خلال تنسيق الجهود، وتؤدي الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع مدخلات كل عضو على حدى.²

3-4 - محك هيكل السلطة الوظيفية

يعكس مدى ارتباط فرق العمل بالهيكل العام للسلطة في المنظمة، بمعنى مدى ارتباط بالتوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية، وهناك نوعان: فرق العمل الوظيفية وفرق الوظائف المتعددة.

¹ أحمد عبده عبدالغني، مرجع سابق، ص 11.

² عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق، ص 189.

3 - 4 - 1 - فرق العمل الوظيفية

هناك بعض المنظمات التي لاتزال فرق العمل فيها مرتبطة بقوة الوظائف التنظيمية، أي أنّ أعضائها لا يستخدمون تخصصهم في منتجات غير التي يعملون فيها في وقت معيّن، وفي ظل هذا النوع تعمل فرق العمل بعيدة عن أي غموض قد ينشأ عن توزيع جهود أعضائها بين مجالات الخبرة المختلفة، وهي عبارة عن فرق عمل يتألف أعضائها من نفس الوحدة الوظيفية أو القسم ويكون القائد معيّنًا بشكل رسمي في المنظمة وتكون السلطات والمسؤوليات محدّدة، وتمتاز العلاقات وعمليات اتخاذ القرارات بالوضوح وينشأ هذا النوع غالبًا في المنظمات ذات الصفة الهيكلية التقليدية والتي تتسم ببيئتها بالثبات، وهي تشبه إلى حد كبير في خصائصها جماعات العمل التقليدية، أي التخصص وتقسيم العمل حسب النموذج التaylorي.¹

3 - 4 - 2 - فرق الوظائف المتعددة

وهي جماعات من الأفراد ممن يمتلكون المهارات والخبرات، كما أنّها تتكون من أفراد على نفس المستوى الوظيفي بالمنظمة ولكنهم يعملون في أقسام مختلفة، أي أنّهم ذوو تخصصات مختلفة ويهدف عملهم معًا إلى تطوير برنامج أو منتج أو حل مشكلة أو تقدير الفرص، ويعملون تحت إشراف قائد، ويكون الفريق مسؤولًا عن أعماله ومن ثمّ توحيد هذه الجهود والأعمال لتحقيق الأهداف الرئيسية، وعادة ما يستخدم هذا النوع في المنظمات التي تعمل في بيئة ذات تغيير سريع كشرركات الاتصالات وذلك لتحديد السرعة في الاستجابة لمتطلبات السوق واحتياجات العملاء، والعمال في المنظمات الذين يعتمدون هذا النوع من فرق العمل غالبًا ما يكونون أعضاء في العديد من الفرق، وهذا يتطلب أساسيًا لنجاح هذا النوع من المنظمات، فعلى سبيل المثال أعضاء فريق الإنتاج لا بد أن ينسّقوا أنشطتهم بعناية مع فريق التسويق، ويرتبط مدى اكتساب العمال لرؤية أشمل بمدى مشاركتهم في العديد من فرق العمل بالمنظمة، وكلّما تعددت تلك المشاركات كلّما كانت رؤيتهم لمشاكل المنظمة وأهدافها أكثر شمولًا ووضوحًا وكلّما زادت مساهماتهم في نجاح المنظمة.²

3 - 4 - 3 - فرق عمل الإدارة العليا

وهي كذلك نوع من أنواع فرق العمل الدائمة، والتي تتشكل من مديري الإدارة العليا، وتقوم بدور حلقة الوصل بين المنظمة، والبيئة الخارجية، ويؤثر أداء هذه الفرق على فاعلية المنظمة ككل نظرًا لأن الأعضاء

¹ سالم بن بركة الفايد، مرجع سابق، ص 55.

² نفس المرجع، ص 56.

في هذه الفرق يرون أنفسهم ممثلين لدوائهم أكثر من اعتبار أنفسهم أعضاء في الفريق ومن المهام المناطة بهذه الفرق نجد:¹

- تحديد رؤية ورسالة المنظمة.
- اتخاذ القرارات الاستراتيجية ووضع الاستراتيجيات.
- تطوير فلسفة المؤسسة والسياسات والتوجهات العامة.
- تحديد أهداف وواجبات قطاعات المنظمة المختلفة، لمعالجة التداخل بين هذه الوحدات من جهة والقضاء على تعارض الأهداف من جهة أخرى.

3- 5 - محك البعد المكاني

3- 5 - 1 - فرق العمل الافتراضية

ظهر هذا النوع من الفرق نتيجة التطور السريع في مجال تكنولوجيا المعلومات ووسائل الاتصال وانعكاس تأثيراتها على ممارسات المنظمات نهاية القرن الماضي وبداية القرن الحالي، والتي تحاول من خلالها الاستجابة لتحديات العولمة وتخطي الحدود. وتقوم العلاقة بين أعضاء الفريق على عناصر أساسية أهمها المعرفة والخبرة والمعلومات. وأهم ما يميز هذا النوع من الفرق هو أنها ليست كباقي فرق العمل الأخرى التي تقوم بالعمل وجمها لوجه وإتيا هي فرق وهمية تستخدم التكنولوجيا الحديثة لربط الأعضاء في مواقع جغرافية متباعدة ليتمكنوا من تحقيق هدف مشترك، حيث تسمح للأفراد بالمشاركة باستخدام الشبكات الافتراضية (Réseaux virtuels) عبر اللقاءات المصوّرة، أو البريد الإلكتروني. ومن مزايا هذه الفرق:²

- إمكانية مشاركة المعلومات وإتمام الأعمال واتخاذ القرارات عبر وسائل الاتصال المختلفة.
- يتعدى هذا النوع من التفاعل والاتصال بين أعضاء الفريق حدود الزمان والمكان.
- تحسين عملية التخطيط والمشاركة واتخاذ القرارات.
- إقلال تأثير المركز الاجتماعي، والمكان الاجتماعي.

¹ محمود المتداد، مرجع سابق، ص73.

² Damien CLAUZEL, Outils de visualisation de la dynamique d'un groupe engagé dans une activité collective à distance, Mémoire de DEA en informatique spécialité CHM&IE, Laboratoire d'Informatique de l'Université de Maine, France, 2004, p.82.

4 - تحليل الأدوار في فرق العمل

"إنّ العالم كله مسرح، والرجال والنساء مجرد ممثلين في دراما الحياة، ينطقون ما حفظوا من أقوال ويؤدون ما ورّع عليهم في الرواية من أدوار" هكذا كتب شكسبير في إحدى مسرحياته. فالدور كلمة مستعارة من الدراما ويقصد بها الجزء الذي يلعبه الفرد نتيجة شغله لوضع أو مركز ما في الحياة، وبطبيعة الحال لن يلعب فرد واحد كل الأدوار الموجودة في المجتمع أو في أي تجمع منظم، لكن كل فرد يلعب أدوارا عديدة ومختلفة.¹

أمّا في فرق العمل فالأدوار هي السلوكيات المتوقعة من الفرد القيام بها داخل الفريق من مشاركة وتفاعل واتخاذ القرارات، ويجب التفرقة هنا بين الأدوار في الفريق والأدوار الوظيفية، ففي حين تحدد الأولى -كما رأينا- سلوكيات العضو في تفاعله مع بقية الأعضاء في تقسيم المهام، إنجازها ثم متابعتها، نجد الدور الوظيفي يحدد المعايير المهنية من مهارات تقنية ومعارف إجرائية اللازم التحلي بها لشغل دور في فريق العمل.²

ومن أشهر الباحثين الذين تكلموا عن الموضوع الأدوار في فرق العمل نجد Meredith Belbin التي عملت على تصميم نموذج استبيان اختبرته على فرق العمل في جامعة Henley طيلة تسع سنوات وعملت من خلاله على تحديد مجموع القيم المضافة التي يمكن للفرد أن ينقلها إلى الفريق الذي يعمل فيه، ثم طلبت من كل قائد مُعيّن في كل فريق من الفرق محل الاختبار بتحديد أدوار أعضاء الفريق واختيارهم بعناية لتلك الأدوار حسب نتائج الاستبيان التي قامت به مع مراعاة عاملين أساسيين هما قوّة المساهمة في الفريق *La force de la contribution* والتي تمثل كل ما يمكن للفرد إضافته لفريق العمل من استعدادات، مهارات ودوافع، و نقاط اليقظة *Points de vigilance* والتي تمثل نقاط القصور أو الضعف التي يتحلّى بها الفرد، والتي لا تسمح له بشغل دور آخر غير الذي وجّه إليه في فريق العمل والتي تستدعي من القائد التحلي باليقظة لمراقبتها وضبطها، حيث لا ينفع تثبيت فرد ما في الدور الذي لا يوافق، كما لا يمكن لفرد ما تولي عدّة مهام وأنشطة (إلا في حالة الفرق الصغيرة حيث يستطيع كل فرد في الفريق تولي دورين أو ثلاثة مع التحفظ أن تكون متطلبات السير الحسن للفريق محققة كليا وأن يشعر كل عضو بارتياح في أدواره).³

وتحدد Belbin تسعة أدوار في فرق العمل أُلحِصها في الجدول رقم 08 كمايلي:

¹ Robert Escarpit, *Le littéraire et le social, éléments pour une sociologie de la littérature*, Flammarion, Paris, 1970, p.219.

² Meredith Belbin, *Les rôles en équipe*, traduit de l'anglais par Isabelle Garrec et Bruno Talvaz, éditions d'organisation, Paris, 2006, P 47.

³ Ibid, P 52.

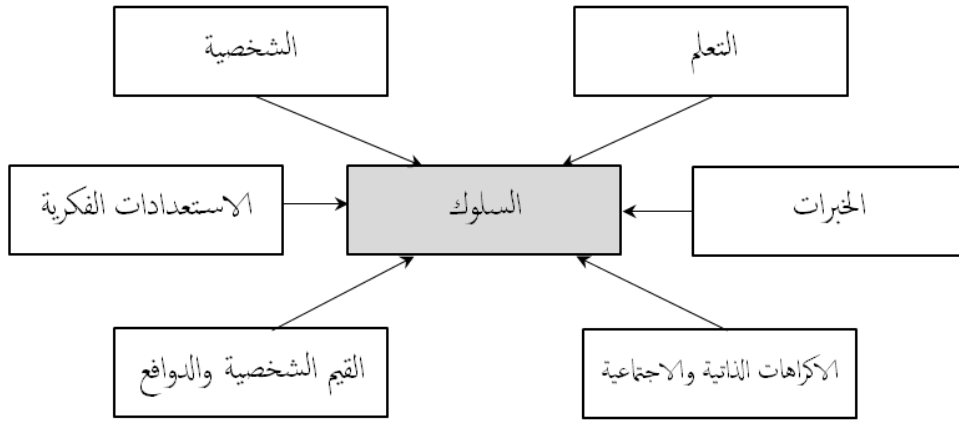
جدول رقم 08 - الأدوار التسعة في الفريق حسب Meredith Belbin (معزب بتصريف)

الدور	قوة المساهمة في الفريق	نقاط اليقظة
المُصمّم	مبدع وذو خيال خصب، غير تقليدي وأحيانا منشق يقترح الأفكار الجديدة والحلول المبتكرة، يحل المشاكل المعقدة.	منهمك جدا بمهامه مما يجعله قليل التواصل مع باقي الأعضاء، وهو كذلك يميل إلى إهمال التفاصيل العملية.
الذال	ذو سياسة معتدلة واستراتيجية، الذال يدقق النظر في جميع الخيارات التي تتوفر للفريق. يحاول التحلي بالموضوعية قدر الإمكان في تبيان الحلول أو السياسات الأنسب التي تتوفر للفريق محافظة على مصالح جميع.	يفتقر إلى الدينامية الفردية، يميل إلى أن يكون عقلائي جدا وحاسم في بعض الأحيان أكثر من اللزوم.
الخبير	مُصر، مستقل وشديد التركيز على الأهداف المسطرة، لدى الخبير مصادر للمعرفة والخبرة غير عادية ومفيدة للفريق.	لديه حقل مهارات ضيق. لأنه يركز غالبا على الجوانب الفنية ويميل إلى التفاوض عن "الصورة الكلية" للتنظيم وأهدافه.
المنظم	منضبط، موثوق، مرن وفعال، يحوّل الأفكار إلى أفعال وممارسات قابلة للأداء من قبل باقي أعضاء الفريق.	قليل التوافق مع باقي أعضاء الفريق، غير مرن في قراراته، يواجه صعوبة في الانفتاح على الأفكار الجديدة.
المروّج	دينامي وقليل التردد، المروّج يعمل بشكل جيد تحت الضغط ويجب التحديات. لديه الشجاعة والقدرة على التغلب على العقبات. يدفع الآخرين إلى العمل ويساعد الفريق على التركيز على عمله.	ذو طابع هجومي (إزاء باقي الأعضاء) مما يسبب بعض التوترات ولكن دون حقد.
المتمن	ذو ضمير مهني عالي، يبحث عن الأخطاء في عمل الفريق ويدقق فيها، يبحث عن تحقيق الكمال في الفريق. يضمن أن يتم العمل بشكل جيد بالتأكد من استيفاء البرامج والمواعيد النهائية.	يميل إلى القلق بشأن كل التفاصيل، لديه صعوبة في التفويض. وينظر أحيانا بأنه شخص مدقق إلى أبعد الحدود.
المُستق	ناضح، واثق والدبلوماسي، يراعي مشاعر الآخرين، يوضح الأهداف ويساهم في صنع القرارات وتميرها. يتحقق من أنّ جهود ومهارات أعضاء فريق العمل تستغل أحسن استغلال في تحقيق الأهداف.	يمكن في بعض الأحيان أن يُنظر إليها على أنه متلاعب ويميل إلى تفويض العمل الذي لا يحبه.
المُرقي	منبسط، متحمس وشديد التواصل، ويحاول استثمار الفرص المتاحة للفريق وتطوير الاتصالات داخل وخارج الفريق والمنظمة. يحاول الاستفادة قدر الإمكان من المعلومات والأفكار والتطورات التي تحدث في المحيط الخارجي.	متفائل جدا، يفتقر إلى الواقعية في بعض الأحيان، ويميل إلى تجاهل الأهداف المسطرة حينما لا يكون متحمس لها.
الداعم	مؤنس، اجتماعي، متعاون وواثق من نفسه، يعمل على استماع إلى انشغالات أعضاء الفريق واحتياجاتهم ويدعم الحلول التي يرونها مناسبة والتي تخدمهم والفريق. يفضل التفاوض على المواجهة ويعمل على تماسك الفريق	كثير التردد في الحالات الحرجة، يتأثر بسهولة. غالبا ما يكون متضيق في وقت الأزمات أو صراعات.

(Source : Meredith Belbin, Op-cit, p. 49 & 50).

وهكذا فإن نجاح كل عضو في تحقيق أهداف الفريق والمنظمة يعتمد في جزء كبير منه على مدى وجود دور محدد لكل عضو من أعضاء الفريق، ومدى قناعته وقبوله وقدرته في اتقان الدور المنوط به.¹ وهذا لا يكون، حسب Belbin إلا بتوفر محددات فردية تتمثل في مجموعة من الاستعدادات الذهنية والعلائقية والتي تتمحور في مجملها حول السلوك، والتي تحدد مواصفات صاحب الدور وطريقة تعامله مع دوره، تلخصها في الشكل رقم 12 الموالي:

شكل رقم 12 - المحددات السلوكية للأدوار في فرق العمل حسب Meredith Belbin (معرّب بتصرف)



(Source: Meredith Belbin, Op-cit, p.59).

وفي المقابل، ترى Belbin أنه أي خلل بين متطلبات الدور واستعدادات الفرد قد تؤدي إلى ظهور مجموعة من الأدوار السلبية التي قد تعرقل من أداء فريق العمل وتهدد تماسكه.² يذكر بركات حمزه حسن من بينها:³

- دور المهاجم: الشخص الذي يتعرض لباقي أعضاء الفريق شخصياً.
- دور المعوق: يحاول إعاقة أي قرار لمصلحة الفريق من أجل تحقيق مصالح شخصية.
- دور المسيطر: يحاول احتكار السلطة ويقاطع الآخرين أثناء النقاش ويحاول السيطرة على الفريق.
- دور المتجنب: يمنع الفريق من مواجهة المواضيع الصعبة.

ومنه فالأدوار في فرق العمل مجموعة مراكز ومهام تكون نتاج تجربة تفاعلية بين الأفراد، تتجلى من جهة في مجموعة من السلوكيات المتوقعة من شاغل الدور في فريق العمل، ومن جهة أخرى من مجموع واجبات تتمثل في تصرفات مؤدي الدور، وحقوق تمثل الامتيازات والمكافآت المحيية من الدور.

¹ Meredith Belbin, Op-cit, p.54.

² Ibid, p.58.

³ بركات حمزه حسن، مرجع سابق، ص 122.

5 - أساليب القيادة وتأثيرها على فرق العمل

تعتبر القيادة جوهر العملية الإدارية، وقد تم إعطاء عدّة تعاريف للقيادة، فقد عرّفها Likert بأنها "قدرة شخص على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم وتحفيزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة". وعرّفها كل من Kinick & Kreitner على أنّها "عملية اجتماعية يسعى من خلالها القائد للحصول على مشاركة طوعية من المرؤوسين في محاولة لتحقيق الأهداف". أما Ivacevich فيعرّفها على أنّها "المقدرة على التأثير على أفعال الآخرين من خلال الاتصال، أفرادا وجماعات، نحو تحقيق أهداف ذات معنى وقيمة"¹.

فالقيادة ظاهرة بسيكو اجتماعية تقوم على علاقة اعتماد تبادلية بين القائد وباقي أعضاء فريقه وينتج عنها علاقة تأثير (القائد في الفريق) وتأثر (رغبة الفريق في الاتقياد لتحقيق الأهداف). يمكن استنتاج من هذا أربع شروط لا بد من توفرها لنقول أننا أمام حالة قيادة تنظيمية، هي:²

- وجود شخص قائد.
- وجود مجموعة أفراد تتم قيادتهم.
- تتضمن القيادة ممارسة مهارات التأثير.
- تستخدم هذه المهارات بقصد تحقيق الأهداف.

ويرى Fielder أنّ القيادة أفعال وأدوار معينة يقوم بها القائد لتحقيق أهداف الفريق أو الجماعة من خلال كونه:³

- الفرد الذي يعتبر مركزا لنشاط الفريق، أي أنّ أفراد الفريق متعاونون مع القائد وأنّ عملية الاتصال واضحة وقنواتها سليمة.
- الفرد الذي يستطيع أن يقود الفريق إلى تحقيق أهدافه.
- الفرد الذي اختاره الفريق سوسيومتريا.⁴
- الفرد الذي يملك تأثيرا واضحا على تركيب الفريق بحيث يستطيع أن يحدث تغيرا في تركيبه وأدائه.
- الفرد الذي يمثل الفريق في بيئته التفاعلية (التنظيم المنتمي إليه، غيره من الفرق، المتعاملين معه..).

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.25.

² Henri-Pierre Maders : Piloter un projet d'organisation, édition EYROLLES, Paris, 2008, p.22.

³ Pierre Bergeron, p.69.

⁴ السوسيومترية (La Sociométrie) أحد مظاهر القياس البسيكو اجتماعي لصاحبها Jacob Lévy MORENO ومعناها قياس الانجذاب وحالات النفور البيفرديّة داخل الجماعات وبنية شبكات العلاقات بداخلها.

أمّا عن أساليب القيادة المتبعة من قبل القادة، فنجد أسلوب القيادة القديم يضع القائد في وسط الجماعة حتى يستطيع التحكم بغالبية قنوات الاتصال بين أعضائها، وكذلك توجيه أنشطتهم المختلفة واتخاذ القرارات، وقد كان هذا الأسلوب ملائماً في الماضي في ظل ظروف معينة، أما حالياً فقد قام العديد من القادة الناجحون في تغيير طرق عملهم، والتزموا بالتواصل مع العمال والتحرك من مركز فريق العمل إلى حدود محيطه، عملوا كأعضاء في الفريق أكثر من كونهم قادة وأصبحوا يعملون على فهم السلوك الانساني للأفراد بغرض توجيه هذا السلوك لتحقيق أهداف الفريق والمنظمة.

وتتطلب تهيئة بيئة عمل فعالة مدخلا إداريا مختلفا عن ذلك المستخدم في الإدارة التقليدية، فالقادة كأعضاء في الفريق يجب أن يعملوا كمدرّبين وناصحين ومستشارين وموجهين أكثر من كونهم مديرين وأمرين، لأنهم يشتركون في المسؤولية مع رؤوسهم، ويتعين أن يشجعوهم على المشاركة في التصرف وصنع القرارات، وفي المقابل يجب أن يستمروا في الدور القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه.

ويؤكد Schermerhorn أنّ نجاح فريق العمل يتوقف على ما يبذله القائد من جهود لقيام الفريق بدوره على الوجه المطلوب وأنّ فكرة القائد في فريق العمل لا تعتبر منصب أو مكانة إدارية ذات سلطة تقريرية وتسييرية فحسب، بل هو دور مستقل في حدّ ذاته، لا يتعلق بمهمة الفريق وأهدافه فقط، بل هو دور يتعلق بالمحافظة على استمرارية الفريق وحمايته من المؤثرات السلبية والعمل على تحقيق التوافق والانسجام بين أعضائه.¹

أمّا فيما يخص أنماط القيادة، فيرى كل من Blake & Mouton أنّ أسلوب القيادة هو مزيج من عدّة عوامل متداخلة تحددها ركيزتين أساسيتين هما ضرورة الاهتمام بالأفراد المكوّنين للتنظيم والاهتمام بأداء المهام لتحقيق الفعالية أو الانتاج، وصتفا على هذا الأساس خمسة أنماط قيادية هي:²

- النمط (1-1) القيادة سلبية، تهتم بكل من الأفراد والعمل ولكن بشكل قليل يمثل الحد الأدنى.
- النمط (1-9) القيادة المتسلطة أو الدكتاتورية، تهتم بالعمل بشكل كبير ويكون الاهتمام بالأفراد في أدنى مستوياته، فلا اهتمام بالأفراد ورغباتهم وعلاقاتهم الاجتماعية.
- النمط (9-1) قيادة النادي الاجتماعي، تهتم بالأفراد بشكل كبير مع تجاهل كليّ بالأداء والفعالية.
- النمط (5-5) القيادة المتأرجحة أو القيادة الوسط، يهتم هذا النمط بكل من الأفراد والأداء بشكل متوازن وبدرجة متوسطة من خلال العمل على المحافظة على الروح المعنوية للأفراد وتحقيق مستوى أداء مرضي.

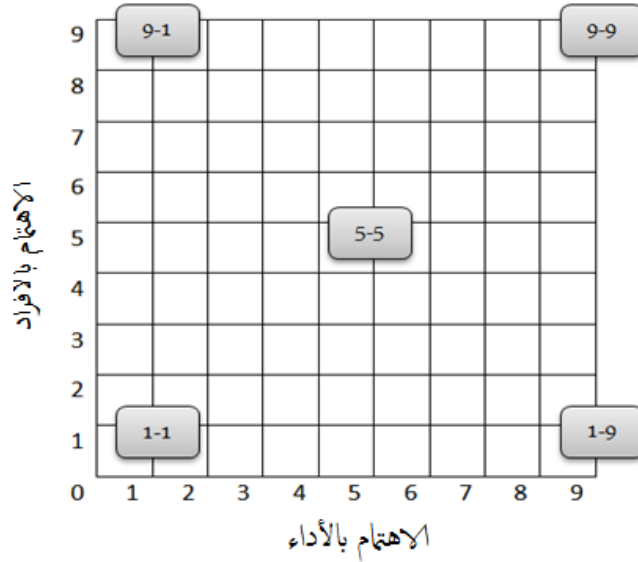
¹ بروس أفوليو، مرجع سابق، ص 66.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر، الأردن، 2008، ص 36.

▪ النمط (9-9) قيادة الفريق أو القيادة الفعّالة، هنا النمط القيادي يهتم بالأفراد والأداء بشكل متوازن وبنفعالية عالية، أي إنجاز المهام بواسطة أعضاء فريق متعاونين وعلى أعلى درجة من الحماس من أجل تحقيق أهداف الفريق والتنظيم، ويحقق إشباع رغباتهم في مناخ عمل يسوده الثقة، الحماس والتماسك.

ويرى كل من Blake & Mouton أنه متى تمّ عند النقطة (9-9) إشراك الأفراد في تفهّم أهداف الفريق والمنظمة وكذلك اقناعهم بأنهم سيجنون فوائد من تحقيق الأهداف، فإنّ الحاجة إلى الرقابة والتوجيه تقل، لأنّها كثيرا ما يكونان من أهم أسباب الصراع داخل المنظمات.¹

شكل رقم 13 - نمط القيادة حسب Blake & Mouton أو ما يُعرف بنظرية الشبكة الادارية²



(المصدر : معن محمود عياصرة ومروان محمد بن محمد، مرجع سابق، ص 37).

أمّا White & Lippit فيعتبران أنّ هناك ثلاث أنواع من القيادات يمكن أن تتجلى في فرق العمل كذلك، هي الاستبدادية، الديمقراطية والفوضوية.³

▪ القيادة الاستبدادية

وتسمى كذلك بالقيادة الأوتوقراطية، وهي نتاج نظرية X (Mac Gregor) التي ترى أنّ العمال في المنظمة (أو في الفريق) لديهم ميل طبيعي لكراهية أعمالهم، فهؤلاء يجنون أن يعملوا تحت إمرة قائد وذلك لتجنب المسؤوليات الوظيفية كلّما أمكن ذلك. وفي هذا الأسلوب القائد هو الأمر

¹ معن محمود عياصرة ومروان محمد بن محمد، مرجع سابق، ص 36.

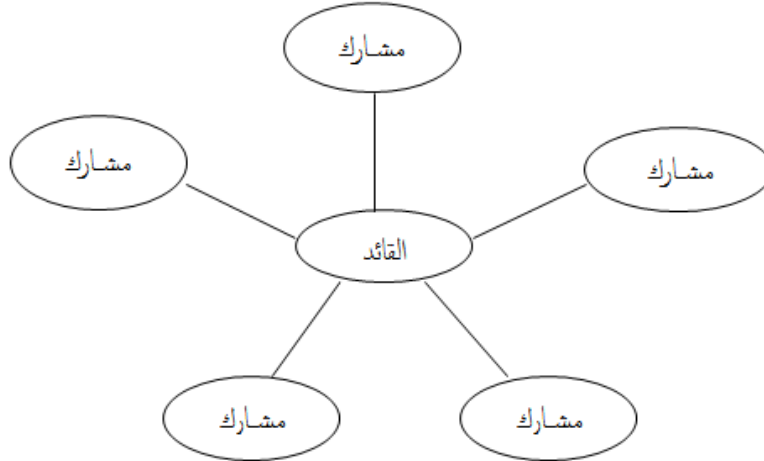
² نفس المرجع، ص 37. (بتصرف).

³ Christophe Carre, Op-cit, p.28.

والوحيد الذي يمتلك السلطة والمعلومة. ويكون الاتصال في هذا الاسلوب مركزا معتمدا على قناة اتصال مباشرة، ونادرا ما يتشاور القائد مع أعضاء الفريق. ويأخذ هذا النوع من القيادة عدّة أشكال منها:

- الفردية المتشددة: وهنا يستخدم القائد التأثيرات السلبية والعقابية بدرجة كبيرة ولا يعتمد على أي نوع من المشاركة، فالقائد هنا استبدادي صارم.
- الفردية الخيرة: يؤثر القائد على أعضاء الفريق بالوسائل الترغيبية كالثناء والمدح، ولا يلجأ للأساليب العقابية إلاّ عرضا، ويلجأ أحيانا لإشراك أعضاء الفريق في اتخاذ القرارات، فالقائد هنا استبدادي طيب.
- الفردية المناورة والمحتوية: حيث يعتمد القائد على إيهام أعضاء الفريق بالاهتمام بآرائهم، وإشراكهم في اتخاذ القرارات رغم أنّه يكون قد اتخذ القرار مقدّما، فالقائد هنا استبدادي مقصّر.

شكل رقم 14 - شبكة القيادة الاستبدادية¹



▪ القيادة الديمقراطية

وهي نتاج نظرية Y (Mac Gregor) والتي ترى أنّ الأفراد لا توجد لديهم كراهية موروثه للعمل وأنهم لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف توجد لديهم كراهية موروثه للعمل وأنهم لا يميلون إلى تجنب المسؤولية إذا ما وضعوا تحت ظروف عمل مناسبة وكذا فهم لا يُجبدون الرقابة الشديدة والتهديد بالعقوبة. يسعى القائد إلى إشراك كل عضو من أعضاء الفريق في نشاطه (الفريق) وفي تحديد أهدافه ورسم خطته وحل مشكلاته عن طريق المناقشة والاجتماعات، فهو

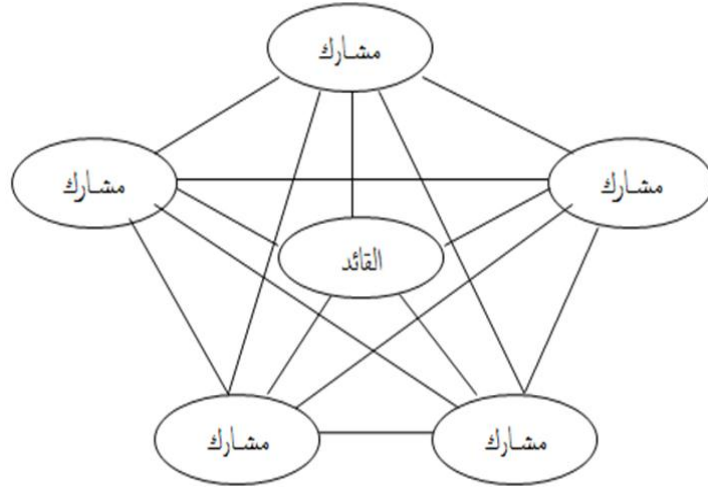
¹ بروس أفوليو، مرجع سابق، ص 68.

لا يميل إلى تركيز السلطة في يده إلا عندما يرى أنّ ذلك ضروري، يصل إلى تحقيق الأهداف أبداً من القائد الاستبدادي غير أنّه يسمح بالاتصال المباشر بين الأعضاء.

من مميزات هذا الأسلوب أنّه يحرك ذكاء وطاقة المنظمة، يُشعر أعضاء الفريق بأنهم مشكورون ومدحون على أفكارهم وآرائهم، يخلق جو من التعاون والمشاركة بطريقة عفوية أو طبيعية ويسمح بالتفاعل المباشر بين الأعضاء.

أما عن عيوب هذا الأسلوب فتكون فيه مردودية الفريق أقل في البداية لأنّ الانضباط يحتاج إلى وقت طويل، يمكن أن يمون محبطاً للخجولين داخل الفريق خاصة فيما يخص المشاركة الطبيعية ويمكن أن يكون مضيعة للوقت حيث يتطلب العديد من الاجتماعات.

شكل رقم 15 - شبكة القيادة الديمقراطية¹

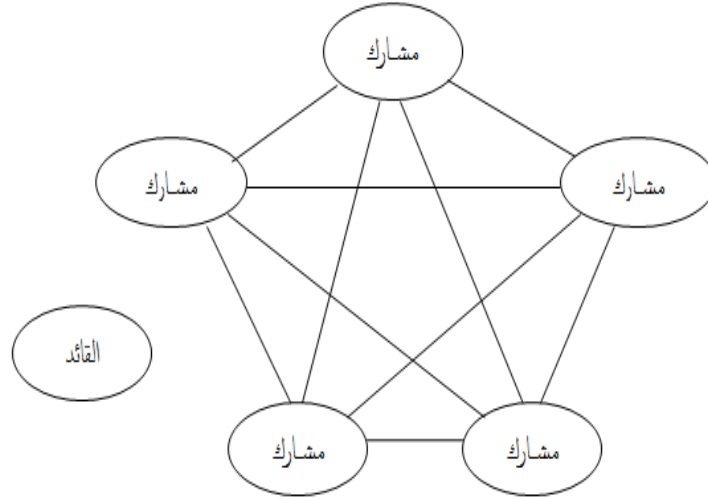


القيادة الفوضوية

القائد في هذا النوع يعطي لأعضاء قدراً كبيراً من الحرية، بل يحاول أن يكون زميلاً طيباً لهم، يتموضع إدارياً خارج الفريق، يتردد عادة في اتخاذ القرارات، ينجح أكثر في قيادة فريق جد متخصص يشتغل كل عضو فيه في مشروع مستقل عن الآخر. من مميزات هذا الأسلوب أنّه يخلق الإبداعية ويتلاءم خاصة وحالات العصف الذهني، يسمح لأعضاء الفريق بتطوير أسلوب عملهم الخاص بهم. أما من عيوبه أنّه يفتقر إلى الهيكلية، فالقائد له نفس رتبة باقي الأعضاء وهذا ما يسمح بظهور قائد غير رسمي، من عيوبه كذلك أنّه يسمح ببذل طاقة كبيرة عندما يقوم كل واحد من الفريق بعمل كل شيء وأي شيء في أي وقت، وكذلك يحرض الشعور بالرفض واللامن عند أعضاء الفريق الذي قد يمكن أن يتحول إلى عدوانية تخلق جو من التنافس الفوضوي والعدواني.

¹ بروس أفوليو، مرجع سابق، ص 68.

شكل رقم 16 - شبكة القيادة الفوضوية¹



زيادة على هذه الأنواع، يضيف Bonner نوعين آخرين من القيادات هما القيادة البيروقراطية والقيادة الكارزمية.²

▪ القيادة البيروقراطية

هي قيادة تستجيب إلى قوانين وقرارات وأوامر تفصيلية يتم تحديدها في أعلى السلم الإداري، وفيها أيضا ما يعرف بالتصرف العقلاني والرشيد في العمل والذي يرتبط بوظيفة دائمة متواصلة على نمط واحد تقريبا، وبهذا يفهم أن هذه القيادة تهتم بتنفيذ القوانين واللوائح المسطرة في أعلى الهرم الإداري، وبهذا تكون القيادة البيروقراطية قيادة استبدادية طبقية.

▪ القيادة الكارزمية

وهي نوع فريد، القائد فيها يمتلك قدرات متميزة، الشيء الذي يجعل باقي أعضاء الفريق ينصاعون لأوامره دون مقاومة، بل يثقون فيه ثقة كبيرة ويجونه ويتفانون في خدمته، ويعتبر من أنجح الأساليب القيادية على الإطلاق لأن أعضاء الفريق يساندون قائدهم في كل المواقف والقرارات التي يتخذها لتحقيق الأهداف. ويرى Bonner أن هذا النوع القيادي لا يوجد إلا نادرا.

ويجدر الإشارة إلى أن نوع القيادة يختلف باختلاف الفرد وطبيعة العمل، لذلك فإن كل قائد قد يكون في وقت من الأوقات استبداديا أو ديمقراطيا أو رخوا أو كارزمتيا تبعا للموقف والحالات التي يواجهها.

ويمكن القول أن المهمات الأساسية للقائد يمكن أن تنحصر، بالإضافة إلى تحقيق الأهداف، فيما يلي:¹

¹ نفس المصدر، ص 69.

² معن محمود عياصرة ومروان محمد بني محمد، مرجع سابق، ص 40.

- تخطيط الأدوار التي يجب أداؤها، وتخصيص الأفراد الملائمين لها.
- قيادة الفريق في الاجتماعات، مع البدء في مناقشة أهداف الفريق وتقييمه.
- تحليل الأخطاء وتصحيحها بمجرد اكتشافها، مع مراعاة الشناء على النجاحات التي تحققت.
- التأكد من تحقق الأهداف وأنّ التقييم قد تمّ أخذه في الاعتبار عند التنفيذ.

وفي هذا الجانب اقترح كل من Katzenbach & Smith أكثر خمسة مبادئ تحققها القيادة الجيدة للفريق هي:²

- الاحتفاظ بالغرض، والأهداف والمنهج المعتمد.
- بناء الالتزام والثقة في/بين أعضاء فريق العمل.
- تقوية خليط المهارات ومستوياتها في الفريق.
- إدارة العلاقات مع البيئة الخارجية (بالنسبة للفريق وبالنسبة للتنظيم).
- تهيئة المناخ المناسب الذي يحقق تماسك الفريق.

ويؤكدان أنّ هناك شيئان لا يجب على قادة فرق العمل أن يفعلانها، أولهما هو زيادة الضغط على أعضاء الفريق عند حدوث الأخطاء، وثانيهما هو التغاضي عن القصور في أداء الفريق أو أداء عضو من أعضاء الفريق.³

وفي هذا الصدد كذلك، يرى Moxon أنّ على القائد تجنب بعض الممارسات الضارة في فريق العمل، ذكر منها:⁴

- فرض السيطرة على الفريق ومحاولة توجيهه نحو الوجهة التي يرغبها القائد.
- الدخول في صراع أو مزايدات أو منافسات أو تحد مع أعضاء الفريق.
- البحث عن سلبيات وأخطاء الآخرين والتركيز عليها.
- تقديم الافتراضات الشخصية للقائد حول الموضوع، أو السماح بالدخول في أي نوع من الجدل اللانهائي بين أعضاء الفريق أو مع أي أحد منهم.
- استغلال المركز القيادي لتوجيه مسار اجتماعات الفريق والتأثير عليها، أو السماح بأي مصدر خارجي بالتدخل، أو التفرد بطريقة توحى بتميز القائد عن باقي أعضاء الفريق.

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.36.

² Ibid, p.38.

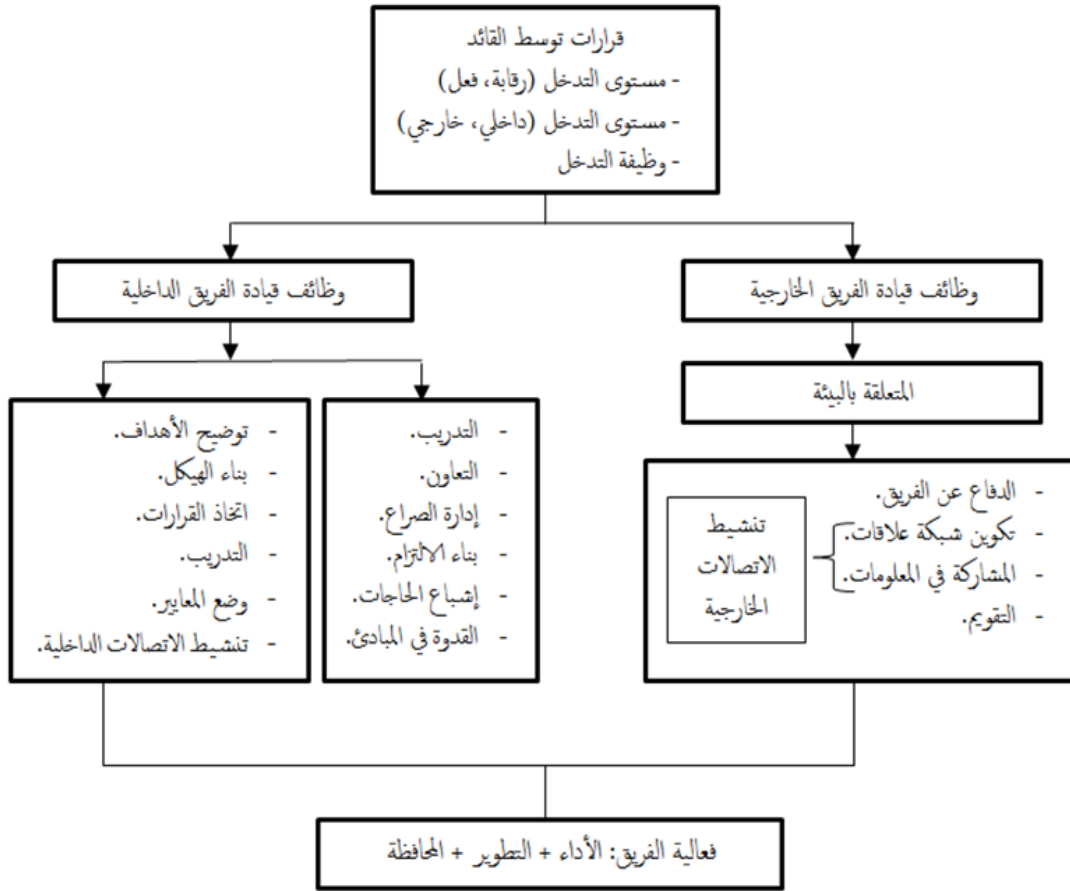
³ Ibid, p.39.

⁴ Ibid, p.41.

- المطالبة المستمرة بتقدير وضع القائد أو التعاطف والمشاركة الوجدانية له، أو الانسحاب وعدم المشاركة بفعالية في أعمال الفريق.

وحوصلة لما قُدم في أساليب قيادة فرق العمل، يمكن تقديم نموذج Northouse لقيادة الفريق تم فيه دمج مفاهيم التوسط والمراقبة مع فعالية الفريق، يحاول فيه طرح أفعالاً محددة يمكن للقادة أن يقوموا بها من أجل تحسين فعالية الفريق، والذي قمت بتعديله لما تبين لي من وظائف لم تُذكر، تُلخّص في الشكل التالي:

شكل رقم 17 - نموذج قيادة فريق العمل حسب Northouse (بتصرف)



(المصدر: بروس أفوليو، مرجع سابق، ص 72).

يبين نموذج Northouse عملية توسط القائد والتي يقرر فيها ما إذا كانت المراقبة أو القيام بالفعل الأكثر مناسبة للفريق، وإذا كشفت المراقبة أنّ جميع الجوانب المتعلقة بأداء الفريق مُرضية، فإنّ القائد لن يقوم بأي أفعال مباشرة وإنّما يستمر في مراقبة كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية فيما يتعلق بأداء الفريق وتطوره، وإذا كشفت المراقبة أنّ هناك حاجة إلى التدخل فإنّ القائد بحاجة إلى أن يقرر عند أي مستوى يكون التدخل مطلوباً، كما يحتاج القائد إلى أن يقرر ماهي الوظائف والمهارات التي يتعين تفعيلها لتلبية حاجات الفريق. ويقدم النموذج أداة لفهم ميكانيزمات القيادة تعتمد على فكرة مفادها أنّ "القيادة وظيفية" أي أنّ وظيفة القائد هي أولاً وقبل كل شيء قيادة الفريق، أي مراقبته، تطوير أدائه والمحافظة على سيرورته من أجل ضمان فعاليته.

6 - عملية اتخاذ القرار في فرق العمل

إن إحدى الوسائل المتبعة في تحقيق مشاركة أعضاء فريق العمل، هي إعطاءهم الفرصة للمساهمة في القرارات المؤثرة في الفريق، خاصة ما تعلق بتحديد الأهداف والتخطيط وحل المشكلات. فمع تعقد التنظيمات وتزايد حجمها من ناحية، وازدياد التحديات البيئية التي تواجهها من ناحية أخرى، يجعل من الصعب إمكانية إيجاد الحلول المناسبة للمشكلات المعقدة من قبل شخص واحد (القائد). فالمشكلات التي تواجه المنظمات والفرق تحتاج إلى معرفة متخصصة في مجالات عديدة لا تتوافر عادة لدى شخص واحد، هذا من جهة، ومن جهة أخرى، فالكثير من القرارات والحلول يجب أن تنال قبول وموافقة العديد من الأفراد داخل التنظيم، الأمر الذي شجّع على شيوع استخدام أسلوب صنع القرار الجماعي أو الفريقي.

وتوجد العديد من التعريفات التي قُدمت حول عملية اتخاذ القرار، يمكن تجميعها في تعريفين، حيث يرى Harisson في الأول أنّ عملية اتخاذ القرار هي "إصدار حكم معين في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو لحظة اتخاذ بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقاً لتوقعات معينة"¹. وفي نفس السياق يرى Herbert Simon في الثاني أنّ "عملية اتخاذ القرار هي قلب العملية الإدارية بما تستند عليه من منطق تنظيمي وسيكولوجية الاختبار الانساني"²

ويطلب نجاح عملية اتخاذ القرار في فرق العمل توفر متطلبات معينة منها:³

- توافر الوقت اللازم للسماح بالمشاركة وأن تكون الفوائد المتوقعة من المشاركة تفوق التكلفة.
- الموضوع الذي يشارك فيه أعضاء الفريق له صلة بمصالحهم.
- يمتلك أعضاء الفريق القدرات المناسبة والمعلومات اللازمة لمعالجة الموضوع.
- مقدرة متبادلة على الاتصال وعدم شعور أي طرف بالتهديد.
- أن يكون الموضوع ضمن سلطات ومسؤوليات الفريق.

ويوجد ثلاث حالات ممكنة في عملية اتخاذ القرار:⁴

- حالة يقين حيناً تُعرف النتائج المتوقعة الخاصة بكل بديل من البدائل المتاحة أمام القائد والفريق.
- حالة المخاطرة حيناً تكون النتائج المتوقعة غير واضحة ولكن تتوفر لدى القائد والفريق المعلومات الكافية لتقدير هذه النتائج وتقييمها.

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.32.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص 77.

³ بروس أفوليو، مرجع سابق، ص 62.

⁴ معن محمود عياصرة ومروان محمد بني محمد، مرجع سابق، ص 51.

▪ حالة عدم اليقين، أي عندما تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة ولا يمكن تقديرها، أي أنّ عملية اتخاذ القرار تكون في حالة عدم اليقين أو عدم التأكد. وتعتبر شجرة اتخاذ القرار من الأدوات التي يعتمد عليها صناع القرار في هذه الحالة، وهي تساعد على استخدام الاحتمالات المشتركة واللاحقة للتوصل إلى أفضل حل للمشكلة من خلال استخدام نقاط القرار (هي النقاط التي يجب عندها اتخاذ بديل من البدائل المتاحة) ونقاط الحالة (تشير إلى الأحداث التي يواجها البديل في طريقه لحل مشكلة أو للتحقق والتي بدورها تحتاج إلى بدائل).*

أمّا عن أساليب اتخاذ القرار الحديثة في فرق العمل، والتي تجعل من فعل اتخاذ القرار فعلا جماعيا، فغالبا ما تركز على تنشيط العمليات المعرفية المختلفة التي تقوم عليها عملية الابتكار والتي تشمل الإدراك والتخيل والتذكر والتفكير، ومن أهم هذه الأساليب الحديثة وأكثرها شيوعا في فرق العمل نجد:¹

6 - 1 - العصف الذهني أو عصف الأفكار (Brainstorming)

هو أسلوب جماعي لتوليد الأفكار عن طريق محاولة دفع فريق العمل إلى طرح أكبر عدد ممكن من البدائل لمعالجة مشكلة ما بغض النظر عن إمكانية تطبيق تلك البدائل أو واقعيتها، ويتم كمايلي:

- تحديد موضوع المناقشة.
- قيام كل عضو، جاء دوره لتقديم الأفكار، بتسجيل كل ما يقدم من أفكار بطريقة تتيح للجميع رؤية ما يتم تسجيله، والامتناع عن نقد ما يتم تقديمه من أفكار حتى انتهاء المرحلة تماما.
- السرعة في تقديم الأفكار لتشجيع قبول كل فكرة.
- عندما يحين دور كل عضو ولا يجد ما يقدمه، يتم الانتقال فورا للعضو التالي.
- الاستمرار في أخذ الآراء حتى يتم استنفادها أو استنفاد الوقت المحدد لعصف الأفكار.

6 - 2 - التسجيل الذهني أو طريقة كتابة الأفكار (Brainwriting)

ويستخدم هذا الأسلوب عند عدم شعور الأعضاء بالراحة للسرعة التي يتم بها العصف الذهني (عصف الأفكار) أو عندما يحمل موضوع المناقشة في طياته عناصر للصراع، ويتم كمايلي:

- توزيع ورقة تضم أربعة وعشرين مربعا للكتابة بداخله.
- يطلب من كل عضو كتابة ثلاثة أفكار يتم جمعها ووضعها في مكان متوسط بين الأعضاء.

* الفرق بين البديل والحادث هو أنّ البديل يقرره متخذ القرار، أمّا الحادث فعلى متخذ القرار مواجهته.

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.60.

- يطلب من كل عضو سحب ورقة عشوائياً وقراءة ما بها ثم إضافة ثلاثة أفكار جديدة إليها قد تكون استكمالاً لها أو مختلفة عنها تماماً.
- الاستمرار في هذا العمل حتى يتم ملء كل المربعات المتاحة.
- قيام أعضاء الفريق بالتناوب بقراءة ما كُتب من أفكار على كل نموذج بعد شطب الأفكار المكررة.

6 - 3 - أسلوب الجماعة الاسمية (Nominal group)

يعتبر هذا الأسلوب محاولة أخرى لتشجيع أعضاء فريق العمل على توليد أكبر عدد ممكن من بدائل حل المشكلات، ويستخدم لفظ الجماعة للدلالة على استقلال أعضاء الفريق عن بعضهم البعض فيما يتعلق بعملية توليد الأفكار والمقترحات، ولفظ الاسمية لكون الأفكار تدون على ورقة اسمية (باسم كل عضو) حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الفريق، بل يتم على الورق، ويختلف هذا الأسلوب عن أسلوب العصف الذهني من حيث السماح لأعضاء الفريق بتقسيم الأفكار عند توليدها دون انتظار تجميعها (أي أنّ الأفكار فردية ولا تعبر إلا عن رأي صاحبها)، وتتم كما يلي:

- تحديد الأعضاء الذين سوف يشاركون في اتخاذ القرار.
- قيام الأعضاء بالاتفاق على الهدف المشترك من الاجتماع.
- قيام كل عضو بشكل مستقل بتسمية الأفكار الخاصة به.
- يتم تبادل الأفكار التي توصل إليها كل عضو مع باقي أعضاء الفريق، مناقشتها وتعديلها على ضوء آراء وأفكار الآخرين.
- استمرار مناقشة الأفكار الفردية حتى يتم التوصل على اتفاق جماعي حولها.
- تعيين صاحب الفكرة المتفق عليها كمسؤول (تحت إشراف القائد) عن متابعة وتقييم عملية تطبيقها.

ويجدر الإشارة هنا أنّ القادة يختلفون في درجة إشراك أعضاء فريق العمل في صنع القرارات، ولعلّ الجدول التالي يلخص هاته الدرجات وفقاً لاتجاهات القادة:

جدول رقم 09 - درجات مشاركة أعضاء فرق العمل في صنع القرارات وفقاً لاتجاهات القادة

مستوى مشاركة الأعضاء	اتجاهات القادة	
منعدم	يصنع القرار بمفرده ويبلغه لمؤوسيه	1
محدود	يعرض الموقف وأبعاده ويدعو مؤوسيه للاستفسار والمناقشة وإبداء الرأي	2
متوسط	يعرض مشروع قرار إلى أعضاء الفريق للاستفسار وإبداء الآراء ثم يتخذ قراره	3
عال إلى حد ما	لا يعرض مشروع قرار، بل يطلب من مؤوسيه مناقشة أبعاد الموقف وتحديد البدائل وتقييمها، ثم يتخذ القرار.	4
عال	يعرض الموقف على أعضاء الفريق ويطلب منهم تحليله وتحديد البدائل وتقييمها واتخاذ القرار على أن يناقشهم فيه، إما لإقراره أو لتعديله	5
عال جدا	يعرض الموقف على أعضاء الفريق مع رؤيته الخاصة ويطلب منهم ممارسة مراحل اتخاذ القرار.	6

(المصدر : سومر نعمة، مرجع سابق، ص 98).

ويرى أحمد عبده عبدالغني أن الاتفاق التام والدائم بين أعضاء فريق العمل من النواحي السلبية في عمل الفريق، فهو يؤدي إلى ظاهرة التوصل إلى حلول تقليدية غير إبداعية، ولهذا السبب كان لابد من الاستفادة من المميزات التي قد يتيحها التناقض بين الأعضاء، وعلى الجانب الآخر فإن التناقض التام يمكن أن يؤثر سلباً على جودة القرارات المتخذة، ففي مثل هذه الحالة يتم حجب البيانات المطلوبة لاتخاذ القرار وعدم تبادلها بين أعضاء الفريق، كذلك يتم استبدال الأهداف الأساسية (حل المشكلة) بأهداف فرعية (تبرير الذات وإقناع الآخرين مثلاً).¹

وعلى ضوء ما سبق في موضوع القيادة واتخاذ القرارات يمكن القول أن الرغبة في تعظيم القرارات الجماعية في فرق العمل تستدعي تحقيق أقصى استفادة ممكنة من التناقض الطبيعي الموجود بين الأعضاء، ومعنى آخر أن التناقض لا يمكن إلا أن يؤثر إيجاباً على جودة القرار إذا ما تمكن فريق العمل من توظيفه لإثراء المناقشة وتبادل الرأي، ولعل هذا معنى ومغزى العبارة المصققة في قاعة من قاعات الاجتماعات بمركب ArcelorMittal والقائلة أن:

"La divergence d'opinion ne doit en aucun cas altérer l'intégrité du groupe"

¹ أحمد عبده عبدالغني، مرجع سابق، ص 12.

7 - مفهوم ديناميكية فرق العمل

استعير مفهوم الديناميكية (Dynamique) من المجال الفيزيائي، والذي يقصد به مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن تفاعل المكونات الفيزيائية في الدارة الكهربائية، ويدل المصطلح على القوة والحركة والحياة ونقيضه الثبات والسكون (Statique).¹

أما في المجال علم النفس الاجتماعي، فلقد تمّ التحدث لأول مرة عن ديناميكية الجماعات عام 1944 من طرف العالم الألماني Kurt Lewin حيث قصد به مختلف القوى النفسية والاجتماعية، الإيجابية والسلبية، والتي تتحكم في الجماعة وتساعد على التوازن والتطور والاندماج، أو الانكماش والتشتت والتناحر... الخ. وحسب هذا التعريف، يمكن تحديد أهم مجالات دينامية الجماعات في المواضيع التالية: ظروف نشأة والتكوين، عوامل التفكك والتماسك، الخصائص والصفات، تأثير الجماعة في سلوك وتفكير ودوافع وتوافق الفرد، سمات وقيم الأفراد ومدى تأثيرها في طبيعة عمل المجموعات، عوامل القوة والضعف في الجماعات... الخ.²

كما أنها عبارة عن التفاعلات البنوية الوظيفية التي تتحكم في نسق الجماعة، إذ كل تغيير يمس عنصرا فرديا داخل شبكة الجماعة ونسقها البنوي فإنه يؤثر لامحالة على باقي العناصر الأخرى إما سلبا وإما إيجابا. وبالتالي، فالديناميكية هي التفاعل النفسي والاجتماعي الذي يدور باستمرار داخل الجماعة وبين أعضائها بشكل بنوي ووظيفي.³

وبتعبير آخر، فالديناميكية عبارة عن مشيرات واستجابات بالمفهوم السلوكي للتفاعل داخل الجماعة، فعندما يصدر عن فرد ما سلوك معين داخل الفريق، يكون لهذا السلوك استجابات فورية من باقي أفراد الفريق. ويعني هذا أن ديناميكية الجماعات أو الفرق عبارة عن قوى تفاعلية تساهم في تحريكها وتغيير اتجاهات أفرادها وميولاتهم الشخصية وتطوير رؤاهم ونوازهم الذاتية إيجابيا أو سلبيا بمكونات سلبية تهدد تماسك الفرق وانسجامها واتساقها الوظيفي كما هو شأن تفاعل عناصر الدارة الكهربائية فيزيائيا.

ويرى Hollenbeck بأنّ الديناميكية هي القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعلات داخل الجماعة، والتي يكون لها تأثير في سلوكها، فإما أن تعمل على تطورها وتقدمها وتنظيم العلاقات داخلها بما يحقق النمو، أو قد تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي إلى تدهورها

¹ Anzieu, D., & Martin, J.Y, Op-cit, p.06.

² Jean Maisonneuve, Op-cit, p.12.

³ Pierre Bergeron, Op-cit, p.30.

وإحلالها.¹ فأعضاء الجماعة تتعدد أنماط سلوكهم، وتتفاوت ميولهم وعاداتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وهذا يجعل المجال الدينامي للجماعة ينبض بالتفاعل والحيوية اللازمة لنمو الفرد ونمو الجماعة في نفس الوقت، فمن خلال التفاعل الاجتماعي تحدث مثيرات واستجابات بين أفراد الجماعة، وتختلف هذه المثيرات والاستجابات باختلاف المواقف واختلاف الأدوار، إلا أن طبيعة التفاعل تكاد تكون متشابهة في كل الجماعات، وينتج عن التفاعل تقبل أو عدم تقبل، نبد أو استنكار، تجاهل بين الأفراد، صداقات ومودة، تجاوب ونفور، حب أو كراهية... الخ.

وعليه، فديناميكية فريق العمل هي نتاج القوى الفردية والجماعية التي تتفاعل بطريقة حيوية داخل نسق بنائي وظيفي (الفريق) بشكل توافقي أو اعتراضي. ويعني هذا أن ديناميكية فريق العمل تهتم ببناء الفريق ومراقبة سيرورته النائية ورصد التفاعلات النفسية والاجتماعية التي توجد بين أعضائه، والتي تعمل على تطويره وتحسين أجوائه ومجالات عمله لتحقيق أغراضه وأهدافه سواء أكانت شخصية أم جماعية.

فديناميكية فرق العمل تستخدم بمعنىين: الأول يشير إلى مجموع الظواهر البنيوية والعلائقية التي تنشأ داخل الفريق، وكذلك القوانين التنظيمية التي تتحكم في هذه الظواهر، أما الثاني، فيعني مجموع المناهج الفردية، القيادية والتنظيمية التي تسمح بالتأثير على الشخصية بواسطة الفريق، والتي تسمح للفريق بالتأثير على التنظيمات الاجتماعية الأكثر اتساعا (المنظمة التي ينتمي إليها الفريق مثلا).

أما من حيث المقاربات النظرية التي عالجت موضوع الديناميكية في فرق العمل (والجماعات بصفة عامة)، فقد صنفها Anzieu & Martin إلى ستة مقاربات هي:²

- المقاربة السوسيوومترية : تنظر إلى الشخصية باعتبارها مجموعة من الأدوار، وذرة اجتماعية في الوقت نفسه، فالأفراد يرتبطون فيما بينهم بواسطة علاقة التعاطف والنفور واللامبالاة. والفريق في جوهره مجموعة من الروابط السوسيووجدانية تجمع بين أعضائه، ويمكن تجسيد هذه الروابط بواسطة السوسيوغرام(خريطة العلاقات الاجتماعية أو البين فردية)، وهي روابط تمكن من فهم سلوك ومواقف أفراد الجماعة وتفسيرها. وبقدر ما تكون علاقات التعاطف سائدة داخل المجموعة، يسهل التواصل بين أفرادها؛ وبالمقابل تقود سيادة علاقات التنافر إلى الصراع. لذلك فإن معرفة خريطة العلاقات السوسيووجدانية تسهل تصور استراتيجية التعامل مع الجماعة، وذلك من خلال إعادة توزيع الأدوار بين أعضائها وفق نظام جديد، وتعزيز تماسكها، والرفع من معنوياتها ومردوديتها.

¹ Ibid, p.28.

² Anzieu, D., & Martin, J.Y, Op-cit, p.154.

- مقارنة Kurt Lewin : تنظر إلى الفريق على أنه بنية كلية تشكل مع محيطها حقلا اجتماعيا وديناميكيا، وتتكون عناصرها الأساسية من مجموعاتها الفرعية وأعضائها، وقنوات التواصل فيها ومعيقاتها، مع التشديد على العلاقات الدينامية بين العناصر والبنيات، من منظور الترابط المتبادل بين أعضائها، وبينها وبين عناصر الحقل المتمثلة في الأهداف والمعايير وتوزيع الأدوار، ذلك أن أنظمة الترابطات هي التي تفسر، في وقت معين، عمل الفريق وسلوكه، وعلاقته بالمحيط التنظيمي والمرجعي.
- المقاربة المعرفية (Cognitive) : وهي كذلك ل Kurt Lewin وتتميز بإعطاء الأهمية إلى متغيرات وسيطة إلى جانب المثيرات والاستجابات، أي تركز اهتمامها على ما يحدث داخل الذات (الصندوق الأسود) بدل التركيز فقط على المدخلات والمخرجات. وقد اهتمت النظريات المعرفية في دراستها للفريق بأمثاط الاتصال داخلها وبينها، وبمعايير الفريق ودرجة الإبداعية فيه، وبجل المشكلات داخله، وبسيرورات اتخاذ القرار، وبالتأثير الاجتماعي، والمسيرة والهيمنة والمحافظة والتوازن المعرفي والأدوار وبالتمثلات الاجتماعية.
- المقاربة اللاتوجيهية (Carl Rogers) : وتنطلق فكرة اللاتوجيهية (La non-directivité) من تصور تفاؤلي عن الشخصية الإنسانية، إذ أن أي كائن إنساني يسعى إلى أن يطور إمكانياته ويحققها، ويكتسب معرفة أفضل بذاته وبالآخرين، إذ متى وفرت له الشروط الملائمة، التي من أبرزها الحرية والتفهم. من هذا المنظور فإن هدف أي فريق أو جماعة هو أن يقيم أفرادها فيما بينهم علاقات إنسانية قائمة على أحاسيس أصيلة وحقيقية. فدراسة ديناميكية الفريق هنا لا نحتاج إلى محددات معينة، ما يهم هو أن يكون المنشط لا توجيهيا.
- المقاربة النقدية (Serge Moscovici) : انصب اهتمام Moscovici على دراسة ظواهر التأثير التي عرضها في مؤلفه سيكولوجيا الأقليات النشيطة، إذ اهتم في مرحلة أولى، بدراسة التأثير، والروابط القوية بينه وبين المسايرة والانحراف، ثم في مرحلة ثانية، إلى الدراسة النقدية للتأثير الاجتماعي، حيث انطلق من التركيز على وجود أقليات منظورا إليها باعتبارها مصدرا للتجديد والتغيير في أي تنظيم اجتماعي (مجتمع، مؤسسة... الخ) وأرسى من خلال ذلك نموذجا للتأثير الاجتماعي، منطلقا من مسلمات ثلاث أساسها: ضرورة المراقبة الاجتماعية، وضرورة المسايرة، والبحث المنظم على التوافق.
- مقارنة التحليل النفسي : وهي تجد أصولها النظرية في أعمال Sigmund Freud وخاصة في كتابيه الطوطم والطابو وعلم النفس الجمعي وتحليل الأنا، حيث حاولت اعتماد الجهاز المفاهيمي للتحليل النفسي في فهمها ودراستها لنشاط الجماعات، كالأليات النفسية للتقمص والإسقاط والتماهي والتحويل وتقمص الأدوار (خاصة تقمص قائد الجماعة لدور الأب).

حوصلة لما سبق، يمكن تعريف ديناميكية الفرق على أنّها مجموعة من التفاعلات والقوى الحركية الفعالة والعلاقات البنوية الوظيفية التي تتحكم في الفريق بشكل سلبي أو إيجابي والتي تعمل على تطوير الفريق وتحسين أجواءه ومجالات عمله لتحقيق أغراضه وأهدافه سواء كانت شخصية أو جماعية أو تنظيمية.

8 - مفهوم الفعالية في فرق العمل

تتميز فرق العمل الفعالة بالعديد من الصفات التي تميّزها عن غيرها من فرق العمل الغير فعالة، فالعلاقات تتميز بالثقة والاحترام والتعاون، والخلاف يعتبر طبيعياً ويتركز حول الموضوعات وليس الأشخاص، كما أنّ المعلومات تتدفق بحرية في كافة أرجاء المنظمة ويشترك فيها كافة أعضاء الفريق، وتمتاز بالوضوح والدقة، وكذلك تحتفي مظاهر التأكيد على النفوذ وتكون القرارات مستندة إلى معلومات، وبالإجماع، ويلتزم بها الجميع والسلطة تتوقف على الكفاءة ويشترك فيها الجميع ولا تخضع لقوانين تبادل المنفعة ولا تحجب عن العضو، أو تمنح له بعد مفاوضات كثيرة، وتكون منتقاة.¹

ولعل أفضل الدراسات التي عاجت فكرة الفعالية التنظيمية والأخص في فرق العمل ما أورده كل من Herman & Renz اللذين حددا تسعة افتراضات أساسية في طريق تحقيق مستويات عالية من الفعالية في فرق العمل وفي التنظيمات ككل، أوجزها بتصريف فيما يلي:²

- فعالية فرق العمل في حقيقتها عبارة عن مجال حيوي للمقارنة والمقاربة. فالمحدد لفاعلية أي فريق هو مقارنة أو مقارنة أدائه بغيره من الممارسات المتميزة أو من الفرق المتفردة في أدائها.
- مفهوم الفعالية متعدد الجوانب والأبعاد ولا يمكن مثلاً قياس الفعالية من خلال مؤشر أداء وحيد. فتحقيق الأهداف أو قيمة مضافة لا تعني بالضرورة فاعلية عالية.
- القيادة في الفريق هي من يصنع الفارق في الفاعلية. فقد وجد في العديد من الدراسات أن هناك معامل ارتباط عال موجب بين فاعلية القيادة وفاعلية الفريق.
- الفعالية هي نتاج البناء الاجتماعي المحيط بالفريق أو بالمنظمة. فنجد اختلافاً في تعريفها من منظمة إلى أخرى ومن فريق إلى آخر ومن فرد إلى آخر.
- الفريق الفعال لا بد وأنه ينتهج ممارسات إدارية وتنظيمية سليمة، وليس بالضرورة أن العكس صحيح، فقد يتبنى الفريق ممارسات إدارية سليمة ولكن لا يستطيع تحقيق الفاعلية.
- يمكن الوصول إلى فاعلية عالية من خلال اختيار النوعي لأعضاء الفريق.
- يمكن اعتماد درجة استجابة الفرق للمشكلات في الحكم على فاعليتها.
- من الأهمية بمكان التمييز بين أنواع الفرق وتباين أنشطتها المختلفة عند تحديد مفهوم الفاعلية، حيث يعزز هذا الإدراك تطور فهم الاستراتيجيات والمبادرات التي تقود إلى الفاعلية لكل منها.

¹ محمود المشاد، مرجع سابق، ص78.

² Henry CLETY, Op-cit, p.47.

▪ من المهم دراسة الفاعلية في الفرق باعتبارها شبكة تنظيمية مترابطة. فقد تعتمد وتتأثر فاعلية فريق ما بشكل كبير بفاعلية الفرق الأخرى التي تتقاسم نفس المحيط التنافسي ضمن حيز التفاعل التنظيمي فيما بينها.

فانطلاقاً من افتراضات Herman & Renz ولتحديد مؤشرات الفاعلية لأي فريق عمل، لابد من الوقوف على مجموعة من القدرات الأساسية لإدارة الأداء فيها بصورة فاعلة. ولعل أولى هذه القدرات تتمثل في القدرة الاستراتيجية، وتتضمن قدرة الفريق على المحافظة في أدائه على التركيز على التغيرات في البيئة التنظيمية والتفاعلية له، ومن ثم تحويل وتوحيد أنشطته للاستجابة لتلك التغيرات. ويمكن تحقيق ذلك من خلال الوعي بالتغيرات وقياس الأداء المستمر. وتبرز القدرة القيادية كثاني القدرات المهمة في تحديد فاعلية الفريق، وتتمثل هذه القدرة في تحديد وجهته، ومن ثم اصطفاة أنشطته وتوجيه موارده (البشرية والمادية) بغية الوصول إلى تلك الوجهة. ويمكن ترجمة ذلك في وجود رؤية وأهداف مقنعة لجميع أعضاء الفريق، ومن ثم تبني برامج نوعية محفزة لتحقيق تلك الرؤية وإزالة المعوقات والمشكلات التي تعترض سير الفريق نحو وجهته. ثالث القدرات تتمثل في القدرة الإدارية، وتُغنى بضمان الكفاءة والفاعلية في توظيف الموارد المختلفة في الفريق من خلال تنسيق وتمييز تلك الموارد واستغلالها الاستغلال الأمثل. في حين تأتي القدرة الفنية رابعاً في مسار التحول نحو الفاعلية، وتشير إلى القدرة على تصميم وتقديم خدمات ذات كفاءة وفاعلية عالية. وأخيراً يتطلب وجود الفاعلية التنظيمية قدرة على التحديث والتطوير، والمتمثلة في قدرة الفريق على التغيير والابتكار من خلال انتهاج أساليب تواصل مستمرة بين أعضائه ومع محيطه التنظيمي والتفاعلي.

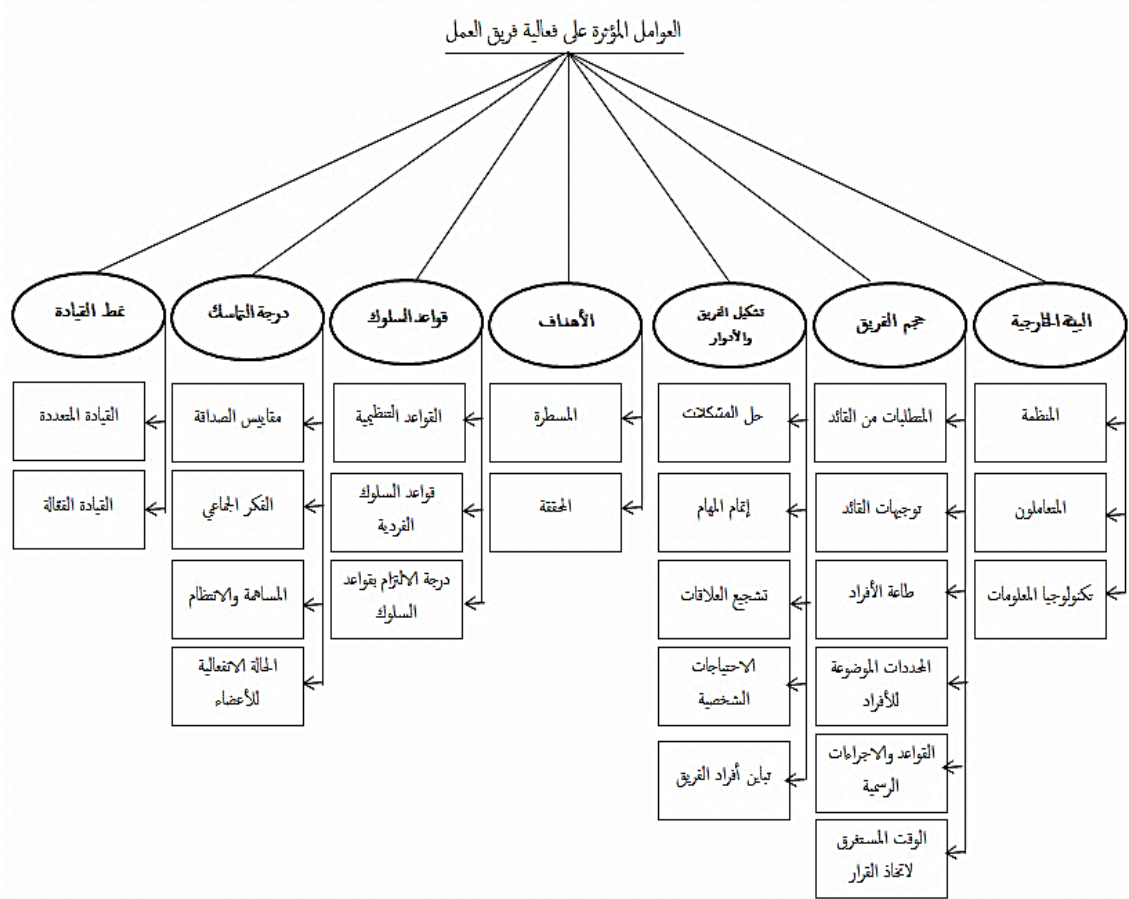
ويرى في نفس السياق Beaudin أنه يمكننا القول بفاعلية الفريق إذا تميز بما يلي:¹

- أهداف واضحة ومحددة، وتفهم تام من الأعضاء لأدوارهم ومتقبلون لها.
- اتصال واعي بين كل الأعضاء، يشجع على المناقشة الصريحة، والتعبير الصريح عن الآراء والأفكار.
- معرفة جلية بجوانب القوة والضعف لدى الفريق، وإدراك تام للفرص والتحديات البيئية الخارجية.
- توفر نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.
- التحضير في التعامل مع الخلافات وتسويتها عن طريق التعاون.
- مناخ عمل مريح وغير رسمي، وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات، يتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.
- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.
- ممارسة الرقابة الذاتية.

¹ Henry CLETY, Op-cit, p.39.

أمّا Festinger فيرى أنّ فعالية فرق العمل هي محصلة تفاعل سبعة محاور أساسية هي البيئة الخارجية، حجم الفريق، أهداف الفريق، الأدوار في الفريق، قواعد السلوك داخل الفريق، درجة تماسك الفريق ونمط القيادة المتبع في الفريق، يلخصها في الشكل التالي:

شكل رقم 18 - العوامل المؤثرة على فعالية فرق العمل حسب Festinger (معرّب بتصرف)¹



(Source : Henry CLETY, Op-cit, p.32).

ويضيف Larson أنّ أهم صفات فريق العمل الفعال تتمحور حول عدد من الأمور هي:²

- الاستقلالية (النسبية أو المطلقة) عن المنظمة.
- وضوح المهام والأهداف.
- التعاون، الانسجام والاعتمادية بين الأعضاء.
- المشاركة والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة.
- القيادة الفعالة لنشاطات الفريق، والتحضر في إدارة الصراعات والخلافات.
- دعم الإبداع والابتكار، والاتصالات المفتوحة.

¹ Henry CLETY, Op-cit, p.32.

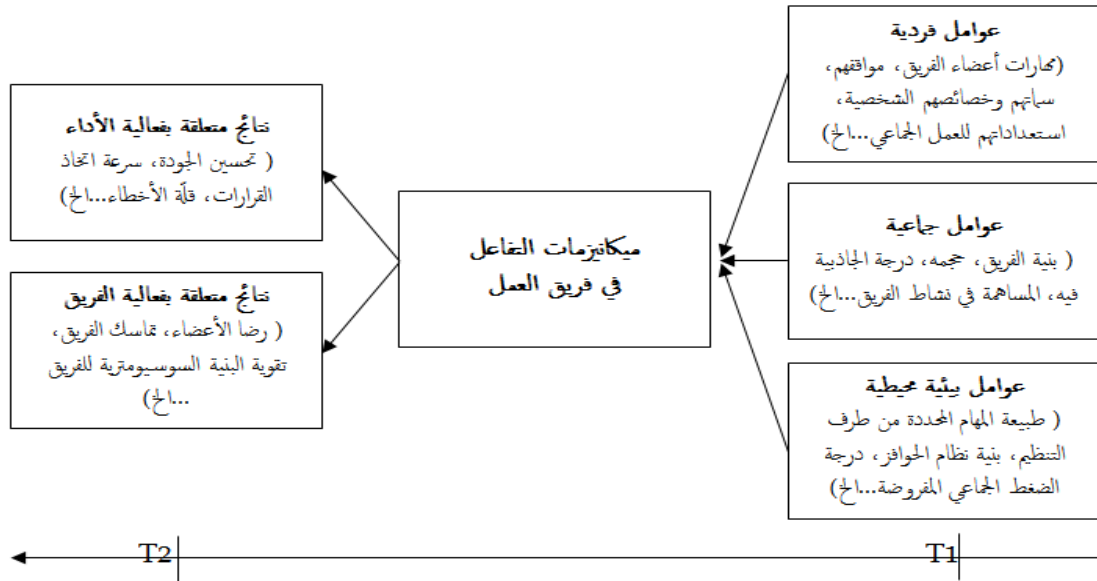
² إيرين ميا، إدارة المواجّهة في الفرق متعددة الثقافات، مجلة INSEAD، كلية إدارة الأعمال العالمية، أبوظبي، 2007، ص 06.

أمّا من منظور خصائص وسمات الأعضاء التي تمكنهم من تحقيق فعالية وكفاءة الفريق، يذكر Guzzo¹:

- المشاركة، أي مدى اهتمام أعضاء الفريق بالمساهمة في أنشطة الفريق بصورة فعالة.
- التعاون، وهو مدى توفر الرغبة لدى أعضاء الفريق للعمل الجماعي للوصول إلى النتائج.
- المرونة، وهي درجة تقبل كل عضو في الفريق لآراء الآخرين، والتنازل عن المواقف الثابتة لصالح الفريق.
- الحساسية، وهي درجة ميل أعضاء الفريق لعدم الإساءة لمشاعر بعضهم بعضاً، ومدى رغبتهم لتكوين جو نفسي مريح.
- تحمل المخاطر، وهو مدى استعداد أعضاء الفريق لمواجهة المواقف الصعبة التي تواجه الفريق، والعمل على تحدي نقاط ضعف الخطط والاستراتيجيات لحفز الأعضاء على مواجهتها وتذليلها.
- الالتزام، وهو مدى شعور الفرد للعمل بإخلاص لتحقيق أهداف المنظمة وهذا يتطلب انسجام أهداف المنظمة مع أهداف الفريق، والتقسيم العادل للمهام بين الأعضاء.
- التيسير، وهو مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم مقترحات حل المشكلات، وتسوية النزاعات ضمن الفريق وتوضيح مهام وقضايا العمل التي يواجهها الفريق.
- الانفتاح، وهي مدى ميل أعضاء الفريق لتقديم معلومات للآخرين عن التخطيط وحل المشكلات، وحرية التعبير عن المشاعر ووجهات النظر.

ويخلص Hackman أنّ فعالية فرق العمل هي محصلة تفاعل عوامل فردية، جماعية ومحيطية متوفرة في وقت محدد (T1) في نسق مغلق هو الفريق، تنتج من خلاله نتائج متعلقة بالأداء وتحقيق الأهداف وأخرى بالفريق وتماسكه مبيّنة كما يلي:

شكل رقم 19 - المقاربة النسقية لمدخلات ومخرجات الفعالية في فرق العمل حسب Hackman (معرّب بتصرف)



(Source : Henry CLETY, Op-cit, p.31).

¹ Ibid, p.40.

وعلى كل، فإنّ فريق العمل الفعال له خصائص معينة، ونستطيع معرفة مدى فعالية أي فريق عن طريق النظر في مدى تحقق هذه الخصائص فيه، وأبرز خصائص الفريق الفعال هي:

- وضوح الرسالة والأهداف:

فأهداف فريق العمل الفعال تكون واضحة تماماً في ذهن كل عضو من أعضاء الفريق. ويكون لتحقيق هذه الأهداف الأولوية القصوى عند كل عضو من أعضائه. قد يكون للأعضاء بعض الأهداف الشخصية التي ياملون في تحقيقها ولكن الأكثر أهمية في عملهم هو نجاح الفريق في تحقيق الهدف الذي قد حدوده معاً ولا يتوقف الأمر عند ذلك فقط بل إنّ كل عضو من أعضاء الفريق يعد نفسه مسؤولاً عن أداء ونتائج الفريق ككل وليس عن أدائه هو فقط.

- العمل بإبداع وتشجيع الابتكار:

فمن مميزات هذا الفريق الفعال الحرص على الأفكار الإبداعية والحلول الابتكارية ويتم تشجيع كل أعضاء الفريق على ذلك.

- وضوح أدوار ومسئوليات أعضائه:

فهو فريق منظم جداً يتم تحديد الأدوار وتوزيع العمل فيه بدقة، كل فرد يعرف ويفهم دوره والهدف المطلوب منه جيداً، ولا يتوقف الأمر على معرفة الهدف فقط بل يمتد إلى أن الشخص يعرف كيف يحقق هذا الهدف وكيف يصل إلى المطلوب منه، وإن لم يكن عنده خبرة كافية فهناك من يعلمه ويساعده ويرشده في سبيل الوصول إلى هدفه.

- تعاون وتآزر الأعضاء مع قيادتهم:

فهناك جو تكافؤي عام في الفريق حيث يساند أعضاء الفريق بعضهم البعض، ويتعاونون بجرية في جو غير قائم على التهديد بل قائم على الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، غير قائم على التنافس وإنما هو قائم على المشاركة والتعاون.

- يحل الفريق خلافاته بنفسه:

يعتبر الخلاف في الرأي بين أعضاء الفريق أمراً طبيعياً وناشئاً كذلك لأنه يساعد على التطوير وإيجاد الأفكار الجديدة، وفي هذا الصدد يقول Philippe Perrenoud "إذا كنت أنت ومديرك دائماً على رأي واحد فأحدكما لا داعي له"¹ وهذه ليست دعوة للمخالفة من أجل المخالفة، ولكنها دعوة لإبداء الآراء ومناقشتها

¹ Philippe Perrenoud, Pouvoir et travail en équipe, article paru dans la revue de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, Suisse, 1996, p.19.

في حرية تامة. وأهم ضابط لصحية الخلافات بين أعضاء الفريق هو أن تكون مجرد خلافات في وجهات النظر ولا تتعدى إلى خلافات شخصية بين أعضاء الفريق تسبب نوعاً من النزاع اللامرئي بينهم.

- التوجيه والرقابة الذاتية:

فبمجرد ما تحدد إدارة المنظمة أهداف الفريق العامة تتاح له درجة عالية من المرونة في التحرك تكفيه لأداء مهامه دونما تدخل إضافي في التوجيه أو التحريك، وبالتالي فهو يقيم ويقوم نفسه بنفسه.

- يشعر أفرادها باتجاهات إيجابية نحو المنظمة والإدارة والعمل:

حيث يشعر كل عضو في الفريق بالسعادة باتمائه للفريق وللمنظمة ويشعر كل عضو من أعضاء الفريق بالولاء والود لبقية أعضاء الفريق ويحرص على الاستمرار في العمل دائماً معهم.

- يتمتع أعضاء الفريق بدافعية عالية للأداء الجيد:

تتسم فرق العمل الفعالة بالإنتاجية العالية والروح المعنوية المرتفعة. ويؤدي أفراد الفريق الفعال معظم أوقات عملهم على درجة عالية من الكفاءة والجودة.

- وجود علاقات قوية بين الأعضاء وسهولة وانفتاح في الاتصال:

يتصف الفريق بقوة العلاقات بين أعضائه، وتأخذ العلاقات شكلاً غير رسمي حيث يصبحون أصدقاء أكثر من زملاء في العمل ويكون قوام هذه العلاقة الثقة والاحترام والتعاون والدعم، ويتم تبادل المعلومات بحرية وسهولة ووضوح بين أعضاء الفريق.

- يتخذ الفريق قراراته بالإجماع:

حيث يحرص أعضاء الفريق على الاجتماع والتشاور لاتخاذ القرار وتدور بينهم النقاشات في هدوء للوصول إلى القرار الأصوب الذي يجمع عليه أعضاء الفريق بأكمله.

- أخذ المشكلات والمواقف بالجدية المناسبة:

فالفريق الجاد يريد أن يصل إلى أهدافه بقوة ولذا فهو لا يتهاون في التعامل مع المواقف والمشاكل المختلفة وإن كانت صغيرة، بل شعاره دائماً الجدية في العمل، ويتوافق مع هذه الجدية إيمان كامل في نفس كل عضو بقدرتهم على حل أي مشكلة تواجه الفريق مهما كانت صعوبة هذه المشكلة.

- الحجم المناسب:

يتناسب حجم الفريق الفعال مع طبيعة عمله وحجم الإنتاج المطلوب منه، وفي الواقع لا يوجد عدد مثالي محدد لأعضاء الفريق، غير أنه من المعروف أنه كلما زاد عدد أعضاء الفريق زادت الفرصة للاستفادة من

خلفيات وخبرات وثقافات متنوعة، غير أنه كذلك كلما ازداد عدد الأعضاء أصبح من الصعب إدارة فريق العمل بطريقة فعالة والعكس صحيح.

- التطوير الدائم وتحسين الأداء باستمرار:

فالفريق الفعال يحرص على أن يتطور في الأداء دائماً ويحرص على أن يرتفع مستوى أداء كل عضو في الفريق، ولذا فالفريق في عملية تطوير دائمة لا تتوقف أبداً. ولليابانيين نظام في العمل اسمه "كايزن" ومعناه التطوير المستمر ويعني إدخال تحسينات صغيرة وبسيطة على الخدمات والمنتجات وبشكل دائم.

9 - مفهوم التماسك في فرق العمل

يحتل مفهوم التماسك أهمية خاصة في محاولات فهم سلوك فرق العمل في التنظيمات، وذلك لما يمتلكه من تأثير محتمل على فعالية الفريق وأدائه ومنه على فعالية المنظمة وأدائها، فأحد المحددات الواضحة لبنية الفريق هو قوة تماسك أعضائه والتي حسب Rensis Likert لا تتحقق إلا ببنيّة علاقات عمل خالية من الصراعات وقائمة على الثقة والوفاء بين الأعضاء بحيث تعمل على انخراطهم في قيم الفريق وأهدافه والولاء له.¹

إلا أنّ مفهوم التماسك في التنظيمات تطور هو كذلك مع تطور المنظورات التي تعالجه، فبعدما كان التماسك في التنظيمات يشير سابقاً إلى الجماعة وحياة الجماعة، أصبح مع تطور العلوم السلوكية والتنظيمية يتحدد من خلال عدّة أبعاد تتفاعل فيما بينها، وتذكر Terence Hopkins في هذا السياق أنّ ظاهرة تماسك فرق العمل تنتج عن عمليات التفاعل المختلفة والتي هي محصلة عمليات تتحقق من خلال التكامل بين الأفراد، فتتماسك فرق العمل لا ينحصر في الولاء لها وحسب، بل يمثل أيضاً جهود أعضائها للتعاون ومستوى دوافعهم للتعاون بما يضمن إنجاز المهام بحماس وكفاءة لتحقيق الفعالية، وليس هذا فحسب، بل ويتضمن تماسك فرق العمل كذلك موافقة الأعضاء على الأهداف المقررة وكيفية تحقيقها ومعاييرها وبناء الأدوار وتوزيع الحقوق والمسؤوليات بها.²

فلتماسك فرق العمل حسب Mullen & Cooper ثلاثة أبعاد هي: الانجذاب الشخصي (للأعضاء فيما بينهم وللفريق كفكرة) / فخر الانتماء (للفريق) / الالتزام بالأداء (أداء المهام المنوطة بهم في فريق العمل). والتي لا تكون إلا بتواجد روابط نفسية، اجتماعية وتنظيمية تعمل على ترسيخها في روح الفريق.³ وحول هاته الروابط يذكر عادل محمد زايد (نقلاً) أنّه يسود داخل جماعات وفرق العمل عدّة أنواع منها، تحقق في تجمعها وتفاعلها ما يسمى بتماسك الجماعة أو الفريق هي:⁴

- الروابط الوجدانية (Liens affectif):

هي الروابط الخاصة بمشاعر الحب والكره، والتقبل والنبذ السائدة بين أفراد الفريق، وتظهر عادة في انتشار التعاون والمحبة بينهم، حيث يهبون لمعاونة بعضهم تلقائياً من أجل تسيير حياة الفريق. وتنتشر بين أعضاء روح المرح والمداعبة، دون حساسية شديدة تؤدي إلى جرح للمشاعر والأحاسيس. ويتقبل أعضاء الفريق اختلاف وجهات النظر بصدر رحب، ما يساعد على تطوير أساليبهم في الأداء،

¹ عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق، ص.39.

² المرجع نفسه، ص.40.

³ Henry CLETY, Op-cit, p.41.

⁴ عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2007، ص.99.

وبمعنى آخر، لا يكون اختلاف وجهات النظر مدعاة للثورة والغضب والتفكك الاجتماعي داخل الفريق. وهذا كله يؤدي إلى تماسكه، فلا يرغب أحدهم في تركه أو مغادرته ويكون كل عضو فيه فخورا بانتسابه إليه، وبصفة عامة ينتشر بين الأعضاء الشعور "بالنحن".

- الروابط المستمدة من السلطة والقوة (Liens de force):

للسلطة والقوة داخل الفريق أربعة مصادر هي: قوة الإثابة والعقاب، القوة الرسمية، القوة التوحيدية (أي التوحد حول فكرة الفريق وأهدافه)، وأخيرا قوة القائد. ويظهر هذا النوع من الروابط في مشاركة كل عضو من أعضاء الفريق في مسؤولية تنظيم أنشطته وتنفيذها، تبعا لما لديه من مصادر القوة. فيعرف كل منهم ما يجب عليه عمله، ومع من يعمل، ومتى يعمل، وكيف يعمل؟ ويكون ذلك من خلال تنظيم شامل يضعه الفريق بتوجيه من القائد والتنظيم. وبناء على هذه الروابط يسهل ضبط الفريق والسيطرة عليه، دون إفراط أو تفريط، إذ إن الإفراط في الضبط يجعل المحافظة على بنية الفريق مسؤولية القائد فقط، كما أن التفريط في الضبط يؤدي إلى الفوضى والاضطراب. وتؤدي هذه الروابط إلى سرعة اتخاذ الفريق للقرارات، لأن السلطة تكون موزعة، ولأن الجميع يشارك في اتخاذ القرار ومستعد للمشاركة في تنفيذه، ولأن الجميع مستعد لتقبل المخالفة في الرأي بطيب خاطر، ودون قسر أو قهر. كذلك، يساند قائد الفريق من يوكل إليهم تنفيذ المهام، ولا يتصيد لهم الأخطاء.

- روابط الاتصال (Liens Communicationnels):

لا تستمر الفرق عندما تكون الاتصالات بين أعضائها غير سوية أو غير مناسبة. ويظهر هذا النوع من الروابط في وجود قدر مشترك من المعلومات التي تهم الفريق، فلا يحتفظ القائد بكل المعلومات، كما لا يُغرق الفريق بالمعلومات، ويحرص كل فرد على أن يشارك غيره فيما لديه من معلومات تهم الفريق، وتساعد في تسيير أمور حياته، أي أنّ شبكة المعلومات لا تكون من القمة للقاعدة فقط، بل من القاعدة للقمة وبين الأعضاء كذلك، وهذا من شأنه أن يقلل من مشاعر النبذ والعداوة، ويزيد فرص تأثير كل عضو من أعضاء الفريق في الآخر.

- الروابط المستمدة من وجود هدف مشترك (Liens d'objectifs):

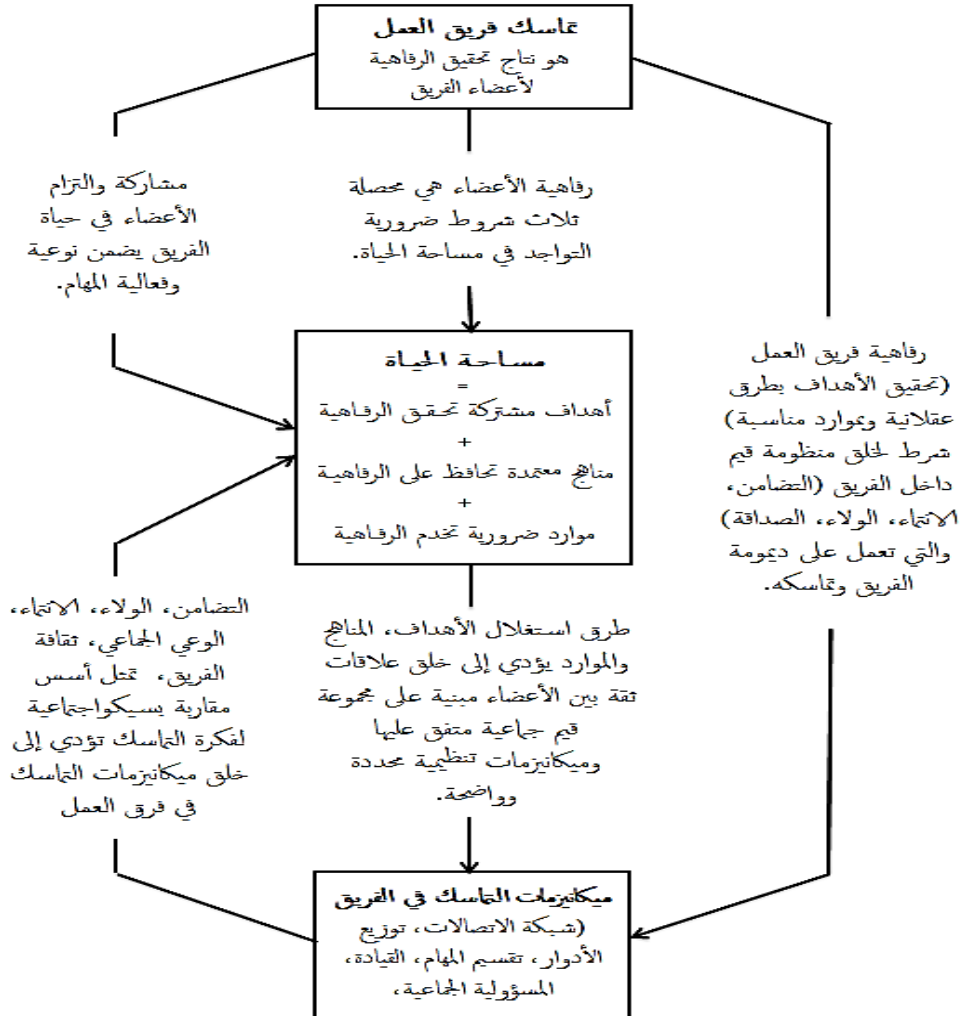
من المعروف أنّ وجود هدف مشترك يسعى الفريق نحو تحقيقه أمرٌ يؤدي إلى وحدته وتماسكه، وإلى تنظيم العمل وتوزيع الأدوار توزيعا مناسباً بداخلها، ويظهر هذا النوع من الروابط من خلال معرفة أعضاء الفريق للأهداف المشتركة التي يسعى نحو تحقيقها وكيفية تحقيقها، ومن ثم يكون كل عضو مستعد لأن يتعلم كل ما هو جديد، فيؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف وإلى تأدية ما يجب على الفرد أن يؤديه من مهام، فلا يسعى إلى التهرب من أداؤها، أو البحث عن طرق وأساليب ملتوية أو منحرفة لأدائها. كما يكون الفرد منتظما، ملتزما ومتفانيا في أداء مهامه في مواعيدها، وفضلا على ذلك، يكون كل

عضو مستعد لتحقيق درجة من التوفيق أو التكامل بين أهدافه الشخصية وأهداف الفريق، من أجل ألا تعرض أهداف الفريق للخطر.

وفي نفس السياق، ومن خلال الدليل المنهجي الذي أصدره عام 2005 حول فكرة تماسك البنى الاجتماعية، يرى الاتحاد الأوروبي أنّ فكرة التماسك لا يمكن أن ترتبط إلا بفكرة الرفاهية (Le bien-être)¹ والتي تعتبر أهم رابط نفسي، اجتماعي وتنظيمي على حد سواء، وذلك بغض النظر عن طبيعة البنية محل التماسك (دولة، مجتمع، مؤسسة، فريق...الخ). وإذا حاولت تجسيد هذه الفكرة على فرق العمل بوجه خاص، فأجد فمثلا أنّ رفاهية الفريق في كينونته هو الضامن لتحقيق تماسك أعضائه في مساحة الحياة المخصصة للفريق.

ويمكن عرض فكرة التماسك المرتبطة بالرفاهية وتجسيدها في فرق العمل من خلال الشكل التالي:

شكل رقم 20 - مقارنة التماسك من خلال فكرة الرفاهية في فرق العمل (بتصرف)



(Source : Conseil de l'Europe, Elab..., Op-cit, p.58)²

¹ Conseil de l'Europe, Op-cit, p.57.

² مع العلم أنّ شكل المخطط وفكرته العامة هما ما أخذت فقط من المرجع.

ويرى Carron في الختام،¹ أنّ تماسك أي فريق العمل هو محصلة تفاعل بعدين هما الجاذبية والإدراك، ما يفرز أربعة محددات هي طبيعة المهام والنشاطات، الاستعدادات النفسية والاجتماعية، التوحد حول المهام والنشاطات والتوحد حول الفريق، تتلخص في الشكل رقم 21 :

شكل رقم 21 - نموذج Carron حول الأبعاد الأربعة لتماسك فرق العمل

AGS	AGT
الجاذبية الفردية للفريق لأسباب نفسية واجتماعية (ذاتية ومحيطية).	الجاذبية الفردية للفريق لأسباب متعلقة بالنشاط أو طبيعة المهام
IGS	IGT
إدراك الأعضاء لدرجة الوحدة الاجتماعية داخل الفريق.	إدراك الأعضاء لدرجة توحد فريقهم حول النشاطات والمهام الموكلة إليهم.

(Source : Henry CLETY, Op-cit, p.40).

9 - 1 - عوامل تماسك فرق العمل

يتأثر تماسك فرق العمل بعدد من العوامل الهامة، والتي تتمثل في:²

- وحدة الأهداف العامة للفريق: ويُعنى بها درجة اتفاق أعضاء فريق العمل على الأهداف المسطرة من قبل المنظمة ومدى تقبلهم لها، ويبين الجدول التالي تأثير درجة اتفاق الأعضاء حول أهداف فريق العمل على درجة تماسكه.

جدول رقم 10 - العلاقة بين تماسك أعضاء فريق العمل والاتفاق على الأهداف التنظيمية

درجة الاتفاق على الأهداف التنظيمية (أهداف فريق العمل)			
مرتفعة	منخفضة		
احتمالات عادية لتوحد أهداف الأفراد مع الأهداف التنظيمية (درجة تماسك متوسطة)	احتمالات مرتفعة لانحراف أهداف الأفراد عن الأهداف التنظيمية (درجة تماسك ضعيفة)	منخفضة	درجة تماسك أعضاء فريق العمل
احتمالات مرتفعة لتوحد أهداف الأفراد مع الأهداف التنظيمية (درجة تماسك مرتفعة)	احتمالات ضعيفة لتوحد أهداف الأفراد مع الأهداف التنظيمية (درجة تماسك متوسطة)	مرتفعة	

(المصدر : أحمد عبده عبدالغني، مرجع سابق، ص 17).

¹ حيث اتضح لي أنّ مفهومه لتماسك فرق العمل هو الأنسب لدراستي.

² عبد العالي بلعيفة، مرجع سابق، ص 156.

- حسن توزيع المراكز والأدوار.
- حجم فريق العمل: فكلما صغر حجم الفريق ازدادت درجة جاذبيته للأفراد ومنه ازدادت درجة تماسكه ومن ثمّ فعاليته، ذلك لأن الحجم الصغير يساعد على معرفة الأعضاء بعضهم لبعض، واكتشاف اهتماماتهم المشتركة، وشعورهم بأهميتهم داخل فريق العمل.
- استقرار فريق العمل: والمقصود هنا عدم تغيير بنية الفريق، فكلما كان هناك استقرار في الفريق (استقرار في الأهداف، الخطط، السياسات، الإجراءات والأعضاء) أدى ذلك إلى زيادة ثقة الأعضاء في الفريق والالتزام والولاء له وبالتالي يزداد تماسكهم به.
- الضغوط والتحديات الخارجية (ضغوط الإدارة، ظروف العمل، الأخطار المهنية): حيث يؤدي ذلك إلى بذل أعضاء الفريق قصارى جهدهم للحفاظ على الفريق وتماسكه.
- وحدة اللغة: وهذا لا يعني وحدة اللغة الأدبية في مجملها، بل يقصد به وحدة اللغة التنظيمية المستعملة داخل الفريق من خلال الاتفاق على وحدة المصطلحات المستعملة والعمل على إشاعتها في الفريق، هذا ما يعمل على زيادة درجة التماسك.
- إشباع الحاجات الفردية للأفراد: أي مدى ما تحققه العضوية في الفريق من إشباع حاجات العضو ورغباته وميوله وأهدافه، فكلما تحقق ذلك أدى إلى المزيد من التماسك في الفريق.
- تماثل خصائص الأفراد: فكلما زاد تماثل الأفراد في الخصائص والاتجاهات والقيم زادت درجة التماسك لدى الفريق.
- مدى كثافة وتكرار التفاعل بين أعضاء فريق العمل: فكلما زادت شبكة التفاعلات بين الأعضاء أدى ذلك إلى زيادة التماسك وترابط الفريق وترابط الفريق وزيادة انتماء أعضاء إليه والحفاظ على ديمومته واستمراريته.
- جاذبية فريق العمل للفرد: وتتجلى في مدى جاذبية الأنشطة والأعمال التي يقوم بها الفريق، فكلما كانت هذه الأنشطة والأعمال أكثر جذبا للأعضاء وتلاؤما مع قدرتهم واستعداداتهم وميولهم ودوافعهم وسماهم الجسمية، النفسية، الاجتماعية والعقلية، أدى ذلك إلى الحفاظ أعضاء الفريق على تماسكه واستمراريته.
- صعوبة الانضمام إلى الفريق: فكلما زادت صعوبة الحصول على العضوية، كلما زاد تماسك الفريق.
- منزلة ومكانة الفريق: فكلما زادت صعوبة الحصول على العضوية، كلما زاد تماسك الفريق.
- مدى ما تحققه العضوية في الفريق من إشباع حاجات العضو ورغباته وميوله وأهدافه.

9 - 2 - مقاييس التماسك في فرق العمل

لقد لجأ الباحثون إلى تحديد عدد من المقاييس يمكن من خلالها الوصول إلى قياس التماسك منها:¹

9 - 2 - 1 - أحاديث الأفراد : يعتبر الحديث المتبادل بين الأفراد مقياساً هاماً يبين مدى قوة التماسك فيما بينهم، فإن كان حديثاً يسوده التفاهم والمناقشات الهادفة، دلّ ذلك على قوة التماسك أما إذا كان مضمون الأحاديث خلاف دائم أو نقاش لا يسوده التفاهم العام دلّ ذلك على ضعف التماسك وتخلّخه. بالإضافة إلى أنّ الحديث عن الفريق بدل التحدث عن الذات يعتبر مقياساً للتماسك كذلك، كما قد سجل كل من Waiten & Lippite ذلك في كتابها "الجو الاجتماعي"² حيث قاما بقياس عدد المرات التي استخدم فيها أعضاء فريق كلمة "نحن" مقابل كلمة "أنا" وكذلك العبارات الدالة على الرضا والارتياح أو الضيق، فاستخلصا أنّ الفرق التي يغلب فيها "النحن" لها درجات عالية من التماسك مقارنة بالفرق التي يغلب فيها "الأنا".

9 - 2 - 2 - مقياس الصداقة : قام كل من Festinger & Shakhtar & Pac عام 1960 بدراسة حول موضوع الصداقة بين الأفراد من جماعة لأخرى داخل المدينة الجامعية، حيث طلب منهم تحديد أصدقائهم، ومن ثم تحديد نسبة من اختاروهم في وحدتهم السكنية بالنسبة للعدد الكلي في المدينة الجامعية بأكملها، وتم تحديد النسبة المئوية بين اختيارات الأصدقاء من بين أفراد الجماعة إلى عدد الاختيارات من أصدقاء خارج الجماعة، بحيث إذا أعطى الفرد (100) فرصة لاختيار أصدقاء له واختار (80) شخصاً من داخل الجماعة، ثم (60) شخصاً من خارج الجماعة فتكون النسبة 80 % وهكذا، حيث كلما كان الاختيار داخل الجماعة كبيراً دل هذا على التماسك، في حين كلما كان اختيار الأصدقاء من خارج الجماعة دل ذلك على ضعفه وهكذا.³

9 - 2 - 3 - درجة تمسك الأفراد بالقيم والمعايير: إن لكل فريق قيماً ومعايير تنظيمية وسلوكية يعمل على الحفاظ عليها وتدعيمها، فبمقدار تمسك الأفراد بتلك القيم والمعايير يكون التماسك قوياً، فكلما كانت هناك مساندة لمعايير الفريق وقيمه من قبل الأعضاء، وعدم خرقها، كان أكثر تماسكاً.

9 - 2 - 4 - قوة الجماعات في مواجهة الأزمات : إنّ أي فريق ينهار في مواجهة الأزمات يمكن الحكم عليه بأنّه فريق عديم التماسك، حيث تزداد درجة التماسك بمقدار تماسك أعضائه في تحدي المواقف الحرجة

¹ بركات حمزه حسن، مرجع سابق، ص72.

² Caroline GUIBET LAFAYE, Cohésion sociale et lien social, CNRC (centre Maurice Halbwachs), Paris, 25 Février 2011, p.63.

³ Ibid, p.60.

والأزمات الطارئة التي يمكن أن نفرق بين نوعين منها : الأزمات الداخلية والأزمات الخارجية. وعلى العموم فإن الفريق المتماسك يزداد قوة في مواجهة الأزمات، التي قد تعمل على تقوية تماسك الأفراد، وتصل درجة التماسك في مواجهة الأزمات مقياساً لمدى التماسك. ثم إن مواجهة الأزمة لا يستلزم التغلب عليها. بل المهم هو روح التضامن بين أعضاء. حيث قام French عام 1953 بدراسة حول بعض الفرق والأندية الرياضية، وقارنها بجماعات غير منظمة، فوجد أن الفرق المنظمة أكثر تماسكاً وأقل عرضة للتفكك عندما تتعرض لموقف خطير يهدد كيانها.¹

9 - 2 - 5 - مساهمة الأعضاء في اتخاذ القرار : وذلك يكون بزيادة مساهمة الأفراد في اتخاذ القرارات وإخراجها إلى حيز التنفيذ، فكلما ازداد التزام أفراد الفريق بتنفيذها، كلما سعى الأفراد للتمسك بمعايير الفريق المحيطة بهم، أو التنظيم الذي ينتمون إليه، فمساهمة الأفراد الأعضاء مساهمة فعلية في أي عمل يزيد من تماسك الفريق وبالتالي تماسك الفريق والتنظيم.

9 - 2 - 6 - الحالة الانفعالية لأفراد الفريق: فكلما كانت انفعالات الحب والود سائدة في الفريق، زادت قيم الولاء وفخر الانتماء، ومنه كان الفريق أكثر تماسكاً وعلى العكس وعندما يكون الغضب والعداوة هي الانفعالات السائدة كان هذا مدعاة لخلف التنافر والصراع والتفكك ومنه ضعف التماسك وتفسخه.

9 - 2 - 7 - الانتظام في أنشطة الفريق: كلما غاب الأفراد عن أنشطة الفريق كلما كان تماسكهم أقل.

9 - 3 - صفات فريق العمل المتماسك

تمثل صفات الفريق المتماسك فيما يلي:²

- يرفع أعضاء الفريق من قيمة العمل الفريقي، وفي الفريق يكون التماسك بشكل كبير فنجد العضو فيه يتحدث عن الفريق ويعمل على خدمته أكثر مما يعمل في خدمة نفسه، وهنا نجد الفرد يستخدم لفظ "نحن" في مقابل قيمة "الأنا" فكأنه بذلك يؤكد قيمة الأهداف المشتركة للفريق في مقابل الأهداف الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق.
- يتميز الفريق المتماسك بأنّ أعضائه متضامنون مع بعضهم البعض، فيشعر كل عضو بأنه هو المسؤول عن عمل الفريق، وأن أهداف الفريق تتحقق بقدر الجهد الذي يبذله. ببساطة فإن العضو في الفريق المتماسك كالشريك المتضامن في الشركة المساهمة تضامناً يؤدي إلى بقاء الفريق، أما عدم تضامنه فيؤدي إلى خسارة الفريق.

¹ Ibid, p.61.

² عادل محمد زايد، مرجع سابق، ص.41.

- إحساس العضو بجذب الفريق المستمر والقوي له لكي يبقى عضواً فيه.
- يتميز الفريق المتماسك بروح معنوية مرتفعة، وإقدام أعضائه على تأدية مهامهم بشغف وعلى أحسن وجه ممكن.
- المبادرة في اقتراح الوسائل التي تمكنهم من حل المشكلات وتحقيق الأهداف، فقد يسهم الفرد من طريق أداء ما يُطلب منه فقط، وإنما المبادرة هي التي يبديها العضو نفسه ومن ذاته بالاقتراح والتجديد والابتكار وحل المشاكل.
- التنسيق بين أنشطة أفراد الفريق - بدرجة عالية من الفاعلية - لتحقيق أهدافه.
- يتميز أعضاء الفريق المتماسك بتأكيد ولائهم له ولأهدافه، فلا يخون العضو الأهداف ولا يسعى إلى تفكيكها، بل يسعى إلى تحقيقها.
- شعور وإحساس أعضاء الفريق المتماسك بأن فريقهم في مركز التفوق والريادة على الفرق الأخرى.

وقد يُعبر البعض عن خصائص الفريق المتماسك السابقة بمصطلح "الالتزام" الذي يُعرّف بأنه رغبة قوية من جانب العضو في الاحتفاظ بعضويته في الفريق، وعزمه على بذل الجهد في سبيله، وتقبله لأهدافه وقيمه، فمن الواضح إذاً أن هناك ارتباطاً بين الالتزام وتماسك فريق العمل.¹

9 - 4 - معوقات تماسك فرق العمل

وهي مجموع المعوقات التنظيمية، العلائقية والنفسية والمتمثلة في:²

- القيادة المتسلطة: تسلط القائد واتخاذ قرارات منفرداً بعيداً عن الجماعة، قد يؤدي إلى فشل الجماعة وظهور مشكلات فيها.
- عدم تحديد المسؤولية: الأمر الذي يؤدي إلى صعوبات تحديد من يستحق اللوم.
- السرعة في اتخاذ القرارات: خارج أوقات الأزمات والطوارئ.
- عدم رغبة الأعضاء في المشاركة في الأنشطة، وعدم اقتناعهم بأهداف الجماعة، وعدم استعدادهم لتحمل المسؤولية.
- عدم وجود أعمال جماعية يشترك فيها الأعضاء، لأن الأعمال الجماعية تساعد على نمو العلاقات بين الأفراد.

¹ Caroline GUIBET LAFAYE, Op-cit, p.67.

² أحمد عبده عبدالغني، مرجع سابق، ص 59.

- عدم إشباع الحاجات الفردية والجماعية، لأن من بين أهم أهداف الانتماء إلى الفريق هو أن يكون الفريق مشبع لحاجات أعضائه.
- عدم ملاءمة التنظيم لأعمال الفريق، لأن المغالاة في التنظيم أو غيابه يؤدي إلى وجود مشكلات
- الاختلاف حول الأهداف، لأنه يؤدي إلى الصراع مما يضعف درجة تماسك الجماعة.
- حجم الفريق، كلما زاد حجم الفريق، كلما قلت درجة التفاعل مع الأعضاء الآخرين وبذلك يقل احتمال درجة تماسكه.
- التجارب غير السارة، فحينما ينعدم التقارب أو الثقة بين أفراد الفريق أو يسود القهر في محيطه، يصبح الاتصال والتفاعل بين الأفراد تجربة مؤلمة ومريرة مما يؤدي إلى فك الروابط.
- التنافس السلبي داخل الفريق، لأنه يؤدي إلى الصراع والتنافر وظهور عوامل التفكك.

9 - 5 - التماسك والبناء السوسيوامتري لفريق العمل

تعدّ السوسيوامتريّة (La Sociométrie) أحد مظاهر القياس البسيكو اجتماعي، لصاحبها Jacob Lévy MORENO ومعناها قياس الانجذاب وحالات النفور البيفردية داخل الجماعات وبنية شبكات العلاقات بداخلها، أي هي مجموع العلاقات المبنية على الاختيار والتجاذب أو الرفض والتنافر.¹

وتستند سوسيوامتريّة MORENO على مفهومي التلقائية والابتكار، فالابتكار هو فن تصميم العلاقة ذهنيًا أو افتراضيا (التصور + الرغبة + التصميم)، أما التلقائية فهي فن تجسيد هذه العلاقات في الواقع (طبيعة العلاقة + طريقة المعاملة + طبيعة الشعور). ولكشف هذه الثنائية وضع MORENO مجموعة اختبارات تمثل خمس مراحل، أهمها مرحلة الاختبارات السوسيوامتريّة،² هي:

- اختبارات "المعارف" لتحديد حجم "الامتداد الاجتماعي للفرد.
- الاختبارات السوسيوامتريّة لتحديد اختيارات الفرد.
- اختبارات التلقائية لدراسة التفاعلات الانفعالية بين الأعضاء.
- اختبارات المواقف وهي تقوم بتحليل المادة التي تجمع اختبارات تلقائية.
- اختبارات تمثيل الأدوار، وهي تدرس الأدوار وبناءها.

¹ Parlebas Pierre, Sociométrie, réseaux et communication, PUF, Paris, 1992, p.33.

² Lise Bernard, Fiche de lecture du livre de Moreno.J.L : Who shall survive?, école normale supérieure, Paris, 2005, p.01.

فالاختبار السوسيويمتري أداة لتقدير التجاذب والتنافر داخل الجماعة أو الفريق، وهو يشمل كل أعضاء ذات الجماعة أو الفريق، فيطلب من كل فرد أن يختار (على انفراد) عدداً من الأفراد في الفريق الذين يودّ أن يشاركهم التفاعل والنشاط، وعدداً من الأفراد الذين لا يود أن يشاركهم التفاعل أو النشاط،¹ وذلك على النحو التالي:²

- الحرص على معرفة كل فرد معرفة جيدة لباقي الأفراد المكونين للفريق.
- يُطلب من كل واحد (على انفراد وبسريرة تامة) أن يختار عدداً من الأفراد (خمسة مثلاً) الذين يرغب أن يشاركه في نشاط معين يهتم الفريق وعدد من الأفراد يرفض مشاركتهم.
- يُطلب من كل فرد أن يكتب اسمه ورقمه أعلى الصفحة ومحك الاختيار (اسم النشاط) وبعد ذلك يكتب أسماء من يفضلهم للمشاركة بالترتيب وأسماء من يرفضهم بالترتيب أيضاً.
- تحلل البيانات بعد ذلك في مصفوفة العلاقات الاجتماعية ويوضع أمام كل فرد رمز (+) للتجاذب و(-) للتنافر، ثم يجمع التجاذب والتنافر وتحسب درجة الشعبية للفرد.
- ثم تمثيل المعطيات الناتجة بيانياً ورسم العلاقات الاجتماعية فيما يسمى بالسوسيوغرام.

ويراعى في السوسيوغرام ما يلي:³

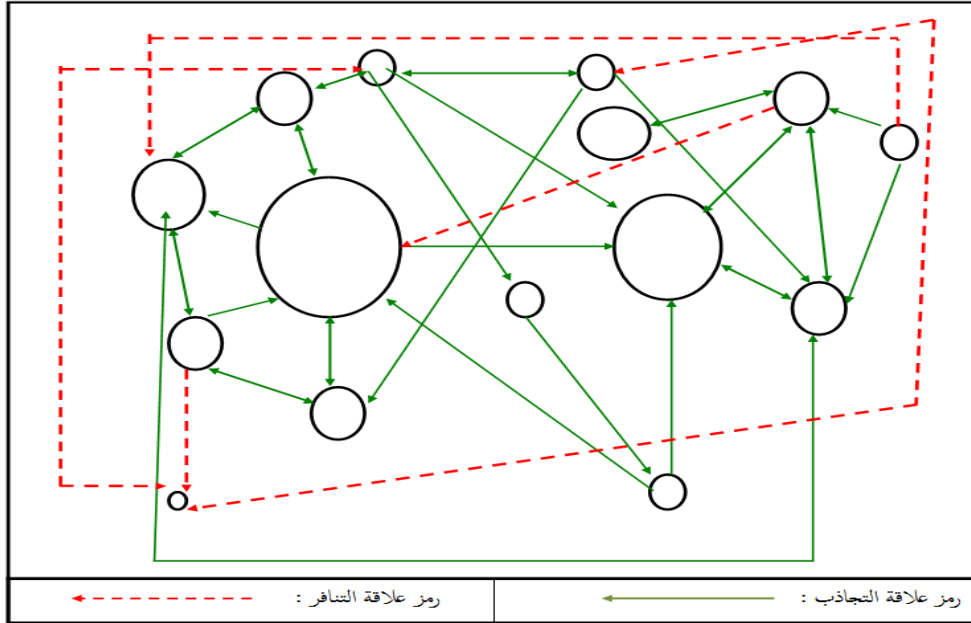
- إذا تكوّن الفريق من الجنسين، يمثّل الذكور بمربعات والإناث دوائر بداخلها رقم الشخص.
- من يحصل على أعلى الأصوات يوضع في الوسط بينما الأقل يوضعون في الأطراف وهكذا.
- يمثّل التجاذب بأسهم متصلة (أو خضراء) أما الرفض والتنافر فبأسهم متقطعة (أو حمراء).
- رؤوس الأسهم توضح اتجاه التجاذب أو التنافر وإذا كان الأمر متبادلاً تكون ذو رأسين.
- يستحسن أن تنحني الأسهم حتى لا تقطع الدوائر.
- من الجيد أن ترسم الدوائر بحجم يتناسب مع شعبيتها.

¹ بركات حمزه حسن، مرجع سابق، ص 99.

² Parlebas Pierre, Op-cit, p.32.

³ Lise Bernard, Op-cit, p.02.

شكل رقم 22 - نموذج لرسم العلاقات الاجتماعية داخل الفريق (السوسيوغرام) -بتصرف-



(المصدر : زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، 1999، ص376).

ثم تأتي مرحلة تحليل وفهم بناء العلاقات الاجتماعية من خلال السوسيوغرام والتي تتم كمايلي:¹

- التعرف على النجوم، وهم الذين يحصلون على أكبر عدد من الاختيارات وهم الذين يتمتعون بشعبية كبيرة في الفريق، وهم القادة الذين يمكنهم التأثير في الفريق.
- التعرف على المرفوضين، وهم الذين يحصلون على أكبر عدد من أصوات الرفض، وتأثيرهم سلبي ومن الخطأ توليهم مسؤوليات وهؤلاء يجب علاج وضعهم وتصحيحه في الفريق.
- التعرف على المهمشين، وهم الذين لا يحصلون على اختيار أو رفض وهؤلاء يجب العمل على دمجهم في الفريق وإلا فسوف يخسرهم هذا الأخير.
- معرفة التجاذب المتبادل والرفض المتبادل.
- معرفة التجاذب غير المتبادل أو الرفض غير المتبادل.
- التعرف على التحالفات الفرعية داخل الفريق والتي تدل أن أفرادها يمكن أن يتعاونوا بشكل أفضل من تعاونهم مع غيرهم والتي يسميها Moreno بالجيوب.
- معرفة ما إذا كانت العلاقة بين الأفراد اتنائية أو على أسس موضوعية متعلقة بطبيعة النشاط.
- في حالة وجود الجنسين يمكن معرفة أوجه التفضيل نحو علاقات مع نفس الجنس أم الجنس الآخر.

¹ زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، 1999، ص379.

من هنا تتضح العلاقة بين تماسك فريق العمل والعلاقات الاجتماعية داخله، أو ما يعرف بالبناء السوسيوامتري من خلال ناتج السوسيوغرام، والتي قد تؤول لإحدى هذه الحالات حيث أنّ الأفراد الذين يشغلون مراكز طرفية في البناء السوسيوامتري يسوء توافقهم وتكثر مشاكلهم السلوكية كما أنّهم ينزعون إلى ترك الفريق إذا واجهته أزمات. كما تبين كذلك أنّ هناك ارتباط قوي بين التجاذب مع النجوم وبين جودة أداء القادة (النجوم) بحيث كلما كان التجاذب أكبر كان أداء القادة أفضل. نجد كذلك أنّه إذا كثرت التنافر مع القادة فإن هذا يؤدي إلى وجود جيوب في الفريق مع كثرة التنافر بين الأفراد، ما يؤدي إلى صراعات عديدة وانخفاض للروح المعنوية والشعور بالانتماء، أما إذا كثرت التجاذب مع القادة وتوجهت معظم التجاذبات داخل الفريق دل على ارتفاع روحهم المعنوية وقوة الفريق، وزيادة الشعور بالانتماء والولاء للفريق، ما يحقق تماسكه.

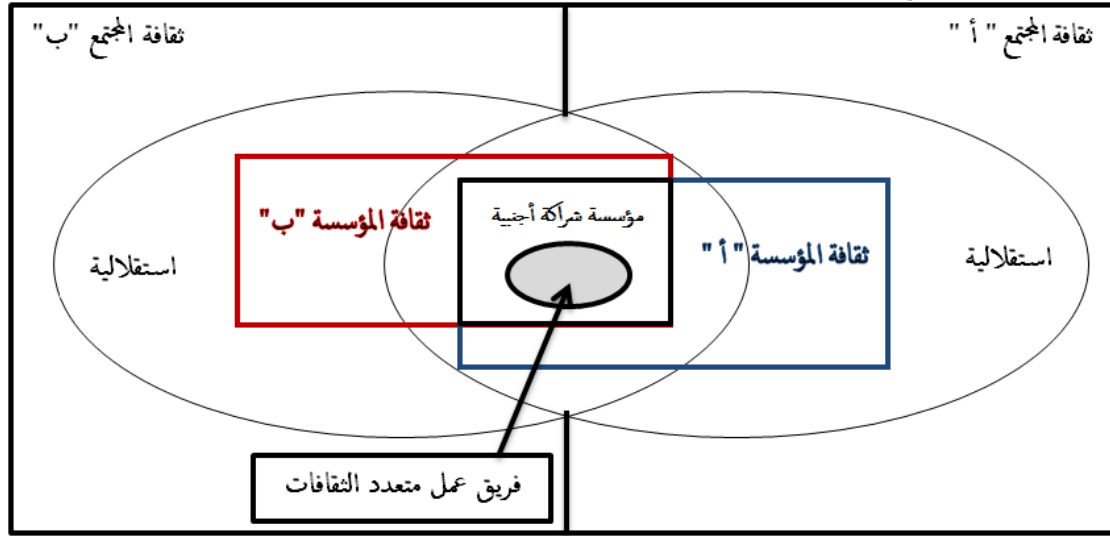
10 - التعدد الثقافي في فرق العمل

يعتبر الأنثروبولوجيون الثقافة أنها مجموعة المعتقدات والمبادئ والتقنيات والداستير والقوانين التي تتميز بها أي تجمع بشري، ويرى Bronislaw Malinowski أن الثقافة:¹

- مكنسبة ليست فطرية.
- تتمثل في سلوكات مختلفة مرتبطة ببعضها.
- عامل أساسي يميز الجماعة عن أخرى.

وانطلاقاً من هنا، يتشكل المحيط السوسيوثقافي لفرق العمل من ثقافات مختلفة يحملها الفاعلون الذين هم أعضاء فيها، والوافدين من مجتمعات مختلفة، يسعون داخل الفريق لفتح مناطق حوار بين الثقافات، وهذا محاولة منهم لتكييف أدوارهم (المهنية والتنظيمية) حسب معايير المنظمة التي ينتمون إليها، وفي البلد محل تواجدها.

شكل رقم 23 - موضع فريق العمل متعدد الثقافات من المحيط التنظيمي لمؤسسات الشراكة الأجنبية (من إنجاز الطالب)



هذا ما جعل التنظيمات، ومنه فرق العمل، تصبو إلى هدف آخر بالإضافة إلى تحقيق الربح هو إدماج مختلف الفاعلين، باختلاف ثقافتهم في كُلاً مؤَّحد هو الفريق.

يتضح لنا من خلال هذا أنّ المحيط السوسيوثقافي لفرق العمل هو حيزٌ تتفاعل فيه ثقافات مختلفة اختلاف المجتمعات الوافدة منها، هذا الاختلاف أو التعدد قد يكون عامل إيجابي للفريق حيث نجد هناك ما

¹ السيد عبد العاطي السيد: المجتمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001، ص.37.

يعرف بالإثراء الثقافي (L'enrichissement culturel)، أو على العكس، يكون مجالاً للصراع والاختلاف الهدّام الذي يجعل بنية فريق العمل هشة، بما لا يضمن له البقاء والاستمرار (L'opposition culturelle).¹

10 - 1 - مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل

مِمَّا لا شكَّ فيه أنَّ الثقافات تختلف من دولة لأخرى، وهذا يرجع أساساً لمجمل المعتقدات وأنماط التصرف المتكوّنة مع مرور الأجيال والتي تنشأ جزاء الحوادث والمشاكل المصادفة في سيرورة الشعوب، فكل شعب أو بلد له تاريخه الخاص وأهدافه الخاصة ورهاناته الخاصة ومنه تصرفاته الخاصة اتجاهها.

و إذا حاولنا النزول بهذه الرؤية إلى مؤسسات الشراكة الأجنبية، فإنَّ عملية توحيد هذه الثقافات المختلفة برهاناتها وعراقلها المختلفة في سياق نظام واحد عملية صعبة، فلا يقتصر هذا التوحيد على فهم اللغة أو ترجمتها، بل تتعدى ذلك إلى محاولة فهم وترجمة السلوكات الثقافية المختلفة.

ويرى في هذا الصدد Gaterwood أن تجليات التعدد الثقافي في الوسط التنظيمي يمكن تحديدها من خلال خمسة مظاهر أساسية هي:²

10 - 1 - 1 - التنوع اللغوي

تعكس اللغة شخصية الفرد وثقافة مجتمعه، واللغة الوسيلة الرئيسية في تبليغ الثقافة ونقل التراث الثقافي لمجتمع معين من جيل إلى جيل، فإذا كانت اللغة العربية تعكس الثقافة العربية الإسلامية ويتأثر دارسها بما تعلم منها، فكذلك اللغة الفرنسية تعكس الثقافة الفرنسية ونفس الشيء بالنسبة لجميع لغات العالم، وعليه فإن الاختلاف اللغوي هو مظهر من مظاهر التعدد والتنوع والاختلاف الثقافي، ويتجلى هذا خصوصاً في عناصر التواصل بين الأفراد متعددي الثقافات كالطرق المتبعة في التحية والترحيب، مدلولات الأرقام والألوان والأحجام والرموز والأشكال، وحتى في لغة الجسد والإشارة.

ويمكن القول بصفة عامة أن التواصل بين الأفراد ربما يتم بصورة أفضل نسبياً إذا كان المتواصلون يستخدمون نفس اللغة أو يتقاسمون نفس القيم الثقافية.³

¹ Hans Merckens : les cultures d'entreprises et le management interculturel, la découverte, Paris, 2005, p. 56.

² عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005، ص. 177.

³ ويعد تعميم هذه المقولة هنا (في دراستي) مقبولاً على الرغم من إمكانية ظهور بعض الاختلافات البسيطة في مصطلحات اللغة الواحدة وحول المسمى الواحد، غير أن هذه التباينات والاختلافات لن تصل إلى الحد الذي تحول فيه مثلاً بين أن يعمل مدير هندي (بلغته وقيمه الثقافية) في مؤسسة جزائرية (بلغتها وقيمتها الثقافية).

ورغم التسليم بذلك، يبقى أنه في حالة اشتراك المتصلين في لغة واحدة (لغة عمل موحدة) فإنّ هذا لا يمنع من حدوث مشاكل في التواصل ناتجة عن التعدد الثقافي، فاختلاف القيم الثقافية قد تعيق تكوين الفهم المشترك كمتطلب مهم لأداء المهام وتحقيق الأهداف. فتحدث أفراد التنظيم أو الفريق المتعدد الثقافات لغة عمل واحدة لا يضمن الفعالية الكاملة للعملية الاتصالية ومنه لفعالية الفريق أو التنظيم.

10 - 1 - 2 - تنوع التواصل الغير شفوي

فعلى الرغم من إمكانية وجود بعض التشابهات بين الثقافات المختلفة داخل التنظيم أو الفريق، إلا أنّ هناك تباينات كثيرة عادة ما تعيق عملية الاتصال خاصة في فهم وتفسير تعابير الوجه وفي فهم الإيماءات أو الإيماءات ومدلولات الرموز المتبادلة ومدى الميل للتلاصق ولمس الجسد عند التواصل وقواعد التصرف وإظهار الأدب. ويضيف Axtell في هذا السياق أن التعابير الغير شفوية المختلفة للتعبير عن التحية والترحيب مثال كافي لمشكلة تنوع التواصل الغير شفوي في الوسط التنظيمي المتعدد الثقافات، ويضع مثالا عن ذلك ملخصه في الجدول التالي:

جدول رقم 11 - تعدد الثقافات في مظاهر التواصل الغير شفوي (التحية والترحيب نموذجين)¹

الثقافة أو الدولة	طريقة التحية
اليابان	الانحناء أو الميل بنصف الجسد الأعلى نحو الضيف وإلى الأسفل
الهند	وضع اليد اليمنى فوق اليد اليسرى فوق الصدر مع إمالة خفيفة بنصف الجسد الأعلى نحو الضيف
شمال افريقيا والشرق الأوسط	تسود بين الكبار كلمة "السلام عليكم" مع المصافحة ثم رفع اليد اليمنى وجعلها تلامس الصدر (القلب) ثم التلويح بها عند الوداع
بعض دول الخليج	تسود بين الكبار كلمة "السلام عليكم" مع التصافح بحك الأثوف بين الطرفين
روسيا	البدء بالمصافحة مع هز الأيدي ثم الاحتضان
الأرجنتين	العناق مع التطويق بالذراعين

(المصدر: عبد الناصر محمد علي حمودة، نفس المرجع، ص. 180)

10 - 1 - 3 - تنوع الأعراف والمسلّمات الاجتماعية

يشير كل من Furnham & Bocher إلى وجود كثير من التباين بين الثقافات في الأعراف والمسلّمات الاجتماعية بما قد يعيق التواصل بين عناصر العمل متعددة الثقافات، فمثلا حول اختلاف أفراد الفريق في الدخول المباشر إلى الموضوع نجد ثقافة أمريكا الشمالية تفضل الدخول المباشر والصرح في صلب موضوع النقاش، بينما يفضل العرب الثثرة والدخول في الكثير من المناقشات غير الرسمية قبل الدخول في الموضوع الأساس، كذلك اليابانيون والهنود يتسمون بكثير من الغموض عند التفاوض والحديث. ويشيران

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، نفس المرجع، ص. 180.

كذلك أنه وبخصوص الجمعية ورفع الصوت، نجد ذلك منتشرًا كثيرًا في الثقافات العربية وتقل في الدول الأنجلوساكسونية.

كذلك يشير Levine & al. إلى تعدد الثقافات في الالتزام بالحضور في الوقت المحدد للعمل والمقابلات وعن دلالة هذا الالتزام، فعند الأمريكيين والأنجلوساكسونيين بصفة عامة يُعد عدم الالتزام بالوقت المحدد ومخالفة المواعيد مناقضا تماما للنجاح المتوقع من الفرد، بينما يعد ذلك لدى الدول النامية دليلا كاملا على هذا النجاح.¹

ويشير Wolff إلى التعدد الثقافي في النظر إلى أهمية الوقت وحسن استخدامه وأهمية السرعة في إنجاز المهام، وقد أظهرت دراسته أن اليابان تعد أكثر شعوب العالم حرصا على الوقت وتقديرا له بينما يأتي العرب في ذيل الترتيب.

نجد كذلك John & Saks يشيران إلى أن الوساطة أو تفضيل الأقرباء أو ذوي الصلة على من هم أكفأ أو أقدر تعد عملا شنيعا في كثير من الثقافات ذات التوجه الفردي (الليبرالي) كأمریکا الشمالية وشمال أوروبا، بينما في المجتمعات ذات التوجه الجماعي القبلي العشائري، كدول إفريقيا والشرق الأوسط وبعض دول أمريكا اللاتينية من المتوقع أن يسعى الأفراد إلى مساعدة الأقرباء وذوي الصلة.

10 - 1 - 4 - تعدد الديانات واختلافها

يمكن القول بأن الدين هو نظام عقيدة حول مكانة الإنسان في العالم موفرا نظاما لهذا العالم ومبررا وجوده. والدين كنظام عقيدة يمارس تأثير بالغ الأهمية على الفرد والمجتمع، ويرى Hans Merckens أن هذا التأثير هو نتاج تمثلات تتمحور حول ثلاث محاور أساسية هي:²

- الدين نموذج حياة.
- الدين مبادئ يُتحلى بها في الحياة.
- الدين رؤية الحياة مع البحث عن وسائل استمراريتها.

ومنه نستطيع إدراك هذا التأثير بفهم سلوكيات الفاعلين، فيوضح Chevier أن النظرة إلى الحياة تختلف من دين لآخر، فنجد في الإسلام مثلا ما يلاحظ في أحاديث المسلمين من تكرار عبارة "إنشاء الله" التي قد تفسر (عقلانيا) على أنها تستعمل كميكانيزم دفاعي للتكيف مع واقع غير مُرضي لأنه غير عقلائي.¹

¹ ولعل هذا ما نعيه بقولنا عن أحد أنه "ماعدوش الوقت" أو "ماقاعدش" أو غيرها من العبارات الماثلة التي توحى أنه شخص مشغول.

² Hans Merckens, Op-cit, p.59.

ونجد البروتستنتية المسيحية كذلك التي تهاجم تضييع الوقت والكسل والنوم الزائد عن الضرورة وكذا إهدار الوقت، وذلك من أجل تحقيق الذات والسيطرة على الطبيعة (ومنه على الحياة) بواسطة العمل والاكنتاز، وأطروحة Max Weber حول الأخلاق البروتستنتية وروح الرأسمالية خير مثال على هذا التأثير.

10 - 1 - 5 - مشاكل الإدراك والقبولة

فيما يتعلق بمشاكل الإدراك والقبولة، يشير Luthans إلى أن عمليات الإدراك باعتبارها من جهة محاولة من الفرد لفهم وتفسير الواقع، ومن جهة أخرى عمليات معرفية مكتسبة، تجعل كل فرد ينظر للواقع بشكل معين، وما ينجر عن ذلك من صعوبة في الحصول على فهم مشترك بين أطراف العملية الاتصالية، ومن هنا يأتي دور القبولة أو التعميم الذي بمقتضاه يلجأ الفرد إلى تعميم خاصية أو خصائص معينة على كافة أعضاء مجموعة اجتماعية محددة، غاضا الوعي عن تباينات أعضاء المجموعة الاجتماعية الواحدة في هذه الخاصية أو الخصائص.

فلكل ثقافة تعميماتها أو قوالها الخاصة التي قد تسبب عراقيل في التواصل والتماسك في الوسط التنظيمي المتعدد الثقافات.²

10 - 1 - 6 - مشكلة التعالي العرقي

تعد مشكلة التعالي العرقي أو الشعور بالفوقية (L'ethnocentricité) أحد معوقات العمل في الوسط التنظيمي المتعدد الثقافات، وتشير الظاهرة إلى إحساس مجموعة من الأفراد بالأفضلية أو السمو أو الفوقية على آخرين كنتيجة لانتماء تلك المجموعة لثقافة معينة أو عرق معين. ويشير Gaterwood إلى أن الثقافات كافة تعتمد نحو تنمية التعالي العرقي لدى المنتمين لها، حيث يتم ذلك من خلال تنمية حس قومي مشترك، مرتكزة في ذلك على تنمية روح المواطنة أو الولاء للوطن (Patriotisme)، وعادة ما يعتقد أفراد الثقافة الواحدة أنهم على حق.³

ويتفاعل الأفراد مع ثقافات أخرى في الوسط التنظيمي، يتشكل نوع من الاحساس المكتسب بالفوقية والذي يتسبب في إحداث مشاكل في عملية التواصل بين الثقافات، وصراعات تؤثر - إذا ما انتقلت إلى الوسط التنظيمي - على التماسك وفعالية شبكة الاتصالات.

¹ مقدم عبد الحفيظ، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري، حوليات جامعة الجزائر، العدد 6، الجزء الأول، 1991، ص.79.

² عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 182.

³ المرجع نفسه، ص 184.

10 - 2 - أبعاد التعدد الثقافي في فرق العمل

تشير أغلب البحوث الميدانية التي تعالج البعد الثقافي في التنظيمات وبالخصوص في فرق العمل إلى الدور الذي يلعبه التعدد الثقافي في التأثير على مجريات العمل داخل فرق العمل المتعددة الثقافات. فعلى سبيل المثال نجد العديد من الدراسات الأمريكية عالجت العلاقة بين التنوع ومنظومة قيم الأفراد (Ralston)، وبينه وبين شعور الأفراد بالضغط وكيفية التكيف معها (Kirkcaldy, Cooper, Peterson) وبينه وبين أداء فرق العمل (Earley)، وبينه وبين المشاركة في اتخاذ القرار (McFarlin)، وبينه وبين إدارة الصراع (Ting Tommy, Weisz)...الخ.¹

و في هذا الصدد، يرى Fons Trompenars أن مؤسسات الشراكة الأجنبية (بكل ما تحتويه من بنى تنظيمية كفرق العمل وغيرها) تُشكّل مجال من مجالات ظهور التعدد الثقافي، والذي بدوره يجوي على عدّة مظاهر تجسّده في بنية التفاعلات داخلها² مستنداً في ذلك بدراسة أجراها Hofstede في 50 بلد بعينة بحث تقدر ب 15000 شخص، خلّص فيها إلى تحديد أهم الأبعاد الثقافية مجال التعدد الثقافي بين الأفراد والمجتمعات والتي يمكن أن تتواجد في مؤسسات الشراكة الأجنبية ومنه في فرق العمل متعددة الثقافات كذلك، والتي ألخصها في الجدول رقم 12:³

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 188.

² Fons Trompenars, L'entreprise Multiculturelle, édition Maxima, France, 1994, p309.

³ عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص. 139.

جدول رقم 12 - أبعاد التعدد الثقافي في فرق العمل (مستخلص من مظاهر التعدد الثقافي (Hofstede)

مدى تقبل التوزيع غير المتساوي للقوة والنفوذ	
ثقافات رافضة للتوزيع غير المتساوي للقوة	ثقافات متقبلة للتوزيع غير المتساوي للقوة
تعمل على نيل عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد الفريق، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة أو النفوذ بين أعضائها	تنحو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للمجموعة الأولى، حيث يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أو طبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التميز أمام الجميع مع إلقاء مزيد من الاهتمام أو الاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة.
مدى تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد	
ثقافات متجنبه للمخاطرة	ثقافات محاطرة
تعطي أهمية أكبر للقواعد وتشريعات المنظمة وللعمل الجاد والشاق، للامتثال والطاعة والأمن.	لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، وتعطي قيا عالية لتحمل مغامرة الدخول في مواقف المخاطرة أو عدم التأكد
مدى التوجه بالذكورية في مقابل الأنثوية	
ثقافات ذكورية التوجه	ثقافات أنثوية التوجه
تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين، والميل نحو سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء والفعالية.	تركز على قبول شيوعية دور الجنسين والمساواة بينهما، مع التركيز أكبر على الجودة في العمل والتماسك في الفريق.
مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافات فردية التوجه	ثقافات جماعية التوجه
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام خصوصية الفرد وشؤونه وكنا تقبل فكرة الاعتماد على الذات.	تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل والولاء نحو الفريق والمنظمة وزيادة مستوى الالتزام الجماعي.
مدى التوجه نحو الحاضر (الأجل القصير) مقابل التوجه نحو المستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافات موجّهة نحو الحاضر	ثقافات موجّهة نحو المستقبل
تركز على الثبات والاستقرار والحفاظة على ما هو كائن (وتيرة العمل، العلاقات الرسمية... الخ)	تركز على بعض القيم، مثل المثابرة والإصرار والإدخار والحفاظة على التوفير مع التركيز على الفروق في المكنة الاجتماعية

(المصدر : عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص. 139).

ويخلص Fons Trompenars من دراسة Hofstede إلى أنّ تجليات أبعاد التعدد الثقافي في المنظمات وفرق العمل تتجسّد فيما يلي:¹

10 - 2 - 1 - طبيعة القائد ونمط القيادة

في دراسة مقارنة أجراها Stewart على ثلاثين قائد بريطاني وثلاثين قائد ألماني لاستقصاء آراءهم عن الكيفية التي يجب أن يتم بها إعداد القادة، أظهرت النتائج تباينا ملحوظا بين مجموعتي الدراسة بهذا الخصوص.

¹ Fons Trompenars, Op-cit, p.313.

فالقادة الألمان اشاروا إلى أنّ التدريب الفني ضرورة لأي قائد لتولييه القيادة، وأنّ استعداداه الفني يعد شرطاً مسبقاً لنجاحه الوظيفي المتوقع، وأنّ الأمر قد يتطلب نوعاً من "التعليم الرسمي الإضافي" (التدريب). أمّا القادة البريطانيين، فقد أظهروا ميلاً كبيراً نحو التوجيه والأمر المباشر للقائد وضرورة اعتماده بشكل مكثف على كافة الحقائق المتاحة عن الموقف، علاوة على توجيهه للمهام ومراقبتها. ويفضل القادة الألمان طريقة فرق العمل ورفع مستويات التعاون فيها من خلال تشكيلها من أكبر مجموعات من الفنيين أو المتخصصين، في حين يفضل البريطانيون ضرورة تزويد المتوقع ترقيته بمهارات التعامل مع المحيط أولاً مع ضرورة خبرته في مجالات متنوعة قبل تصعيده إلى مراكز أعلى، وأخيراً فقد أشارت الدراسة إلى أنّ القادة البريطانيين لا يفرقون بين حياتهم وأعمالهم بنفس القدر الذي يفعله الألمان، كما أنّهم أكثر تألفاً مع زملائهم.¹

ويرى Hans Merckens أنّه يوجد نمطان من القيادة يتجلبان في الوسط التنظيمي، والتي يمكن أن تتجلى في فريق العمل المتعدد الثقافات هما:²

- نمط القيادة الاستقرائي: الذي يمر بملاحظة الأحداث حتى الوصول إلى النتيجة العامة وهذا النوع من التفكير نجده لدى الأنجلوسكسونيين (Les anglo-saxon).
- نمط القيادة الاستنباطي: الذي يتدرج فيه القائد من العام إلى الخاص، من المبدأ إلى النتيجة، وهذا النمط من القيادة متواجد في البلدان الفرنكفونية (Les francophones).

ويضرب مثلاً أنّه وحول ظاهرة التغير التنظيمي، يبحث الفرنسيون قبل كل شيء عن الظاهرة (متى، لماذا، أين) قبل البحث عن كيفية التجاوز، عكس الأمريكيين الذين وأمام نفس الظاهرة سيبحثون عن كيفية التجاوز.

10 - 2 - 2 - قيمة ودوافع العمل

يمثل مدى تنوع وتباين العنصر البشري حول مفهوم العمل أو دوره كقيمة حياتية في حد ذاته من أكبر الرهانات التي تقتضي التجاوز في الوسط التنظيمي المتعدد الثقافات. ومن أبرز الدراسات التي عالجت هذه النقطة نجد دراسة Mow عام 1987 حول معنى العمل والتي أشارت إلى أنّ العمل كقيمة في حد ذاته ينظر إليه نظرات مختلفة باختلاف الثقافات، ففي مسح ميداني أجراه على ما يزيد عن 8000 عامل عبر العالم، وجد أنّ الأفراد يختلفون فيما بينهم في النظر إلى العمل كقيمة مركزية في حياة كل واحد منهم. وقد أتت اليابان على رأس قائمة البلدان المدروسة التي يرى أفرادها أنّ العمل في حد ذاته (بغض النظر عن العائد منه) يمثل قيمة

¹ بروس أفوليو، مرجع سابق، ص. 66.

² Hans Merckens, Op-Cit, p. 70.

أساسية أو مركزية في حياتهم اليومية وتمثلاتهم حولها، تليها في الترتيب إسرائيل فالولايات المتحدة فبلجيكا فهولندا فألمانيا ثم بريطانيا والتي تتلخص تمثلاتهم حول العمل في أربعة عناصر هي:¹

- موفر للدخل الحياتي.
- شيق ومشبع في حد ذاته.
- يسمح بتكوين علاقات وصدقات.
- يعطي المكانة والتميز.

ومن هنا يمكن القول، أنّ القائد الذي يعمل في دولة مثل اليابان مثلاً، قد يرتكب خطأ جسيماً إذا ما حاول تحفيز أعضاء فريقه من خلال الحوافز المادية فقط... ويجدر الإشارة هنا أنّ أغلب الدول النامية محل الدراسة أتت ذيل الترتيب.

أما فيما يخص الدافعية للعمل، فيشير كل من Kagitcibasi & Berry إلى أنّه من العقلانية القول بأنّ معظم نظريات الدافعية التي تركزت حول العنصر- البشري، تصطدم بكثير من القيود الثقافية عند محاولة تعميمها. فعلى الرغم من أنّ العديد من النظريات المعالجة لفكرة الدوافع والحاجات والذات كنظريات كل من Maslow & Alderfer & Herzberg & McClelland تسعى نحو تعميم القول بأنّ الأفراد يمرون عبر مراحل معينة في سعيهم الدائب نحو درجات عالية من النمو الشخصي- وإثبات الذات، إلاّ أنّه يتضح أنّه وفي مجال متعدد الثقافات هناك فروق كبيرة تحول دون هذا التعميم. فطبقاً لمنظومة Hofstede الثقافية، يلاحظ أنّ المجتمعات الفردية كالولايات المتحدة وكندا وبريطانيا يعطي أفرادها قيمة أكبر لأشياء مثل المبادرة الفردية والخصوصية والذات، في حين نجد المجتمعات ذات التوجه الجماعي كالهند وأغلب الدول النامية والعربية يعطي أفرادها قيمة كبيرة لفكرة التماسك في العمل والولاء للجماعة.²

10 - 2 - 3 - مبدأ الوقت

أكد Edward Hall أنّ التعامل مع الوقت كالتعامل مع الدين، فهو يتوقف على ثقافة الفاعلين واستعداداتهم الطبيعية. مشيراً إلى أن البلدان الأنجلوسكسونية (Les anglo-saxon) تعتبر الوقت كمورد

¹ سومر نعيمة، مرجع سابق، ص 115. (بتصرف).

² بن عمر عوّاج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2010/2011، ص 139.

يعاقب فاعليه (time is money) وهذا تبعا لطبيعة المهام المنوطة للفاعل. أما أغلب باقي البلدان فالوقت عندها أكثر مرونة، فهو يمتد ويتقلص بإرادة الفاعلين.¹

ويرى Dicken في دراسة أجراها عام 1980 أن حوالي 70% من القوة العاملة في البلدان النامية تشتغل في الفلاحة، مقارنة بحوالي 6% في البلدان المتقدمة وبالتالي فإنها تفتقر إلى العادات والتقاليد الصناعية والتي من بينها ضبط أوقات العمل في أطر زمنية محددة، وأكد Sinaiko أن الوقت لدى هذه الشعوب لا يدرك بدقة، وأن مفهوم الكم الدقيق غالبا ما يكون غير واضح، ففي بعض الدول النامية لا يتقيد الأفراد بدقائق أو ساعات محددة بقدر ما يتقيدون مثلا بأوقات بزوغ الشمس وغروبها وكذا أوقات زرع أو حصد المحاصيل الزراعية بالإضافة إلى التقيد بالظروف الجوية.²

10 - 2 - 4 - التراتب السلمي (الهيركية)

توضح إلى أي حد يقبل الفاعلين السلم التنظيمي للسلطة وسط المؤسسة. يرى Hofstede أن الدول ذات النظم البيروقراطية تتواجد فيها مؤسسات ذات هيكل تنظيمي كلاسيكي بيروقراطي، عكس البلدان ذات النظم الحرة التي نجد مؤسساتها ذات هيكل تنظيمي مرن ومبني على فكرة اتخاذ القرار الجماعي.³

10 - 2 - 5 - نسق الاتصال

يعد التواصل وتحقيق الفهم المشترك بين عناصر العمل متعددة الثقافات من أهم العوامل المساعدة في إنجاح المنظمات و فرق العمل، إن لم أقل أهم هذه العوامل جميعا. فمنظومة الاتصالات داخل التنظيم، بتعقيدها النفسية والتقنية التي سبق أن ذكرتها، تزداد حدتها بشكل ملحوظ في حالة التباين الثقافي بين المتواصلين، فبغض النظر عن تباين لغات المتصلين، نجد أن الكلمات ذاتها قد تقال أو تدرك بمعان مختلفة باختلاف الثقافات، وهذا في حد ذاته يعد أكثر معوقات حدوث التفاهم المشترك في فرق العمل.⁴

¹ سومر نعيمة، مرجع سابق، ص 119.

² Nalia Temimi, Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles, Thèse présentée de Philosophae Doctor (Ph.D.) en psychologie, recherche et intervention option psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada, Janvier 2011, p.37.

³ Ibid, p.39.

⁴ Mathieu Guidere, Op-cit, p.69.

ويرى Gaterwood أنه، ومن مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل، يمكن أن نستشف عنصريين لهما علاقة مباشرة، بل ويمثلان بعددين لتجليات التعدد الثقافي في العملية الاتصالية في فرق العمل (الوسط التنظيمي ككل) ها:¹

- التنوع اللغوي.
- التنوع في التواصل الغير الشفهي.²

وعلى كل، يرى Thall أن نسق الاتصال (مجموع المعلومات التي تمنح الفاعلين قيم ومعايير تُفَعّل ثقافتهم التنظيمية) يمكنه أن يميز بين الثقافة القوية والضعيفة، فهي قوية إذا كانت الاستجابة لهذا النسق إيجابية وضعيفة إن كانت الاستجابة سلبية.³

10 - 2 - 6 - مفهوم الولاء والامتثال

أمر الانتماء للجماعة عموماً من الأمور التي يسعى لها أي فرد بأي ثقافة، وذلك لأن الإنسان كائن اجتماعي يرغب بالانتماء لجماعة تمثله وتحقق له ما يرغب به من التواصل والتماسك، إلا أنّ الولاء كمفهوم تنظيمي يختلف من ثقافة لأخرى.⁴

ففي حين تعتبر الثقافات الآسيوية موضوع الولاء للجماعة أمراً ضرورياً، وذلك لأن موضوع الولاء يعد من القيم الجوهرية التي تؤمن بها تلك الشعوب ولا تفرق بين الولاء للعائلة أو للمنظمة لأنها تعتبر أن المنظمة هي عائلة أيضاً، فمن الضروري لدى الآسيويين الانتماء والولاء للعائلة وللمنظمة التي تعمل بها.

نجد أنّ الثقافة العربية تنظر لموضوع الانتماء على أنه الانتماء للجماعات غير الرسمية كالعائلة، وتعتبر موضوع الانتماء للتنظيمات الرسمية ممكناً ولكن ليس ضرورياً، وهو مرتبط بالتزام المنظمة بالفرد، فما دام هناك تبادل للمصلحة والمنفعة بين الفرد والمنظمة على المدى المنظور سيكون هناك التزام وارتباط بالمنظمة، بمعنى آخر هذا الالتزام مشروط باستمرار العلاقة المبنية على المصالح المتبادلة بين الفرد ومنظّمته.

أما الثقافة الأمريكية فتعتبر موضوع الانتماء والولاء للمنظمة موضوع غير ضروري فالشيء الذي يجمع بين الفرد ومنظّمته التي يعمل بها هو المنفعة وقد تنتهي تلك العلاقة بانتهاء تبادل المنفعة، فالفرد لا يتوقع من

¹ عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 181.

² وقد سبق أن تطرقت لها بشيء من التفصيل في عنصر " مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل".

³ Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, Op-cit, p.46.

⁴ مقدم عبد الحفيظ، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري، حوليات جامعة الجزائر، العدد 6، الجزء الأول، 1991، ص 41.

المنظمة أن تبقية معها وتحتضنه بدون مقابل، ولا يقوم هو أيضاً بالالتزام بهذه المنظمة بما يعارض تطوره ونموه الشخصي وبالتالي فالأمريكيون يفضلون مفهوم الالتزام التنظيمي وهو يعني التزام الفرد بأعماله ومهامه داخل المنظمة وينتهي هذا الالتزام بانتهاء هذه المهام، ويعد موضوع أقرب للواقع لديهم من الولاء التنظيمي الذي يتجاوز موضوع الالتزام بتنفيذ المهام للإيمان بالمنظمة وتحقيق أهدافها وربط المنظمة بالفرد داخل وخارج العمل.¹

10 - 2 - 7 - التعامل مع الخطر

فالدول التي تعيش استقراراً أمنياً ممدداً يعاني أفرادها من الخوف والهلع وبالتالي تكون مؤسساتها قليلة المجازفة والمخاطرة، عكس دول الأمن المحقق والاستقرار المضمون.²

ووجد Adler أنّ الأفراد الذين ترعرعوا في ثقافات ميالة لتجنب المخاطرة يفضلون العمل في ظل قواعد واجراءات عمل واضحة ومحددة وينفرون من المواقف العملية التي تتيح لهم حرية العمل باتباع الطرق الخاصة بهم، علاوة على ذلك، فهم يفضلون القيادة الحذيرة والموجهة وينحون نحو تأمين نتائج سلوكياتهم بكافة الأشكال المتاحة.³

فاليابان مثلاً، حيث تنتشر ظاهرة ديمومة الحياة العملية للفرد، يميل هذا الأخير بشكل واضح نحو تجنب المخاطرة وعدم التأكد، بينما يحدث العكس تماماً في الولايات المتحدة، حيث الموارد البشرية كثيرة الحراك أو التنقل، فيميل الفرد بشكل أكبر نحو المخاطرة.

ويخلص Adler أنّ الشعوب الميالة نحو تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد يميل أفرادها في الواقع التنظيمي نحو:

- الحصول على درجات كبيرة من الاستقرار المهني.
- الاعتماد على أطر ثابتة من القواعد الرسمية.
- رفض الأفكار والسلوكيات الجريئة.
- تقبل فكرة وجود الحقائق المطلقة والتسليم بأهمية الخبرة المتراكمة.

¹ سومر نعيمة، مرجع سابق، ص 108.

² Conseil de l'Europe, L'approche de la sécurité par la cohésion sociale : déconstruire la peur des autres en allant au-delà des stéréotypes, Op-cit, p.224.

³ Christophe Carre, Op-cit, p.69.

وعلى العموم، فالثقافات ذات النفور المقبول من الخطر تتوقى على حق حين تستشعر الخطر، أما الثقافات ذات النفور الكبير من الخطر سيؤثر ذلك سلباً على مناخها التنظيمي (فوبيا الخطر) ولو توفرت الاحتياطات لتفادي الخطر¹.

10 - 2 - 8 - النظرة لضغوط العمل

تختلف نظرة الثقافات لمفهوم ضغط العمل فهناك ثقافات معينة تستطيع تحمل درجة أكبر من غيرها من الضغوط، وتعتبر هذه الضغوط جزءاً طبيعياً من العمل كما أن نوعية الضغوط التي يتعرض لها الأفراد تختلف من مجتمع لآخر، فما يعتبر من ضغوط العمل في ثقافة ما قد يعتبر رهان يقتضي التجاوز في ثقافة أخرى².

وتعد الثقافات الآسيوية من الثقافات التي تستطيع تحمل ضغوط العمل بشكل كبير ولا تعتبر هذه الضغوط عبئاً بل جزءاً من العمل فالآسيويون لا يعتبرون زيادة ساعات العمل مسبباً للضغوط بل هو وضع طبيعي، وأي زيادة بحجم الأعمال أمر طبيعي، ومن ناحية نوعية الضغوط التي يستطيع الآسيويين التعامل معها بسهولة هي زيادة ساعات العمل وزيادة الإنتاجية وفرض أهداف صعبة التحقيق، أما الأمور التي تتعلق بالسلوكيات الخاطئة بمفهومهم في العمل فهي من الأمور التي تسبب لهم الضغط وعدم الارتياح في بيئة العمل وتسبب لهم الضغوط.

أما بالنسبة للثقافة الأمريكية والأوروبية فإن موضوع زيادة أعباء العمل يعد من أسباب زيادة ضغوط العمل ووضع أهداف صعبة الوصول يعد سبباً للضغوط، وأما موضوع العلاقات السيئة في بيئة العمل أو الصراعات فهو أمر مقبول إلى حد ما ولا يسبب تشكل ضغوط كبيرة، بل هو أمر طبيعي ومتوقع في مجال العمل³.

10 - 2 - 9 - التعامل مع الصراع

يعد مفهوم الصراع أيضاً من المفاهيم التي تختلف عليها الثقافات، وذلك من ناحيتين وهما أسباب الصراع وكيفية علاجه.

فبالنسبة للثقافات الآسيوية فإن مسببات الصراع هي الإخلال بالسلوكيات وأخلاقيات العمل بشكل رئيسي، من هذه السلوكيات التي لا يجب الإخلال بها العمل الجماعي وروح الفريق وأي شخص يقوم بسلوك

¹ Conseil de l'Europe, L'approche de la sécurité par la cohésion sociale..., Op-cit, p.225.

² عبد الناصر محمد علي حمودة، مرجع سابق، ص 119.

³ نفس المرجع، ص 120.

معين يخالف أو يؤدي فكرة العمل الجماعي يعد سبباً لنشوء صراع ونزاع في التنظيم، فالثقافات الآسيوية لا تحبذ وجود صراعات في التنظيم ولا تؤمن بوجود صراع إيجابي يمكن الاستفادة منه وتحفيز الأفراد عن طريقه.

أما الثقافة الأمريكية فمسببات الصراع بالنسبة لها هو عدم تحقيق النتائج، أو أسباب شخصية بين أفراد التنظيم وغالباً ما يكون موضوع الصراع في التنظيم في الثقافة الأمريكية موضوع شخصي، ومن أهم أسباب الصراعات الشخصية في التنظيمات هو التنافس على مراكز معينة أو على تحقيق أهداف معينة في التنظيم، الذي يتطور من كونه في البداية صراعاً إيجابياً يدفع الأطراف لبذل جهودهم لتحقيق الأفضل، ليكون صراعاً سلبياً قد يدفع أطراف الصراع لتخريب أعمال الطرف الآخر مما يسبب مشاكل للمنظمة.

أما في الثقافات العربية فمسببات الصراع تنشأ بسبب عدم العدالة في التعامل داخل التنظيم بين الأفراد، أو بين الأقسام وأيضاً يأخذ الصراع في الثقافات العربية المنحى الشخصي وحتى ولو لم يكن السبب بالأساس شخصي ولكن يتم التعامل معه على هذا الأساس ويمتد ليمس الجوانب الشخصية لأطراف الصراع.¹

أما من حيث علاج مصادر الصراع، فلا تفضل الثقافات الآسيوية التعامل بشكل مباشر مع الصراع، وتفضل تفاديه وتغييبه وذلك لأنه من الممكن أن يؤثر على المنظمة ككل، كما أن أطراف الصراع نفسه لا يفضلون التحدث عنه بشكل مباشر أو التعامل على أساس وجوده، بل يتعاملون بشكل طبيعي ولا يفضلون المظاهر الواضحة للصراع، وذلك لأنهم بالأصل في ثقافتهم يعدون موضوع الصراع موضوع سيء ويجب تجنبه قدر الإمكان، ويعد الحل بالنسبة للمنظمات وفرق العمل صاحبة الإدارة الآسيوية فصل أطراف الصراع في إذا وصل لدرجات كبيرة لا يمكن احتوائها لكي لا يؤثر بشكل سيء على باقي الأعضاء.

أما الثقافة الأمريكية فهي تفضل التعامل مع الصراع بشكل صريح وعلني، وذلك لأن الثقافة الأمريكية تعد موضوع الصراع طبيعياً ولا بد منه ولذلك تتعامل معه بشكل مباشر، بل وقد تحتضن المنظمة أحياناً نوعاً من الصراع بين فرق العمل، أو بين بعض الأفراد لتقوم بتحفيزهم لبذل أفضل ما لديهم في المنظمة.

والثقافة العربية تفضل التعامل مع الصراع بشكل مباشر أيضاً، ويستخدم الأشخاص الذين يمثلون مراكز القوة في التنظيم الصراع بين الأفراد للبقاء في مناصبهم، وغالباً ما يتعلق علاج الصراع بالحلول الشخصية والتي تتعلق بجوانب شخصيات أفراد الصراع، ولا يتعلق الصراع التنظيمي في الثقافات العربية بالتحفيز أو التنافسية للأداء الأفضل، بل الجوانب السلبية في الصراع التي تتعلق بعرقلة التطور الشخصي والمهني للأفراد المتصارعين.²

¹ Christophe Carre, Op-cit, p.74.

² Ibid., p.78.

10 - 2 - 10 - القيم الفردية في التنظيم

يرى العقي الأزهر أنّ القيم هي تنظيم خاص لخبرة الفرد، ينشأ في موقف الاختيار والمفاضلة ويوجه سلوك الفرد في التنظيم وهي معيار لضمير الفرد الاجتماعي. فالقيم إذا تمثل إطارا مرجعيا لسلوك الانسان، يعمل من خلالها على صيانة نشاطاته من التناقض والاضطراب من خلال محاولة التوافق النفسي والاجتماعي. وتختلف القيم من مجتمع لآخر بحسب التنشئة الاجتماعية التي يُنشأ عليها الفرد. ومن فرد لآخر بحسب استعداداته النفسية والعقلية. ومن خصائص القيم أنّها تنتقل مع الأفراد، ففي سياق حديثه عن القيم يقول Jean Naudin أنّ " كل واحد يحمل عالمه في ذهنه وسيجده في أي مكان"¹. ويصنف Spranger (في مستهل حديثه عن أنواع القيم الفردية المتواجدة في التنظيمات وتأثيراتها عليها) القيم على أساس المحتوى كالتالي:²

- **القيم الدينية:** وهي القيمة المنبثقة من تعاليم الدين والإيمان بالغيب ويتميز الأشخاص الذين تسود عندهم هذه القيمة باتباع تعاليم الدين.
- **القيم النظرية:** وهي اهتمام الفرد بالحقيقة وسعيه لفهم القوانين ويتميز الأشخاص هنا بالموضوعية وتكون عقلية رياضية ويغلب العقل على العاطفة، ويمتاز بالدقة قبل إصدار الأحكام.
- **القيم الاجتماعية:** هي اهتمام الفرد وميله للناس فهو يحبهم ويميل إلى مساعدتهم. ويتميز الأشخاص بالصدقة ويمتازون بالطاعة والمساندة والمجاملة والعاطفية والحنان، وتغلب هنا العاطفة على العقل.
- **القيم السياسية:** هي اهتمام الأفراد بالزعامة ومشاكل الجماهير والنشاط السياسي. يمتاز الأفراد هنا بحب السيطرة وإدارة سلوك الأفراد والاهتمام بالقضايا العامة.
- **القيم الاقتصادية:** هي اهتمام الفرد وميله وتفضيله لما فيه ثراء وغنى وكسب مادي. يمتاز الأفراد بسلوك التوفير وبذل الجهد للحصول على المال والعلاقات التجارية المصلحية.
- **القيم الجمالية:** هي اهتمام الفرد وتفضيله لما فيه جمال وذوق وفن. يمتاز الأفراد هنا بحب الشعر والموسيقى والرسم والإبداع والخيال والرومانسية.

¹ Revue d'étude et de critique sociale (NAQD), L'IMAGE DE L'AUTRE, Sociologie de la diversité et de l'intolérance, Revue N°10, la société d'édition et d'animation, scientifique et culturelles, Alger, sans année.

² العقي الأزهر، القيم الاجتماعية و الثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2009/2008، ص 177.

وعموماً، وحوصلة لما سبق، يمكن القول أنه على الرغم من أن الثقافة تتمثل في مجموعة كبيرة من أبعاد السلوكيات التي يتم اكتسابها، وأنها تعين الفرد على التفاعل والتواصل مع الغير، إلا أن ذلك لا ينفى بحال من الأحوال، أن كثير من عناصر العمل عندما تنتقل من بلدانها إلى بلدان أخرى تختلف عنها في الثقافة والقيم والمعتقدات قد تجد صعوبة جمّة في التكيف مع الثقافة الجديدة.

ومن هنا، كان من الضروري النظر إلى التباين الثقافي المتصل بالموارد البشري، باعتباره أهم العوامل الطرفية المؤثرة في مجريات السلوك التنظيمي (للمنظمات وفرق العمل على حد سواء)، ومن ثم فإنّ أموراً مثل التحديد الأنسب لطرق ووسائل الاتصال، الأنشطة والأنماط القيادية، بناء وإدارة فرق العمل، تحقيق الولاء والتماسك وغيرها، تمثل الركائز الأساسية التي تنبني عليها استراتيجيات المنظمات وفرق العمل متعددة الثقافات.

وعلى كل، وختاماً لهذا الفصل، يمكن ملاحظة أنّ العمل كفريق من أصعب الأمور تحقيقاً وأكثرها تعقيداً، فليس من السهولة إقناع أعضاء يعملون معاً في محيط كثير التفاعل على التحرك نحو الهدف بنفس العزيمة والحماس وبدرجة عالية من التماسك، ناهيك إن كان هؤلاء الأعضاء متعددي الثقافات المرجعية.

ومنه، يمكن النظر إلى فرق العمل متعددة الثقافات وتماسكها بمثابة متغير تابع يتحدد بتأثير عدد من المتغيرات المستقلة التي نجد من بينها الاتصال، فإذا كان هذا الاتصال فعالاً ساهم في تحقيق تماسكها، وعكس ذلك إذا كان الاتصال كثير العوائق (التنظيمية، الاجتماعية، الثقافية أو التمثيلية) فإنه يساهم في خلق الصراعات بين الأعضاء، ما ينعكس سلباً على تماسك الفريق المتعدد الثقافات وفعالته.

الفصل الرابع الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد.

1 - مجالات الدراسة.

2 - المنهج.

3 - تقنيات البحث الميداني.

4 - عينة الدراسة.

5 - أساليب التحليل المعتمدة.

تمهيد

سأحاول في هذا الفصل والذي يعتبر امتدادا للفصول السابقة، وتجسيديا لما طرح فيها من أهداف وما أثارته الاشكالية من قضايا تحتاج إلى التحقق الامبريقي، بتناول منهجية الدراسة وإجراءاتها، وتحديد مجتمع الدراسة وخصائصه فطريقة استخراج العينة منه، وتوضيح كيفية بناء أداة الدراسة لجمع المعلومات اللازمة والإجراءات العلمية المستخدمة في التأكد من صدق أداة الدراسة وثباتها، وتبيان إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية والأساليب الإحصائية المناسبة لتحليل البيانات التي تم الحصول عليها.

1 - مجالات الدراسة

يعد مجال الدراسة مرحلة أساسية في البحث الاجتماعي، وذلك لما يكتسبه هذا المجال من أهمية أثناء الدراسة الميدانية، وأعني بمجالات الدراسة، النطاق الذي أجريت فيه الدراسة. ويرى معظم الباحثين الاجتماعيين والميثودولوجيين أنّ لكل دراسة اجتماعية ثلاث مجالات رئيسية هي:

1 - 1 - المجال الزمني

لقد باشرت العمل بهاته الدراسة ابتداء من ماي 2012 وذلك بوضع مشروع البحث والانتهاه من الاجراءات الإدارية (تسجيل، مصادقة، إشراف...الخ)، ولقد مرّ هذا العمل من هذا التاريخ وإلى غاية الآن وأنا على مشارف الانتهاء بعدة مراحل هي :

1 - 1 - 1 - المرحلة الأولى : مرحلة التفكير :

ولقد دامت قرابة الستة أشهر، كان وقتنا مستغرقا في التفكير بالموضوع، لأن الموضوع لم يتبلور بعد في ذهني، ولقد كانت الأفكار كبيرة جدا، وكنت أحاول جمع هذه الأفكار في بناء موضوع سوسيوولوجي يتعلق بدراسة التعدد الثقافي في الوسط التنظيمي، ومع المطالعة، البحث البيبليوغرافي، جمع المعلومات الممكنة عن الموضوع ومناقشاتي مع المشرف ارتأيت إلى تحديد فرق العمل كمجال للتعدد الثقافي لما رأيت أنّها مجال جيّد (من حيث الحجم وكثافة التفاعلات) لالتماس هذا التعدد، ثمّ ارتأيت لإدراج الاتصال كتغير مستقل لما له من خواص تفاعلية تسمح بالكشف عن مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل. وهنا بدأت تتحدد لي ملامح اشكالية بحثي ما يسمح لي بضبط تصور نظري ممنهج لموضوع الدراسة.

1 - 1 - 2 - المرحلة الثانية : مرحلة وضع الأطر النظرية :

وهي مرحلة وضع الاشكالية وتساؤلاتها وفرضياتها وتحديد التراث النظري السوسيولوجي وكذا الدراسات السابقة...الخ. ولقد استغرق ضبط كل هذا وتدوينه مدة طويلة نسبيا امتدت حوالي سنة أي من أوت 2012 إلى سبتمبر 2013 ويعود طول هذه المدة أساساً إلى حداثة الموضوع وحداثة الطرح فيه، خاصة في وجود مفاهيم تتراوح بين المعقد والمتشابك وحديث الطرح، كالاتصال والتماسك والتعدد الثقافي وفرق العمل، ما طرح لي صعوبة في تحديدها تحديدا يخرج عن الإطار السوسيولوجي الكلاسيكي الروتيني المتداول (خاصة حول مفهومي الاتصال والتماسك). وبعد التحقق الفعلي من صحّة موضوع البحث والإلمام بجميع جوانبه تمّ ضبط الفصول والانتقال إلى التحرير الفعلي.

1 - 1 - 3 - المرحلة الثالثة : مرحلة الدراسة الميدانية :

وهي المرحلة التي لم تكن هيّنة نظرا للبعد الجغرافي للمجال المكاني للدراسة، وتنقلي إليه في فترات محدّدة ومحدودة، لكن على العموم تمت هذه المرحلة على ثلاث فترات هي:

- مرحلة الدراسة الاستطلاعية والتي دامت حوالي 06 أشهر، من سبتمبر 2012 إلى غاية أوائل مارس 2013 حيث قمت فيها بجولات استطلاعية على المركّب، والتحدث مع بعض العاملين والفاعلين فيه، الشيء الذي جعلني أتلمس ميدان الدراسة ولم يبق مجرد نظريات أو فصول نظرية، كما التقيت في هاته الفترة بالمشرف الميداني المؤكل من قبل المركّب بتوجيهي وإفادتي بما يخدم دراستي من وثائق خاصة بالمركّب وغيرها.
- مرحلة تصميم وضبط المقابلة والاستمارة والتحقق من صدقها وثباتها، تم توزيعها وإعادة استرجاعها، ودامت قرابة 08 أشهر، من جوان 2013 إلى جانفي 2014.
- مرحلة تحليل كل هذه المعطيات المستقاة عن ميدان الدراسة وربطها مع المعطيات النظرية من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة والتي كانت آخر المراحل التي استهلّت بها بعد استرجاعها.

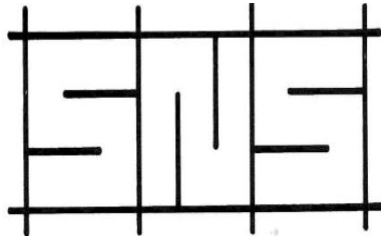
1 - 2 - المجال المكاني

يقصد بالمجال المكاني النطاق المكاني لإجراء البحث الميداني وهو في دراستي هاته مركّب ArcelorMittal Annaba الشريك الأساسي والمالك القانوني (70% من الأسهم) لمركّب الحديد والصلب الحجار - عنابة.

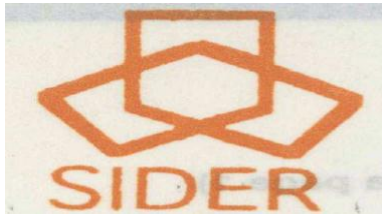
1 - 2 - 1 - لمحة تاريخية عن تطور مركب الحديد والصلب



1958 (الفترة الاستعمارية): تم تسجيل مشروع لبناء مصنع للصلب في مدينة عنابة فيما يعرف بمخطط قسنطينة، وقد شهد هذا المشروع إنشاء (Société Bônoise de Sidérurgie) الشركة البونية للحديد والصلب (SBS)، والتي كانت مهمتها إنشاء فرن عالي ومرفقاته.



1964: بعد الاستقلال، وبالضبط في 3 سبتمبر 1964 تم تأميم المصنع وتسميته بالشركة الوطنية للحديد والصلب (SNS)، ومن جملة المهام المنوطة به هي إنشاء مجمع الحديد والصلب الحجار، وقد تم تدشينه من قبل هواري بومدين في 19 جوان 1969.



1983: في هذه الفترة أنجبت إعادة هيكلة الصناعة الجزائرية المؤسسة الوطنية SIDER والتي تحولت عام 1995 إلى مركب SIDER في محاولة للانتقال بالمؤسسة الوطنية إلى مؤسسة اقتصادية .EPE/SPA



1999: بعد مخطط انتعاش داخلي لمركب SIDER تم إنشاء 25 مؤسسة صناعية مستقلة أين تمثل ALFASID أهمها لأنها الوريث القانوني ل SIDER ولنشاط الحديد والصلب.



2001: تم إمضاء يوم 2001/10/18 على عقد شراكة بين SIDER و LNM & ISPAT ANNABA حيث تأسست بموجبه ISPAT ANNABA حيث تمتلك LNM 70% من رأسالتها و SIDER 30%. وتضم الشركة الجديدة جميع فروع SIDER المتعلقة بالأعمال الأساسية للحديد والصلب.¹ كما تم إنشاء ISPAT TEBESSA بين LNM (70%) و FERPHOS (30%) لتسيير منجمي الحديد في الوزنة وبوخضرة.

¹ (Alfasid - Almain - Gessit - Iman - Amm - Comersid - Alfatub - Cryosid - Coprosi - Fersid).



ديسمبر 2004 : غيّرت مؤسسة ISPAT تسميتها لتصبح
MITTAL STEEL ANNABA وذلك بعد اندماج LNM
holding مع ISPAT International.



جوان 2007 : تم إنشاء ArcelorMittal Annaba نتيجة لعملية
دمج بين شركة MittalSteel وشركة Arcelor حيث أصبحت
ArcelorMittal تمتلك 70% من رأسها و 30% من SIDER.

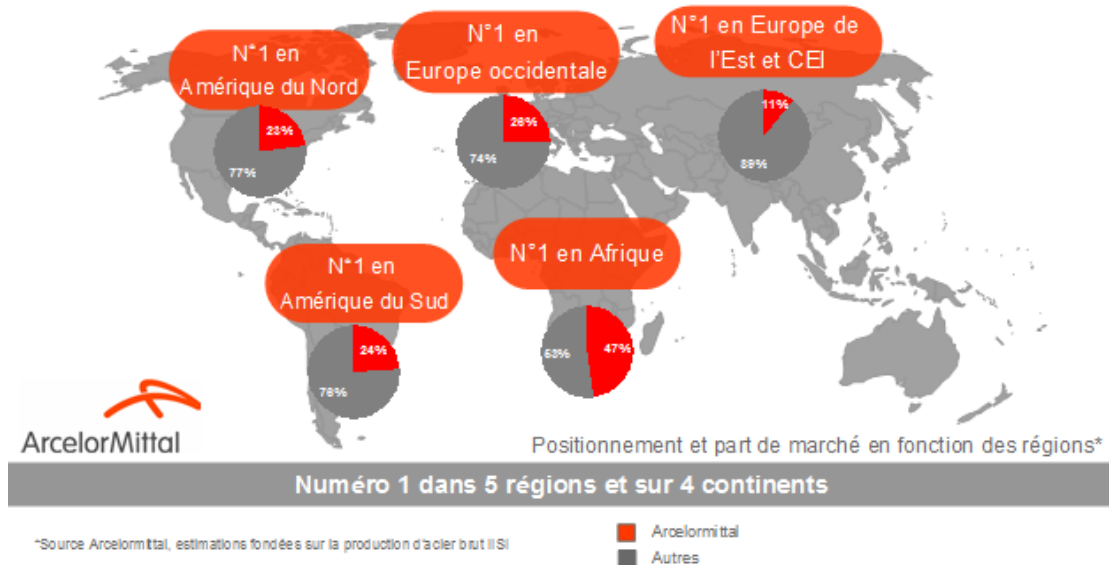
1 - 2 - 2 - لحظة عن مركب ArcelorMittal Annaba

بما يناهز عن 320.000 عامل من أكثر من 60 دولة، وتتواجد صناعي في 20 دولة، تعتبر
أرسلورميتال (ArcelorMittal) رائدة صناعة الحديد والصلب في العالم. أسست نتيجة عملية دمج بين
شركتي Arcelor الأوروبية و MittalSteel الهندية، يقع مقرها الرئيسي في لوكسمبورغ ويرأسها
Lakshmi Narayan Mittal مؤسس شركة MittalSteel.

شكل رقم 24 - مكانة ArcelorMittal من السوق العالمي للحديد والصلب - إحصائيات 2010

Une position de leader sur les marchés à fort potentiel

Production mondiale de 90,6 millions de tonnes d'acier brut (2010)



(المصدر : وثائق خاصة بالمركب)

أمّا عن مركّب ArcelorMittal Annaba فهو نتاج -كما ذكرت سابقا- لعملية دمج بين شركة MittalSteel وشركة Arcelor على الصعيد الدولي من جهة، والشراكة بين ArcelorMittal (70%) & SIDER (30%) على مستوى مركب الحجار بعدما كاد مركب SIDER أن يشهر إفلاسه، حيث سارعت الحكومة الجزائرية بفتح رأسماله للشراكة الأجنبية، حفاظا على ما كان يعتبر مفخرة الصناعة الجزائرية. ولم يقبل ArcelorMittal الشراكة إلا بعد ضمانه الحصول على عدة امتيازات قدمتها الحكومة الجزائرية، كإلغاء الحقوق الجمركية، وإعفاء جبائي لمدة 10 سنوات كاملة بدل 5 فقط كما تنص عليه القوانين التحفيزية الجزائرية.

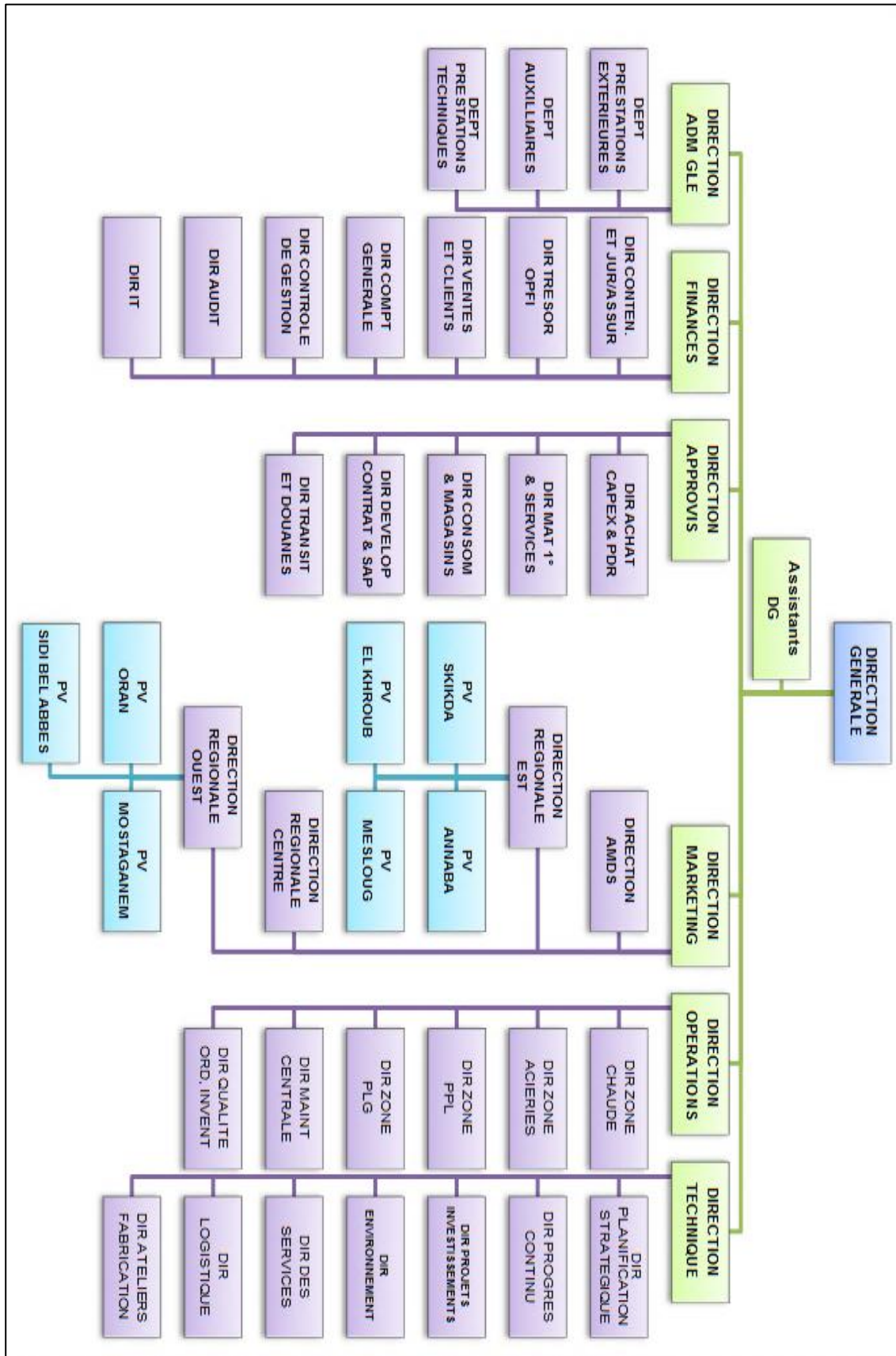
وتوجد المؤسسة حاليا في وضعية إعادة تنظيم دائمة، وإعادة النظر في سيروراتها وإجراءاتها التنظيمية، فاستدعت لهذا مجموعة ArcelorMittal Annaba العديد من المسيرين من البلد الأصلي للمؤسسة أي الهند، لإعادة تشكيل وتسطيع هيكلها، كما أدمجت فرع الجزائر ضمن منظومة تسيير الفروع الـ34 المنتشرة على الصعيد العالمي، إذ تكتفت الاجتماعات التي تُرفع فيها مختلف التقارير، ويتم عبرها مناقشة نسب الإنجاز ومتطلبات كل فرع دوريا ومباشرة مع المدير العام في لوكسمبورغ وذلك من أجل ضمان تنافسية دولية والسعي إلى تحقيق هدف طموح تمثل في الوصول إلى منظومة ضمان/نوعية ISO 9001 وإدارة البيئة ISO 14000.

أمّا جغرافيا، فيقع المركب على بعد 12 كلم عن عنابة، ويربطه بمقر الولاية الطريق الوطني رقم 16 والطريق الولائي رقم 56. بمساحة تقدر بـ 832 هكتار وبقدرة إنتاج تقدر بـ 1.8 مليون طن من مواد الحديد والصلب مستغلة من منجمين للحديد ذات قدرة 3 مليون طن سنويا، مع احتياطي استغلال مقدر بـ 86 مليون طن. كما يتواجد المركب بالقرب من ميناء عنابة، وتربطه بمنجم الوزنة سكة حديدية، مما يسمح بنقل المعادن الخاصة، وكذلك منتج الاستهلاك المحلي والمستورد. وللمركب كذلك 12 نقطة بيع عبر الوطن.

أمّا عن هيكله التنظيمي فيتكون من مديرية عامة وستة (06) مديريات فرعية هي كالتالي:
مديرية الإدارة العامة / مديرية المالية / مديرية التموين / مديرية التسويق / مديرية العمليات / المديرية التقنية.
كما وتحتوي كل مديرية على فريق عمل يحمل اسم المديرية ويتكون من إطارات المديرية، من رؤساء مصالحها وأقسامها.

والشكل رقم 24 يبيّن الهيكل التنظيمي المعتمد لمركب ArcelorMittal Annaba :

شكل رقم 25 - الهيكل التنظيمي لمرك ArcelorMittal Annaba



(المصدر : وثائق خاصة بالمركب)

1 - 3 - المجال البشري

ويمثل المجال البشري عدد أفراد مجتمع البحث، وفي دراستي هاته عدد عمال مركب ArcelorMittal Annaba والذين يقدر عددهم في آخر إحصاء تقديري للمركب (جوان 2013) ب 5277 عامل موزعين على مختلف مديريات وهيكل المركب، حسب خمسة فئات مهنية (Catégories professionnelles) مبيّنة في الجدول رقم 13 :

جدول رقم 13 - توزيع عمال مركب ArcelorMittal Annaba حسب الفئات المهنية

عدد العمال (إحصائيات جوان - أوت 2013)	الفئات المهنية (Catégories)
2637	أعوان التنفيذ
893	أعوان التحكّم
1596	إطارات متوسطة
131	إطارات عليا
20	إطارات مسيّرة
5277	المجموع

(المصدر : وثائق خاصة بالمركب)

أما حسب المديريات المكوّنة لمركب ArcelorMittal Annaba فنجد ما هو مبيّن في الجدول رقم 14 :

جدول رقم 14 - توزيع عمال مركب ArcelorMittal Annaba حسب المديريات

عدد العمال (إحصائيات جوان - أوت 2013)	المديريات
43	المديرية العامة
96	مديرية الإدارة العامة
134	مديرية المالية
475	مديرية التموين
482	مديرية التسويق
2577	مديرية العمليات
1470	المديرية التقنية
5277	المجموع

(المصدر : وثائق خاصة بالمركب)

2 - المنهج

إنّ البحث من أهم وأعقد أوجه النشاط الفكري، وهو كذلك لأنّ جوهره الأساسي يتركز على ركيزتين أساسيتين هما الموضوعية (إذ أنّه يمثل ذلك الانتقال من المعرفة غير العلمية -الذاتية والعامية- إلى المعرفة العلمية الموضوعية) والمنهجية (أي الطريقة التي يتّبعها الباحث في دراسته للمشكلة، لاكتشاف الحقيقة والتحقق منها، وبالتالي الإجابة عن الأسئلة والاستفسارات التي يُثيرها موضوع البحث).¹

فهو لا ينطوي فقط على الجوانب الشكلية من ضرورة إتباع قواعد معينة في كتابة البحث وإثبات الهوامش... إلخ، بل يتعدى ذلك وبالدرجة الأولى إلى التجرد من الأهواء والتزام الموضوعية في الدراسة والحكم وتقييم النتائج، والعرض القائم على الاستدلال والبراهين الموضوعية بكل مصداقية.

وموضوعية ومصداقية أي دراسة علمية تبرز أساسا في المنهج المستعمل في التحقيق والبحث، لأنّ المنهج² هو جملة الإجراءات المتبعة سواء في الحصول على المعلومات، في تحليلها وكذا في ضبط النتائج. فاختياره لا يكون اعتباطيا وإنما اختيارا مؤسسا على جملة اعتبارات على رأسها طبيعة الموضوع ومدى ملاءمة المنهج لهذه الطبيعة الخاصة.

فكل بحث علمي هو قبل كل شيء بحث في المناهج، حيث أنّ دور الباحث هو بالدرجة الأولى اختيار ووضع المناهج اللازمة لتقييم وتعيين وعدّ المتغيرات والمؤشرات التي تكوّن موضوع دراسته، والتي قد قام بتحديدتها انطلاقا من اشكالية بحثه وتساؤلاتها وفرضياتها.³

فلا يوجد منهج أوحده وصالح لجميع الحالات! وفي الواقع ليس من السهل في العلوم الاجتماعية إيجاد المنهج الذي يحدد بدقة حقيقة الظواهر الاجتماعية، كما لا توجد طريقة علمية فريدة تقود الباحث للوصول إلى الحقيقة، لكن اختيار المنهج يختلف ويتغير بحسب الدراسات والدارسين، فلكل منهج وظيفته وخصائصه التي يستخدمها كل باحث في ميدان اختصاصه. فالمنهج هو المحور الذي يُصمّم البحث الاجتماعي حوله ويؤجّه.

ولأنّ موضوع بحثي جديد معاصر من جهة، ومعقد ومتشابك من جهة أخرى بمعالجته موضوع فرق العمل متعددة الثقافات ومدى مساهمة الاتصال في تَماسُكها، وميدانه صعب الضبط وحديث الاستكشاف،

¹ Joël Guibert et al, Méthodologie des pratiques de terrain en sciences sociales, édition Arman colin, Paris, 1997, p141.

² وهو أيضا (أي المنهج) معيار علمية أي بحث (La valeur scientifique de toute recherche).

³ بول باسكون، ارشادات عملية لإعداد الرسائل والأطروحات الجامعية، ترجمة أحمد عريف، مطابع الأندلس، الرباط، 1981، ص 24.

وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وسعياً مئياً لإعطاء مصداقية أكبر للدراسة، اعتمدت على المنهج الوصفي.

والمنهج الوصفي عموماً، يتلاءم والدراسة التي أقوم بها لأنه سيصف مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل داخل مؤسسة الشراكة والتي تتجلى بخاصة في أنساق الاتصال، ثم تحليلها للوصول إلى آثار هذا التعدد على تماسك الفريق المتعدد الثقافات.

فالمنهج الوصفي هو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي مُنظَّم من أجل الوصول إلى أغراض مُحدَّدة لوضعية أو مشكلة اجتماعية، كما أنه طريقة لوصف الظاهرة المدروسة كماً عن طريق جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للمتغيرات الإحصائية.

وما يجدر بي الإشارة إليه هنا هو أنه وعلى الرغم من صحّة ما يعاب على الطلبة في أروقة الجامعات في مجال العلوم الاجتماعية والإنسانية استعمال هذا المنهج كآلة لا يوجد سواه، لكن في اعتقادي ونظراً لخصوصية موضوع دراستي، فهو المنهج الأنسب لهذه الدراسة، لحداثة الموضوع وقلة الطرح فيه (كما سبق أن أشرت)، هذا من جهة، ومن جهة أخرى نظراً لمرونته كمنهج، فكونه وصفيًا لا يعني أنه لا يستعمل الأساليب التاريخية أو الكيفية أو المقارنة، بل على العكس تحتاج عملية الوصف الدقيق إلى الكثير من المعلومات والمعطيات التي تجمع بأساليب مختلفة.

ويختلف تطبيق واستخدام المنهج الوصفي في مراحل المختلفة عن باقي المناهج الأخرى، حيث يبدأ هذا المنهج بتحديد المشكلة ووضع الفروض وجمع البيانات والمعلومات ومن ثم تحليلها وتفسيرها وبالتالي الوصول إلى النتائج والتوصيات، ويمكن تحديد هذه المراحل بإيجاز كما يلي :

- أ - تحديد المشكلة وصياغتها.
- ب - وضع الفروض وتوضيح الأسس التي بنيت عليها.
- ج - تحديد المعلومات والبيانات التي يجب جمعها لأغراض البحث وكذلك تحديد طرائق وأساليب جمعها.
- د - جمع البيانات والمعلومات من المصادر المختلفة وبالأساليب التي تم تحديدها.
- هـ - تنظيم البيانات والمعلومات وتحليلها وتفسيرها.
- و - حصر النتائج والاستنتاجات وصياغتها.
- ز - وضع التوصيات المناسبة.

3 - تقنيات البحث الميداني

إنّ عملية جمع البيانات من المراحل المهمة في البحث الاجتماعي، لأن البيانات المجمّعة هي المادة الخام التي يستخلص منها الباحث نتائج بحثه، ولأنّ علمية هذه النتائج ترتبط بعلمية هذه البيانات المجمّعة، كان لزاماً على هاته البيانات أن تعبّر عن الواقع الاجتماعي أحسن تعبير، ولذلك كان اختيار الأداة أو الأدوات الكفيلة بجمع بيانات صادقة، موضوعية، وتتصف بالأمانة ليس اختياراً عشوائياً، يحدّده الباحث على هواه، أو لاعتقاده بسهولة أداة على الأخرى، بل هو اختيار تحدده جملة من العوامل لتجعل منه اختياراً صائباً.

وهناك عاملين أساسيين يلزمان الباحث اختيار نوع تقنيات البحث الميداني الخاصة بدراسته وهما نوع الدراسة في حد ذاتها والمنهج المستخدم فيها.¹

وتُعرّف تقنيات البحث الميداني (أو ما يصطلح على تسميته أيضاً بأدوات جمع البيانات) بأنّها مجمل التقنيات التي يتخذها الباحث أو الدارس لتجميع وتحصيل المعلومات اللازمة والمتعلقة بموضوع دراسته، وتتميز هذه الأدوات أو التقنيات بكونها مكتملة لبعضها البعض، كما تُعدّ ضرورة علمية لا غنى عنها لأي بحث اجتماعي، وذلك من حيث أنّها المحطة التي ينتقل الباحث من خلالها من المعطى النظري بجميع أبعاده المعرفية إلى المعطى الامبريقي الميداني بجميع إشكالاته وصعوباته.

وبما أنّ تقنيات البحث الميداني تعتمد خصوصاً على طبيعة الدراسة والمنهج المستخدم فيها، ونظراً لحداثة الطرح و قلة الأدبيات، فإنّ دراستي اعتمدت على جملة من التقنيات المنهجية هي:

3-1- الملاحظة

رغم بساطتها الظاهرية، إلا أن تقنية الملاحظة كتقنية منهجية تمثل صعوبة معينة، إذ تعتبر من أهم التقنيات في البحث العلمي من أجل الحصول على معطيات كيفية، تعطي أكثر عمقاً لنتائج أي دراسة، فمن الصعب أن تتصور دراسة جادّة للسلوك الاجتماعي لا تلعب فيه الملاحظة دوراً هاماً.²

والملاحظة هي المشاهدة الدقيقة لظاهرة ما، مع الاستعانة بأساليب البحث والدراسة التي تتلاءم مع طبيعة هذه الظاهرة.

¹ Russel A. Jones, Méthodes de recherche en sciences humaines, 2e édition, DeBoeck Université, Brussels, 2000, p88.

² موريس أنجرس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، طبعة ثانية منقحة، دار القصة للنشر، الجزائر، 2006، ص 321.

كما أنّ الملاحظة تُمكنُ الباحث من مشاهدة السلوك الفعلي والطبيعي للمبحوث في ميدان الدراسة وتوفّر له إمكانية الاطلاع على نوعية العلاقات الاجتماعية السائدة في مجتمع بحثه، كما تخدم الملاحظة الكثير من أهداف البحث، فقد تلقي الضوء على البيانات الكمية، فتضيف إليها بعدا كيفيا ونوعيا يمنحها معنى خاصا، وهي تمثل في هذه الحالة محكا خارجيا يمكن الاحتكام إليه في مدى صدق البيانات، وهي وإن كانت تعكس وجهة نظر الباحث إلى حد ما إلا أنّها تعطي للباحث صورة واقعية للظواهر التي يتناولها.¹

وفي هذا الصدد، سمحت لي الملاحظة المباشرة في دراستي هاته بلعب دور المراقب دون المشاركة الفعلية، وذلك لمحاولة فهم ما يحدث بين أعضاء فرق العمل في المركب من خلال مشاهدة الوقائع كما هي أثناء الذهاب إلى جهة مستهدفة في المركب، مثل تعرّفي على فرق العمل التي اخترتها للدراسة بمعية المشرف الميداني السيد **حمو السعيد** الذي أوكلت له مهمة مساعدتي على انجاز هذا البحث في شقه التطبيقي، تنقلاتي بين قاعات تجمع أعضاء فرق العمل، حضوري بعض اجتماعاتهم واستماعي إلى طريقة تبادلهم للآراء ومعالجتهم للمشكلات التي تصادفهم... الخ. وكنت أسجّل ملاحظاتي إما مباشرة أو حين انفرادي، وكل هذا بهدف تعزيز نتائج الدراسة، والاستعانة بالملاحظات في شرح نتائج الاستمارة، كما أفادتني كثيرا في الاستشهاد على ما طرح في الشق النظري للدراسة.

3-2 - المقابلة

تعتبر المقابلة أداة أساسية في البحث السوسولوجي، وهي وسيلة رئيسية لجمع المعلومات والبيانات في دراسة الأفراد والجماعات الانسانية، والمقابلة بقدر ما هي تقنية منهجية فهي مسألة فنية.

وتعرّف المقابلة بأنّها محادثة مُوجّهة يقوم بها الباحث مع مبحوث أو مبحوثين بهدف تحصيل بيانات ومعلومات مقصودة لاستخدامها في البحث أو للاستعانة بها في عمليات التشخيص والتوجيه والعلاج.

ولقد استعنت بالمقابلة المتعمّقة²، لأهميتها في محاولة الكشف -من بين ما أحاول الكشف عنه- عن اختلاف التمثلات الثقافية لبعض القيم التنظيمية (العمل الجماعي، الاتصال، التماسك، التعدد الثقافي...) بين أعضاء فرق العمل متعددة الثقافات، وهذا ما لا يمكن تشخيصه وإظهاره دون مقابلة مباشرة مع أصحاب القرار من كلا الشريكين (حيث اقتصرت عيّنة مقابلاتي على قادة فرق العمل).

¹ Nicole Berthier, Les techniques d'enquête en sciences sociales, méthodes et exercices corrigés, 4eme édition, Armand colin, Paris, 2010, p133.

² وهي ذلك النوع من المقابلات التي تعتمد على مجموعة من الأسئلة الرئيسية التي يتمّ إثارتها ومناقشتها مع المبحوث، والتي تصلح في العيّنات النوعية والقليلة العدد.

فالمقابلة في بحثي مهمة جدا، قد تكشف عن جوانب ومعطيات لا يُمكن للاستمارة من جمعها، ناهيك عن كونها (المقابلة) ذات أهمية بالغة في المرحلة الاستطلاعية من العمل الميداني للضبط الجيد لاستمارة الدراسة. وقد كانت المقابلات التي أجريتها موجهة خصيصا لأبرز الأطارات المسيرة والعليا في عينة دراستي.

وفي إطار اعتمادي على هذه التقنية، أعددت دليل مقابلة، وضعت فيه مجموعة من الأسئلة التي أعدتها بدقة شاملة وواضحة ومرتبطة بمتغيرات الدراسة، حيث قمت بتفصيلها إلى ثلاث (3) محاور هي:

- المحور الأول: البيانات الاجتماعية والمهنية المتعلقة بالمقابل
- المحور الثاني: أسئلة متعلقة بالاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات.
- المحور الثالث: أسئلة متعلقة بتناسك فرق العمل متعددة الثقافات.

ولقد حاولت في أسئلتي الاعتماد على موضوعية الصياغة، وذلك كي تتلاءم مع كلا الشريكين.

ولقد تمّ إجراء المقابلة-حسب ضرورة البحث- بالإنجليزية والفرنسية، على اعتبار أنّ هاتين اللغتين هما الأكثر إتقاناً من طرف المبحوثين، وذلك سعياً منّي للتقرّب من الدقة في تقييد الإجابة والإلمام بمدلولاتها.

أمّا فيما يتعلق بالتسجيل فقد راوحت في توثيق مقابلاتي بين الكتابة الخطية والتسجيل الصوتي

3-3- الاستمارة

تعتبر تقنية الاستمارة (أو الاستبانة) إحدى أكثر أدوات جمع البيانات استخداماً وشيوعاً في البحوث السوسولوجية، فبواسطتها يتم التأكد من صدق فروض الدراسة وتساؤلاتها عن طريق ما يعرف باستمارات البحث الميداني.

والاستمارة عبارة عن صحيفة تحتوي على العدد الكافي من الأسئلة المرتبة والمضبوطة حول موضوع بحث، والتي يرى الباحث أنّ الإجابة عنها تكفي ما يتطلبه البحث من بيانات ومعلومات.

ولقد شكّلت الاستمارة في هاته الدراسة أداة أساسية لجمع البيانات، وأساساً هاماً لمعرفة آراء واتجاهات عينة البحث، لما قدّمت لي من إمكانية للتحكم في الأسئلة والحقائق المراد جمعها من العينة.

ولقد قمت بتصميم ثلاث استمارات متشابهة في المحاور ومضامين العبارات وطريقة صياغتها وطرحها، ومختلفة من حيث اللغة، حيث حُرّرت على ثلاث لغات هي العربية، الفرنسية والإنجليزية.

وعموماً، تمّ تقسيم الاستمارة إلى قسمين هما:

- القسم الأول عبارة عن مجموعة من الأسئلة المغلقة، تدرج تحت ما أسميته بالبيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة (الجنس والسن، الجنسية، المستوى التعليمي، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل واللغات المتقنة).

- القسم الثاني الخاص بالأسئلة المتعلقة بفرضيات الدراسة، واشتمل على محورين هما:

▪ المحور الأول: عنونه بمقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي (EIC) :

حيث استخدمت مقياس أعدته Susan Walker معتمدة في ذلك على تحليلها لنظرية نموذج الانتقال (Model transition) للعالم الأمريكي William Bridges لقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي في المنظمات وفرق العمل، نشرته في مقال لها بجامعة بوستن، سنة 2008 بعنوان (Effective Measurement for Internal Communication, six key steps) يُعرف باسم

The effectiveness of internal communication (EIC)¹ والذي يتوزع على الأبعاد التالية:

- بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال، وعباراته (Item) 05 هي (1 - 2 - 3 - 4 - 5).

- بعد مصداقية وحجم المعلومات، وعباراته (Item) 06 هي (6 - 7 - 8 - 9 - 10 - 11).

- بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، وعباراته (Item) 05 هي (12 - 13 - 14 - 15 - 16).

- بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات، وعباراته (Item) 04 هي (17 - 18 - 19 - 20).

- بعد الاهتمام والمشاركة، وعباراته (Item) 05 هي (21 - 22 - 23 - 24 - 25).

- بعد التغذية الراجعة، وعباراته (Item) 05 هي (26 - 27 - 28 - 29 - 30).

▪ المحور الثاني: عنونه بمقياس تماسك فريق العمل (GEQ) :

حيث استخدمت مقياس طوره كل من Carron & Brawley's لقياس تماسك فرق العمل يُعرف

باسم Group Environment Questionnaire (GEQ)² والذي يتوزع على الأبعاد التالية:

- بعد التكامل فيما يتعلق بواجبات العمل، وعباراته (Item) 09 هي: (1 - 2 - 6 - 11 - 16 - 21 - 22 - 26 - 27).

- بعد جاذبية العضو نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، وعباراته (Item) 10 هي: (3 - 7 - 8 - 12 - 17 - 23 - 28 - 29 - 31 - 32).

- بعد التكامل فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية للفريق، وعباراته (Item) 09 هي: (4 - 9 - 13 - 14 - 18 - 24 - 30 - 33 - 33 - 34).

- بعد جاذبية العضو نحو واجبات العمل، وعباراته (Item) 06 هي: (5 - 10 - 15 - 19 - 20 - 25).

¹ Susan Walker, Effective Measurement for Internal Communication, six key steps, College of Communication, Boston University, 2008.

² Carron, A.V. Brawley, L.R., & Brawley, The development to asses cohesion in sport teams: the group Environment Questionnaire. Journal of sport Psychology, N° 07, 1985, p244.

وقد راعيت في صياغة الاستمارة وعباراتها (وفي اللغات الثلاث) البساطة والسهولة قدر المستطاع بحيث تكون مفهومة لعامة المبحوثين.

ولقد تمّ بناء الاستمارة (بلغاتها الثلاث) عبر مرحلتين أساسيتين هما:

- المرحلة الأولى: وامتدت من جوان 2013 إلى أوت 2013. تمّ فيها تصميم الاستمارة الأولى، فتصحيحها ومحاولة ضبطها مع المشرف وعرضها اختباريا على عينة من المركب (غير عينة الدراسة) ثمّ ضبطها نهائيا مع المشرف وعرضها على الإدارة العامة لمراقبتها وقبول توزيعها.
- المرحلة الثانية: وامتدت من أواخر أكتوبر 2013 إلى أواخر جانفي 2014. أين تمّ تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي، حيث قمت بتوزيعها على عينة دراسية، وسعيا متّيا إلى الدقة في جمع المعلومات، فضّلت الاعتماد في البعض منها على ما يعرف باستمارة المقابلة، أي تدوين الأجوبة والمعلومات بنفسني، وذلك لما يكتسبه الموضوع من غموض وتشابك، فكان عليّ متابعة المبحوثين لشرح الغامض من العبارات، وبذلك يتسنى لهم الإجابة بدقة، ويتسنى لي فهمها بوضوح. هذا من جهة، ومن جهة أخرى لاجتناب ضياعها ولكسب عامل الوقت.

جدول رقم 15 - عدد ونسب الاستثمارات الموزعة والمسترجعة والمعتمدة في الدراسة

النسبة المتوية للاستثمارات المعتمدة بالنسبة لعينة الدراسة	الاستثمارات المعتمدة	النسبة المتوية للاستثمارات المسترجعة بالنسبة للاستثمارات الموزعة	الاستثمارات المسترجعة	النسبة المتوية للاستثمارات الموزعة بالنسبة لعينة الدراسة	الاستثمارات الموزعة	العينة
% 10.67	08	% 100	08	% 10.67	08	فريق المديرية العامة
% 12	09		09	% 12	09	فريق الإدارة العامة
% 16	12		12	% 16	12	فريق المالية
% 13.33	10		10	% 13.33	10	فريق التموين
% 17.33	13		13	% 17.33	13	فريق التسويق
% 14.67	11		11	% 14.67	11	فريق العمليات
% 16	12		12	% 16	12	فريق التقنية
% 100	75		% 100	75	% 100	75

3 - 4 - السجلات والوثائق والأرشيف

إنّ الاعتماد على السجلات والأرشيف والوثائق أمر ضروري لاستكمال البحث نظريا وميدانيا، حيث يستعين الباحث بالسجلات والأرشيف والوثائق الموجودة في مختلف مصالح المؤسسة، ومن هذه الوثائق التي كانت ذا قيمة علمية لي نجد مثلاً:

- الوثائق المختلفة حول تاريخ المؤسسة.
- عقد الشراكة وبنوده بين شركة MittalSteel وشركة Arcelor على مستوى المركّب.
- الهيكل التنظيمي للمؤسسة.
- الإحصائيات الدورية للمؤسسة (حول الأداء، الانتاج... الخ).
- اللوائح والقرارات التنظيمية الصادرة عن مختلف مديريات المؤسسة.
- مجلات المؤسسة.

وغيرها من الوثائق التي لا غنى عنها لتدعيم موضوع الدراسة.

4 - عينة الدراسة

الباحث في تقصيه لمشكلة بحثه، يعتمد إلى جمع بيانات تتعلق بهذه المشكلة، هذه البيانات قد يستقيها من مصادر مختلفة، قد تكون وثائقية كما قد تكون بشرية، هذه الأخيرة هي ما نعني بها عادة بمجتمع البحث (سبق التحدث عنه)، والتي قد يحصل الباحث فيه على بيانات من بعض مفرداته، والتي تمثل ما يسمى عينة البحث أو الدراسة.

فعينة الدراسة إذن هي اختيار جزء من وحدات مجتمع البحث اختياراً عشوائياً أو منتظماً ليُشكل نقطة انطلاق التحقق الامبريقي في البحوث الاجتماعية.¹

فالعينة هي الجزء الذي يختاره الباحث وفق طرق محدّدة ليُمثّل مجتمع البحث تمثيلاً علمياً سليماً.

ولأنّ موضوع بحثي يعني بدراسة العملية الاتصالية في محيط عمل (فرق العمل) متعدد الثقافات ومدى مساهمة تلك العملية في تماسكه، ارتأيت إلى اقتصار الدراسة على اختيار إطارات المركّب فقط نظراً لطبيعة الموضوع الذي يتطلب عينة لها نضج فكري ومستوى ثقافي مرتفع نوعاً ما، أين سيكون التبادل الثقافي بين الفاعلين أكثر حضوراً وتحلياً في نظم الاتصالات القائمة وأكثر تأثيراً على البنية التنظيمية.

هذا من جهة، ومن جهة أخرى، ولأنّ دراستي تعالج فرق العمل متعددة الثقافات، ولوجود سبعة منها في المستويات التنظيمية العليا للمركّب بما يمثل 75 وحدة إحصائية، كانت عينة دراستي عينة قصدية (غرضية) والتي هي من العينات غير الاحتمالية.

والعينة القصدية أو الغرضية تكون بانتقاء الباحث لأفراد عينته بما يخدم أهداف دراسته وبناءً على معرفته دون أن تكون هناك قيود أو شروط غير التي يراها هو مناسبة من حيث التمثيل والملاءمة، لاعتقاده بأنّها تساعده على تحقيق الغرض من البحث أحسن من غيرها.² ويتطلب هذا النوع من العينات أن يكون حجم المجتمع المدروس صغيراً وبالتالي حجم العينة المدروسة أيضاً صغيراً الأمر الذي يمكن الباحث من الإلمام بخصائص مجتمع بحثه.

ومنه جاءت عينة دراستي على النحو التالي:

¹ عبد الكريم بوحفص، الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية، الطبعة الثالثة المنقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 18.

² بول باسكون، مرجع سابق، ص 38.

جدول رقم 16 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الفئات المهنية للإطارات

المجموع الكلي للفريق	المجموع الجزئي لكل فئة	فئة الإطارات	
8	5	إطارات مسيرة	فريق المديرية العامة
	3	إطارات عليا	
	0	إطارات متوسطة	
9	3	إطارات مسيرة	فريق الإدارة العامة
	3	إطارات عليا	
	3	إطارات متوسطة	
12	4	إطارات مسيرة	فريق المالية
	5	إطارات عليا	
	3	إطارات متوسطة	
10	4	إطارات مسيرة	فريق التموين
	4	إطارات عليا	
	2	إطارات متوسطة	
13	2	إطارات مسيرة	فريق التسويق
	4	إطارات عليا	
	7	إطارات متوسطة	
11	3	إطارات مسيرة	فريق العمليات
	4	إطارات عليا	
	4	إطارات متوسطة	
12	2	إطارات مسيرة	فريق التقنية
	4	إطارات عليا	
	6	إطارات متوسطة	
75	23	إطارات مسيرة	المجموع الكلي
	27	إطارات عليا	
	25	إطارات متوسطة	

5 - أساليب التحليل المعتمدة

والتي يمكن تعريفها على أنها أساليب ترتيب وتنظيم البيانات بهدف إبرازها في شكل معلومات تستخدم للإجابة على أسئلة معينة. وهي غالباً قسمان، كمية إحصائية وكيفية نوعية.

5-1 - الأسلوب الكمي (الإحصائي)

تم جمع بيانات الدراسة الميدانية كما سبق أن أشرت من خلال تطبيق الاستمارة على عينة الدراسة المعنية، وقد جعلت إجابات المبحوثين متدرجة على سلم من 05 درجات أعدت بطريقة السلم الخماسي لليكرت (Rensis Likert)، تم تحليلها بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)¹ الإصدار 14.0، وهي على النحو التالي:

الجدول رقم 17 - مقياس ليكرت الخماسي للدراسة

مقياس فعالية الاتصال EIC	الترميز السلبي	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
	الدرجات	5	4	3	2	1
مقياس GEQ	الترميز السلبي	دائماً	غالباً	أحياناً	قليلاً	أبداً

ولحساب طول خلايا المقياس (الحدود الدنيا والعليا) تم حساب المدى (5 - 1 = 4) ثم تم تقسيمه على عدد فئات المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح (4 / 5 = 0.80)، بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أي بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وبالتالي اعتمدت على طول الخلايا في تفسير المتوسطات المحسوبة والمتوسطات المتوقعة كما يلي:

- متوسط أكثر من 4.2 يشير إلى موافق بشدة أو دائماً.
- متوسط يتراوح بين أكثر من 3.4 و 4.2 يشير إلى موافق أو غالباً.
- متوسط يتراوح بين أكثر من 2.6 و 3.4 يشير إلى محايد أو أحياناً.
- متوسط يتراوح بين أكثر من 8.1 و 2.6 يشير إلى غير موافق أو قليلاً.
- متوسط يتراوح بين 1 و 1.8 يشير إلى غير موافق بشدة أو أبداً.

أما فيما يخص التحقق من صدق وثبات أداة جمع البيانات فقد تم استخدام معامل الارتباط بيرسون ومعادلة ألفا كرونباخ على الترتيب، على كلى المقياسين، وكان ملخص النتائج كالتالي:

¹ Statistical Package for Social Science.

▪ مقياس درجة فعالية الاتصال (EIC - The effectiveness of internal communication):
صدق المقياس: تم استخراج معامل الارتباط بيرسون لتحديد ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية وذلك من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من 30 عامل في المركب لم يتم تضمينها بالعينة الأصلية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.75 - 0.94) وجميعها دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وتعبر عن ارتباط إيجابي وبهذا يكون المقياس صادق فيما وضع لقياسه.
ثبات المقياس: للتحقق من ثبات المقياس طبق على نفس عينة الصدق وتم استخراج الثبات الكلي للمقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ حيث وصل إلى (0.88) وهو جيد لأغراض الدراسة.

▪ مقياس مستوى تماسك فريق العمل (GEQ - Group Environment Questionnaire):
صدق المقياس: تم استخراج معامل الارتباط بيرسون لتحديد ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية وذلك من خلال تطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من 30 عامل في المركب لم يتم تضمينها بالعينة الأصلية، وتراوحت معاملات الارتباط بين (0.74 - 0.92) وجميعها دالة احصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) وتعبر عن ارتباط إيجابي وبهذا يكون المقياس صادق فيما وضع لقياسه.
ثبات المقياس: للتحقق من ثبات المقياس طبق على نفس عينة الصدق وتم استخراج الثبات الكلي للمقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ حيث وصل إلى (0.86) وهو جيد لأغراض الدراسة

وعلى العموم، ومن أجل الإجابة عن تساؤلات الدراسة والتحقق من فرضياتها، استخدمت (كما سبق أن ذكرت) برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية، وذلك باستخدام المعالجات الاحصائية التالية:

- التكرارات، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية والنسب المئوية.
- معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لتحديد مدى اتساق أداة الدراسة مع ما وضعت لقياسه (متغيرات الدراسة). وكذا لحساب العلاقات بين متغيرات الدراسة المستقلة التابعة (التأثير والتأثر، العلاقات الاحصائية الدالة...الخ).
- تحليل التباين الأحادي (One Way Anova)، يرمز له بالرمز f^1 ويستخدم في الدراسات التي تشتمل على عينات متعددة (كمجموعات أو فرق مختلفة، شريطة أن تكون أكثر من اثنتين)

¹ f للدلالة عن قيمة One-Way ANOVA المحسوبة (الخاصة بالدراسة) والجدولية (حسب جدول القيم الحرجة لتوزيعات المدى الكلي للعبارات الذي وضعه John Tukey).

للتحقق مما إذا كان لمتغير من متغيرات الدراسة المستقل تأثيراً على متغير من متغيرات الدراسة التابع لجميع العينات الفرعية في آن واحد، أو التحقق من مدى دلالة متغير من متغيرات الدراسة لجميع العينات الفرعية في آن واحد، ثم تحديد أين توجد هذه الدلالة بالضبط بين مجموعات العينات الفرعية، وهذا من خلال إجراء بعض المقارنات بين المتوسطات التي تم الحصول عليها لاستخلاص أكبر قدر من المعلومات المفيدة من بيانات الدراسة.

- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات الحسابية للكشف عن مصادر الفروق في فرضيات الفروق الاحصائية الدالة.

5 - 2 - الأسلوب الكيفي

استخدمت كذلك في دراستي الأسلوب الكيفي من أجل الوصول إلى تفسيرات موضوعية للمعطيات الكمية وتوليف البيانات لإعطائها معنى يكمل التحليل الاحصائي ويدعمه، وهي غالباً، ما يجمعه الباحث من تدوين المقابلات وملاحظات المراقبة الميدانية.

فيانات الأسلوب الكمي لوحدها غير كافية لفهم جميع الظواهر الاجتماعية أو جوانب معينة منها كالمواقف والآراء والقيم الاجتماعية، فهي لا تعطي فهماً متعمقاً دون الاستعانة بالأسلوب الكيفي الذي من بين أهم أدواته الملاحظة بنوعها الحسية والعقلية، فأما الحسية فهي تلك التي تستخدم للتعرف على ما يجري في مجتمع البحث والتي يسجلها الباحث آنياً بواسطة أدوات التسجيل. وأما الملاحظة العقلية فهي التي تعتمد على قواعد التفكير العلمي، وتمكن من استنباط الفروض واستقراء النظريات واستخراج القوانين، وكذلك التحقق من مدى صحتها أو خطئها. وهذا النوع من الملاحظة هو الأساس النظري الذي يشكل العلاقات بين الوقائع في مجملها وفي تفصيلها، والربط بين المطرد والمتشابه منها والتعرف على الأسباب والكشف الاستبصاري عن كنه الظواهر الاجتماعية مما تبدو عليه في مجرياتها.

الفصل الخامس

عرض وتحليل المعطيات الميدانية للدراسة

تمهيد.

1 - البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعيّنة.

2 - اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها.

2 - 1 - اختبار مقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي (EIC).

2 - 2 - اختبار مقياس تماسك فريق العمل متعدد الثقافات (GEQ).

2 - 3 - اختبار العلاقة بين فعالية الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

2 - 4 - اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين فعالية الاتصال وبعض المتغيرات

الاجتماعية والمهنية للعيّنة.

2 - 5 - اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين مستوى التماسك وبعض المتغيرات

الاجتماعية والمهنية للعيّنة.

تمهيد

بعد هذا العرض المفصل للإجراءات المنهجية المتبعة خلال الدراسة، سأحاول في هذا الفصل تطبيق هذه الخطوات والإجراءات من خلال جمع المعطيات التي تحصلت عليها، تفرغها في جداول تعبر عن إجابات المبحوثين وآرائهم المختلفة حول مختلف المحاور المتضمنة في الاستمارة والمقابلة لأقوم فيما بعد بتحليل هاته البيانات وتفسيرها، للوقوف على مختلف الأسباب، والدوافع التي أنتجت سلوكا معيناً، لأتوصل، بناء على ذلك، إلى مجموعة من النتائج، والتي على ضوءها سأتمكن من تقديم مجموعة من الاقتراحات، والتوصيات.

ويجدر بي الذكر، قبل البداية في التحليل الإحصائي لبيانات الدراسة أنه تم مراجعة الاستمارات والمقابلات وترميزها وتفرغها وتحليل بياناتها بواسطة استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) لمعالجة بيانات الدراسة إحصائياً.

1 - البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعيّنة

إن تحديد الخصائص المهنية والاجتماعية للمبحوثين تمكّن الباحث من التعرف على سمات ملامح عيّنة الدراسة وبالتالي تفيد في ربط متغيّرات الدراسة بالإطار العام وهذا لفهم واقع الظاهرة محل الدراسة بكل موضوعية وتجنب الخروج عن سياقها العام ومن ثمّ تحليل وتفسير البيانات كميًا وكيفيًا بفاعلية أكبر.

1 - 1 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والسن

جدول رقم 18 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنس والسن

المجموع		أثى		ذكر		الجنس
النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	النسبة (%)	التكرار	السن
33.33	25	40	10	30	15	$30 \geq$
22.67	17	28	7	20	10	[39 - 31]
25.33	19	20	5	28	14	[49 - 40]
18.67	14	12	3	22	11	$50 \leq$
% 100	75	% 100	25	% 100	50	المجموع
% 100		% 33.34		% 66.66		

تبين لنا الشواهد الكمية لهذا الجدول أنّ 33.34% من عيّنة الدراسة هي من فئة الإناث، في حين مثّلت فئة الذكور 66.66% من عيّنة الدراسة الكلية. ولعل أهم ملاحظة مثيرة للانتباه هي رجحان نسبة الذكور على نسبة الإناث، وهي ظاهرة نجدها كثيرا في المؤسسات الصناعية (معمل الحديد والصلب في دراستي)، حيث يسيطر الرجال غالباً، وبالأخص عندما تكون هاته المؤسسة الصناعية مؤسسة شركة أجنبية ذات أنماط تنظيمية حديثة تعتمد على فكري الوضع تحت تصرف والتنقلات الدورية الدولية التي غالباً لا يكون للمرأة منها نصيب في مجتمعا (لجملة التمثلات الاجتماعية التي تشكّله). ومع ذلك يمكن القول أن نسبة الإناث في عيّنة دراستي (وفي إطارات المركب ككل) تبقى معتبرة مقارنة بمؤسسات أخرى ذات نفس الوزن الاقتصادي ونفس البعد المتعدد الثقافات.

أمّا فيما يخص السن، فإنّ أوّل ملاحظة تثير الانتباه هي فتوة العيّنة (إذ لا يتعدى متوسط عمر العيّنة 33 سنة)، بحيث أكبر نسبة كانت لفئة ($30 \geq$) بنسبة 33.33% (30% للذكور و 40% للإناث) ولعل هذا راجع لعمليات الاستقطاب والتوظيف التي قام بها المركب في السنوات الأخيرة (منذ إبرام عقد الشراكة).

1 - 2 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية

جدول رقم 19 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الجنسية

المجموع	هندية	إيطالية	فرنسية	جزائرية	الجنسية	
					التكرار	النسبة (%)
8	2	1	2	3	التكرار	فريق المديرية العامة
100	25	12.5	25	37.5	النسبة (%)	فريق المديرية العامة
9	0	0	3	6	التكرار	فريق الإدارة العامة
100	0	0	33.33	66.67	النسبة (%)	فريق الإدارة العامة
12	0	1	4	7	التكرار	فريق المالية
100	0	8.33	33.33	58.33	النسبة (%)	فريق المالية
10	0	1	3	6	التكرار	فريق التكوين
100	0	10	30	60	النسبة (%)	فريق التكوين
13	1	0	4	8	التكرار	فريق التسويق
100	7.69	0	30.77	61.54	النسبة (%)	فريق التسويق
11	1	0	4	6	التكرار	فريق العمليات
100	9.09	0	36.36	54.55	النسبة (%)	فريق العمليات
12	1	1	2	8	التكرار	فريق التقنية
100	8.33	8.33	16.67	66.67	النسبة (%)	فريق التقنية
75	5	4	22	44	التكرار	المجموع
100	6.67	5.33	29.33	58.67	النسبة (%)	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 19 توزيع الجنسيات في عينة دراستي، حيث كان النصيب الأوفر للجنسية الجزائرية بـ 44 مفردة من مجموع 75 ونسبة 58.67% من النسبة الاجالية وهذا شيء متوقع لأن الجزائر مقر تواجد المؤسسة، تليها الجنسية الفرنسية بـ 22 مفردة من مجموع 75 ونسبة 29.33% من النسبة الاجالية، ويمكن تفسير هذه النسبة بكون الشريك الفرنسي قديم التواجد بمركب الحجار بمؤسستي SIDER & MITTAL STEEL وبرغبة ArcelorMittal حين إبرام العقد المحافظة على العنصر الفرنسي لما له من خبرة في مركب الحجار. تليها الجنسية الهندية بـ 5 مفردات من مجموع 75 ونسبة 6.67% وهي جنسية مالكي شركة ArcelorMittal، ثم تأتي الجنسية الإيطالية بـ 4 مفردة من مجموع 75 ونسبة 5.33% وهم كذلك كانوا من عمال MITTAL STEEL & SIDER الذين حافظت عليهم ArcelorMittal.

1 - 3 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

جدول رقم 20 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى التعليمي

المجموع		العينة الأجنبية (31 فرد)		العينة المحلية (44 فرد)		العينة المستوى المهني
النسبة من العينة الكلية	التكرار	النسبة من العينة الأجنبية	التكرار	النسبة من العينة المحلية	التكرار	
0	0	0	0	0	0	متوسط
14.66	11	3.22	1	22.72	10	ثانوي
46.67	35	51.62	16	43.18	19	جامعي تقني
38.67	29	45.16	14	34.10	15	جامعي أكاديمي
100	75	100	31	100	44	المجموع

أفادت البيانات الإحصائية للجدول رقم 20 أنَّ المستوى التعليمي لكلا العينتين (المحلية والأجنبية) مرتفعة نسبياً (77.28% بالنسبة للعينة المحلية و96.78% بالنسبة للعينة الأجنبية، لنسبة كلية هي الأعلى تقدر ب 85.64%) بحيث تنعدم المستويات العلمية الدنيا (المتوسط) لدى كلي الطرفين (0%) في مقابل ارتفاع النسب في المستويات التعليمية ما بعد الثانوية، لتبلغ ذروتها في المستوى الجامعي التقني لدى الطرفين (43.18% للعينة المحلية و51.62% للعينة الأجنبية، بنسبة كلية هي الأعلى كذلك تقدر ب 46.67%). وهذا طبيعي لاقتصار عينة دراستي على الإطارات التي تتطلب مستوى تعليمي مرتفع، باعتباره يوفر الكفاءة العالية، وهو ما تحتاجه غالباً أي مؤسسة وبالخصوص مؤسسات الشراكة الأجنبية.

1 - 4 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

جدول رقم 21 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المستوى المهني

المجموع		العينة الأجنبية (31 فرد)		العينة المحلية (44 فرد)		العينة المستوى التعليمي
النسبة من العينة الكلية	التكرار	النسبة من العينة الأجنبية	التكرار	النسبة من العينة المحلية	التكرار	
16	12	25.81	8	9.10	4	إطارات مسيرة
24	18	32.25	10	18.18	8	إطارات عليا
60	45	41.94	13	72.72	32	إطارات متوسطة
100	75	100	31	100	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 21 أنّ توزيع الإطارات في عينة دراستي توزيع نسبي متناقص كلما ارتفع المستوى المهني، ولعلّ هذا راجع لطبيعة المهام الموكلة لكل مستوى مهني، فهناك الإطارات المسيرة ذوي الوظيفة الاستشارية التسييرية المتكوّنة من الرئيس المدير العام والمدير العام وبعض المؤسسين والمساهمين، وهناك الإطارات العليا ذوي الوظيفة التأطيرية الرقابية (رؤساء المديرات وبعض المصالح)، وهناك الإطارات المتوسطة ذوي الوظيفة التطبيقية (مسؤولي المصالح الجهوية والأقسام وبعض الورشات).

1 - 5 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

جدول رقم 22 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

المجموع		العينة الأجنبية (31 فرد)		العينة المحلية (44 فرد)		العينة
النسبة من العينة الكلية	التكرار	النسبة من العينة الأجنبية	التكرار	النسبة من العينة المحلية	التكرار	الأقدمية في مؤسسات الشركة
16.01	12	16.12	5	15.90	7	أقل من 05 سنوات
34.02	27	22.58	7	45.46	20	من 05 إلى 10 سنوات
49.97	36	61.30	19	38.64	17	من 11 سنة فما فوق
100	75	100	31	100	44	المجموع

تبيّن لنا الشواهد الكمية للجدول رقم 22 أنّ فئة الأفراد ذوي الأقدمية في مؤسسات الشركة من 11 سنة فما فوق تمثل 48% وهي أعلى نسبة كلية، أما حين نقارن بين العينتين (المحلية والأجنبية) نجد أنّ الفئة من 05 إلى 10 سنوات تمثل 45.46% وتعتبر أعلى نسبة لدى العينة المحلية في مقابل الفئة الأعلى لدى العينة الأجنبية هي فئة من 11 سنة فما فوق بنسبة 61.30%.

وهنا يمكن القول أنّه، وإن كان مركّب الحجار معتاد على الشركة الأجنبية (منذ 2001) إلّا أنّ العامل المحلي لم يكن غالباً في هاته الشركات الأجنبية السابقة (في المستويات المهنية العليا) ولعل هذا ما يفسر متوسط أقدميته (من 05 إلى 10 سنوات) عكس العينة الأجنبية التي لها متوسط خبرة معتبرة (من 11 سنة فما فوق) وهذا يرجع من جهة تتابع الشركات الأجنبية في المركب مع المحافظة على نفس العناصر الأجنبية، ومن جهة أخرى لسياسة الحراك الكثيفة (Mobilité) التي تعتمدها ArcelorMittal بانتشارها الواسع حول العالم (أنظر شكل 24، ص 187).

1 - 6 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في فرق العمل

جدول رقم 23 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب الأقدمية في فرق العمل

المجموع		العينة الأجنبية (31 فرد)		العينة المحلية (44 فرد)		العينة الأقدمية في فرق العمل
النسبة من العينة الكلية	التكرار	النسبة من العينة الأجنبية	التكرار	النسبة من العينة المحلية	التكرار	
49.33	37	25.80	8	65.91	29	أقل من 05 سنوات
33.34	25	41.95	13	27.27	12	من 05 إلى 10 سنوات
17.33	13	32.25	10	6.82	03	من 11 سنة فما فوق
100	75	100	31	100	44	المجموع

نلاحظ من خلال الجدول 23 أنّ توزيع فئة الأفراد ذوي الأقدمية في فرق العمل أقل من 05 سنوات تمثل 49.33% وهي أعلى نسبة كلية، أما حين تقارن بين العينتين (المحلية والأجنبية) نجد أنّ الفئة أقل من 05 سنوات تمثل 65.91% وتعتبر أعلى نسبة لدى العينة المحلية في مقابل الفئة الأعلى لدى العينة الأجنبية هي فئة من 05 إلى 10 سنوات بنسبة 41.95%.

وهنا يمكن القول أنّه، وإن كان مركب الحجار معتاد على الشراكة الأجنبية (منذ 2001) إلا أنّ نمط العمل بمفهوم فرق العمل حديث العهد في مركب ArcelorMittal Annaba، هذا ما يفسر قلة سنوات الخبرة للعينة المحلية مقارنة بالعينة الأجنبية التي لها نوع من الخبرة في العمل بنظام فريق العمل لسياسة الحراك الكثيفة (Mobilité) التي تعتمدها ArcelorMittal والتي سمحت لعاملتها الأجنبية المتعددة الثقافات بالعمل في فرق عمل في فروع أخرى للشركة حول العالم.

1 - 7 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللغات المتقنة

جدول رقم 24 - توزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللغات المتقنة

اللغات المتقنة										اللغات
الإيطالية		الهندية		الإنجليزية		الفرنسية		العربية		
النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	النسبة %	التكرار	العينة حسب الجنسية
2.27	1	0	0	88.63	39	100	44	100	44	العينة الجزائرية (44 فرد)
31.81	7	0	0	81.81	18	100	22	9.09	2	العينة الفرنسية (22 فرد)
100	4	0	0	100	4	75	3	0	0	العينة الإيطالية (4 فرد)
0	0	100	5	100	5	40	2	0	0	العينة الهندية (5 فرد)
16	12	6.66	5	88	66	94.66	71	61.33	46	المجموع من العينة الكلية

أما فيما يخص توزيع أفراد العينة حسب اللغات المتقنة، فنلاحظ من خلال الجدول 24 أنّ أكثر اللغات إتقانا في مركب ArcelorMittal Annaba هي الفرنسية بنسبة 94.66% تليها الإنجليزية ب 88% فالعربية ب 61.33% والإيطالية ب 16% وأخيرا الهندية ب 6.66%.

أما من حيث الجنسيات فنجد أنّ جميع العيّنة المحلية (الجزائرية) تتقن اللغتين العربية والفرنسية بنسبة مطلقة، والإنجليزية بنسبة 88.63% والإيطالية بنسبة 2.27%. ونجد أنّ العيّنة الأجنبية (الفرنسية والهندية والإيطالية) تتقن اللغة الإنجليزية بنسبة 93.93% تليها اللغة الفرنسية ب 71.66% ثمّ الإيطالية بنسبة 43.93% ثمّ الهندية ب 1.66% وأخيرا العربية بنسبة 0.66%.

2 - اختبار فرضيات الدراسة ومناقشتها

بعد إدخال المتغيرات المعتمدة في الاستمارة وكذا البيانات المتحصل عليها من مجموع الاستمارات المسترجعة، في البرنامج الإحصائي SPSS وبعد إجراء العمليات الإحصائية عليها (التي سبق ذكرها في الإطار المنهجي)، تحصلت على نتائج سأقوم بتحليلها ومناقشتها لاستخلاص مختلف العلاقات الكائنة بين متغيرات دراستي ومنه دراسة صحة الفرضيات فالإجابة على إشكالية بحثي.

2 - 1 - اختبار مقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي (EIC)

ويأتي هذا العنصر للإجابة التساؤل الأول والذي مفاده : ماهي درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات؟.

وللتحقق من الفرضية الفرعية الأولى والتي تنص على أن الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات في مركب ArcelorMittal Annaba يتسم بالفعالية.

وقد استخدمت في هذا المقياس كذلك، المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل بعد ولكل درجة كلية ثم المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجموع الأبعاد، معتمدا في تفسير النتائج على النسب المئوية المقيّنة كالتالي¹ :

▪ [70% فأعلى] درجة فعالية اتصال عالية.

▪ [50% - 69.99%] درجة فعالية اتصال متوسطة.

▪ [أقل من 50%] درجة فعالية اتصال منخفضة.

وتنائج الجداول (26 - 27 - 28 - 29 - 30 - 31 - 32) تبين ذلك:

¹ وهو ما اعتمدت عليه Susan Walker في مقياسها الأصلي.

2 - 1 - 1 - بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال

جدول رقم 25 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات افتتاح ووضوح نظام الاتصال.

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	درجة الفعالية
1	1	يعمل أعضاء فريق العمل على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بينهم ومع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى	3.80	76.00	عالية
2	2	تميز الرسالة الصادرة من فريق العمل بالوضوح التام	3.95	79.06	عالية
3	6	يحرص أعضاء فريق العمل على توفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة	4.07	81.41	عالية
4	11	يقوم أعضاء فريق العمل بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي يتخذونها أو تتخذها الإدارة الوصية	3.56	71.19	عالية
5	16	يحرص أعضاء فريق العمل على وصول المعلومات على أتم وجه وإلى جميع الأعضاء	3.67	73.41	عالية
		الدرجة الكلية بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	3.81	76.22	عالية

يتضح من الجدول 25 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعث افتتاح ووضوح نظام الاتصال كانت عالية على جميع العبارات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% في جميع العبارات.

أمّا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعث افتتاح ووضوح نظام الاتصال فقد كان عالية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 76.22%.

بمعنى أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعث عبارات افتتاح ووضوح نظام الاتصال كانت عالية.

2 - 1 - 2 - بعد مصداقية وحجم المعلومات.

جدول رقم 26 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات مصداقية وحجم المعلومات.

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	درجة الفعالية
1	21	تتصف المعلومات الصادرة والمتبادلة في الفريق بالمصداقية	3.84	76.71	عالية
2	8	تخلو المعلومات التي يتبادلها أعضاء الفريق من أية تلاعب	3.35	67.06	متوسطة
3	3	تجيب أعضاء الفريق عن كافة أسئلة واستفسارات التي تطلبها منهم الإدارة الوصية	3.72	74.35	عالية
4	20	يقوم أعضاء الفريق بنشر الأرقام والبيانات المتعلقة بأداء الفريق	3.64	72.71	عالية
5	27	يعمل أعضاء الفريق بشكل جاد وفي بيئة خالية من أزمة الثقة المتعلقة بحجم المعلومات المرغوب في الكشف عنها	3.44	68.85	متوسطة
6	12	يقدم أعضاء الفريق المعلومات الكافية وبشفافية لجميع الأطراف ذات العلاقة دون طلب منهم	3.25	65.17	متوسطة
		الدرجة الكلية بعد مصداقية وحجم المعلومات	3.54	70.81	عالية

يتضح من الجدول 26 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعده مصداقية وحجم المعلومات كانت عالية على العبارات (21 - 3 - 20)¹ حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% ومتوسطة على العبارات (8 - 27 - 12) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (65% - 68.85%).

أمّا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعده مصداقية وحجم المعلومات فقد كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 70.81%.

بمعنى أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات مصداقية وحجم المعلومات كانت عالية.

¹ الرقم في المقياس.

2 - 1 - 3 - بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة

جدول رقم 27 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	درجة الفعالية
1	13	يستفيد أعضاء فرق العمل من تكنولوجيات الاتصال الحديثة ويوظفونها في عملياتهم الاتصالية	4.01	80.24	عالية
2	5	يستخدم أعضاء فرق العمل التقارير المكتوبة بصورة تحقق الغاية المطلوبة	3.81	76.24	عالية
3	7	يعتمد أعضاء فرق العمل على اللوائح والإجراءات المدونة كوسيلة اتصال لنقل المعلومات للأطراف المعنية بعملية الاتصال	3.62	72.47	عالية
4	10	يستخدم أعضاء فرق العمل وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم كل عضو مقصود من العملية الاتصالية	3.21	64.29	متوسطة
5	24	ينوع أعضاء فرق العمل في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب	3.66	73.31	عالية
		الدرجة الكلية لبعدها اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	3.66	73.31	عالية

يتضح من الجدول 27 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعدها اختيار وسيلة الاتصال المناسبة كانت عالية على العبارات (13 - 5 - 7 - 24) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% ومتوسطة على العبارة (24) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها 64.29%.

أمّا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعدها اختيار وسيلة الاتصال المناسبة فقد كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 73.31%.

بمعنى أنّ فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات اختيار وسيلة الاتصال المناسبة كانت عالية.

2 - 1 - 4 - بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات.

جدول رقم 28 - المتوسطات الحسابية والنسب المتوية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات.

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المتوية %	درجة الفعالية
1	17	يتندرس أعضاء فرق العمل التقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية وفي الوقت المناسب	4.32	86.35	عالية
2	23	يختار أعضاء فرق العمل وسيلة اتصال تتناسب مع التوقيت المطلوب للرسالة	4.02	80.47	عالية
3	4	يزود أعضاء فرق العمل بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة بدقة وفي الوقت المناسب	3.98	79.53	عالية
4	15	يقوم أعضاء فرق العمل بعمليات الاتصال فيما بينهم بسرعة وكفاءة	3.92	78.35	عالية
		الدرجة الكلية لبعء التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	4.06	81.17	عالية

يتضح من الجدول 28 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعء التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كانت عالية على جميع العبارات، حيث كانت النسبة المتوية للاستجابة عليها أكثر من 70% في جميع العبارات.

أمّا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعء التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات فقد كانت عالية، حيث وصلت النسبة المتوية للاستجابة إلى 81.17%.

بمعنى أنّ فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات كانت عالية.

2 - 1 - 5 - بعد الاهتمام والمشاركة.

جدول رقم 29 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات الاهتمام والمشاركة.

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	درجة الفعالية
1	14	يعمل أعضاء فرق العمل على توفير المناخ المناسب والراحة النفسية اللازمة لعمليات الاتصال المختلفة	4.15	83.06	عالية
2	9	يتقبل أعضاء فرق العمل اقتراحات بعضهم البعض فيما يخص المهام أو طريقة التواصل	4.22	84.47	عالية
3	30	يتحاور أعضاء فرق العمل بين بعضهم البعض حواهتماماتهم، ميولاتهم وأهدافهم.	4.05	80.94	عالية
4	26	يحرص أعضاء فرق العمل على إشراك بعضهم البعض في اتخاذ القرارات التي تنجر عنها مسؤوليات ورقابة	4.09	81.88	عالية
5	18	يحرص أعضاء فرق العمل على إشراك بعضهم البعض في صناعة القرارات التي تم حياة الفريق.	4.29	85.88	عالية
		الدرجة الكلية لبعء الاهتمام والمشاركة	4.16	83.24	عالية

يتضح من الجدول 29 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعء الاهتمام والمشاركة كانت عالية على جميع العبارات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% في جميع العبارات.

أما فيما يتعلق بالدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعء الاهتمام والمشاركة فقد كانت عالية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 83.24%.

بمعنى أنّ فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعببارات الاهتمام والمشاركة كانت عالية.

2 - 1 - 6 - بعد التغذية الراجعة.

جدول رقم 30 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات التغذية الراجعة

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	درجة الفعالية
1	29	يفسح أعضاء فرق العمل المجال أمام بعضهم البعض من أجل مناقشة الأمور الغامضة في العمليات الاتصالية	3.64	72.8	عالية
2	25	يعطي أعضاء فرق العمل الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية	3.64	72.8	عالية
3	19	يستجيب أعضاء فرق العمل بشكل كبير للتغذية الراجعة في العملية الاتصالية ويوظفها لفهم بعضهم البعض	3.96	79.29	عالية
4	22	يستخدم قادة فرق العمل أساليب متعددة لتعرف على ردود الأفعال لدى الأعضاء اتجاه طبيعة العملية الاتصالية ونجاحتها	3.78	75.53	عالية
5	28	يحرص أعضاء فرق العمل على تزويد كل من يدي اقتراحات أو انتقادات بخصوص العملية الاتصالية بالتغذية الراجعة بشكل مباشر	3.68	73.65	عالية
		الدرجة الكلية لبعء التغذية الراجعة	3.74	74.81	عالية

يتضح من الجدول 30 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعء التغذية الراجعة كانت عالية على جميع العبارات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% في جميع العبارات.

أمّا فيما يتعلق بالدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لبعء التغذية الراجعة فقد كانت عالية، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 74.81%.

بمعنى أنّ فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات التغذية الراجعة كانت عالية.

2 - 1 - 7 - خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

جدول رقم 31 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الكلية

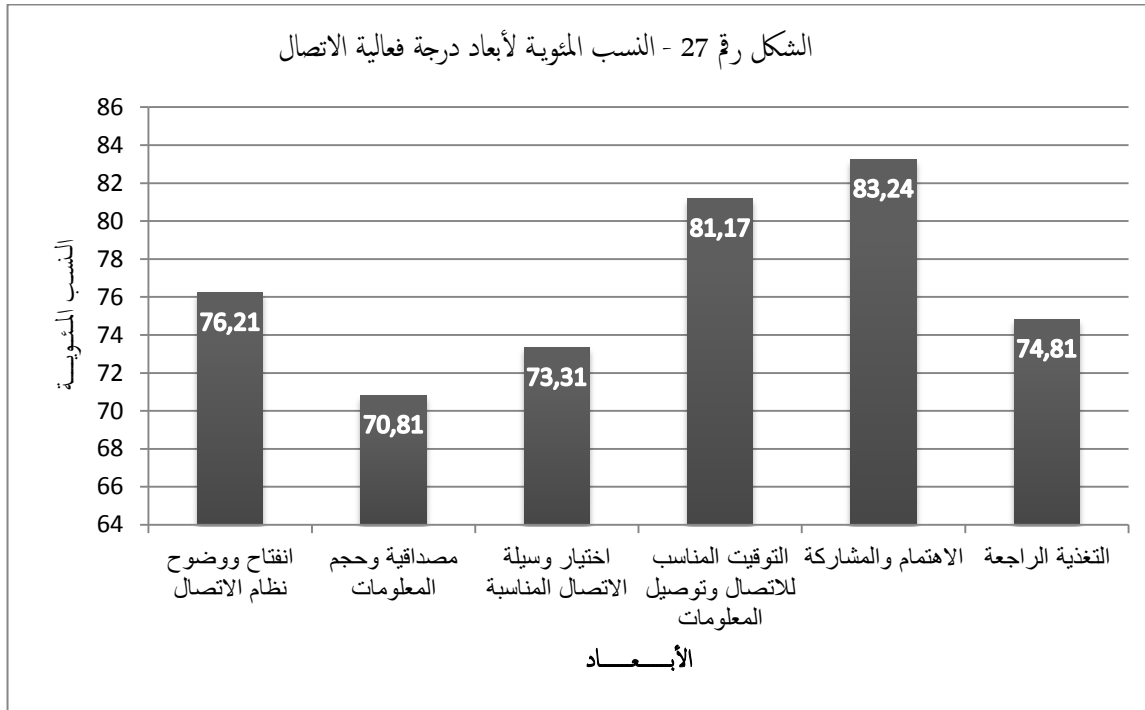
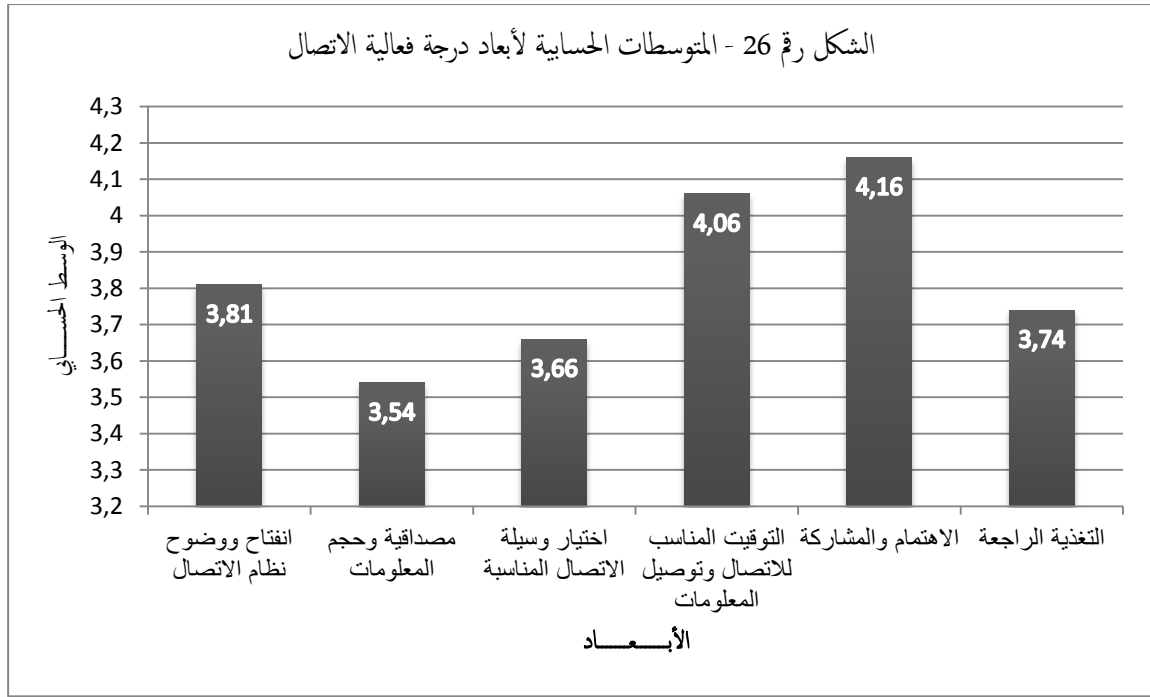
لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات

الترتيب	درجة الفعالية	النسبة المئوية %	المتوسط الحسابي	الأبعاد	الرقم
الثالث	عالية	76.21	3.81	بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	1
السادس	عالية	70.81	3.54	بعد مصداقية وحجم المعلومات	2
الخامس	عالية	73.31	3.66	بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	3
الثاني	عالية	81.17	4.06	بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	4
الأول	عالية	83.24	4.16	بعد الاهتمام والمشاركة	5
الرابع	عالية	74.81	3.74	بعد التغذية الراجعة	6
	عالية	76.59	3.83	الدرجة الكلية لفعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات	

يتضح من الجدول رقم 31 أنّ درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات كانت عالية على جميع الأبعاد، حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى 76.59% وكان أفضل الأبعاد على الترتيب :

- (1) بعد الاهتمام والمشاركة بنسبة مئوية تقدر ب 83.24%.
- (2) بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات بنسبة مئوية تقدر ب 81.17%.
- (3) بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال بنسبة مئوية تقدر ب 76.21%.
- (4) بعد التغذية الراجعة بنسبة مئوية تقدر ب 74.81%.
- (5) بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بنسبة مئوية تقدر ب 73.31%.
- (6) بعد مصداقية وحجم المعلومات بنسبة مئوية تقدر ب 70.81%.

وتظهر النتيجة بوضوح في الأعمدة البيانية التالية:



2 - 2 - اختبار مقياس تماسك فريق العمل متعدد الثقافات (GEQ)

ويأتي هذا العنصر للإجابة التساؤل الثاني والذي مفاده : ما هو مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات ؟

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثانية والتي تنص على أنّ فرق العمل متعددة الثقافات في مركّب ArcelorMittal Annaba تتحلّى بدرجة كبيرة من التماسك.

وقد استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل بعد ولكل درجة كلية ثمّ المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمجموع الأبعاد، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت على النسب المئوية المفيئة كالتالي¹ :

- [70% فأعلى] مستوى تماسك عال.
- [50% - 69.99%] مستوى تماسك متوسط.
- [أقل من 50%] مستوى تماسك منخفض

ونتائج الجداول (33 - 34 - 35 - 36 - 37) تبين ذلك:

¹ وهو ما اعتمد عليه كذلك كل من Carron & Brawley في مقياسها الأصلي.

2 - 2 - 1 - بعد تكامل الأعضاء فيما يتعلق بواجبات العمل

جدول رقم 32 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك

في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات تكامل الأعضاء فيما يتعلق بواجبات العمل

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	مستوى التماسك
1	1	أعضاء الفريق يساعدون بعضهم البعض من أجل تطوير المهارات الفردية	4.07	81.4	عال
2	2	أعضاء الفريق يساعدون بعضهم البعض من أجل حل المشاكل التي تطرأ في العمل	3.82	76.4	عال
3	6	أعضاء الفريق يراجعون ويناقشون محامهم بعد أداءهم لها	3.57	71.4	عال
4	11	أعضاء الفريق يدعمون بعضهم البعض بغض النظر عن الأداء كيفما يكون	3.59	71.8	عال
5	16	أعضاء الفريق يشاركون بعضهم البعض وجهات النظر العملية بشأن أهداف الفريق	3.74	74.8	عال
6	21	أعضاء الفريق يتعاونون مع بعضهم لتحقيق الأهداف المسطرة	4.06	81.2	عال
7	22	أعضاء الفريق يتشاركون وجهات النظر في القضايا المرتبطة بعمل الفريق	3.70	74	عال
8	26	أعضاء الفريق يشجعون بعضهم البعض من أجل أداء أفضل	3.94	78.8	عال
9	27	أعضاء الفريق يساعدون بعضهم البعض لإنجاز المهام في الوقت المحدد	3.66	73.2	عال
		الدرجة الكلية بعد التكامل فيما يتعلق بواجبات العمل	3.80	76	عال

يتضح من الجدول 32 أن مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات لبعده التكامل بين أعضائه فيما يتعلق بواجبات العمل كان عالياً على جميع العبارات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% في جميع العبارات.

أمّا فيما يتعلق بمستوى التماسك الكلي (الدرجة الكلية) لفريق العمل متعدد الثقافات لبعده التكامل فيما يتعلق بواجبات العمل فقد كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 76%.

2 - 2 - 2 - بعد جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق.

جدول رقم 33 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك

في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	مستوى التماسك
1	3	أعضاء الفريق يتعاونون مع بعضهم البعض مما كانت ضغوط العمل	3.90	78	عال
2	7	أعضاء الفريق يشاركون بآرائهم لتحسين الحياة اليومية للفريق	3.40	68	متوسط
3	8	أعضاء الفريق يشبهون العائلة	3.87	77.4	عال
4	12	أعضاء الفريق لا يتجادلون فيما بينهم بشأن مشاكل شخصية	3.30	66	متوسط
5	17	أعضاء الفريق يتطلعون إلى النقاش بشأن القضايا الاجتماعية مع بعضهم البعض	3.39	67.8	متوسط
6	23	أعضاء الفريق يتشاركون وجهات النظر في قضايا الحياة اليومية	3.38	67.6	متوسط
7	28	أعضاء الفريق يتعاونون مع بعضهم البعض من أجل حل أي مشكلة تحدث لعضو منهم قد تؤثر سلباً في الفريق	3.41	68.2	متوسط
8	29	بين أعضاء الفريق علاقات جيدة خارج إطار العمل	3.70	74	عال
9	31	أعضاء الفريق يحترمون وجهات نظر بعضهم البعض في الاجتماعات	3.71	74.2	عال
10	32	أعضاء الفريق دائماً يهتمون ببعضهم البعض	3.66	73.2	عال
		الدرجة الكلية لبعده جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	3.57	71.4	عال

يتضح من الجدول 33 أنّ مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات لبعده جاذبية الأعضاء نحو الجوانب الاجتماعية للفريق كان عالياً على العبارات (3 - 8 - 29 - 31 - 32)¹ حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% ومتوسطاً على العبارات (7 - 12 - 17 - 23 - 28) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين (66% - 68.2%).

أمّا فيما يتعلق بمستوى التماسك الكلي لفريق العمل متعدد الثقافات لبعده جاذبية العضو نحو الجوانب الاجتماعية للفريق فقد كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 71.4%.

¹ الرقم في المقياس.

2 - 2 - 3 - بعد تكامل الأعضاء فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية

جدول رقم 34 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك

في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات تكامل الأعضاء فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	مستوى التماسك
1	4	إني أتطلع لتقبل الأهداف المسطرة للفريق	3.95	79	عال
2	9	أنا أتطلع لقبول أي انتقاد من أي عضو في الفريق من أجل تحسين مهاراتي	3.82	76.4	عال
3	13	أنا أتمتع بالمشاركة في أي حدث مرتبط بالفريق	3.87	77.4	عال
4	14	اعتقد أنني أستطيع المساهمة في تحسين أداء الفريق	3.98	79.6	عال
5	18	استمتع بالعمل في فريق عمل متعدد الثقافات	3.85	77	عال
6	24	استمتع بالحديث مع الشريك الأجنبي في فريق العمل	3.98	79.6	عال
7	30	جو العمل في الفريق يجعلني سعيد بالانتماء له	3.64	72.8	عال
8	33	أنا أطمح لإنجاز أي مهمة يكلفني الفريق بها	3.88	77.6	عال
9	34	أثق في قدراتي لتقديم أفضل ما لدي للفريق	4.12	82.4	عال
		الدرجة الكلية لبعء التكامل فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	3.90	78	عال

يتضح من الجدول 34 أن مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات لبعء التكامل فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية كان عالياً على جميع العبارات، حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% أما فيما يتعلق بمستوى التماسك الكلي لفريق العمل متعدد الثقافات لبعء التكامل فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية فقد كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 78%.

2 - 2 - 4 - بعد جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق

جدول رقم 35 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لمستوى التماسك

في فريق العمل متعدد الثقافات لعبارات جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق.

الرقم	الرقم في المقياس	العبارات	متوسط الإجابة	النسبة المئوية %	مستوى التماسك
1	5	أعتقد أنني عضو معروف في الفريق	4.05	81	عال
2	10	أعضاء الفريق يهتمون بشأن أموري الحياتية	3.39	67.8	متوسط
3	15	أطلب المساعدة من زملائي في الفريق إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك	3.28	65.6	متوسط
4	19	بعض من أصدقائي هم زملائي في الفريق	4.35	87	عال
5	20	أعتقد أنني عضو مندمج في الفريق	4.18	83.6	عال
6	25	التواصل من زملائي في الفريق أمر ضروري	3.98	79.6	عال
الدرجة الكلية لبعدها جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق					
			3.87	77.4	عال

يتضح من الجدول 35 أن مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات لبعدها جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق كان عاليا على العبارات (5 - 19 - 20 - 25) حيث كانت النسبة المئوية للاستجابة عليها أكثر من 70% ومتوسطا على العبارات (10 - 15) حيث تراوحت النسبة المئوية للاستجابة عليها بين 67.8% و 65.6% على التوالي.

أما فيما يتعلق بمستوى التماسك الكلي لفريق العمل متعدد الثقافات لبعدها جاذبية الأعضاء نحو مهام الفريق فقد كان عاليا، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 77.4%.

2 - 2 - 5 - خلاصة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

جدول رقم 36 - المتوسطات الحسابية والنسب المئوية الكلية

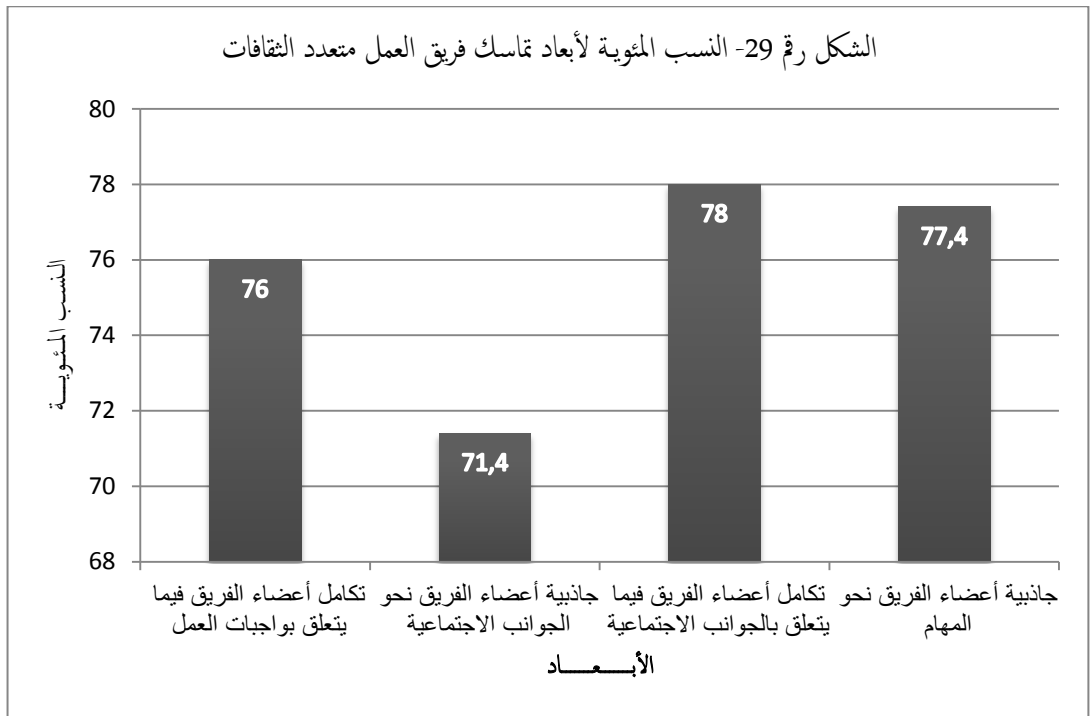
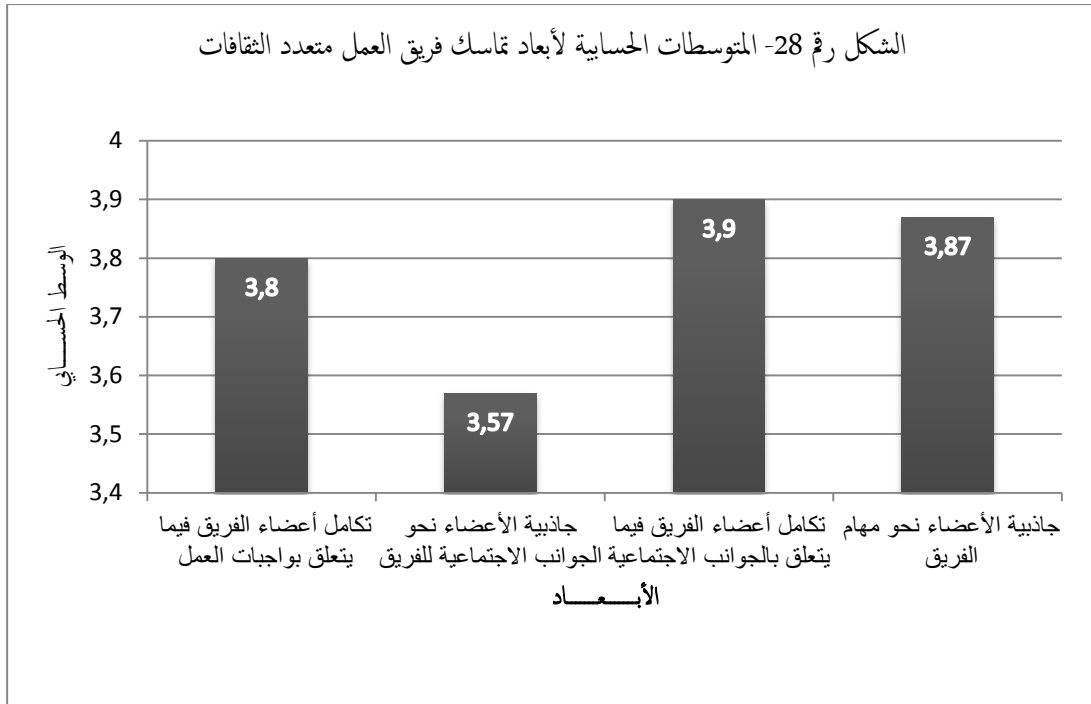
لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات.

الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية %	مستوى التماسك	الترتيب
1	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	3.80	76	عال	الثالث
2	جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	3.57	71.4	عال	الرابع
3	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	3.90	78	عال	الأول
4	جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	3.87	77.4	عال	الثاني
	الدرجة الكلية لتماسك فريق العمل متعدد الثقافات	3.79	75.7	عال	

يتضح من الجدول رقم 36 أنّ المستوى الكلي لتماسك فريق العمل متعدد الثقافات كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى 75.7% وكان أفضل الأبعاد على الترتيب:

- (1) بعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية بنسبة مئوية تقدر ب 78%.
- (2) بعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام بنسبة مئوية تقدر ب 77.4%.
- (3) بعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل بنسبة مئوية تقدر ب 76%.
- (4) بعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية بنسبة مئوية تقدر ب 71.4%.

وتظهر النتيجة بوضوح في الشكل البياني التالي:



2 - 3 - اختبار العلاقة بين الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات

ويأتي هذا العنصر للإجابة والتحقق من التساؤل الثالث والذي مفاده : هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات؟

وللتحقق من الفرضية الفرعية الثالثة والتي تنص على أنه توجد علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

وقد استخدمت، وبعد استخلاص بيانات النتائج المستقاة من المقياسين السابقين، معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) لحساب العلاقة التآثرية بين متغيري الدراسة المستقل (الاتصال) والتابع (تماسك فريق العمل متعدد الثقافات).

علماً أنّ معامل الارتباط بيرسون يتراوح دائماً بين -1 و $+1$ وتكون :

- علاقة ارتباطية منعدمة بين -1.0 الى -0.7
- علاقة ارتباطية شبه منعدمة بين -0.7 الى -0.3
- علاقة ارتباطية ضعيفة بين -0.3 الى $+0.3$
- علاقة ارتباطية معتدلة بين $+0.3$ الى $+0.7$
- علاقة ارتباطية قوية بين $+0.7$ الى $+1.0$

جدول رقم 37 - جدول تركيبي لمتوسطات وانحرافات متغيري الدراسة وفقا لمقياسيها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد	المتغير
0.86	4.16	بعد الاهتمام والمشاركة (COM1)	الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات
0.82	4.06	بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات (COM2)	
0.78	3.81	بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال (COM3)	
0.81	3.74	بعد التغذية الراجعة (COM4)	
0.85	3.66	بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة (COM5)	
0.79	3.54	بعد مصداقية وحجم المعلومات (COM6)	
0.81	3.83	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	
0.80	3.90	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية (COH1)	تماسك فريق العمل متعدد الثقافات
0.79	3.87	جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام (COH2)	
0.77	3.80	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل (COH3)	
0.81	3.57	جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق (COH4)	
0.79	3.79	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري العام	

جدول رقم 38 - نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient)

للعلاقة التفصيلية بين أبعاد الاتصال و أبعاد التماسك

الأبعاد	COM1	COM2	COM3	COM4	COM5	COM6	COH1	COH2	COH3	COH4
COM1	1						0.355	0.317	0.392	0.598
COM2		1					0.425	0.698	0.501	0.632
COM3			1				0.357	0.422	0.601	0.5
COM4				1			0.695	0.71	0.659	0.702
COM5					1		0.696	0.452	0.3	0.579
COM6						1	0.635	0.389	0.446	0.601
COH1							1			
COH2								1		
COH3									1	
COH4										1

يتضح من الجدول رقم 38 وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً بين جميع أبعاد الاتصال وجميع أبعاد تماسك فرق العمل متعددة الثقافات بالتفصيل الآتي:

⊣ بين بعد الاهتمام والمشاركة وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.35$.

⊣ بين بعد الاهتمام والمشاركة وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.32$.

⊣ بين بعد الاهتمام والمشاركة وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.39$.

⊣ بين بعد الاهتمام والمشاركة وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.60$.

⊣ بين بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.42$.

⊣ بين بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون قوية وصلت إلى $r = 0.70$.

⊣ بين بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.50$.

⊣ بين بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.63$.

⊣ بين بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون ضعيفة وصلت إلى $r = 0.36$.

⊣ بين بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.42$.

⊣ بين بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.60$.

⌊ بين بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.5$.

⌊ بين بعد التغذية الراجعة وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.69$.

⌊ بين بعد التغذية الراجعة وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون قوية وصلت إلى $r = 0.71$.

⌊ بين بعد التغذية الراجعة وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.66$.

⌊ بين بعد التغذية الراجعة وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون قوية وصلت إلى $r = 0.7$.

⌊ بين بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون قوية وصلت إلى $r = 0.70$.

⌊ بين بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.45$.

⌊ بين بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.3$.

⌊ بين بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.58$.

⌊ بين بعد مصداقية وحجم المعلومات وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.63$.

⌊ بين بعد مصداقية وحجم المعلومات وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.39$.

⌊ بين بعد مصداقية وحجم المعلومات وبعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل، حيث كانت قيمة

معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.45$.

بين بعد مصداقية وحجم المعلومات وبعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.60$.

جدول رقم 1/38 - نتائج معامل الارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) للعلاقة بين الاتصال وتماسك فرق العمل متعددة الثقافات

الدلالة الإحصائية	معامل الارتباط بيرسون	درجة تماسك فريق العمل متعدد الثقافات		فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات	
		الانحراف	المتوسط	الانحراف	المتوسط
0.05	0.53	0.79	3.79	0.81	3.83

يتضح من الجدول رقم 1/38 وجود علاقة ارتباطية ايجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين فعالية الاتصال وتماسك فرق العمل متعددة الثقافات حيث كانت قيمة معامل الارتباط بيرسون معتدلة وصلت إلى $r = 0.53$

بمعنى وجود علاقة إحصائية دالة (معتدلة) بين الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبرهن على أن الاتصال يزيد من تماسك فريق العمل مُتَعَدِّدِ الثَّقَافَاتِ.

2 - 4 - اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين درجة فعالية الاتصال وبعض المتغيرات الاجتماعية

والمهنية للعينة

يأتي هذا العنصر للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات، تعزى لمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل.

وللتحقق من هذا الفرض وتحليل معطياته، وبعد ادخال البيانات المستقاة في برنامج SPSS وحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)¹ لإيجاد الفروق الإحصائية الدالة لدرجة فعالية الاتصال تبعاً لبعض المتغيرات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة (الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل)، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test) لمعرفة اتجاهات هذه الدلالات إن وجدت.

وفيما يلي عرض للنتائج.

¹ حيث أنّ قيمة f الجدولية تساوي (1.99)، ومستوى الدلالة يساوي (0.05)، والنسبة المئوية المحايدة تساوي (60%).

2 - 4 - 1 - درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس

جدول رقم 39 - المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	
	ذكر	أنثى
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	3.03	2.97
بعد مصداقية وحجم المعلومات	3.11	2.87
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	2.93	2.95
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	2.93	3.09
بعد الاهتمام والمشاركة	3.00	3.05
بعد التغذية الراجعة	2.95	2.93
الدرجة الكلية	2.99	2.97

جدول رقم 1/39 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	الدلالة
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	بين الفرق	0.935	2	0.467	4.685	0.120
	داخل الفرق	38.317	384	0.100		
	المجموع	39.215	286			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	بين الفرق	1.252	2	0.626	5.571	0.156
	داخل الفرق	43.148	384	0.112		
	المجموع	44.400	286			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	بين الفرق	1.496	2	0.748	4.833	0.139
	داخل الفرق	59.409	384	0.155		
	المجموع	60.904	286			
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	بين الفرق	2.306	2	1.53	7.266	0.198
	داخل الفرق	60.935	384	0.159		
	المجموع	63.240	286			
بعد الاهتمام والمشاركة	بين الفرق	1.170	2	0.585	10.161	0.286
	داخل الفرق	22.102	384	0.058		
	المجموع	23.272	286			
بعد التغذية الراجعة	بين الفرق	0.638	2	0.407	6.993	0.185
	داخل الفرق	66.935	384	0.334		
	المجموع	67.815	286			
الدرجة الكلية	بين الفرق	1.299	2	0.727	6.585	0.180
	داخل الفرق	48.474	384	0.153		
	المجموع	49.807	286			

يتضح من الجدول 1/39 أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة

فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعا لمتغير الجنس.

2 - 4 - 2 - درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

جدول رقم 40 - المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	جزائرية	فرنسية	إيطالية	هندية
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	3.07	3.02	3.01	3.01	3.01
بعد مصداقية وحجم المعلومات	3.12	3.05	3.07	3.07	3.07
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	2.95	2.98	2.91	2.91	2.91
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	2.97	3.04	2.92	2.92	2.92
بعد الاهتمام والمشاركة	3.03	3.03	2.98	2.98	2.98
بعد التغذية الراجعة	3.05	2.99	3.09	3.09	2.96
الدرجة الكلية	3.03	3.01	3.00	3.00	2.97

جدول رقم 1/40 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال الداخلي في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	الدلالة
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	بين الفرق	0.264	2	0.132	1.298	0.048
	داخل الفرق	38.988	384	0.102		
	المجموع	39.251	386			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	بين الفرق	0.293	2	0.146	1.274	0.281
	داخل الفرق	44.107	384	0.115		
	المجموع	44.440	386			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	بين الفرق	0.389	2	0.194	1.233	0.293
	داخل الفرق	60.716	384	0.158		
	المجموع	60.904	386			
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	بين الفرق	1.078	2	0.539	3.330	0.037
	داخل الفرق	62.162	384	0.162		
	المجموع	63.240	386			
بعد الاهتمام والمشاركة	بين الفرق	0.215	2	0.108	1.793	0.168
	داخل الفرق	23.057	384	0.060		
	المجموع	23.272	386			
بعد التغذية الراجعة	بين الفرق	0.231	2	0.116	0.387	0.679
	داخل الفرق	114.688	384	0.299		
	المجموع	114.919	386			
الدرجة الكلية	بين الفرق	0.401	2	0.205	1.552	0.235
	داخل الفرق	57.286	384	0.149		
	المجموع	57.671	386			

يتضح من الجدول 1/40 وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على بعدي (انفتاح ووضوح نظام الاتصال) و(التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات) تبعا لمتغير الجنسية، بينما لم تكن الفروق الإحصائية دالة على الأبعاد الأخرى. ولتحديد دلالة هاته الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/39 تبين ذلك:

جدول رقم 2/40 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	جزائرية	فرنسية	إيطالية	هندية
بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال	جزائرية		-0.01	-0.05	-0.13
	فرنسية			-0.06	0.18
	إيطالية				-0.06
	هندية				
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	جزائرية		0.00	-0.10	-0.11
	فرنسية			-0.08	0.16
	إيطالية				-0.13
	هندية				

يتضح من الجدول رقم 2/40 فروق إحصائية دالة على بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال بين:

- الجنسية الجزائرية والهندية لصالح الهندية.
- الجنسية الفرنسية والهندية لصالح الفرنسية.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات بين:

- الجنسية الجزائرية والإيطالية لصالح الإيطالية.
- الجنسية الجزائرية والهندية لصالح الهندية.
- الجنسية الفرنسية والهندية لصالح الفرنسية.

بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

2 - 4 - 3 - درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

جدول رقم 41 - المتوسطات الحسابية لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

إطارات متوسطة	إطارات عليا	إطارات مسيرة	المستوى المهني
			الأبعاد
المتوسط	المتوسط	المتوسط	
3.14	3.07	2.95	بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال
3.20	3.12	2.99	بعد مصداقية وحجم المعلومات
2.91	2.99	2.91	بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة
3.01	3.00	2.94	بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات
3.07	3.04	2.95	بعد الاهتمام والمشاركة
2.99	3.08	2.98	بعد التغذية الراجعة
3.05	3.05	2.95	الدرجة الكلية

جدول رقم 1/41 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	الدلالة
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	بين الفرق	2.010	2	1.005	10.365	0.000
	داخل الفرق	37.241	384	0.097		
	المجموع	39.251	386			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	بين الفرق	2.619	2	1.301	12.037	0.000
	داخل الفرق	41.781	384	0.109		
	المجموع	44.400	386			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	بين الفرق	0.588	2	0.294	1.872	0.155
	داخل الفرق	60.313	384	0.157		
	المجموع	60.904	386			
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	بين الفرق	0.325	2	0.162	0.992	0.372
	داخل الفرق	62.916	384	0.164		
	المجموع	63.240	386			
بعد الاهتمام والمشاركة	بين الفرق	1.005	2	0.503	8.666	0.000
	داخل الفرق	22.267	384	0.058		
	المجموع	23.272	386			
بعد التغذية الراجعة	بين الفرق	0.218	2	0.109	1.801	0.185
	داخل الفرق	23.071	384	0.068		
	المجموع	23.280	386			
الدرجة الكلي	بين الفرق	1.127	2	0.562	5.955	0.118
	داخل الفرق	41.264	384	0.108		
	المجموع	42.391	386			

يتضح من الجدول 1/41 وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على أبعاد (افتتاح ووضوح نظام الاتصال)، (مصدقية وحجم المعلومات) و(الاهتمام والمشاركة) تبعا لمتغير المستوى المهني، بينما لم تكن الفروق الإحصائية دالة على الأبعاد الأخرى. ولتحديد دلالة هاته الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/41 تبين ذلك:

جدول رقم 2/41 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

الأبعاد	المستوى المهني	إطارات مسيرة	إطارات عليا	إطارات متوسطة
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	إطارات مسيرة		-0.12	-0.18
	إطارات عليا			-0.06
	إطارات متوسطة			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	إطارات مسيرة		-0.13	-0.21
	إطارات عليا			-0.08
	إطارات متوسطة			
بعد الاهتمام والمشاركة	إطارات مسيرة		-0.11	-0.09
	إطارات عليا			-0.02
	إطارات متوسطة			

يتضح من الجدول رقم 2/41 وجود فروق إحصائية دالة على بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال بين:

- الإطارات مسيرة والإطارات العليا لصالح الإطارات العليا.
- الإطارات مسيرة والإطارات المتوسطة لصالح الإطارات المتوسطة.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد مصداقية وحجم المعلومات بين:

- الإطارات مسيرة والإطارات العليا لصالح الإطارات العليا.
- الإطارات مسيرة والإطارات المتوسطة لصالح الإطارات المتوسطة.

وكذلك فروق إحصائية دالة على بعد الاهتمام والمشاركة بين:

- الإطارات مسيرة والإطارات العليا لصالح الإطارات العليا.

بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

2 - 4 - 4 - درجة فعالية الاتصال تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

جدول رقم 42 - المتوسطات الحسابية

درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

الأبعاد	الأقدمية في مؤسسات الشركة		
	11 سنة فما فوق	من 5 إلى 10 سنوات	5 - سنوات
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	3.16	2.92	2.99
بعد مصداقية وحجم المعلومات	3.16	2.99	3.07
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	2.99	2.95	2.85
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	3.00	2.99	2.89
بعد الاهتمام والمشاركة	3.07	2.97	2.95
بعد التغذية الراجعة	3.10	3.00	2.98
الدرجة الكلية	3.08	2.97	2.95

جدول رقم 1/42 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	الدلالة
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	بين الفرق	4.492	2	2.246	24.814	0.000
	داخل الفرق	34.759	384	0.091		
	المجموع	39.251	386			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	بين الفرق	2.240	2	1.120	10.200	0.000
	داخل الفرق	42.160	384	0.110		
	المجموع	44.400	386			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	بين الفرق	1.023	2	0.511	3.280	0.039
	داخل الفرق	59.881	384	0.156		
	المجموع	60.904	386			
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	بين الفرق	0.717	2	0.358	2.200	0.112
	داخل الفرق	62.524	384	0.163		
	المجموع	63.240	386			
بعد الاهتمام والمشاركة	بين الفرق	1.345	2	0.673	11.780	0.000
	داخل الفرق	21.927	384	0.057		
	المجموع	23.272	386			
بعد التغذية الراجعة	بين الفرق	2.598	2	1.026	10.441	0.098
	داخل الفرق	45.346	384	0.159		
	المجموع	43.284	386			
الدرجة الكلية	بين الفرق	2.069	2	0.989	10.452	0.041
	داخل الفرق	44.432	384	0.123		
	المجموع	45.725	386			

يتضح من الجدول 1/42 وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على كل من الأبعاد التالية : بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال، بعد مصداقية وحجم المعلومات، بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، بعد الاهتمام والمشاركة، وكذا على الدرجة الكلية تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية. ولتحديد دلالة هاته الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/42 تبين ذلك:

جدول رقم 2/42 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية

الأبعاد	الأقدمية في مؤسسات الشراكة	5 - سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	11 سنة فما فوق
بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال	أقل من 05 سنوات		0.06	-0.16
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.23
	من 11 سنة فما فوق			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	أقل من 05 سنوات		0.07	-0.09
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.17
	من 11 سنة فما فوق			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	أقل من 05 سنوات		-0.10	-0.13
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.03
	من 11 سنة فما فوق			
بعد الاهتمام والمشاركة	أقل من 05 سنوات		-0.09	-0.20
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.10
	من 11 سنة فما فوق			
الدرجة الكلية	أقل من 05 سنوات		-0.01	-0.12
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.11
	من 11 سنة فما فوق			

يتضح من الجدول رقم 2/42 وجود فروق إحصائية دالة على بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال بين:

- المجال (5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.
- المجال (من 05 إلى 10 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد مصداقية وحجم المعلومات بين:

- المجال (من 05 إلى 10 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بين:

- المجال (- 5 سنوات) والمجال (من 05 إلى 10 سنوات) لصالح المجال الثاني.
- المجال (- 5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد الاهتمام والمشاركة بين:

- المجال (- 5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.
- المجال (من 05 إلى 10 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

وعموماً، وبالنسبة الدرجة الكلية، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (- 5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (من 05 إلى 10 سنوات) وبين المجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

2 - 4 - 5 - درجة فعالية الاتصال تبعاً لمتغير تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل

جدول رقم 43 - المتوسطات الحسابية

لدرجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الأبعاد	الأقدمية في فرق العمل		
	11 سنة فما فوق	من 5 إلى 10 سنوات	5 - سنوات
	المتوسط	المتوسط	المتوسط
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	3.05	3.11	3.05
بعد مصداقية وحجم المعلومات	3.02	3.05	2.99
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	3.00	3.10	3.07
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	2.99	2.98	3.02
بعد الاهتمام والمشاركة	2.94	2.96	3.12
بعد التغذية الراجعة	2.92	3.00	3.14
الدرجة الكلية	2.99	3.03	3.06

جدول رقم 1/43 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	قيمة f	الدلالة
بعد افتتاح ووضوح نظام الاتصال	بين الفرق	1.265	2	0.159	1.257	0.011
	داخل الفرق	38.296	384	0.268		
	المجموع	39.231	386			
بعد مصداقية وحجم المعلومات	بين الفرق	1.599	2	0.595	1.663	0.115
	داخل الفرق	40.698	384	0.147		
	المجموع	42.255	386			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	بين الفرق	0.956	2	0.268	3.266	0.048
	داخل الفرق	66.236	384	0.223		
	المجموع	67.429	386			
بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات	بين الفرق	1.095	2	0.159	1.226	0.098
	داخل الفرق	29.885	384	0.456		
	المجموع	30.258	386			
بعد الاهتمام والمشاركة	بين الفرق	1.753	2	0.089	1.009	1.021
	داخل الفرق	44.599	384	0.097		
	المجموع	44.315	386			
بعد التغذية الراجعة	بين الفرق	1.001	2	0.336	3.698	0.000
	داخل الفرق	36.498	384	0.589		
	المجموع	38.156	386			
الدرجة الكلية	بين الفرق	1.278	2	0.268	2.020	0.05
	داخل الفرق	42.702	384	0.297		
	المجموع	43.607	386			

يتضح من الجدول 1/43 أنه توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على كل من الأبعاد التالية : بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال، بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، بعد التغذية الراجعة، وعلى المستوى الكلي تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل. ولتحديد هاتاه الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/43 تبين ذلك:

جدول رقم 2/43 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الأبعاد	الأقدمية في فرق العمل	5 - سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	11 سنة فما فوق
بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال	أقل من 05 سنوات		0.06	-0.16
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.23
	من 11 سنة فما فوق			
بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة	أقل من 05 سنوات		-0.10	-0.13
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.03
	من 11 سنة فما فوق			
بعد التغذية الراجعة	أقل من 05 سنوات		-0.09	-0.20
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.10
	من 11 سنة فما فوق			

يتضح من الجدول رقم 2/43 وجود فروق إحصائية دالة على بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال بين:

- المجال (5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.
- المجال (من 05 إلى 10 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بين:

- المجال (5 سنوات) والمجال (من 05 إلى 10 سنوات) لصالح المجال الثاني.
- المجال (5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

وكذلك وجود فروق إحصائية دالة على بعد التغذية الراجعة بين:

- المجال (5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.
- المجال (من 05 إلى 10 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الثاني.

بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

2 - 5 - اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين مستوى التماسك وبعض المتغيرات الاجتماعية والمهنية

للعيينة

يأتي هذا العنصر للتحقق من الفرضية الفرعية الرابعة التي تنص على أنه توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول مستوى تماسك فرق العمل متعددة الثقافات، تعزى لمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل.

وللإجابة عن هذا التساؤل وتحليل معطياته، وبعد ادخال البيانات المستقاة في برنامج SPSS وحساب التكرارات والمتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)¹ لإيجاد الفروق الإحصائية الدالة لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لبعض المتغيرات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعيينة (الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل)، ثم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe Test) لمعرفة اتجاهات هذه الدلالات إن وجدت.

وفيما يلي عرض للنتائج.

¹ حيث أنّ قيمة f الجدولية تساوي (1.99)، ومستوى الدلالة يساوي (0.05)، والنسبة المئوية المحايدة تساوي (60%).

2 - 5 - 1 - مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس

جدول رقم 44 - المتوسطات الحسابية

مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	الجنس	
	ذكر	أنثى
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	3.70	3.82
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	3.51	3.63
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	3.80	3.89
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	3.84	3.91
المستوى الكلي	3.71	3.81

جدول رقم 1/44 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنس

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	بين الفرق	0.90	2	0.45	1.413	0.245
	داخل الفرق	122.50	383	0.32		
	المجموع	123.40	385			
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	بين الفرق	1.226	2	0.613	1.733	0.178
	داخل الفرق	135.77	384	0.354		
	المجموع	137.00	386			
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	بين الفرق	1.806	2	0.903	3.065	0.048
	داخل الفرق	113.113	384	0.295		
	المجموع	114.919	386			
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	بين الفرق	0.638	2	0.319	1.336	0.264
	داخل الفرق	91.726	384	0.239		
	المجموع	92.364	386			
المستوى الكلي	بين الفرق	0.598	2	0.299	1.690	0.186
	داخل الفرق	67.815	383	0.177		
	المجموع	414.68	385			

يتضح من الجدول 1/44 أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعا لمتغير الجنس.

2 - 5 - 2 - مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

جدول رقم 45 - المتوسطات الحسابية

لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

الأبعاد	الجنسية	جزائرية	فرنسية	إيطالية	هندية
	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط	المتوسط
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	3.86	3.81	3.72	3.70	
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	3.65	3.55	3.52	3.44	
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	3.93	3.90	3.87	3.77	
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	3.81	3.90	3.90	3.80	
المستوى الكلي	3.81	3.79	3.75	3.67	

جدول رقم 1/45 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الجنسية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	بين الفرق	1.151	2	0.575	1.803	0.166
	داخل الفرق	121.260	383	0.319		
	المجموع	123.410	385			
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	بين الفرق	1.158	2	0.579	1.637	0.196
	داخل الفرق	135.845	384	0.354		
	المجموع	137.003	386			
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	بين الفرق	0.231	2	0.116	0.387	0.679
	داخل الفرق	114.688	384	0.299		
	المجموع	114.919	386			
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	بين الفرق	0.624	2	0.312	1.307	0.272
	داخل الفرق	91.740	384	0.239		
	المجموع	92.364	386			
المستوى الكلي	بين الفرق	0.223	2	0.112	0.627	0.535
	داخل الفرق	68.190	383	0.178		
	المجموع	68.414	385			

يتضح من الجدول 1/45 أنه لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعا لمتغير الجنسية.

2 - 5 - 3 - مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

جدول رقم 46 - المتوسطات الحسابية

المستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

إطارات متوسطة	إطارات عليا	إطارات مسيرة	المستوى المهني
			الأبعاد
المتوسط	المتوسط	المتوسط	
3.01	3.02	3.07	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل
3.07	3.05	3.12	جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق
2.91	2.98	2.95	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية
2.92	3.04	2.97	جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام
2.98	3.03	3.03	المستوى الكلي

جدول رقم 1/46 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

الدلالة	ف	متوسطات المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات الانحراف	مصدر التباين	الأبعاد
0.274	1.298	0.132	2	0.264	بين الفرق	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل
					داخل الفرق	
					المجموع	
0.281	1.274	0.146	2	0.293	بين الفرق	جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق
					داخل الفرق	
					المجموع	
0.293	1.233	0.194	2	0.389	بين الفرق	تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية
					داخل الفرق	
					المجموع	
0.037	3.330	0.539	2	1.078	بين الفرق	جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام
					داخل الفرق	
					المجموع	
0.168	1.793	0.108	2	0.215	بين الفرق	المستوى الكلي
					داخل الفرق	
					المجموع	
		0.060	384	23.057		
			386	23.272		

يتضح من الجدول 1/46 وجود فروق إحصائية دالة عن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات في بعد (جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام) تبعا لمتغير المستوى المهني، بينما لم تكن هناك فروق إحصائية دالة على الأبعاد الأخرى. ولتحديد دلالة هاته الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/46 تبين ذلك:

جدول رقم 2/46 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير المستوى المهني

الأبعاد	المستوى المهني	إطارات مسيرة	إطارات عليا	إطارات متوسطة
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	إطارات مسيرة		-0.07	0.04
	إطارات عليا			0.12
	إطارات متوسطة			

يتضح من الجدول رقم 2/46 وجود فروق إحصائية دالة على بعد (جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام) بين الإطارات عليا والإطارات المتوسطة لصالح الإطارات العليا، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

2 - 5 - 4 - مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشركة

الأجنبية

جدول رقم 47 - المتوسطات الحسابية

لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

الأبعاد	الأقدمية في مؤسسات الشركة		
	11 سنة فما فوق	من 5 إلى 10 سنوات	5 سنوات - المتوسط
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	3.71	3.79	3.98
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	3.40	3.63	3.82
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	4.06	3.77	3.79
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	3.85	3.84	3.98
المستوى الكلي	3.75	3.76	3.89

جدول رقم 1/47 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	بين الفرق	3.841	2	1.921	6.152	0.002
	داخل الفرق	19.569	383	0.312		
	المجموع	123.410	385			
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	بين الفرق	10.325	2	5.162	15.649	0.000
	داخل الفرق	126.679	384	0.330		
	المجموع	137.003	386			
تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	بين الفرق	7.532	2	3.766	13.476	0.000
	داخل الفرق	107.387	384	0.280		
	المجموع	114.919	386			
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	بين الفرق	1.125	2	0.563	2.368	0.095
	داخل الفرق	91.239	384	0.238		
	المجموع	92.364	386			
المستوى الكلي	بين الفرق	1.206	2	0.603	3.437	0.033
	داخل الفرق	67.8	383	0.175		
	المجموع	68.414	385			

يتضح من الجدول 1/47 وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مؤسسات الشركة الأجنبية في أبعاد (تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل) و(جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق) و(تكاملاً أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية) وعلى المستوى الكلي

للتأكد تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة. ولتحديد دلالة هاته الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/47 تبين ذلك:

جدول رقم 2/47 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في مستوى التأسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية

الأبعاد	الأقدمية في مؤسسات الشراكة	5 - سنوات	من 6 إلى 10 سنوات	11 سنة فما فوق
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	أقل من 05 سنوات		0.18	0.26
	من 05 إلى 10 سنوات			0.08
	من 11 سنة فما فوق			
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	أقل من 05 سنوات		0.19	0.42
	من 05 إلى 10 سنوات			0.22
	من 11 سنة فما فوق			
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	أقل من 05 سنوات		0.19	-0.26
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.28
	من 11 سنة فما فوق			
المستوى الكلي	أقل من 05 سنوات		0.13	0.13
	من 05 إلى 10 سنوات			0.003
	من 11 سنة فما فوق			

يتضح من الجدول رقم 2/47 وجود فروق إحصائية دالة على بعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الثاني، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الثاني، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

وفيما يتعلق بعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الثاني، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الثاني، وكان هناك فروق بين المجال (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الأول.

أمّا فيما يتعلق بعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (أقل من 5 سنوات) والمجال (11 سنة فما فوق) لصالح المجال الأول، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (11

سنة فما فوق) وبين المجال (من 5 إلى 10 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

وعموماً، وبالنسبة للمستوى الكلي، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الثاني، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

2 - 5 - 5 - مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل

جدول رقم 48 - المتوسطات الحسابية

لمستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الأبعاد	الأقدمية في فرق العمل		
	11 سنة فما فوق	من 5 إلى 10 سنوات	5 - سنوات
تكملة أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	3.87	3.85	3.70
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	3.73	3.63	3.44
تكملة أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	4.04	3.97	3.77
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	4.00	3.90	3.80
المستوى الكلي	3.91	3.84	3.67

جدول رقم 1/48 - نتائج التباين الأحادي (One Way Anova)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع مربعات الانحراف	درجات الحرية	متوسطات المربعات	ف	الدلالة
تكملة أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	بين الفرق	2.142	2	1.071	3.383	0.035
	داخل الفرق	21.268	383	0.317		
	المجموع	123.410	385			
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	بين الفرق	4.814	2	2.407	6.993	0.001
	داخل الفرق	132.189	384	0.344		
	المجموع	137.003	386			
تكملة أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	بين الفرق	4.857	2	2.429	8.473	0.000
	داخل الفرق	110.062	384	0.287		
	المجموع	114.919	386			
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	بين الفرق	1.977	2	0.989	4.200	0.016
	داخل الفرق	90.387	384	0.235		
	المجموع	92.364	386			
المستوى الكلي	بين الفرق	3.352	2	1.676	9.865	0.000
	داخل الفرق	65.062	383	0.170		
	المجموع	68.414	385			

يتضح من الجدول 1/48 أنه توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل. ولتحديد هاته الفروق سيتم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe' Test) للمقارنات البعدية بين المتوسطات، ونتائج الجدول 2/48 تبين ذلك:

جدول رقم 2/48 - نتائج اختبار شيفيه (Scheffe' Test)

لدلالة الفروق في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات تبعا لمتغير الأقدمية في فرق العمل

الأبعاد	الأقدمية في فرق العمل	5 - سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	11 سنة فما فوق
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل	أقل من 05 سنوات		-0.14	-0.16
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.02
	من 11 سنة فما فوق			
جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق	أقل من 05 سنوات		-0.19	-0.28
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.09
	من 11 سنة فما فوق			
تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية	أقل من 05 سنوات		-0.20	-0.27
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.07
	من 11 سنة فما فوق			
جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام	أقل من 05 سنوات		-0.09	-0.20
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.10
	من 11 سنة فما فوق			
المستوى الكلي	أقل من 05 سنوات		-0.16	-0.23
	من 05 إلى 10 سنوات			-0.07
	من 11 سنة فما فوق			

يتضح من الجدول رقم 2/48 وجود فروق إحصائية دالة على بعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل بين مجال الأقدمية في فرق العمل (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

وفيما يتعلق ببعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

أما فيما يتعلق ببعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

وآخر هذه الأبعاد أي ما يتعلق ببعدها جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

وعموماً، وبالنسبة للمستوى الكلي، كانت هناك فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (من 5 إلى 10 سنوات) والمجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، وكذلك وجود فروق إحصائية دالة بين مجال الأقدمية في فرق العمل (11 سنة فما فوق) وبين المجال (أقل من 5 سنوات) لصالح المجال الأول، بينما لم تكن المقارنات الإحصائية الأخرى دالة.

الفصل السادس

تحليل ومناقشة نتائج الدراسة

تمهيد

- 1- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها.
- 2- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة.
- 3- مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها.
- 4- موقع الدراسة الراهنة من نظريات التنظيم.
- 5- القضايا التي تثيرها الدراسة.

تمهيد

عندما ينتهي الباحث من عرض بيانات الدراسة والتعليق عليها، يعود مرة أخرى إلى حيث بدأ، كي يرى إلى أي حد استطاع تحقيق الأهداف التي وضعها في بادئ بحثه، من خلال مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الفروض، ثم في ضوء الإطار النظري للدراسة، وكذا في ضوء الدراسات السابقة والمشابهة، وأخيرا تبيان أهم القضايا التي تثيرها الدراسة. وإذا نجح الباحث في أن يقول: لقد تحققت فرضيات بحثي أو لقد بطلت أو أنه يجب تعديلها جزئيا، فإنه في كل هذه الحالات يكون قد حقق أمرا علميا ذا جانبين، أولها أنه قد ساهم (ولو بالقليل) في حقل البحث العلمي عموما والسوسيولوجي على وجه الخصوص، وثانيها أنه تعلم هو نفسه من دراسته منهجية بحث أفضل وعدة قدرات أحسن مما كانت عليه عند البداية.

ومنه، فقد أوضحت الشواهد الكمية والتحليلات الاحصائية وجود جملة من العلاقات الارتباطية بين المتغيرات والأبعاد التي تضمنتها فروض الدراسة، إذ أثبتت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين أبعاد متغيري الدراسة، وهذا ما سيتم التطرق إليه.

1 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها

من خلال ما تم تحليله من بيانات الدراسة الميدانية بمركب ArcelorMittal Annaba حول مدى مساهمة الاتصال في تماسك فريق العمل مُتَعَدِّد الثقافات، وذلك من نتائج التساؤلات التي دارت حول فرضيات الدراسة الخمسة، وقد وجدت ما يلي:

1 - 1 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الأولى

بالنسبة للفرضية الفرعية الأولى والتي مفادها: يتسم الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات في مركب ArcelorMittal Annaba بالفعالية، والتي صيغت للإجابة عن السؤال الفرعي الأول الذي مفاده: ماهي درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات؟.

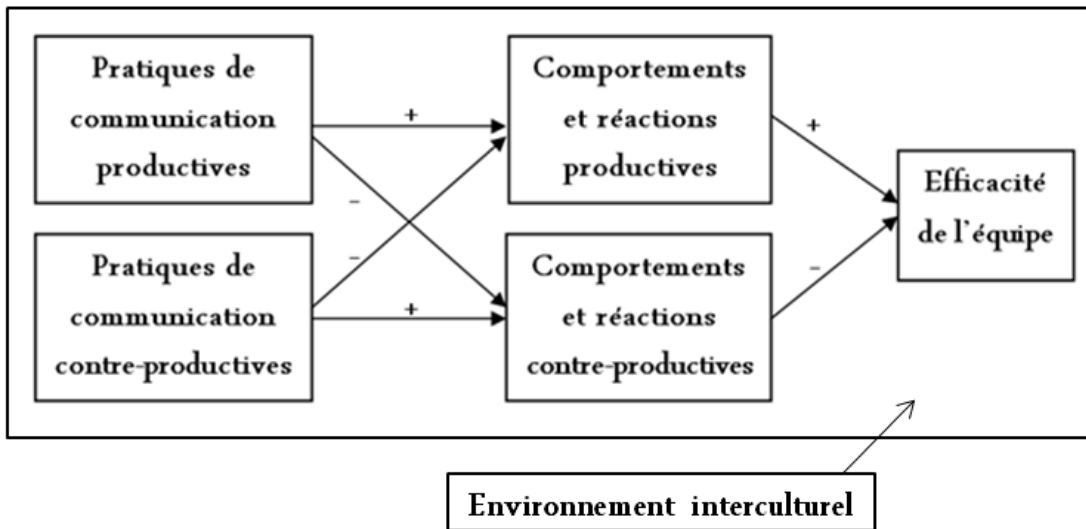
فقد أظهرت نتائج الجداول من 25 إلى 31 وكذا الأعمدة البيانية في الأشكال 26 & 27 أن درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات كانت عالية على جميع الأبعاد، حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى 76.59% وكان أفضل الأبعاد بعد الاهتمام والمشاركة بنسبة مئوية تقدر ب 83.24% يليه بعد التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات بنسبة مئوية تقدر ب 81.17% يليه بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال بنسبة مئوية تقدر ب 76.21% يليه بعد التغذية الراجعة بنسبة مئوية تقدر ب

74.81% يليه بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة بنسبة مئوية تقدر ب 73.31% بعد مصداقية وحجم المعلومات بنسبة مئوية تقدر ب 70.81%.

ولعلّ السبب في الحصول على هذه النتيجة يعود إلى عدّة عوامل أهمّها سياسة المنتهجة من قبل ArcelorMittal Annaba للحد من الفروقات التي يمكن أن تعرقل السيولة الاتصالية والتي من بينها:

- الاعتماد على الاتصالات الشخصية أو التبادل الشخصي للمعلومات ما يمنع التأيولات أو الفهم الخاطئ.
 - اعتماد اللغة الانجليزية في أغلب حوارات واجتماعات فرق العمل.
 - الاعتماد الكثيف على الرسائل الوظيفية والتقارير والملصقات باللغتين (الانجليزية وفرنسية).
 - الحرص الشديد على دقة الترجمة (الحرفية والصياغية) لكل ما يصدر عن الإدارة العامة أو في اجتماعات فرق العمل من مقررات ولوائح تنظيمية مع مراعاة إيصالها (بالمعنى المراد إيصاله) إلى جميع أعضاء الفرق.
 - العمل والحرص كذلك على التعرف على ردود الأفعال لدى الأعضاء اتجاه طبيعة العملية الاتصالية ونجاحتها والطرق الكفيلة بتحسينها لتحقيق فعالية المعلومة ودقتها،
- ولعلّ ما أثار انتباهي في هذا السياق المخطط الذي رسمته لي بالفرنسية (في حصة مقابلة) السيدة Nicola Davidsson، مندوبة الاتصال (Déléguée de communication) وعضوة فريق المديرية العامة حول كيفية تحقيق فعالية فريق العمل من خلال جملة من الممارسات، السلوكات وردود الأفعال المتعلقة بفرق العمل في المركّب والذي كان كما يلي :

شكل رقم 30 - تصور Nicola Davidsson لفكرة الاتصال في مركّب ArcelorMittal Annaba



أي أنّ الفرضية الفرعية الأولى التي تنص على أنّ الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات في مركّب ArcelorMittal Annaba يتّسم بالفعالية، قد تحققت.

1 - 2- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثانية

بالنسبة للفرضية الفرعية الثانية والتي مفادها : تتحلّى فرق العمل متعددة الثقافات في مركّب ArcelorMittal Annaba بدرجة كبيرة من التماسك، والتي صيغت للإجابة عن السؤال الفرعي الثاني الذي مفاده : ما هو مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات ؟.

فقد أظهرت نتائج الجداول من 32 إلى 36 وكذا الأعمدة البيانية في الأشكال 28 & 29 أنّ المستوى الكليّ لتماسك فريق العمل متعدد الثقافات كان عالياً، حيث وصلت النسبة المئوية الكلية للاستجابة إلى 75.7% وكان أفضل الأبعاد هو بعد تكامل الأعضاء فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة إلى 78% يليه بعد جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام ب 77.4% يليه بعد تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل 76% وأخيراً بعد جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق 71.4%. ولعلّ هذا ما يؤكّد جملة الملاحظات التي استشفيتها ودوّنتها من مجموع المقابلات والاجتماعات التي حضرتها والمتمثلة في:

- الإعلاء من قيمة العمل الجماعي مقابل التقليل من قيمة العمل الفردي؛ فما لاحظته في فرق العمل في المركّب أنّ كل عضو يتحدث نيابة عن الفريق الذي ينتمي إليه، ويعمل على خدمته أكثر من خدمة نفسه، ويظهر هذا واضحاً في استخدام الأعضاء للفظ "نحن" في مقابل "أنا"، فكأنّ الأعضاء يؤكّدون ارتفاع قيمة الأهداف المشتركة للجماعة على أهدافهم الفردية وذلك باختلاف ثقافتهم وجنسياتهم.
- التضامن والمسؤولية الجماعية لتحقيق أهداف الفريق؛ وهذا ما يميّز حقا فرق العمل في المركّب فجميع فكل عضو يشعر بأنه هو المسؤول عن عمل الفريق، وأنّ أهداف الفريق تتحقق بقدر الجهد الذي يبذله.
- إحساس العضو بجذب الفريق المستمر والقوي له لكي يبقى عضواً فيها.
- تمييز الفرق بروح معنوية مرتفعة، وإقدام أعضائها على تأدية واجباتهم بشغف وبروح متوثّبة.
- المبادرة في اقتراح الوسائل التي تمكنهم من حل المشكلات وتحقيق الأهداف؛ فلا يساهم الأعضاء عن طريق أداء ما يُطلب منهم فقط، وإنما في المبادرة التي يبذلونها من ذواتهم بالاقتراح والتجديد والابتكار.
- التنسيق السنكروني والشبه التلقائي بين أنشطة الأعضاء - بدرجة عالية من الفاعلية - لتحقيق الأهداف.

- الاعتزاز والفخر بالانتماء إلى فرق عمل المركب؛ لاعتبارها نوع من المكافأة المعنوية والتقدير، وقد لاحظت هذا بشكل جلي عندما يتحدث الأعضاء فيما بينهم أو مع باقي عمال المركب عن اجتماعاتهم المقبلة بقولهم "لدينا اجتماع VIP غدا".

- يتميز أعضاء فرق العمل في المركب بتأكيد ولائهم لها ولأهدافها، فلا يخون العضو الأهداف ولا يسعى إلى تفكيكها، بل يسعى إلى تحقيقها.

وقد لخص السيد محي الدين شريط مكلف بالاتصال وعضو فريق الإدارة العامة الخصائص السابقة بمصطلح "الالتزام (L'engagement)" أي تلك الرغبة القوية من جانب العضو في الاحتفاظ بعضويته في الفريق، وعزمه على بذل الجهد في سبيلها، وتقبله لأهدافها وقيمتها.

وعدّدت السيدة Evie Roos مندوبة تسيير الموارد البشرية (Déléguée de GRH) وعضوة فريق المديرية العامة سلوك الأعضاء الذين يحسّون بشدة جاذبية الفريق لهم في ما يلي:

- نشاط يدل على شعور بالمسؤولية نحو الفريق، ويتسم بقدر أكبر من المشاركة في اجتماعاته، وبالمشاركة مدّة أطول على العمل لتحقيق أهداف صعبة، والتمسك بعضوية الفريق مدّة أطول كذلك.
- تبادل التأثير، فيكون هؤلاء الأعضاء أشد استعداداً للتأثير في غيرهم، وأكثر تقبلاً لآراء الغير.
- نزعة إلى إدراك الآخرين الذين يحبونهم على أنهم يشبهونهم، وأنهم يبادلونهم الحب، كما أنهم يقيمونهم تقييماً إيجابياً.
- ازدياد الاتصال بتزايد علاقات الود بين العاملين والمشرفين عليهم، وبالتالي زيادة التجاذب بينهم.
- ازدياد شعور الأعضاء بالأمن والاطمئنان في نشاطهم الجماعي الذي يجدون فيه تحففاً من التوتر.

أي أنّ الفرضية الفرعية الثانية التي تنص على أنّ فرق العمل متعددة الثقافات في مركب ArcelorMittal Annaba تتحلّى بدرجة كبيرة من التماسك، قد تحققت.

1 - 3 - مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة

أمّا بالنسبة للفرضية الفرعية الثالثة والتي مفادها: توجد علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات والتي صيغت للإجابة عن السؤال الفرعي الثالث الذي مفاده: هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات؟

فقد أظهرت نتائج الجداول 37 & 38 & 1/38 التركيبية المتعلقة بالفرضية الفرعية الثالثة عن وجود علاقة إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل

متعدد الثقافات، حيث وصلت قيمة معامل الارتباط بيرسون إلى $r = 0.53$ وهي قيمة إيجابية معتدلة تدلّ على أنّ فعالية الاتصال تؤدي إلى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

أي أنّ الفرضية الفرعية الثالثة التي تنص على أنّ هناك علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات قد تحققت.

1 - 4- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها: توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات، تعزى لمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل.

فقد أظهرت نتائج اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين آراء أفراد العينة حول درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات، المتعلقة بمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل ما يلي:

عدم وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعا لمتغير الجنس ولعل انعدام هذه الفروق لدلالة على القيمة التي تعطيها ArcelorMittal Annaba ولعلّ هذا يعود لسياسة ArcelorMittal Annaba المنتهجة في إطار المساواة (في المهام والكفاءات) بين الجنسين، هذا ما يعمل لا شك على تقوية الروابط بين أعضاء فرق العمل.

وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على بعدي (انفتاح ووضوح نظام الاتصال) و(التوقيت المناسب للاتصال وتوصيل المعلومات) تبعا لمتغير الجنسية ولعلّ وجود هاته الفروق يرجع إلى مظهرين من مظاهر التعدد الثقافي هما اللغة ومبدأ التعامل مع الوقت. فتعدد اللغات بين أعضاء فرق العمل متعددي الثقافات يدلّ على نسبية اللغات -حين تفاعلها- في إيصال مضمون موحد، فالحيط المهني كالحيط الثقافي والاجتماعي يترجم من خلال اللغة، إذ يؤكد Sanjay Kumar الأمين العام وعضو فريق المديرية العامة على أنّ الاختلاف اللغوي يؤدي إلى الاختلاف في تنظيم الواقع، فكل بلد له تمثلاته حول الواقع وكيفية تنظيمه. أما حول مبدأ التعامل مع الوقت فيقول Christophe Cornier مندوب التكوين (Délégué de formation) وعضو فريق الإدارة العامة بأنّ مبدأ الوقت كمبدأ الدين، فهو يتوقف على ثقافة العاملين واستعداداتهم الطبيعية. مشيرا إلى أنه في حين نجد بعض البلدان مثل الولايات المتحدة، الهند، المملكة المتحدة.. تعتبر الوقت كمورد يعاقب فاعليه

(time is money) نجد بعض بلدان العالم الثالث (ويذكر الجزائر مبنسما) تتعامل مع الوقت بأكثر مرونة، فهو يمتد ويتقلص حسب الحاجة، وهذا ما سيضّر أي العملية الاتصالية إذا لم يتم الأخذ بعين الاعتبار ذلك.

وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على أبعاد (انفتاح ووضوح نظام الاتصال)، (مصداقية وحجم المعلومات) و(الاهتمام والمشاركة) تبعا لمتغير المستوى المهني وهذا ما يمكن تفسيره بما جاء في دراسة Anthea Bull وآخرون بعنوان "الاتصال ما بين الثقافات، تسيير ضروري أو مخاوف لا لزوم لها؟ من أنه كلما ارتفعنا في المستويات المهنية والتنظيمية في مؤسسات التعدد الثقافي كلما زادت حدة تجليات هذا التعدد والاختلاف.

وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات على كل من الأبعاد التالية (بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال)، (بعد مصداقية وحجم المعلومات)، (بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة)، (بعد الاهتمام والمشاركة)، وكذا على الدرجة الكلية تبعا لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، وهذا يمكن أن يفسر على أن الخبرة في مؤسسات الشراكة تلعب دورا هاما في إكساب العامل مهارات جديدة كالتيكليف وفهم الآخر المختلف والقدرة على التعامل معه.

وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على كل من الأبعاد التالية : بعد انفتاح ووضوح نظام الاتصال، بعد اختيار وسيلة الاتصال المناسبة، بعد التغذية الراجعة، وعلى المستوى الكلي، ولعلّ هذا راجع لحداثة نمط العمل المعتمد على أسلوب الفرق من جهة وصعوبة وضوح أنماط الاتصال لكثافة التفاعلات المتعددة الثقافات.

1 - 5- مناقشة النتائج المتعلقة بالفرضية الفرعية الرابعة

بالنسبة للفرضية الفرعية الرابعة والتي مفادها : توجد فروق إحصائية دالة بين آراء أفراد العينة حول تماسك فرق العمل متعددة الثقافات، تعزى لمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل.

فقد أظهرت نتائج اختبار الفروق الإحصائية الدالة بين آراء أفراد العينة حول تماسك فرق العمل متعددة الثقافات، المتعلقة بمتغيرات الجنس، الجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية، الأقدمية في فرق العمل ما يلي:

لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعا لمتغير الجنس. ولعلّ هذا يعود لسياسة

ArcelorMittal Annaba المنتهجة في إطار المساواة (في المهام والكفاءات) بين الجنسين، هذا ما يعمل لا شك على تقوية الروابط بين أعضاء فرق العمل.

لا توجد فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعاً لمتغير الجنسية.

وجود فروق إحصائية دالة عن عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات في بعد (جاذبية أعضاء الفريق نحو المهام) تبعاً لمتغير المستوى المهني، وهذا ما يمكن تفسيره كذلك بما جاء في دراسة Anthea Bull وآخرون بعنوان "الاتصال ما بين الثقافات، تسيير ضروري أو مخاوف لا لزوم لها؟ من أنه كلما ارتفعنا في المستويات المهنية والتنظيمية في مؤسسات التعدد الثقافي كلما زادت حدة تجليات هذا التعدد والاختلاف.

وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مؤسسات الشراكة الأجنبية في أبعاد (تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بواجبات العمل) و(جاذبية أعضاء الفريق نحو الجوانب الاجتماعية للفريق) و(تكامل أعضاء الفريق فيما يتعلق بالجوانب الاجتماعية) وعلى المستوى الكلي للتماسك تبعاً لمتغير الأقدمية في مؤسسات الشراكة، وهذا يمكن أن يفسر على أن الخبرة في مؤسسات الشراكة الأجنبية تلعب دوراً هاماً في إكساب العامل مهارات جديدة كالتكيف والفهم والقدرة على التعامل مع الآخر المختلف. وأذكر في هذا السياق ما قاله Gerhard Renz مندوب الأمن والوقاية وعضو فريق التقنية حول خبرته في مؤسسات الشراكة "لقد تطلّب مني الأمر 6 سنوات و18 دورة تكوينية لكي أتمكن من القول أيّ عامل دولي أو متعدد الثقافات"

وجود فروق إحصائية دالة عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التماسك في فريق العمل متعدد الثقافات على جميع الأبعاد وعلى المستوى الكلي تبعاً لمتغير الأقدمية في فرق العمل، وهذا ما قد لاحظته في الاجتماعات التي حضرتها وفي الأعضاء حديثي الانضمام إلى فرق العمل.

وحوصلة لما سبق في هذا العنصر (مناقشة نتائج الدراسة في ضوء فروضها) يمكن تلخيص النتائج الدراسة على ضوء الفرضيات المطروحة كما يلي :

تحقق الفرضية الفرعية الأولى، حيث أنّ الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات في مركّب ArcelorMittal Annaba يتسم بالفعالية.

تحقق الفرضية الفرعية الثانية، حيث أنّ فرق العمل متعددة الثقافات في مركّب ArcelorMittal Annaba تتحلّى بدرجة كبيرة من التماسك.

١- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّت على أنّ هناك علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

٢- لم يؤثر متغير الجنس على درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات.

٣- للجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية والأقدمية في فرق العمل أثر على فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات.

٤- لم يؤثر متغيري الجنس والجنسية على مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

٥- للمستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية والأقدمية في فرق العمل أثر على مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

ومنه فقد تمّ التوصل إلى تحقق فرضية الدراسة الأساسية، ففعالية الاتصال تزيد من تماسك فريق العمل مُتعدّد الثقافات.

2 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة

بعد التعرض في القسم النظري إلى طرح الإشكالية البحثية ومختلف التصورات الفكرية والنظرية التي تناولت موضوع الاتصال و تماسك فريق العمل متعدد الثقافات، والتي اتسمت بتعدد الرؤى الفكرية والمنطلقات النظرية في معالجة هذا الموضوع، ومن خلال التحقق الميداني من فروض الدراسة، تمّ تحليل بياناتها إحصائياً، فقد وجدت أنّ الدراسة الراهنة تتطابق مع الدراسات السابقة في بعض الجوانب وتختلف معها في جوانب أخرى، وفيما يلي عرض لأهم أوجه التطابق والاختلاف.

فلقد اتفقت دراستي مع دراسة كل من Anthea Bull وآخرون بعنوان "الاتصال ما بين الثقافات، تسيير ضروري أو مخاوف لا لزوم لها" في إثبات أنّه كلّما ارتفعنا في المستويات المهنية والتنظيمية في مؤسسات التعدد الثقافي كلّما زادت حدّة تجليات هذا التعدد والاختلاف، هذا من جهة، ومن جهة أخرى فقد يتفقان كذلك حول ضرورة وضع نمط اتصال خاص بالمحيط المتعدد الثقافات.

أمّا دراسة Henry CLETY بعنوان "ديناميكية التمثلات والفعالية في نظم (فريق العمل)" فقد اتفقت في القول أنّ ميكانيزمات الاتصال التي يجب الاعتماد عليها في نظام فرق العمل لها دور كبير في التأثير على تماسك الفريق، ديناميكيته وفعاليته، وقد كانت بعض نتائج دراستي موافقة لما توصل إليه،

حيث أنه أثبت صحة فرضيته القائلة أنه كلما ساد التكامل والتعاون بين أعضاء الفريق كلما زادت مهاراتهم ومنه فعالية الفريق، وهذا ما يوافق ما توصلت إليه من أن الاتصال الفعال (أحد المهارات التي تلعب دورا كبيرا في فعالية الأعضاء) يساهم في رفع درجة التماسك في فرق العمل متعدد الثقافات.

أما دراسة سومر نعيمة بعنوان " الإدارة ما بين الثقافية تكييف النموذج أم تكييف الموظف، حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر ودراسة Daniel Mercure وآخرون بعنوان " الثقافة والتسيير في الجزائر " فقد توافقت مع دراستي في الإقرار أن للاتصال دور هام جدا في استقرار البنية التنظيمية ودوامها.

3 - مناقشة نتائج الدراسة في ضوء أهدافها

لما كانت أهداف دراستي هي التعرف على مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل متعددة الثقافات من خلال التعرف على أنماط وميكانيزمات العملية الاتصالية المتبعة فيها، وكذا ضبط وتحديد أثر التعدد الثقافي على فرق العمل من جهة وأنماط الاتصال المتبعة على تماسك فرق العمل متعدد الثقافات من جهة أخرى بالإضافة إلى الكشف عن انعكاسات التعدد الثقافي على العملية الاتصالية في فريق العمل متعدد الثقافات. كان لزاما أن أفق على مدى تحقق هاته الأهداف في ختام الدراسة.

فبالنسبة للتعرف على مظاهر التعدد الثقافي وانعكاسات التعدد الثقافي على العملية الاتصالية في فرق العمل متعددة الثقافات فقد استطعت تحديد المظاهر الجلية لهذا التعدد في المركب من خلال عنصري المظاهر والأبعاد المذكورة في فصل تماسك فرق العمل متعددة الثقافات والتي أذكر منها:

- التنوع اللغوي (ارجع إلى الجدول 24 لتوزيع أفراد عينة الدراسة حسب اللغات المتقنة).
- تنوع التواصل الغير شفوي، وهو ما لاحظته من مجموع مقابلات التي أجريتها والاجتماعات التي حضرتها من حركات مهمة والتي أحيانا تساعد على الفهم وأحيانا كثيرة تعيق الفهم السليم لمضمون الرسالة.
- تنوع الأعراف والمسلات الاجتماعية، فكل ثقافته، عاداته، تقاليده التي ليس فيها مجال للمساومة.
- تعدد الديانات واختلافها، وفي هذا الصدد أذكر قول Gonzalo Urkuijo مكلف بالأمن والمحيط وعضو فريق التقنية في المقابلة التي أجريتها معه، حين تطرقنا إلى موضوع تعدد الديانات في المركب:

« Bonhomme, la religion comme les us et coutumes sont des sujets à éviter dans une équipe de travail si on veut qu'elle dure et qu'on réussisse, à ArcelorMittal, notre religion c'est l'efficacité et la productivité, et sur ça on est tous d'accord ».

أما بالنسبة للتعرف على أنماط وميكانيزمات العملية الاتصالية المتبعة في فرق العمل متعددة الثقافات فقد كان ما ذكرته في فصل الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات كفيلا بتبيان هاته الميكانيزمات والأنماط

الاتصالية خاصة منها الحديثة التي تعتمد عليها كثيرا فرق العمل في المركب مثل العمل الجماعي الالكتروني (Groupware) وتدفق العمل (Work Flow)... إلخ.

4- موقع الدراسة الراهنة من نظريات التنظيم والموارد البشرية.

من العرض السابق للجوانب النظرية والتطبيقية للدراسة، وكذا مراجعة البحوث الأخرى ذات الصلة بالموضوع، يمكن ملاحظة زيادة الاهتمام بالمسائل الخاصة بالموارد البشرية العاملة في المحيطات الدولية متعددة الثقافات، وقد تبلورت كل هذه الاهتمامات وتفاعلت لتشكّل تخصصا تمثل في "إدارة الموارد البشرية الدولية (IHRM)" أين كانت أبرز فرضيتين في التعامل معهما فرضية التطابق أو التلاقي (باعتماد أنماط عمل كلاسيكية وموحدة)، وفرضية التعدد أو التباين أو الاختلاف الثقافي (بمراعاة الاختلافات الثقافية المتواجدة في الوسط التنظيمي المتعدد الثقافات وإعادة النظر في أنماط التسيير الكلاسيكية).

وفي خضمّ هذا المعترك النظري، المنهجي والابستيمولوجي، تأتي دراستي لتتوقع في سياق تعتبر فيه التعدد الثقافي قيمة مضافة لأي تنظيم ذات طابع دولي (مؤسسات الشراكة الأجنبية)، شريطة حسن التعامل معه بوضع الاستراتيجيات الكفيلة بتأطير هذا التعدد من خلال جملة من الأنماط التسييرية والتنظيمية الجديدة، والتي تعتبر فرق العمل أهم ركائزها، بغية تحسين أداؤها، وزيادة فعاليتها وتحقيق أهدافها، فأصبحت فرق العمل في مؤسسات الشراكة الأجنبية من الأدوات الهامة في سبيل تحقيق التكامل والتوازن بين أهداف أعضائها متعددي الثقافات وأهدافها التنظيمية.

فإذا اعتبرنا أسلوب فرق العمل إذن، أهم ركيزة تعتمد عليها مؤسسات الشراكة الأجنبية للتعامل مع التعدد الثقافي، فإنّ هاته الركيزة لا يمكن لها أن تكون دون أساق اتصالية واضحة ومحددة، رهانها تجاوز عقبات التعدد الثقافي ووضع أسس عملية اتصالية كفيلة بتحقيق الانسجام والتفاعل والديناميكية اللازمة لتحقيق فعالية المورد البشري المتعدد الثقافات ومنه التنظيم ككل.

هذا السياق يدفعنا للقول أنّ فكرة، بل مفهوم الموارد البشرية متعددة الثقافات، من أهم التوجهات الحديثة في عالم التنظيم والعمل، لما تحمله من بدائل استراتيجية لمؤسسات الشراكة الأجنبية التي تواجه التحديات الثقافية والاجتماعية المترتبة عن سياسات الحراك الدولية للموارد البشرية، بغية تمكينها من تحقيق التوازن والتكامل بين:

- القدرة على التنافس على المستوى الدولي (Compétitivité mondiale).
- المرونة على المستوى الدولي (Flexibilité multinationale).
- القدرة على التعلم دوليا (Construction d'une capacité d'apprentissage mondiale).

ضف إلى ذلك فإنّ تحقيق التوازن بين العناصر السابقة من خلال فرق العمل، يتطلب من التنظيمات أن يكون لها وعي أو حساسية عالية بالأبعاد الثقافية (La sensibilité culturelle) التي تتشكل داخلها وتحيط بها، وأن تكون لها مقدرة عالية على وضع أسس استراتيجية للعملية الاتصالية داخل الفرق متعددة الثقافات كفيلا بخلق ديناميكية، تحقيق تماسك، ومنه الوصول إلى فعالية الفريق والتنظيم ككل.

5- القضايا التي تثيرها الدراسة.

رغم ما برهنت عليه الدراسة من مساهمة للاتصال في تماسك فريق العمل متعدد الثقافات، فإنّ موضوع الاتصال في المحيط المتعدد الثقافات من المواضيع الجدمهمة والمعقدة، التي لا يمكن أن تُعالج من جانب واحد، ولا تُؤلد إشكالاً واحداً، وإنّما لها من الأبعاد التنظيمية والاجتماعية والتقنية والاستراتيجية، ما يجعلها موضوع دراسة متعددة الاختصاصات، وعميقة التحليل.

وعلى العموم، وعلى ضوء الدراسة، يمكن تحديد أسس تنبني عليها استراتيجية تعامل فعالة مع المحيط المتعدد الثقافات (فرق عمل، منظمات..) تجعل منه (التعدد الثقافي) عامل إيجابي يخدم الفرد والتنظيم، يؤثر على الفاعل والنسق، والتي تفتح آفاق للدراسات المتعددة الاختصاصات أذكر منها :

- استراتيجية تفعيل المعارف، بوضع وتطوير أنماط بيداغوجية لتبادل المعارف المتعددة الثقافات داخل التنظيم (ومنه تمييز الثقافات المتعددة المتفاعلة داخل التنظيم).
- استراتيجية تسيير رأس المال الثقافي، أي تسيير المعارف التنظيمية والمهنية والسلوكية المتعددة الثقافات، ومحاولة دمجها في ثقافة تنظيمية ذات معايير دولية معترف بها (تفعيل منظومة من المعايير الثقافية الدولية ضمن نظام إدارة الجودة مثلا -ISO-).
- استراتيجية تكوين موحدة، أي خلق أنماط تكوين تتماشى وفلسفة مؤسسات الشراكة الأجنبية، والمعايير الدولية بما يضمن لهاته المؤسسات الحصول على مورد بشري، كفاء، فعال، وذا استعدادات، كفاءات ومهارات دولية، ما يسهل عملية التكيف والتأقلم مع البيئة المتعددة الثقافات من جهة، واستغلال مكتسباتها التكوينية لتفعيل ثقافتها تنظيمية بما يخدم استقرار وفعالية التنظيم.
- استراتيجية تفعيل الحوار المتعدد الثقافات من خلال وضع اسس لاتصال متعدد الثقافات لا يحاول إخضاع ظاهرة التعدد لميكانيزمات محدّدة مسبقا (الاتصال الكلاسيكي) بل يحاول وضع أسس اتصال خاص بالمحيط المتعدد الثقافات، اتصال يعمل على تطير هذا التعدد وتوجيهه دون إقصاء أو تهميش أو دحض أو المعارف الخاصة بالمؤسسة، و التي تعبر عن قيمها و أهدافها و طرق تحقيقها.

فمن تفاعل هذه الأسس الأربعة للتحكم في المحيط التنظيمي المتعدد الثقافات، يمكن لأي مؤسسة شراكة أجنبية أن تستثمر التعدد الثقافي المتواجد بها وتجعله رهان استراتيجي لحوض غمار عولمة الموارد البشرية.

ومنه تتبادر لنا بعض المواضيع التي يجب البحث فيها لتحقيق هذه الأسس السالفة الذكر، والتي من جملتها:

- ١- التسيير متعدد الثقافات.
- ٢- الكفاءة متعددة الثقافات.
- ٣- الاتصال متعدد الثقافات.
- ٤- التعدد الثقافي والثقافة التنظيمية.
- ٥- الفعالية المتعددة الثقافات.
- ٦- التماسك التنظيمي لمؤسسات الشراكة الأجنبية.
- ٧- ديناميكية فرق العمل متعددة الثقافات.
- ٨- الصراع التنظيمي في ظل التعدد الثقافي.
- ٩- الحراك الوظيفي للعالة المتعددة الثقافات.

الخلاصة

لقد شكّلت هاته الدراسة، ومنذ ارهاصاتها الأولى، رهاناً حقيقياً يقتضي التجاوز، وخاصة أنّها ارتبطت بظاهرة حديثة يشهدها الواقع التنظيمي وهو التعدد الثقافي، ورغم الصعوبات التي يحملها هذا الموضوع إلا أنّي حاولت التفاني فيه للوقوف على مضامينه الفعلية وتأثيراته الواقعية على مستوى المؤسسة الجزائرية.

فموضوع التعدد الثقافي في مؤسسات الشراكة الأجنبية، وبالضبط في فرق عملها، موضوع لا يمكن أن يُعالج من جانب واحد، ولا يُؤلد إشكالاً واحداً، وإنّما له من الأبعاد التنظيمية والتسييرية والتقنية والاستراتيجية ما يجعله موضوع دراسة متعددة التخصصات، وعميقة التحليل.

وعلى العموم، واستناداً إلى ما ورد في الشق النظري للدراسة وإلى التحليلات الاحصائية في الشق الميداني منها، ووصولاً إلى ختامها، يمكننا الإجابة على التساؤل المحوري لها بالقول أنّ مدى مساهمة الاتصال في تماسك فريق العمل متعدد الثقافات تتجلى في قدرة الميكانيزمات الاتصالية المعتمدة على تطوير **ذكاء ظرفي** (Intelligence situationnelle) من خلال تدريب المورد البشري المتعدد الثقافات على أنماط تواصلية ظرفية خاصة بالوسط التنظيمي الذي يتفاعلون فيه لخلق مهارات وكفاءات اجتماعية فعّالة تحدّ من الاختلالات والصراعات التي قد تنجم عن الغموض وسوء الفهم بين أعضاء الفريق.

وعلى الرغم من ذلك، فإنّ الاتصال لا يمكن أن يعالج كل الاختلالات التي تنجم عن التعدد الثقافي في فريق العمل، فهو لا يوفّر بدائل للأبعاد الأنثروبولوجية والتاريخية للثقافات المرجعية، فقد لاحظت من خلال ميدان دراستي أنّ هناك نوع من الطقوس والرموز التعاملية (طرق الاستقبال، التحية، الشكر، التقدير، الإنكار، التوضيح في الاجتماعات... الخ) تجعل من فريق العمل نظام مشابه لنظام "القبيلة" تعتمد بناء التواصلية على اعتبارات رمزية، ذات صيغ تلميحية.

وعلى كل، وبالرغم من نتائج الدراسة التي يمكن أن تعبّر في عمومها أنّ تسيير العملية الاتصالية في الوسط المتعدد الثقافات لا يختلف عنه في الأوساط التنظيمية الكلاسيكية، خاصة عندما يخلو الوسط من الاختلالات، يبقى من الضروري، وعند ظهور هاته الاختلالات بالذات، معرفة أنّ الاتصال بمفهومه وأنماطه الكلاسيكية، لا يمكنها بأي حال من الأحوال تخطّي عقبة التعدد الثقافي دون التكيف مع مقتضياته التنظيمية والثقافية والاجتماعية والانثروبولوجية التي من شأنها أن تضع أسس لما يمكن أن يعرف بالاتصال المتعدد الثقافات.

قائمة المراجع

1- قائمة الكتب

1-1- كتب باللغة العربية

1-2- كتب باللغة الأجنبية

2- قائمة الرسائل والمذكرات

2-1- الرسائل والمذكرات باللغة العربية

2-2- الرسائل والمذكرات باللغة الأجنبية

3- قائمة المقالات والمجلات

3-1- المقالات والمجلات باللغة العربية

3-2- المقالات والمجلات باللغة الأجنبية

1- قائمة الكتب :

1-1- كتب باللغة العربية

- إدريس خضير، التفكير الاجتماعي الخلدوني وأثره في علم الاجتماع الحديث، موفم للنشر، الجزائر، 2007.
- أوتو كلينبرغ، علم النفس الاجتماعي، ترجمة حافظ الجمالي، الطبعة الثانية، مكتبة الحياة، 2000.
- بركات حمزه حسن، علم النفس وديناميات الجماعة، الدار الدولية للاستثمارات الثقافية، مصر، 2008.
- بروس أفوليو، تنمية القيادة، ترجمة عبد الكريم أحمد الخزامي، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- بول باسكون، ارشادات عملية لإعداد الرسائل والأطروحات الجامعية، ترجمة أحمد عريف، مطابع الأندلس، الرباط، 1981.
- دينكن ميتشيل، معجم علم الاجتماع، ترجمة إحسان محمد الحسن، دار الطليعة، بيروت، 1981.
- زيدان عبد الباقي، قواعد البحث الاجتماعي، الطبعة الثانية، دار المعارف، مصر، 1999.
- سالم لبيض، ثقافة المؤسسة وأثر العولمة في المغرب العربي (مثال تونس)، مجلة الباحث الاجتماعي، العدد 04، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2003.
- السيد عبد العاطي السيد، الجمع والثقافة والشخصية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 2001.
- صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، جامعة منتوري قسنطينة، الجزائر، 2006.
- عادل محمد زايد، تكوين الفرق والعمل الجماعي، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، جامعة القاهرة، 2007.
- عبد الكريم بوحفص، الاحصاء المطبق في العلوم الاجتماعية والانسانية، الطبعة الثالثة المنقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.
- عبد الناصر محمد علي حمودة، إدارة التنوع الثقافي في الموارد البشرية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر، 2005.
- عمار بوحوش، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ديوان المطبوعات الجامعية، 1995.
- فضيل دليو، اتصال المؤسسة، الطبعة الأولى، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2003.
- قباري محمد إساعيل، أصول الأنثروبولوجيا العامة، منشأ المعارف، مصر، 1971.
- ماجدة توماس حانة، اللغة والاتصال في الخطاب متعدد المعاني، ترجمة ماري شهرستان، دار كيوان، سورية، 2008.

قائمة المراجع

- محمد أحمد النابلسي، الاتصال الإنساني وعلم النفس، الجزء 01، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، 1999.
- محمد عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، مصر، 2000.
- محمد علي محمد، مقدمة في البحث الاجتماعي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
- محمود المتباد، الإدارة الفعالة، طبعة الأولى، مكتبة ناشرون، لبنان، 2003.
- مصطفى حجازي، الاتصال الفعال في العلاقات الانسانية والإدارة، الطبعة الثالثة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان، 2000.
- مصطفى سوييف، الأسس النفسية للتكامل الاجتماعي، دار المعارف، مصر، 1995.
- معن محمود عياصرة ومروان محمد بني محمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- مقدم عبد الحفيظ، الثقافة والثقافات الفرعية، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1997.
- موريس أنجس، منهجية البحث العلمي في العلوم الانسانية، تدريبات عملية، ترجمة بوزيد صحراوي وآخرون، طبعة ثانية منقحة، دار القصبه للنشر، الجزائر، 2006.
- ناصر العديلي، السلوك الإنساني والتنظيم، معهد الإدارة العامة، الرياض، 1993.
- ناصر قاسمي، الاتصال في المؤسسة، دراسة نظرية وتطبيقية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011.

1-2- كتب باللغة الأجنبية

Aimery De Narbonne, Communication d'entreprise -conception et pratique-, 2eme édition, édition Eyrolles, Paris, 2001.

Alain Cardon, Profils d'équipes et cultures d'entreprises, édition d'organisation, Paris, 1992.

Amado.G et Guillet.A, Dynamique des communications dans les groupes, édition Armond Colin, 2^{eme} édition, Paris, 1991.

Anzieu, D., & Martin, J.Y, La dynamique des groupes restreints, Presse Universitaire de France, édition 2003, 1ere parution 1968, Paris

Armand Mattelart, L'invention de la communication, éditions la découverte, Paris, 1994.

Aude RIOM, Thierry Libaert et Assael Adary, Toute la fonction communication, Dunod, Paris, 2010.

Benoît Gauthier (sous la direction de), Recherche sociale, de la problématique à la collecte des données, 5^e édition, Presses de l'Université du Québec, Canada, 2009.

Bernard Lamazet et autre, *dictionnaire encyclopédique des sciences de l'information et de la communication*, édition éclipse, Paris 1997.

Cabin Philippe & Dortier Jean-Philippe, *La communication: Etat des savoirs*, Ed. Sciences Humaines, Paris, 2005.

Caroline GUIBET LAFAYE, *Cohésion sociale et lien social*, CNRC (centre Maurice Halbwachs), Paris, 25 Février 2011.

Christophe Carre, *Animer un groupe (Leadership, communication et résolution des conflits)* Eyrolles, Ed. d'organisation, France, 2007.

Conseil de l'Europe, *Elaboration concertée des indicateurs de la cohésion sociale, Guide méthodologique*, les éditions du conseil de l'Europe, Belgique, Juin 2005.

Conseil de l'Europe, *L'approche de la sécurité par la cohésion sociale : déconstruire la peur des autres en allant au-delà des stéréotypes*, coll. Tendances de la cohésion sociale, N° 11, Editions du Conseil de l'Europe, Strasbourg, janvier 2005.

Daniel Mercure, Baya Harikane, Smail Seghir et André Steenhaut, *Culture et gestion en Algérie*, Harmattan Editions, Montréal, 1997.

Don Hellriegel et John W.Slocum, *Management des organisations*, 2^e édition, De boeck édition, Belgique, 2006.

Emile Durkheim, *De la division du travail social*, Livre III, Paris, 1893.

Fons Trompenars, *L'entreprise Multiculturelle*, édition Maxima, France, 1994.

G.Hoffbeck et J.Walter, *Savoir prendre des notes vite et bien*, édition DUNOD, Paris, 1987.

Grégoire Haillan, *la dimension humaine de l'entreprise*, édition Gauthier, paris, 1979.

Groupe d'experts de l'UNESCO sur les langues en danger, *Vitalité et disparition des langues*, L'Organisation des Nations Unies pour l'Education, la Science et la Culture, Paris, 2003.

Hans Merkens, *les cultures d'entreprises et le management interculturel*, la découverte, Paris, 2005.

Henri-Pierre Maders, *Piloter un projet d'organisation*, édition EYROLLES, Paris, 2008.

Isabelle Huault, *le Management International*, Casbah, Alger, 1999.

J.P. Lehisch, *La communication dans l'entreprise*, Ed. ESF, Paris, 1973.

Jacques-Emile Bertrand, **Psychologie de la communication. Théorie et pratique**, Ensea, Paris, 1998.

Jean Maisonneuve, **La dynamique des groupes**, 14^{eme} édition, Edition Point Delta, Liban, 2009.

Jean-Bernard Bruneteaux, **Gestion des ressources humaines et communication**, Editions C.L.E, Tunis, 2008.

Joël Guibert et aut : **Méthodologie des pratiques de terrain en sciences sociales**, édition Arman colin, Paris, 1997.

Le Larousse Encyclopédique, 2010.

Le Robert de la sociologie, 2011.

Lisha Lo, **Le travail d'équipe et la communication dans les soins de santé, une analyse documentaire**, Institut Canadien pour la sécurité des patients, canada, 2011.

Madeline Grawitz, **Lexique des sciences sociales**, 2^{eme} édition, Dalloz, Paris, 1983.

Mathieu Guidere, **La communication multilingue**, De Boeck édition, Belgique, 2008.

Meredith Belbin, **Les rôles en équipe**, traduit de l'anglais par Isabelle Garrec et Bruno Talvaz, éditions d'organisation, Paris, 2006.

Michel Ghertman, **Les multinationales**, 3^{eme} édition, Edition Bouchene-que sais-je, Alger, 1993.

Michelle Fayet et Jean-Denis Commeignes, **Méthodes de communication écrite et orale**, 3^{eme} édition, DUNOD, Paris, 2008.

Mike Smith, **Communication and Negotiation. Theoretical and practical approaches**, Pro Universitaria Publishing, Bucharest, 2007.

Nicole Berthier, **Les techniques d'enquête en sciences sociales, méthodes et exercices corrigés**, 4^{eme} édition, Armand colin, Paris, 2010.

P.R. Bize, **La communication « Moi, l'Autre »**, in Communication et langages, N°1, Paris, 1969.

Parlebas Pierre, **Sociométrie, réseaux et communication**, PUF, Paris, 1992.

Paul RASS : **La rencontre des mondes. Diversité culturelle et communication**, Armand Colin édition, Paris, 2006.

Paul Watzlawick et al, **Une logique de la communication**, Seuil, Paris, 1972.

Pierre Bergeron, **La gestion Dynamique. Concepts et méthodes et applications**, 3^{eme} édition, Gaten Morin, Québec, 2001.

Pierre Cauvin, La cohésion des équipes, ESF Editions, Paris, 1997.

Raymon Vernon, Les entreprises multinationales, Calman levy, France, 1983.

Robert Escarpit, Le littéraire et le social. éléments pour une sociologie de la littérature, Flammarion, Paris, 1970.

Robert le Duff, Encyclopédie de la gestion et du management, 2^e édition, economica, Paris, 1997.

Robert M. Krauss, Social psychological models of interpersonal communication, Guilford Press, departement of psychology, Columbia University, 2006.

Russel A. Jones, Méthodes de recherche en sciences humaines, 2^e édition, DeBoeck Université, Brussels, 2000.

2- قائمة الرسائل والمذكرات :

2-1- الرسائل والمذكرات باللغة العربية

أعراب سعيدة، التكنولوجيا وتغيير القيم الثقافية والاقتصادية للموارد البشرية في المؤسسة الخاصة الجزائرية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2006/2005.

بن عمر عوّاج، إدارة الموارد البشرية في المؤسسة الصناعية بين التوجهات الاقتصادية وثقافة العامل الجزائري، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في الأنثروبولوجيا، جامعة أبي بكر بلقايد، تلمسان، 2011/2010.

سالم بن بركة براك الفايدي، فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية، أطروحة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في العلوم الأمنية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، 2008.

سومر نعيمة، الإدارة ما بين الثقافية تكيف النموذج أم تكيف الموظف، حالة المؤسسة اليابانية في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل دكتوراه في علم الاجتماع تخصص علم اجتماع التنظيم، جامعة الجزائر، 2010.

صبرينة رماش، الفعالية الاتصالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في العلوم في علم الاجتماع فرع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2009/2008.

الطاهر أجعيم، واقع الاتصال في المؤسسات الجزائرية، جامعتا منتوري وياحي مختار نموذجا، رسالة مقدمة لنيل درجة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري بقسنطينة، 2006/2005.

عبد العالي بلعيفة، التسيير الفعال و أثره على تماسك الجماعات العمالية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع الموارد البشرية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2007/2006.

قائمة المراجع

العقبي الأزهر، العامل الجزائري بين ثقافة المجتمع و ثقافة المصنع, مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع العمل, جامعة المنتوري, قسنطينة، 1996-1997

العقبي الأزهر، القيم الاجتماعية والثقافية المحلية و أثرها على السلوك التنظيمي للعاملين، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علم اجتماع التنمية، جامعة المنتوري، قسنطينة، 2009/2008.

2-2- الرسائل والمذكرات باللغة الأجنبية

Ali Abbas Hussein, *The Impact of National Cultures and Interpersonal Factors on Managerial Communication*, Thesis PhD, Aston University, England, 2011.

Anthea Bull, Séverine Loinard & Maguy-Myriam Sulmona, *Communication Interculturelle - Gestion nécessaire ou préoccupation superflue ?*, MBA Management des Ressources Humaines, Université Paris Dauphine, France, 2004/2005.

Carole Forest, *Efficacité d'un programme à augmenter la cohésion d'un groupe d'élèves de la quatrième année*, mémoire présenté comme exigence partielle de la maîtrise en psychologie, Université du Québec à Trois-Rivières, Canada, Juin 1995.

Damien CLAUZEL, *Outils de visualisation de la dynamique d'un groupe engagé dans une activité collective à distance*, Mémoire de DEA en informatique spécialité CHM&IE, Laboratoire d'Informatique de l'Université de Maine, France, 2004.

France St-Hilaire, *Les problèmes de communication en entreprise, information ou relation?*, Mémoire présenté à la faculté des études supérieures de l'Université Laval dans pour l'obtention du grade maître ès Arts, Université Laval, Québec, 2005.

Henry CLETY, *Dynamique des représentations et efficacité dans les systèmes « Equipes de travail »*, thèse de Doctorat en Psychologie, université Charles-de-Gaule Lille 3, France, 2009.

Nalia Temimi, *Le rôle des dimensions culturelles de Hofstede en regard du fonctionnement interne des équipes de travail pluriculturelles*, Thèse présentée à la faculté des études supérieures en vue de l'obtention du grade de Philosophae Doctor (Ph.D.) en psychologie – recherche et intervention option psychologie du travail et des organisations, Université de Montréal, Canada, Janvier 2011.

3- قائمة المقالات والمجلات :

3-1- المقالات والمجلات باللغة العربية

أحمد عبده عبدالغني، إدارة وبناء فرق العمل، ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، اللجنة الوطنية للجودة، السعودية، 2010.

- إيرين ميا، إدارة المواجهة في الفرق متعددة الثقافات، مجلة INSEAD، كلية إدارة الأعمال العالمية، أبوظبي، 2007.
- بن نوار صالح، الاتصال الفعال والعلاقات الانسانية، منشورة كداخلة في كتاب فعاليات ملتقى الوطني الثاني للعلوم الاتصالية في المؤسسة، مخبر علم اجتماع الاتصال، جامعة منتوري، قسنطينة، 2003.
- مجلة الدراسات والنقد الاجتماعي (NAQD)، الذات بين تضمير الأنا والعقدة من الآخر، العدد العاشر، شركة النشر والتنشيط العلمي والثقافي، الجزائر، دون سنة.
- مقدم عبد الحفيظ، القيم الاجتماعية في المجتمع الجزائري، حوليات جامعة الجزائر، العدد 6، الجزء الأول، 1991.
- منظمة الأمم المتحدة للتربية والعلم والثقافة (اليونسكو)، التنوع الثقافي طريق نحو تحقيق التنمية، اتفاقية اليونسكو حول تنوع أشكال التعبير الثقافي، الذكرى السنوية العاشرة لاعتماد الإعلان العالمي لليونسكو بشأن التنوع الثقافي، منشورات اليونسكو، فرنسا، 2011.

3-2- المقالات والمجالات باللغة الأجنبية

Boaz Keysar, Communication and miscommunication, the role of egocentric processes, Intercultural Pragmatics, Walter de Gruyter, 2007.

Carron, A.V. Brawley, L.R., & Brawley, The development to asses cohesion in sport teams: the group Environment Questionnaire. Journal of sport Psychology , N° 07, 1985.

Catherine Kosma-Lacroze : Management d'équipes multiculturelles, BTS Commerce international, Communication commerciale, 2007.

Chrystelle Gaujard, Modèles et individus de l'organisation, document de travail N°71, Laboratoire redéploiement industriel et innovation, France, Janvier 2004.

Dominique Baudon, La fenêtre de JOHARI et la Dynamique du groupe, CESH, Paris, 2004

E. DACHEUX, La communication : point aveugle de l'interculturel ?, Bulletin de l'ARIC, n° 31, 1999.

Ecole Nationale des Techniques de l'équipement, Les caractéristiques générales de la communication, guide du formateur, Montpellier,

Fred Dervin, Approches dialogiques et énonciatives de l'interculturel, pour une didactique des langues et de l'identité mouvante des sujets, Revue Synergies Roumanie n° 4, Universités de Turku & Joensuu, Finlande, 2009.

Gabriela Bodea, La communication au niveau du groupe de travail, université Babeş-Bolyai, Roumanie, 2005.

Gina Stoiciu, L'émergence du domaine d'étude de la communication interculturelle, UQAM, 2007.

Institut Arabe des Chefs d'Entreprise : **L'Entreprise Maghrébine et l'Asie. Défis et Opportunités**, 22eme session des journées de l'entreprise, port El Kantaoui, Sousse, Tunisie, le 30 Novembre et 01 Décembre 2007.

Jean Michel Motta, **Pour une approche du travail en équipe**, Article en application pour les services de soins, 7 septembre 2003.

José Luis PECH, Luis CISNEROS et Hugo CORDOVA : **COHERENCE ET COHESION DE L'EQUIPE DE DIRECTION DANS LA PME, Une recherche-action sur l'implantation d'un système de gestion formel**, sans date ni maison d'édition.

Lise Bernard, **Fiche de lecture du livre de Moreno.I.L : Who shall survive?**, école normale supérieure, Paris, 2005.

Martine Abdalah Pretceille : **Communication interculturelle, apprentissage du divers et de l'altérité**, Université Paris 8, France, 2010.

Marvin A. & Nalini Ambady, **Nonverbal Communication and Psychology. Past and Future**, the New Jersey Journal of Communication, Volume 7, No. 2. Fall 1999.

Michel Wieviork : **Le multiculturalisme, un concept à reconstruire**, Université Paris1 Panthéon-Sorbonne, 26 février 2009.

Philippe Perrenoud, **Pouvoir et travail en équipe**, article paru dans la revue de la Faculté de psychologie et des sciences de l'éducation, Université de Genève, Suisse, 1996

Revue d'étude et de critique sociale (NAQD): **L'IMAGE DE L'AUTRE, Sociologie de la diversité et de l'intolérance**, Revue N°10, la société d'édition et d'animation, scientifique et culturelles, Alger, sans année.

Robert M. Krauss, **The Psychology of Verbal Communication**, forthcoming edition of the International Encyclopedia of the Social and Behavioral Sciences, Columbia University, 2002.

Spraggon Martin : **Approches d'étude des entreprises multiculturelles : portée, limites et applicabilité dans différents contextes nationaux**, XVIème Conférence Internationale de Management Stratégique, Université du Québec en Outaouais (UQO), Montréal, 6-9 Juin 2007.

Susan Walker, **Effective Measurement for Internal Communication, six key steps**, College of Communication, Boston University, 2008.

Tariq Ragi, **Enjeux et perspectives d'une question sensible : L'interculturel**, CNRS, Questions sensibles, PUF, 1998.

Vincent Lemieux, **Les nouvelles technologies et le paradigme de la communication**, Actes du colloque du 45e anniversaire de fondation de la Faculté des sciences sociales de l'Université Laval, Canada, 1985.

قائمة الملاحق

- 1- دليل الاستمارة.
- 2- دليل المقابلة.
- 3- سياسة الحراك الدولي (وثيقة خاصة بالمركب).
- 4- ملخص الدراسة باللغة العربية.
- 5- ملخص الدراسة باللغة الفرنسية.
- 6- ملخص الدراسة باللغة الانجليزية.



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة الدراسة

Questionnaire N° : استمارة رقم :

هذه الاستمارة صممت لجمع البيانات الأساسية لبحث مقدم لقسم العلوم الاجتماعية بجامعة سكيكدة في إطار إعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بعنوان:

الاتصال وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات

مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA نموذجاً

وفي هذا الصدد، آمل وأتوقع منكم الدعم من خلال الإجابة على هاته الاستمارة بكل موضوعية، علماً أنه لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، كما أحيطكم علماً بأن المعلومات ستبقى سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي. دتم دخرا للعلم والمعرفة.

إشراف
أ.د.اسماعيل قيرة

إعداد
جلال بوكرومة

السنة الجامعية

2014/2013

1 - البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعيّنة

(1) السن :

$50 \leq$	[49 - 40]	[39 - 31]	$30 \geq$

(2) الجنس :

ذكور	أنثى

(3) الجنسية :

هندية	إيطالية	فرنسية	جزائرية

(4) المستوى التعليمي

متوسط	ثانوي	جامعي تقني	جامعي أكاديمي

(5) المستوى المهني

إطارات متوسطة	إطارات عليا	إطارات مسيّرة

(6) الأقدمية في مؤسسات الشركة الأجنبية :

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 سنة فما فوق

(7) الأقدمية في فرق العمل :

أقل من 05 سنوات	من 05 إلى 10 سنوات	من 11 سنة فما فوق

(8) اللغات المتقنة :

العربية	الفرنسية	الإنجليزية	الهندية	الإيطالية

2 - مقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي (EIC)

فيما يلي مجموعة من المواقف التي تصف درجة فعالية الاتصال في فريق عملك، يرجى إبداء رأيك وفق ما ينطبق عليك، وذلك بوضع علامة (X) على يسار كل فقرة.

الرقم	العبارات	أوافق بشدة	أوافق	محايد	لا أوافق	لا أوافق بشدة
1	يعمل أعضاء فريق العمل على إيجاد نظام اتصال ميسر ومفتوح بينهم ومع باقي الوحدات التنظيمية الأخرى					
2	تتميز الرسالة الصادرة من فريق العمل بالوضوح التام					
3	تجيب أعضاء الفريق عن كافة أسئلة واستفسارات التي تطلبها منهم الإدارة الوصية					
4	يزود أعضاء فرق العمل بعضهم البعض بالمعلومات اللازمة بدقة وفي الوقت المناسب					
5	يستخدم أعضاء فرق العمل التقارير المكتوبة بصورة تحقق الغاية المطلوبة					
6	يحرص أعضاء فريق العمل على توفير قنوات اتصال مفتوحة وشفافة					
7	يعتمد أعضاء فرق العمل على اللوائح والإجراءات المدونة كوسيلة اتصال لنقل المعلومات للأطراف المعنية بعملية الاتصال					
8	تخلو المعلومات التي يتبادلها أعضاء الفريق من أية تلاعب					
9	يتقبل أعضاء فرق العمل اقتراحات بعضهم البعض فيما يخص المهام أو طريقة التواصل					
10	يستخدم أعضاء فرق العمل وسيلة اتصال مناسبة تتناسب مع قدرات وفهم كل عضو مقصود من العملية الاتصالية					
11	يقوم أعضاء فريق العمل بتوضيح السياسات والإجراءات والقرارات التي يتخذونها أو تتخذها الإدارة الوصية					
12	يقدم أعضاء الفريق المعلومات الكافية وشفافية لجميع الأطراف ذات العلاقة دون طلب منهم					
13	يستفيد أعضاء فرق العمل من تكنولوجيات الاتصال الحديثة ويوظفونها في عملياتهم الاتصالية					

				يعمل أعضاء فرق العمل على توفير المناخ المناسب والراحة النفسية اللازمة لعمليات الاتصال المختلفة	14
				يقوم أعضاء فرق العمل بعمليات الاتصال فيما بينهم بسرعة وكفاءة	15
				يحرص أعضاء فريق العمل على وصول المعلومات على أتم وجه وإلى جميع الأعضاء	16
				يتدارس أعضاء فرق العمل التقارير المقدمة من كافة الجهات المعنية وفي الوقت المناسب	17
				يحرص أعضاء فرق العمل على إشراك بعضهم البعض في صناعة القرارات التي تم حياة الفريق.	18
				يستجيب أعضاء فرق العمل بشكل كبير للتغذية الراجعة في العملية الاتصالية ويوظفها لفهم بعضهم البعض	19
				يقوم أعضاء الفريق بنشر الأرقام والبيانات المتعلقة بأداء الفريق	20
				تنصف المعلومات الصادرة والمتبادلة في الفريق بالمصادقية	21
				يستخدم قادة فرق العمل أساليب متعددة لتعرف على ردود الأفعال لدى الأعضاء اتجاه طبيعة العملية الاتصالية ونجاحتها	22
				يختار أعضاء فرق العمل وسيلة اتصال تتناسب مع التوقيت المطلوب للرسالة	23
				ينوع أعضاء فرق العمل في وسائل الاتصال بما يتناسب وطبيعة أهداف الاتصال المطلوب	24
				يعطي أعضاء فرق العمل الاهتمام الكافي لعمليات التقييم الداخلية والخارجية	25
				يحرص أعضاء فرق العمل على إشراك بعضهم البعض في صناعة القرارات التي تم حياة الفريق.	26
				يعمل أعضاء الفريق بشكل جاد وفي بيئة خالية من أزمة الثقة المتعلقة بحجم المعلومات المرغوب في الكشف عنها	27
				يحرص أعضاء فرق العمل على تزويد كل من يبدي اقتراحات أو انتقادات بخصوص العملية الاتصالية بالتغذية الراجعة بشكل مباشر	28
				يفسح أعضاء فرق العمل المجال أمام بعضهم البعض من أجل مناقشة الأمور الغامضة في العمليات الاتصالية	29
				يحرص أعضاء فرق العمل على إشراك بعضهم البعض في صناعة القرارات التي تم حياة الفريق.	30

3 - مقياس تماسك فريق العمل متعدد الثقافات (GEQ)

فيما يلي مجموعة من المواقف التي تصف مستوى تماسك فريق عملك، يرجى إبداء رأيك وفق ما ينطبق عليك، وذلك بوضع علامة (X) على يسار كل فقرة.

الرقم	العبارات	دائماً	غالبا	أحيانا	قليلا	أبدا
1	أعضاء الفريق يساعدون بعضهم البعض من أجل تطوير المهارات الفردية					
2	أعضاء الفريق يساعدون بعضهم البعض من أجل حل المشاكل التي تطرأ في العمل					
3	أعضاء الفريق يتعاونون مع بعضهم البعض مما كانت ضغوط العمل					
4	إنني أتطلع لتقبل الأهداف المسطرة للفريق					
5	أعتقد أنني عضو معروف في الفريق					
6	أعضاء الفريق يراجعون ويناقشون مهامهم بعد أدائهم لها					
7	أعضاء الفريق يشاركون بآرائهم لتحسين الحياة اليومية للفريق					
8	أعضاء الفريق يشبهون العائلة					
9	أنا أتطلع لقبول أي انتقاد من أي عضو في الفريق من أجل تحسين مهاراتي					
10	أعضاء الفريق يهتمون بشأن أموري الحياتية					
11	أعضاء الفريق يدعمون بعضهم البعض بغض النظر عن الأداء كيفما يكون					
12	أعضاء الفريق لا يتجادلون فيما بينهم بشأن مشاكل شخصية					
13	أنا أتمتع بالمشاركة في أي حدث مرتبط بالفريق					
14	أعتقد أنني أستطيع المساهمة في تحسين أداء الفريق					
15	أطلب المساعدة من زملائي في الفريق إذا اقتضت الحاجة إلى ذلك					

				أعضاء الفريق يشاركون بعضهم البعض وجهات النظر العملية بشأن أهداف الفريق	16
				أعضاء الفريق يتطلعون إلى النقاش بشأن القضايا الاجتماعية مع بعضهم البعض	17
				استمتع بالعمل في فريق عمل متعدد الثقافات	18
				بعض من أصدقائي هم زملائي في الفريق	19
				أعتقد أنني عضو مندمج في الفريق	20
				أعضاء الفريق يتعاونون مع بعضهم لتحقيق الأهداف المسطرة	21
				أعضاء الفريق يتشاركون وجهات النظر في القضايا المرتبطة بعمل الفريق	22
				أعضاء الفريق يتشاركون وجهات النظر في قضايا الحياة اليومية	23
				استمتع بالحديث مع الشريك الأجنبي في فريق العمل	24
				التواصل من زملائي في الفريق أمر ضروري	25
				أعضاء الفريق يشجعون بعضهم البعض من أجل أداء أفضل	26
				أعضاء الفريق يساعدون بعضهم البعض لإنجاز المهام في الوقت المحدد	27
				أعضاء الفريق يتعاونون مع بعضهم البعض من أجل حل أي مشكلة تحدث لعضو منهم قد تؤثر سلبا في الفريق	28
				بين أعضاء الفريق علاقات جيدة خارج إطار العمل	29
				جو العمل في الفريق يجعلني سعيد بالانتماء له	30
				أعضاء الفريق يلتزمون وجهات نظر بعضهم البعض في الاجتماعات	31
				أعضاء الفريق دائما يهتمون ببعضهم البعض	32
				أنا أطمح لإنجاز أي مهمة يكلفني الفريق بها	33
				أثق في قدراتي لتقديم أفضل ما لدي للفريق	34

Ministère de l'enseignement supérieur et de la recherche scientifique



Université du 20 Aout 1955 - Skikda
Faculté des Sciences Sociales et Humaines
Département des Sciences Sociales



Questionnaire d'étude

Questionnaire N° : : اسـتـمـارة رقم

Ce questionnaire a été conçu pour recueillir un ensemble de données scientifiques dans le cadre de la préparation d'un mémoire de fin d'étude pour l'obtention du grade de magister en sociologie, option gestion et développement des ressources humaines portant le titre de :

Communication et cohésion d'équipe de travail multiculturelle

Pour cela, je sollicite votre participation. Il ne s'agit, en aucun cas, de vous évaluer. Vous disposez du temps que vous désirez. Répondez le plus clairement et ouvertement que vous le puissiez.

Elaboré par :

Djallel Boukrouma

Sous l'encadrement de :

P^f. Guira Ismail

Année universitaire

2013/2014

Ministry of Higher Education and Scientific Research



University of August 20, 1955 - Skikda

Faculty of Social and Human Sciences

Department of Social Sciences



Study Questionnaire

Questionnaire N° : : اسـتـمـارة رقم :

This questionnaire was designed to collect a scientific data for preparation of a dissertation study to obtain the degree of magister in sociology, option of management and human resource development, under the title :

Communication and cohesion of multicultural teamwork

We need your participation. It isn't to evaluate you. You have the time you want. Answer as clearly and openly as you can.

Prepared by :
Djallel Boukrouma

Framer :
P^r. Guira Ismail

The academic year
2013/2014



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة 20 أوث 1955 سكيكدة
كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



دليل المقابلة

<u>رقم المقابلة</u>	<u>تاريخ المقابلة</u>	<u>توقيت المقابلة</u>
<u>مكان المقابلة</u>	<u>مدّة المقابلة</u>	
<u>ملاحظات</u>		

إشراف
أ.د. اسماعيل قيرة

إعداد
جلال بوكرومة

السنة الجامعية
2014/2013



ArcelorMittal

Politique de Mobilité Internationale



Avril 2010

Table des matières

Informations générales	3	G. Logement dans le pays d'accueil	8
1. Clause de non-discrimination	3	i. Contrat de bail	8
2. Approbation des missions	3	ii. Budget du logement	8
3. Organisation de la mobilité	3	iii. Déduction du logement	8
4. Définitions et principes	3	H. Education	8
A. Navetteur, Salarié mobile globalement ('Globally Mobile') ou Salarié détaché temporairement à l'étranger ...	3	i. Type d'école	8
B. Directives de la politique	4	ii. Frais de scolarité	9
C. La mutation par rapport au détachement	4	3. Sécurité sociale & prestations	9
5. Permis de travail	4	A. Sécurité sociale	9
6. Interprétation et application	4	B. Régime complémentaire de prestations de la société ...	9
7. Exceptions à la politique	4	C. Assurance médicale	10
Missions de courte durée	5	4. Localisation	10
1. Définition	5	5. Divers	10
2. Statut	5	A. Voyage d'orientation	10
3. Rémunération	5	B. Indemnités d'installation	10
A. Salaire de base	5	C. Congé dans le pays d'origine	11
B. Prime de mobilité internationale (PMI)	5	i. Salariés chargés de mission avec statut accompagné	3
C. Indemnité compensatrice des contraintes locales	5	ii. Navetteur	3
D. Logement	5	D. Expédition ou entreposage et voyage vers le pays d'accueil	11
4. Autres	5	i. Expédition	11
A. Voyages aller-retour au pays d'origine	5	ii. Entreposage	11
B. Impôts sur le revenu	5	E. Voyage vers le pays d'accueil	11
Missions de longue durée	6	F. Impôts sur le revenu	11
1. Fiche de mutation	6	G. Horaire, vacances et congés	12
2. Rémunération	6	H. Formation culturelle et linguistique	12
A. Salaire de base	6	I. Soutien du partenaire	12
i. Salaire de base dans le pays d'accueil	6	J. Impact sur le pays d'accueil	12
ii. Révision du salaire dans le pays d'accueil	6	6. Fin de mission	12
B. Rémunération et/ou prime variable(s)	7	i. Rapatriement vers le pays d'origine	12
C. Salaire de base dormant	7	ii. Nouvelle mission à l'étranger	12
D. Différentiel de coût de vie (DCV)	7	iii. Nouvelle mission dans le pays d'accueil actuel ...	12
E. Prime de mobilité internationale (PMI)	7	GLOSSAIRE	13
F. Indemnité compensatrice	7		

Informations générales

En tant qu'entreprise mondiale opérant dans plus de 60 pays, ArcelorMittal (« la Société ») doit pouvoir rapidement mobiliser, mettre à profit et transférer ses meilleurs talents et compétences et soutenir efficacement la concurrence avec les meilleurs.

La présente politique a pour but de vous présenter une vue d'ensemble des modalités applicables au personnel expatrié. L'équipe de Mobilité Internationale est à votre disposition pour tout complément d'information.

1. Clause de non-discrimination

ArcelorMittal est un employeur appliquant les principes de l'égalité des chances et, dans toute la politique, l'emploi de la forme masculine comprend la forme féminine et inversement.

2. Approbations des missions

L'approbation du 'Executive Vice President (EVP)' en charge des Ressources Humaines (RH) et du membre concerné de la Direction Générale ('General Management Board') est requise pour:

- les missions à l'étranger de longue durée pour les 'General Manager (GM)' ou les 'Vice-President (VP)' (plus de 1 an) au titre de l'élaboration du plan de carrière international. Ceci s'applique également aux missions de courte durée pour les GM.

L'approbation du VP RH en charge de la Mobilité Internationale et du membre respectif du Management Committee du Groupe est requise pour toutes les mutations en-dessous du niveau GM (pour certaines zones, l'approbation du membre concerné du Comité de Direction du Groupe sera également requise) pour:

- les missions à l'étranger de longue durée (plus de 1 an)
- les missions à l'étranger de courte durée (de trois à douze mois).

Toutes les missions à l'étranger sont soumises à la condition que le salarié détaché ou expatrié soit jugé médicalement apte au déploiement vers le pays d'accueil proposé.

N.B. – les approbations adéquates qui sont en place en raison de la légalité des permis de travail sont requises avant la mutation effective.

3. Organisation de la mobilité

Un dossier de Mobilité est traité comme un projet. Les RH du Segment d'accueil sont, conjointement avec les RH du pays d'accueil, les chefs du Projet ('Business Partner'). L'équipe Mobilité Internationale est le gardien des règles définies par la Société.

4. Définitions et principes

A. Navetteur, Salarié mobile au niveau international ('Globally Mobile') ou Salarié chargé d'une mission temporaire à l'étranger

Pour les missions de longue durée, trois types de déploiement peuvent s'appliquer:

• Salarié mobile globalement:

Personne engagée spécifiquement dans les pays émergents pour une affectation dans les pays émergents mais devant être globalement mobile au niveau international.

• Salarié chargé d'une mission temporaire à l'étranger :

Salarié chargé d'une mission temporaire à l'étranger qui quitte le pays d'origine pour travailler dans un pays d'accueil – avec pour statut celui de célibataire ou de personne accompagnée (s'il est envoyé en mission avec sa famille).

• Navetteur:

Salarié chargé d'une mission de mobilité internationale de longue durée, sans la famille, qui travaille dans un pays d'accueil et qui retourne régulièrement dans le pays d'origine où la famille demeure – le pays d'origine et le pays d'accueil se situant dans la même région et la distance entre les deux ne permettant pas une navette sur une base journalière.

Le terme famille comprend l'époux/se, le partenaire et les enfants à charge. La bonne d'enfants, la fille au pair, etc. ne sont pas considérées comme faisant partie de la famille.

Le présent manuel expose les politiques et les procédures de la Société pour les types de missions suivants:

TYPE DE MISSION	DUREE	STATUT
Mission de courte durée	Trois à douze mois	Isolé
Mission de longue durée	Plus de douze mois – jusqu'à un maximum de trois ans par pays d'accueil	Isolé ou Accompagné

La durée de trois ans mentionnée est la durée maximum. Toutefois, la durée de la mission sera décidée par le VP en charge des ressources humaines, en collaboration avec la Direction des divisions opérationnelles et peut avoir une durée inférieure à trois ans.

Les icônes suivantes sont utilisées pour souligner les implications de votre situation personnelle sur chacun des termes et conditions:



Application pour les Salariés mobiles globalement



Application pour le salarié, seul ou accompagné de sa famille, en mission temporaire à l'étranger.



Application pour les navetteurs.

B. Directives de la politique

La présente politique s'applique aux EVP, VP, GM et M et s'appliquera également aux cadres mais exclura le personnel administratif, sauf approbation spécifique d'un Membre du GMB.

Si un salarié est muté vers un pays dans lequel il a résidé au cours des 3 dernières années, la présente politique ne s'appliquera pas et il sera muté selon un régime local.

Pour ce qui concerne une mission supplémentaire dans le pays d'accueil, veuillez vous référer au Chapitre VI:iii «Nouvelle mission dans le pays d'accueil actuel».

Les Salariés mobiles au niveau international qui sont envoyés en mission dans des pays industrialisés seront employés par le biais d'un contrat local.

La présente politique :

- ne s'applique pas aux mutations qui ont lieu à la demande du salarié,
- ne couvre pas la mobilité à l'intérieur d'un pays. Ces mutations sont couvertes par les politiques de mobilité nationales lorsqu'elles existent – ces politiques étant mises en place en collaboration avec les Ressources humaines du Groupe,
- ne couvre pas une scission des activités professionnelles entre deux ou plusieurs pays. Ces cas exceptionnels sont traités par l'Equipe de Mobilité Internationale en raison des questions fiscales,
- ne s'applique pas aux missions à destination du bureau de Londres. Tous les postes à Londres ont exclusivement lieu sur la base d'un engagement local,
- ne s'applique pas aux postes non cadres .

Les voyages dont la durée varie entre un jour et trois mois sont considérés comme des voyages d'affaires et ne font pas partie de la présente politique. Le remboursement de frais raisonnables peut être demandé.

C. La mutation par rapport au détachement

A titre de principe fondamental, lorsqu'un salarié chargé de mission est muté dans un pays d'accueil, il signera un contrat de travail avec l'entreprise du pays d'accueil et son contrat dans le pays d'origine sera soit suspendu soit il recevra une garantie de retour en fonction de la législation du pays d'origine.

Pour des raisons de sécurité sociale, l'Equipe de Mobilité Internationale décidera, dans certains cas exceptionnels, si un détachement (à savoir le maintien du salarié chargé de mission sous le contrat du pays d'origine) doit être appliqué, compte tenu notamment des implications fiscales et juridiques (telles que la création d'établissements permanents) et les coûts totaux d'un tel détachement.

5. Permis de travail

Dans certains pays, les permis de travail et de résidence constituent une condition essentielle pour la mission.

Avant le départ pour le pays d'accueil, l'Entreprise d'accueil aidera le salarié chargé de mission à l'étranger à obtenir le permis de travail. Celui-ci est supposé participer activement à la procédure et fournir à la personne de contact des RH du pays d'accueil tous les documents et informations nécessaires dans les délais spécifiés.

Dans certains pays, la procédure relative à l'obtention du permis de travail peut durer plusieurs mois de sorte que les missions à l'étranger nécessitant des permis de travail doivent, dans la mesure du possible, être planifiées par les Unités opérationnelles au moins 6 mois avant la date de départ.

6. Interprétation et application

Les dispositions de la présente politique s'appliqueront dans la mesure où elles sont compatibles avec les lois et règlements des pays où les salariés chargés de mission à l'étranger sont envoyés.

7. Exceptions à la politique

La politique s'applique sans exception. Les difficultés dans l'application de la politique seront soumises au EVP en charge du pays d'accueil (par l'intermédiaire de l'Equipe de Mobilité Internationale) et au EVP en charge des Ressources Humaines.

Missions de courte durée

1. Définition

La politique relative aux missions de courte durée expose les lignes directrices à suivre lorsque les salariés sont détachés dans un pays d'accueil pour une période de 3 à 12 mois. Les missions d'une durée inférieure à 3 mois seront considérées comme des voyages d'affaires.

2. Statut

La mission de courte durée est basée sur le statut de personne isolée, à savoir que la Société ne paiera pas pour les frais supplémentaires encourus si la famille déménage dans le pays d'accueil avec la personne chargée de mission.

Un salarié chargé d'une mission de courte durée sera détaché dans le pays d'accueil, c.-à-d. qu'il demeurera au registre des salariés du pays d'origine et sera assujéti aux régimes de sécurité sociale du pays d'origine.

3. Rémunération

A. Salaire de base

Le salarié détaché continuera de percevoir sa rémunération normale dans son pays d'origine.

B. Prime de mobilité internationale (PMI)

La PMI de 10% du salaire net dans le pays d'origine est un incitant financier destiné à encourager les salariés détachés pour ArcelorMittal à travailler à l'étranger. Il s'agit d'un paiement fixe versé mensuellement en tant que montant net.

C. Indemnité compensatrice des contraintes du pays d'accueil

Cette indemnité, basée sur des données de tiers, compense les diverses contraintes subies dans le pays d'accueil, telles que les différences géographiques, culturelles et linguistiques ainsi que le climat politique, social, économique et de la santé publique dans le pays d'accueil.

D. Logement

Le salarié détaché recevra un logement meublé compatible avec le statut d'isolé de son déménagement.

4. Autres

A. Voyages aller-retour au pays d'origine

Le salarié détaché a droit à:

- un voyage aller-retour par mois au pays d'origine si la mission de courte durée est une mutation régionale, et
- un voyage aller-retour tous les deux mois au pays d'origine si la mission de courte durée est une mutation transrégionale.

B. Impôts sur le revenu

Avant le déménagement d'un salarié, les Ressources humaines du pays d'origine et du pays d'accueil doivent contacter l'Equipe de Mobilité Internationale afin de discuter des éventuelles conséquences fiscales de chaque mission pour la Société et le salarié.

Missions de longue durée

1. Fiche de mutation



Pour chaque mutation de longue durée, une fiche de mutation stipulant les modalités de la mutation sera préparée par l'Equipe de Mobilité Internationale et sera assujettie aux Termes et Conditions approuvés par les Ressources Humaines du pays ou segment d'accueil (Chef de projet) et le responsable RH en charge de la Mobilité Internationale.

La fiche de mutation servira de base pour l'établissement du nouveau contrat dans le pays d'accueil et de l'avenant au contrat du pays d'origine.

Toutes les fiches de mutation ne seront valables que si elles sont signées par un membre de l'Equipe de Mobilité Internationale et par le salarié expatrié.

2. Rémunération

A. Salaire de base

i. Salaire de base dans le pays d'accueil

Le salaire de base dans le pays d'accueil est déterminé au moyen du salaire net dans le pays d'origine, à partir duquel il est extrapolé dans le pays d'accueil.

1. Détermination du salaire de base dans le pays d'origine

Salariés expatriés et Navetteurs



Le salaire de base dans le pays d'origine correspond au salaire brut que le salarié expatrié perçoit ou percevrait pour un poste équivalent dans son pays d'origine. Ce salaire est convenu entre les **RH du pays d'origine et du pays d'accueil**.

Ce salaire sert également de «salaire de base dormant» dans le pays d'origine, voir Section II. C.

Tous les programmes de mobilité sont préparés conformément aux lignes directrices relatives à la rémunération d'ArcelorMittal.



Salariés mobiles globalement

Le salaire est payé sur une base nette en USD.



Les mêmes principes d'augmentation salariale, tels que mentionnés ci-dessus, sont applicables. Ils ne sont pas applicables lorsqu'un salarié mobile globalement est envoyé en mission dans un pays industrialisé.

2. Détermination des revenus nets de l'expatrié

Un revenu net dans le pays d'accueil sera calculé après déduction de ce qui suit:

- cotisations de sécurité sociale dans le pays d'origine,
- impôt sur le revenu dans le pays d'origine (en considérant les déductions ordinaires),
- cotisations éventuelles aux prestations de l'entreprise du pays d'accueil, par ex. la pension.

Pour calculer les revenus nets de l'expatrié, la Société tiendra compte de la compensation pour les pertes liées aux :

- allocations familiales,
- participations aux bénéfices de la Société.

3. Détermination du salaire brut dans le pays d'accueil



Les revenus nets de l'expatrié seront convertis, en cas de besoin, dans la devise du pays d'accueil en utilisant le taux de change moyen des 12 derniers mois, tel qu'utilisé par la Société pour ses états financiers.

Le revenu net sera extrapolé en tenant compte des déductions fiscales et de sécurité sociale dans le pays d'accueil afin de déterminer le salaire brut qui sera payé dans le pays d'accueil.

Pour les expatriés qui quittent un marché émergent pour un marché industrialisé, l'Equipe de Mobilité Internationale peut déterminer, en collaboration avec les RH du pays d'accueil, une indemnité supplémentaire qui ne sera payable que pendant la durée de la mission pendant laquelle le salaire brut dans le pays d'accueil déterminé de la sorte est inférieur au salaire minimum.

ii. Révision du salaire dans le pays d'accueil



Le salaire dans le pays d'accueil sera révisé et augmenté, le cas échéant, selon les mécanismes appliqués pour les augmentations salariales dans le pays d'accueil.

Si une augmentation salariale a été appliquée au début de la mission, à la suite d'une promotion approuvée (cf. II. A. i. 1 ci-dessus), cette augmentation sera prise en considération lors de la révision du salaire dans le pays d'accueil.

Note – Pour les ajustements du salaire de base du pays d'origine, voir section II. C. pour le maintien des niveaux du salaire dans le pays d'accueil en cas de rapatriement ou de nouvelle mission (ceci ne s'applique pas aux salariés mobiles globalement).

B. Rémunération et/ou prime variable(s)



Les régimes de rémunération ou prime variables du pays d'accueil s'appliqueront.

Les rémunérations/primes variables du pays d'origine ne s'appliqueront plus.



Les salariés mobiles globalement peuvent bénéficier des mêmes régimes de rémunération ou prime variables, quel que soit le lieu où ils exercent leur activité professionnelle.

C. Salaire de base dormant



Durant la mission, un «Salaire de base dormant» sera maintenu par l'Equipe de Mobilité Internationale.

Le Salaire de base dormant sera révisé en appliquant:

- l'augmentation du salaire au mérite exprimé en pourcentage du pays d'accueil (le cas échéant).
NB – l'augmentation du salaire au mérite exprimée en pourcentage du pays d'accueil est l'augmentation totale en pourcentage moins tout pourcentage relatif à l'inflation dans le pays d'accueil;
- et le pourcentage d'inflation du pays d'origine appliqué par l'entreprise d'accueil au personnel local et approuvé par le GMB. Au cas où le pays d'origine appliquerait une indexation obligatoire des salaires, cette indexation sera appliquée dans tous les cas. L'augmentation de l'inflation prise en considération dans le pays d'origine ne s'appliquera pas sur le salaire de base dormant si le salarié ne bénéficie pas d'une augmentation de salaire dans le pays d'accueil et si l'indexation n'est pas obligatoire dans le pays d'origine.

La révision sera réalisée chaque année par les RH du pays d'origine et communiquée à l'Equipe de Mobilité Internationale.

Il incombe aux RH du pays d'origine d'informer le salarié expatrié du nouveau Salaire de base dormant.

Le salaire de base dormant est utilisé pour le calcul de la sécurité sociale, du plan de pension et des assurances dans le pays d'origine, le cas échéant.

Il sert également à tenir le salarié expatrié informé du niveau du salaire dans le pays d'origine. Ceci est particulièrement important pour expatriés dont le salaire de base a temporairement été augmenté pendant la durée de leur mission à l'étranger.

D. Différentiel de coût de vie (DCV)



Le DCV est destiné à maintenir dans le pays d'accueil un pouvoir d'achat similaire à celui dans le pays d'origine. Le DCV est calculé sur la partie du salaire de base généralement dépensé en produits et services. Cette partie est appelée revenu disponible dans la présente politique.

Le revenu disponible correspond à 60% du salaire net dans le pays d'origine pour les expatriés célibataires (état civil) et accompagnés.

Pour les expatriés dont la famille demeure dans le pays d'origine, le revenu disponible correspond à 20% du salaire net dans le pays d'origine.

Le DCV peut être positif, négatif ou inexistant. Les différentiels négatifs ne seront pas déduits pour les mutations des marchés industrialisés vers les marchés émergents.

Les données DCV seront communiquées par un cabinet tiers indépendant. Le DCV sera calculé au début de la mission et ne sera pas révisé.

E. Prime de mobilité internationale (PMI)



La PMI de 10% du salaire net dans le pays d'origine est un incitant financier destiné à encourager les expatriés ArcelorMittal à travailler à l'étranger. Il s'agit d'un paiement fixe calculé au début de la mission et qui n'est pas augmenté durant la période passée dans le pays d'accueil. Si une mission ultérieure a lieu dans un nouveau pays, un nouveau calcul sera réalisé.

Après la détermination du montant net, il sera extrapolé à partir des taux d'imposition et de sécurité sociale du pays d'accueil. La PMI sera indiquée en tant que ligne distincte sur le bulletin de paie mensuel.

F. Indemnité compensatrice des contraintes du pays d'accueil



Cette indemnité, basée sur des données de tiers, compense les diverses contraintes subies dans le pays d'accueil, telles que les différences géographiques, culturelles et linguistiques ainsi que le climat politique, social, économique et de la santé publique dans le pays d'accueil. L'indemnité compensatrice sera calculée de manière conforme aux données de tiers au début de la mission et ne sera pas révisée.

L'indemnité est payée en tant que pourcentage du salaire net du pays d'origine (fixé au moment du départ), lequel sera extrapolé à partir des taux d'imposition et de sécurité sociale du pays d'accueil. L'indemnité compensatrice sera indiquée en tant que ligne distincte sur le bulletin de paie mensuel.



Des indemnités compensatrices sont payées aux Salariés mobiles globalement pour les missions dans des pays spécifiques, tels que l'Algérie, le Liberia et le Sénégal.

La liste complète des pays applicables sera maintenue (et mise à jour selon les besoins) par l'Equipe de Mobilité Internationale.

G. Logement dans le pays d'accueil

i. Contrat de bail



La Société paiera les frais de logement approuvés dans le pays d'accueil. Ces frais peuvent être payés soit au salarié expatrié soit au propriétaire (selon l'option la plus efficiente d'un point de vue fiscal et telle que déterminée par l'Equipe de Mobilité Internationale ; l'expatrié n'intervenant pas dans cette décision).

Le fait que le contrat de bail soit signé par l'expatrié ou l'employeur sera déterminé par l'Equipe de Mobilité Internationale. Quoi qu'il en soit, le salarié chargé de mission assume la responsabilité de tous les dommages.

Les RH du pays d'accueil ou le service de relogement désigné conseilleront l'expatrié sur le contenu de tout contrat de bail proposé.

Dans la mesure du possible, il est souhaitable que ces contrats contiennent une clause de résiliation permettant à l'expatrié de rompre le bail à bref délai lorsqu'il quitte le pays d'accueil.

Si la conclusion d'un contrat de bail génère des frais, ceux-ci seront remboursés par la Société.

Au cas où le salarié expatrié serait responsable du contrat de bail, la garantie devant être payée au propriétaire au début du contrat de bail sera avancée par la Société. A la fin de sa mission, le remboursement de cette avance à la Société est à la charge du salarié expatrié, qui sera tenu personnellement responsable de toutes déductions opérées par le propriétaire.

En cas de déménagement forcé en raison de la clôture d'un bail, la Société supportera les frais du déménagement vers une nouvelle propriété en location. Note : cette clause n'est pas applicable en raison du choix du salarié expatrié ou du non-respect d'une clause du contrat de bail par celui-ci.

ii. Budget du logement



L'Equipe de Mobilité Internationale fixe un budget pour le logement (basé sur les données de cabinets tiers plus un supplément pour les GM, VP et EVP) qui tient compte de la ville d'accueil et de la taille de sa famille.

Si le salarié expatrié choisit de louer un logement plus onéreux que le maximum fixé par la Société, il supportera lui-même le coût supplémentaire.

Une somme mensuelle fixe sera payée pour couvrir les commodités lorsqu'ils ne sont pas couverts par le contrat de bail. Cette somme sera déterminée à l'aide de données provenant d'un cabinet tiers. Les commodités sont définies comme étant l'électricité, l'eau destinée à la consommation domestique du ménage, le gaz / mazout domestique. Les frais de nettoyage ne sont pas couverts par la Société.

iii. Déduction du logement



Le salarié expatrié est tenu de contribuer au financement des frais de logement dans le pays d'accueil. Cette déduction est une reconnaissance du fait que la totalité des frais de logement sont couverts dans le pays d'accueil. Cette déduction est égale:

- soit à 30% du budget du logement approuvé par la Société, y compris les commodités,
- soit à 10% du salaire net dans le pays d'origine, la somme la plus faible étant retenue.

Si le salarié expatrié choisit de louer un logement moins onéreux que le maximum fixé par la Société, le calcul des 30% sera basé sur ce montant le plus faible, y compris les commodités.

Si le salarié expatrié choisit de louer un logement plus onéreux que le maximum fixé par la Société – lorsque la Société paie directement le loyer au propriétaire – le coût supplémentaire sera ajouté à la déduction pour logement susmentionnée.

H. Education



Le paiement des frais de scolarité ou le paiement de la différence des frais de scolarité (lorsqu'un salarié payait déjà des frais de scolarité dans le pays d'origine) s'appliquera aux:

- Enfants à charge à partir de l'âge de trois ans qui accompagnent les parents dans le pays d'accueil, ou aux
- Enfants à charge qui restent dans le pays d'origine, tandis que ses deux parents sont dans le pays d'accueil.

La Société ne sera responsable d'aucun paiement de frais d'Université / Ecole Supérieure.

i. Type d'école

Le droit au paiement des frais de scolarité ou d'une différence sera évalué au cas par cas, après évaluation de la scolarité dans le pays d'accueil, selon les étapes suivantes:

- Scolarité locale si elle est adéquate,
- Scolarité de l'UE ou dans la langue maternelle,
- Scolarité internationale.

Un internat **peut** être envisagé à titre d'exception.

La Société ne remboursera pas les frais de scolarité privée lorsque le pays d'accueil propose une éducation basée sur le programme scolaire national du pays d'origine.

ii. Frais de scolarité

Pour les enfants qui fréquentent un jardin d'enfants, une école primaire ou une école secondaire dans le site d'accueil, la société remboursera les frais suivants:

- Des frais d'inscription unique (et autres frais obligatoires pour l'inscription) – non inclus dans le montant de US\$ 15.000 par enfant et par an,
- Des droits de scolarité jusqu'à un maximum de US\$ 15.000 par enfant et par an,
- Les frais de quittance du premier uniforme lorsqu'il existe une obligation de la part de l'école, par exemple au Royaume-Uni.

Pour la scolarité locale (dans la langue appropriée), la Société paiera un maximum de US\$ 2.500 par enfant et par an.

Si une école appropriée ne devait pas exister, le paiement de frais de scolarité hors du pays d'accueil pourrait être pris en considération.

La Société se réserve le droit de plafonner les frais de scolarité à US\$ 25.000 par famille et par an.

Les frais suivants ne sont pas remboursés par la société:

- Repas,
- Fournitures scolaires,
- Livres,
- Sorties éducatives,
- Tenue de gymnastique,
- Frais de gymnastique,
- Concerts,
- Gîte et couvert,
- Examens physiques et dentaires,
- Activités sportives, danse,
- Activités et excursions hors programme scolaire,
- Leçons de musique,
- Assurance,
- Etc.

Les frais de garderie ne sont pas remboursés.

3. Sécurité sociale & prestations

A. Sécurité sociale



Tous les aspects relatifs à la Sécurité sociale seront déterminés au cas par cas par l'Equipe de Mobilité Internationale en tenant compte des principes suivants:

Le département des RH du pays d'accueil inscrira le salarié expatrié à la sécurité sociale obligatoire du pays d'accueil.

Lorsque la sécurité sociale n'est pas équitable eu égard à la sécurité sociale du pays d'origine, l'Equipe de Mobilité

Internationale décidera, dans certains cas exceptionnels, s'il convient d'appliquer un détachement (c.-à-d. le maintien du salarié chargé de mission sur le contrat du pays d'origine), compte tenu des implications fiscales et juridiques (telle une question d'établissement permanent) et des frais généraux d'un détachement. Le cas échéant, le salarié expatrié reste affilié à un régime de sécurité sociale du pays d'origine.

Si le détachement ne devait pas être retenu comme solution (lorsque la sécurité sociale n'est pas équitable eu égard à la sécurité sociale du pays d'origine), la Société inscrira le salarié concerné à un régime de sécurité sociale pour expatriés.

B. Régime complémentaire de prestations de la société



Le Département RH du pays d'accueil enregistrera le salarié expatrié dans le régime de pension complémentaire du pays d'accueil lorsqu'il est y est sous contrat.



Dans certains cas exceptionnels de détachements, le salarié expatrié restera assujéti au Régime complémentaire de prestations de la société.

Les Salariés mobiles globalement engagés à partir du 1er novembre 2007 auront l'opportunité de s'affilier à un régime de retraite à cotisation déterminée, avec une cotisation de 5% de la Société avec droits acquis après cinq ans.

Pour les Salariés mobiles globalement engagés avant le 31 octobre 2007, le régime de gratification existant restera en place, avec une augmentation des montants pour les salariés expatriés dans les marchés émergents.

Les dividendes ne sont pas pris en considération pendant la période où les Salariés mobiles au niveau international participent au régime de pension local.

1/ Principes du système de gratifications :

- Les montants garantis équivalent à 15 jours calendrier par année de service auprès de la Société.
- Le calcul de la prime est basé sur le salaire de base annuel final (payé au cours des 12 derniers mois). La valeur d'un jour est égale au salaire de base annuel divisé par 365 jours.
- Un facteur de majoration n'est appliqué que pour les années cumulées passées dans les pays avec un pourcentage d'indemnité compensatrice des contraintes locales $\geq 20\%$

Ancienneté professionnelle [années]	Facteur
3 < T ≤ 5	1.0
5 < T ≤ 10	1.2
10 < T ≤ 15	1.6
T > 15	2.0

Il n'y a pas de droit à un paiement du système de gratifications si le salarié expatrié a moins de 3 années de service auprès du Groupe.

- Le système de gratifications ne s'applique pas pendant la période où les Salariés mobiles globalement participent au régime de pension local et y obtiennent des droits acquis.
- Les paiements sont effectués par le dernier pays de mission. Si la rémunération des salariés mobiles globalement est établie en net, le dividende est calculé et payé en net. Dans le cas contraire, le dividende est calculé en brut et taxé conformément au règlement local.

2/ Calcul du système de gratifications: Exemple

Mission	Lieu	Années	Facteur	Total
01.01.1999 au 30.09.2002	Kazakhstan	3,75	1,2	4,5
01.10.2002 au 31.12.2004	Ukraine	2,25	1,2	2,7
01.01.2005 au 31.12.2006	Belgique (régime de retraite local)	2	0	0
01.01.2006 au 30.06.2008	Liberia	2,5	1,2	3
01.07.2008 au 31.12.2008	Espagne	0,5	1	0,5

- a) Années d'ancienneté dans les pays avec indemnité compensatrice $\geq 20\%$:
 Kazakhstan: 3,75 ans, Ukraine: 2,25 ans, Liberia: 2,5 ans,
 Total = 8,5 ans
 Par conséquent, un facteur de 1,2 ($5 < T \leq 10$) s'applique au Kazakhstan, à l'Ukraine et au Liberia étant donné que ce sont des pays avec un facteur d'indemnité compensatrice $\geq 20\%$
- b) Il n'existe pas de calcul du système de gratifications pour la Belgique étant donné que les salariés chargés de mission sont inscrits dans le régime de retraite belge. Le salarié chargé de mission percevra ses droits acquis au départ de ce régime à l'âge de la retraite.
- c) Calcul final du système de gratifications = 4,5 (= 3,75 x 1,2) + 2,7 (= 2,25 x 1,2) + 3 (= 2,5 x 1,2) + 0,5 (= 0,5 x 1) = 10,7 ans x 15 jours du salaire final
 Tous les calculs relatifs aux paiements finaux du système de gratifications doivent être réalisés par le Département de Mobilité Internationale.

C. Assurance médicale



Une assurance médicale privée couvrant également les frais dentaires est prévue. Cette assurance inclut l'évacuation médicale en cas de besoin.

Les salariés expatriés et leur famille y seront affiliés par l'Équipe de Mobilité Internationale.

4. Localisation



Les missions individuelles auront une durée maximum de trois ans. La durée de trois ans mentionnée constitue la durée maximum. Toutefois, la durée de la mission sera décidée par les Ressources humaines, en collaboration avec les directions des unités opérationnelles, et pourra durer moins de trois ans.

Un an avant la fin de la mission, le salarié expatrié sera avisé par les Ressources humaines qu'à la fin d'une période de 12 mois, il sera muté selon les conditions locales'.

NOTE – les indemnités payées lors d'une mission à l'étranger ne seront pas incluses dans le programme local.

5. Divers

A. Voyage d'orientation



Le futur salarié expatrié et son époux(se)/partenaire peuvent visiter le nouveau site pour la recherche d'une maison, découvrir la région, prendre les premiers contacts avec l'école, etc. lorsque c'est convenu au préalable avec les Ressources Humaines du pays d'accueil. Le voyage du salarié expatrié doit coïncider avec un voyage d'affaires dans la mesure du possible. La durée du voyage d'orientation ne doit pas dépasser 1 semaine.

La Société paiera pour une visite effectuée lors d'un voyage aller-retour en classe économique (en classe affaires si la politique relative aux dépenses de l'entreprise l'autorise), la location d'une voiture et l'hébergement à l'hôtel (accepté par la Société) ainsi que les repas.

Les détails et la planification de la visite sont organisés par les RH de l'entreprise d'accueil.

B. Indemnités d'installation



Les frais résultant du déménagement qui ne sont pas couverts peuvent être payés à concurrence des maxima mentionnés ci-dessous :

- Isolé: US\$ 3.000
- Accompagné: US\$ 6.000

Le remboursement a pour but de couvrir des frais divers tels que ceux-ci:

- Nettoyage, peinture et réparation de l'ancienne demeure et de la nouvelle demeure,
- Pose de rideaux dans la nouvelle demeure,
- Tapis et revêtement de sol,
- Luminaires,
- Frais non recouvrables pour les assurances, les permis, les affiliations n'ayant pas expiré, etc.,
- Permis de conduire,
- Frais de permis de résidence,
- Frais de passeport et photos,
- Frais d'installation du câble pour la TV et/ou Internet.

Le paiement a lieu uniquement sur réception des quittances.

Les indemnités d'installation ne couvrent aucun meuble.

Lorsque les appareils électriques devront être adaptés, une solution spéciale sera agréée par l'Equipe Mobilité Internationale.

C. Congé dans le pays d'origine ?

i. Salariés chargés de mission avec statut accompagnés



La Société paiera un voyage aller-retour en classe économique vers le pays d'origine par an. La Société paiera le prix des billets et du transport éventuel entre l'aéroport et la maison, mais pas d'autres frais, par ex. une voiture de location.

Lorsque le pays d'accueil est considéré comme un lieu présentant des contraintes d'existence (prime compensatrice de 20% ou plus) et **uniquement dans de tels cas**, l'Equipe de Mobilité Internationale **peut** accorder un Congé dans le pays d'origine supplémentaire.

La présente section ne s'applique pas aux salariés mobiles globalement.

ii. Navetteur



Les navetteurs ont droit à deux voyages aller-retour vers le pays d'origine par mois.

Au cas où le salarié chargé de mission utiliserait son véhicule privé, le remboursement sera basé sur la politique relative au kilométrage dans le pays d'origine ou le pays d'accueil (selon le pays qui aura émis le contrat de travail).

Au cas où le salarié chargé de mission utiliserait le train ou l'avion, les voyages aller-retour doivent être en classe économique ou des vols à prix avantageux, le cas échéant.

La présente section ne s'applique pas aux salariés mobiles globalement.

D. Expédition ou entreposage et voyage vers le pays d'accueil

i. Expédition



L'Equipe de Mobilité Internationale supervisera l'expédition des biens d'équipement et fournira au salarié expatrié soit le nom du service de déménagement sélectionné, soit une liste de services de déménagement. Dans ce dernier cas, les salariés concernés doivent demander trois devis. L'Equipe de Mobilité Internationale décidera d'un prestataire sur la base du prix, de la qualité et de la fiabilité.

La Société supportera les frais de déménagement des biens d'équipement du salarié expatrié – y compris l'emballage, le

déballage, l'expédition et l'assurance.

Le volume maximum qui sera expédié aux frais de la Société est déterminé conformément au tableau ci-dessous. La Société paiera tout droit imposé par le pays d'accueil sur les biens que la Société accepte d'expédier.

Le salarié expatrié est responsable de la coordination à l'égard de l'entreprise de déménagement, par exemple en étant présent lors de l'emballage et du déballage.

La Société n'organisera pas ni ne paiera ou n'assumera aucune responsabilité à l'égard de l'expédition vers le pays d'accueil d'articles qui sont difficiles ou inhabituellement coûteux à transporter ou assurer, tels que : animaux domestiques, instruments de musique (grand piano, contrebasse, etc.), coffre, voiture, vélomoteur, œuvres d'art, vins et spiritueux, armes, etc.

Nombre de personnes déménageant	Volume
Salarié expatrié isolé	Conteneur de 20 pieds + 120 kg de fret aérien
Salarié expatrié + époux/se (partenaire)	Conteneur de 40 pieds + 240 kg de fret aérien
Salarié expatrié + époux/se + enfants à charge	Conteneur de 40 pieds + 120 kg de fret aérien par membre de la famille

ii. Entreposage



Le salarié expatrié est responsable des frais d'entreposage de ses effets personnels dans son pays d'origine s'il a utilisé les surfaces-conteneurs détaillées ci-dessus.

Dans les autres cas, l'approbation préalable de l'Equipe de Mobilité Internationale est nécessaire.

E. Voyage vers le pays d'accueil



La Société fournira un billet d'avion, aller simple, de classe économique pour le salarié expatrié et tout membre de la famille autorisé à l'accompagner, du pays d'origine vers le site de la mission du nouveau pays d'accueil.

F. Impôts sur le revenu



Tous les paiements versés au salarié expatrié respecteront la réglementation fiscale du pays d'accueil.

Une assistance fiscale sera prévue pour le salarié expatrié lors de son départ/retour au pays d'origine et pendant une durée de trois ans maximum dans le pays d'accueil.

Si le salarié expatrié retarde la soumission des informations au conseiller fiscal, entraînant ainsi des pénalités et/ou le paiement d'intérêts, ces frais seront impérativement à sa charge.

G. Horaire, vacances et congés



L'horaire de travail du salarié expatrié sera celui en vigueur sur le Lieu d'accueil si le salarié expatrié est sous contrat de travail local.

Le droit aux vacances et aux jours fériés publics ou légaux sera en conformité avec les pratiques du Lieu d'accueil. Au cas où la différence entre les congés dans le pays d'origine et dans le pays d'accueil serait supérieure à 10 jours ; l'Equipe Mobilité Internationale conviendra d'une solution.

Les jours de congé non encore pris seront payés par le pays d'origine lors du départ du salarié.

Quoi qu'il en soit, les congés doivent être acceptés à l'avance par le responsable du pays d'accueil.

H. Formation culturelle et linguistique



Le salarié expatrié peut suivre une formation linguistique pour apprendre la langue du pays d'accueil. Son époux(se)/partenaire peut se voir accorder 40 heures de cours de langue, en cas de besoin, par les RH du pays d'accueil. La formation linguistique sera collective dans la mesure du possible.

Les cours de langue peuvent être fixés dans un accord entre les RH du pays d'accueil et l'Equipe de Mobilité Internationale.

La Société peut également rembourser les frais d'une formation culturelle lorsqu'elle est nécessaire.

I. Soutien du partenaire



Le salarié expatrié doit impliquer son partenaire dans l'installation à l'étranger prévu afin qu'il soit en mesure de s'intégrer complètement dans le pays d'accueil. Il est conseillé d'examiner toutes les situations possibles auxquelles il pourrait être confronté durant la mission: interruption de carrière, marché du travail dans le pays d'accueil, nouveau style de vie, etc.

Pour les partenaires ayant démissionné afin de suivre le salarié expatrié dans le pays d'accueil, la Société offre un programme d'assistance à condition que le partenaire n'ait pas obtenu un emploi dans le pays d'accueil.

Dans le cadre de ce programme, les frais suivants peuvent être remboursés par la Société, jusqu'à concurrence d'une limite de US\$ 20.000 pour toute la durée de la mission:

- Formation linguistique avancée,
- Programmes de formation compatibles avec l'expérience professionnelle de l'époux/se ou le projet de travail,
- Assistance dans la recherche d'un emploi dans le pays d'accueil,
- Assistance dans la recherche d'un emploi dans le pays d'origine, au retour.

En outre, à condition que le partenaire ne trouve pas d'emploi, la Société couvrira les cotisations de pension de retraite publique (dans les pays où cette possibilité existe) pendant une durée totale maximum de trois ans.

J. Impact sur le pays d'accueil

Les RH du pays d'accueil (ou les RH du segment d'accueil) évalueront, avec l'Equipe de Mobilité Internationale l'impact du statut de la rémunération et des avantages du potentiel salarié chargé de mission dans le pays d'accueil. Pour les pays émergents, leur recommandation sera examinée par le EVP et un membre du GMB avant de finaliser l'enveloppe.

6. Fin de mission

i. Rapatriement vers le pays d'origine



Garantie

Afin de protéger le salarié expatrié durant les trois premières années de travail à l'étranger, la Société fournira une garantie de retour au pays d'origine. Cette garantie est applicable soit lorsque la mission prend fin pour des raisons personnelles, soit à la fin de la mission.



Frais de rapatriement

La Société paiera les frais de rapatriement approuvés sauf en cas de faute lourde. La Société respectera toutefois la législation locale.

La Société appliquera les mêmes conditions d'expédition pour le rapatriement que celles appliquées par elle pour le déploiement.

ii. Nouvelle mission à l'étranger



Si le salarié entreprend une nouvelle mission à l'étranger, tous les termes et conditions relatifs à la précédente mission prennent fin.

La nouvelle mission est calculée comme si l'expatrié était sur le point de partir pour la première fois.

iii. Nouvelle mission dans le pays d'accueil actuel



Toute mission supplémentaire dans le pays d'accueil actuel au cours de la période de 3 ans sera considérée comme une poursuite de la première mission mais pourra comporter des montants différents en termes de DCV/ logement/indemnité compensatrice des contraintes locales.

Toute mission supplémentaire dans le pays d'accueil actuel après une localisation sera considérée comme une mission nationale locale et la politique nationale locale s'appliquera.

Toutes les politiques nationales doivent être approuvées par les RH du Groupe avant leur mise en œuvre.

Glossaire

Navetteur	Travailleur chargé d'une mission qui travaille dans un pays d'accueil et qui retourne régulièrement dans le pays d'origine où la famille demeure – le pays d'origine et le pays d'accueil se situant dans la même région.
Différentiel de coût de vie (DCV)	Un différentiel visant à compenser les différences des coûts des produits et services dans le pays d'accueil par rapport aux coûts dans le pays d'origine.
Marchés émergents	La liste comprend mais de manière non exhaustive : l'Algérie, l'Argentine, la Bosnie-Herzégovine, le Brésil, le Chili, la Chine, la Colombie, Cuba, la République tchèque, l'Inde, l'Iran, le Kazakhstan, le Liberia, la Macédoine, la Malaisie, Maurice, le Mexique, le Maroc, la Pologne, la Roumanie, la Russie, le Sénégal, l'Afrique du Sud, la Thaïlande, Trinidad & Tobago, la Turquie, l'Ukraine, le Vietnam.
Famille	Le terme famille s'entend de l'époux/se, du partenaire et des enfants à charge. La bonne d'enfants, la jeune fille au pair, etc. ne font pas partie de la famille.
Travailleur mobile au niveau international	Personne de talent engagée spécialement pour les marchés émergents mais devant être mobile au niveau international.
Indemnité compensatrice	Incitant financier destiné à compenser les diverses contraintes subies dans le pays d'accueil, telles que les différences géographiques, culturelles et linguistiques ainsi que le climat politique, social, économique et de la santé publique dans le pays d'accueil.
Pays d'origine	Pays de l'emploi initial chez ArcelorMittal.
Pays d'accueil	Pays vers lequel le travailleur est envoyé en mission.
Prime de mobilité internationale	Incitant financier destiné à encourager les travailleurs chargés de mission à travailler à l'étranger.
Travailleur chargé d'une mission temporaire à l'étranger	Travailleur chargé d'une mission qui quitte le pays d'origine pour travailler dans un pays d'accueil – avec pour statut celui de célibataire ou de personne accompagnée (s'il est envoyé en mission avec sa famille).
Localisation	Processus de mutation d'un travailleur qui était assujéti aux termes et conditions d'un expatrié vers les conditions d'emploi locales après une mission de trois ans.
Régions	Les régions sont: l'Amérique du Nord, l'Amérique du Sud, l'Europe, l'Asie, l'Afrique.
Salaire de base dormant	Salaire brut du pays d'origine révisé en appliquant l'augmentation du salaire au mérite exprimé en pourcentage du pays d'accueil (le cas échéant) et le pourcentage d'inflation du pays d'origine appliqué par la l'entreprise nationale au personnel local. Ce salaire constitue le salaire applicable en cas de retour dans le pays d'origine ou le salaire à prendre en considération en cas de mission supplémentaire.
Revenu disponible	Partie estimée du salaire net du pays d'origine dépensé en Produits & Services. Elle représente l'argent dépensé pour les produits à l'exclusion du logement. La différence avec le salaire net du pays d'origine constitue les autres frais dans le pays d'origine (l'épargne, par exemple) qui ne sont pas ajustés au différentiel du coût de vie.

Veillez noter que le présent document est uniquement destiné à donner une orientation et n'a pas de force légale. Il ne fait pas partie des termes et conditions contractuelles de votre emploi et ne constitue ni une offre ni un contrat de travail. En cas d'incohérence entre le contenu du présent document et vos conditions d'emploi, les termes et conditions contractuelles de votre emploi prévaudront.

Le présent document expose les politiques et pratiques en vigueur et nous nous réservons le droit de modifier celles-ci à tout moment.

En cas de divergence entre cette version du présent document et la version originale en anglais, seule la version anglaise fera foi.

ArcelorMittal

Corporate Human Resources

19, avenue de la Liberté

L-2930 Luxembourg

G.D. of Luxembourg

En cas de divergence quelconque entre le présent document et la version originale en anglais,
la version anglaise fera foi.

ملخص الدراسة

الجامعة: جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة.

الكلية: كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الانسانية.

القسم: قسم العلوم الاجتماعية.

عنوان الدراسة: الاتصال وتماusk فريق العمل متعدد الثقافات.

ميدان الدراسة: مؤسسة الشراكة الأجنبية ARCELORMITTAL ANNABA.

اسم الباحث: جلال بوكرومة.

عدد الصفحات: 300 صفحة.

أهداف الدراسة: هي محاولة وصف فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية والكشف عن ميكانيزمات وأنماط الاتصال السائدة فيها والتي تعمل على تماسكها وسيرورة عملها، ويمكن حصر أهدافها فيما يلي:

- التعرف على مظاهر التعدد الثقافي في فرق العمل متعددة الثقافات.
- التعرف على أنماط وميكانيزمات العملية الاتصالية المتبعة في فرق العمل متعددة الثقافات.
- تحديد أثر التعدد الثقافي على فرق العمل من جهة وأنماط الاتصال المتبعة على تماسك فرق العمل متعدد الثقافات من جهة أخرى.
- الكشف عن انعكاسات التعدد الثقافي على العملية الاتصالية في فريق العمل متعدد الثقافات.

المنهج المستخدم في الدراسة: لأن موضوع الدراسة جديد معاصر من جهة، ومعقد ومتشابك من جهة أخرى، وميدانه صعب الضبط وحديث الاستكشاف، وفي ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وسعياً لإعطاء مصادقية أكبر للدراسة، اعتمد الباحث على المنهج الوصفي.

أداة الدراسة: اعتمدت الدراسة على استمارة ذي قسمين، قسم البيانات المتعلقة بالخصائص الاجتماعية والمهنية للعينة وقسم يعنى بمقياسين هما مقياس درجة فعالية الاتصال الداخلي (EIC) ومقياس تماسك فريق العمل (GEQ).

نتائج الدراسة:

- تحقق الفرضية الفرعية الأولى، حيث أنّ الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات في مركب ArcelorMittal Annaba يتسم بالفعالية.
- تحقق الفرضية الفرعية الثانية، حيث أنّ فرق العمل متعددة الثقافات في مركب ArcelorMittal Annaba تتحلّى بدرجة كبيرة من التماسك.
- تحقق الفرضية الفرعية الثالثة التي نصّت على أنّ هناك علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال ومستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.
- لم يؤثر متغير الجنس على درجة فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات.
- للجنسية، المستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية والأقدمية في فرق العمل أثر على فعالية الاتصال في فرق العمل متعددة الثقافات.
- لم يؤثر متغيري الجنس والجنسية على مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.
- للمستوى المهني، الأقدمية في مؤسسات الشراكة الأجنبية والأقدمية في فرق العمل أثر على مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.
- ومنه فقد تمّ التوصل إلى تحقق فرضية الدراسة الأساسية، ففعالية الاتصال تزيد من تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

توصيات الدراسة: ضرورة وضع أسس تنبني عليها استراتيجية تعامل فعالة مع المحيط المتعدد الثقافات (فرق عمل، منظمات) تجعل منه (التعدد الثقافي) عامل إيجابي يخدم الفرد والتنظيم، يؤثر على الفاعل والنسق، والتي تفتح آفاق للدراسات المتعددة الاختصاصات أذكر منها:

- استراتيجية تفعيل المعارف، بوضع وتطوير أنماط بيداغوجية لتبادل المعارف المتعددة الثقافات داخل التنظيم (ومنه تمييز الثقافات المتعددة المتفاعلة).
- استراتيجية تسيير رأس المال الثقافي، أي تسيير المعارف التنظيمية والمهنية والسلوكية المتعددة الثقافات، ومحاولة دمجها في ثقافة تنظيمية ذات معايير دولية معترف بها (تفعيل منظومة من المعايير الثقافية الدولية ضمن نظام إدارة الجودة مثلا -ISO-).
- استراتيجية تكوين موحدة، أي خلق أنماط تكوين تتماشى وفلسفة مؤسسات الشراكة الأجنبية، والمعايير الدولية بما يضمن لهاته المؤسسات الحصول على مورد بشري، كفء، فعال، وذا استعدادات، كفاءات ومهارات دولية، ما يسهل عملية التكيف والتأقلم مع البيئة المتعددة الثقافات من جهة، واستغلال مكنسباتها التكوينية لتفعيل ثقافتها تنظيمية بما يخدم استقرار وفعالية التنظيم.
- استراتيجية تفعيل الحوار المتعدد الثقافات من خلال وضع أسس لاتصال متعدد الثقافات لا يعمل على اخضاع ظاهرة التعدد لميكانيزمات محدّدة مسبقا (الاتصال الكلاسيكي) بل يحاول وضع أسس اتصال خاص بالمحيط المتعدد الثقافات، تعبر عن قيمها وأهدافها وطرق تحقيقها.
- فمن تفاعل هذه الأسس الأربعة للتحكم في المحيط التنظيمي المتعدد الثقافات، يمكن استثمار التعدد الثقافي المتواجد بها وجعله رهان استراتيجي للموارد البشرية. ومنه تتبادر لنا بعض المواضيع التي يجب البحث فيها لتحقيق هذه الأسس السالفة الذكر، والتي من جملةها:
- التسيير متعدد الثقافات، الكفاءة متعددة الثقافات، الاتصال متعدد الثقافات، التعدد الثقافي والثقافة التنظيمية، الفعالية المتعددة الثقافات، التماسك التنظيمي لمؤسسات الشراكة الأجنبية، ديناميكية فرق العمل متعددة الثقافات، الصراع التنظيمي في ظل التعدد الثقافي، الحراك الوظيفي للعائلة المتعددة الثقافات.

Résumé de l'étude

L'université : université du 20 Aout 1955 - Skikda.

La Faculté : Faculté des Sciences Sociales et Humaines.

Le Département : Département des Sciences Sociales.

Titre de l'étude : Communication et cohésion d'équipe de travail multiculturelle.

Terrain d'étude : Complexe sidérurgique d'ArcelorMittal Annaba.

Auteur : Djallel Boukrouma.

Nombre de pages : 300 pages.

Objectifs de l'étude : l'étude est un essai de description et de détection des mécanismes et des modèles de communication dominants dans les équipes de travail multiculturelles dans les entreprises de partenariat étranger et qui jouent un rôle primordial dans la cohésion et la continuité de ces l'équipes. Les objectifs de l'étude sont les suivants:

- Identifier les aspects de la diversité culturelle dans les équipes de travail multiculturelles
- Identifier les processus de communications appliqués dans les équipes de travail multiculturelles.
- Déterminer l'impact du multiculturalisme sur les équipes de travail, d'une part, et d'autre part sur les modes de communication.
- Identifier l'impact et les conséquences du multiculturalisme sur le processus de communication dans une équipe de travail multiculturelle.

Méthodologie utilisée : Parce que le sujet de l'étude est d'une part, contemporain, et d'autre part complexe et embrouillé, et vue la nature exploratrice de l'étude, et afin de lui donner plus de crédibilité, le chercheur a adopté une approche descriptive.

Outil de l'étude : L'étude s'est appuyée sur un questionnaire, en trois langues, avec deux sections, la section des données sur les caractéristiques sociales et professionnelles de l'échantillon et la section des deux mesures d'analyse ; mesure de l'efficacité de la communication interne (EIC) et la mesure de la cohésion de l'équipe (GEQ).

Résultats de l'étude :

- La vérification de la 1ere sous-hypothèse, qui affirme que la communication dans les équipes de travail multiculturelles à ArcelorMittal Annaba est efficace.
- La vérification de la 2eme sous-hypothèse, qui affirme que les équipes de travail multiculturelles à ArcelorMittal Annaba montre un degré élevé de cohésion.
- La vérification de la 3eme sous- hypothèse qui affirme qu'il existe une relation statistique prouvée entre l'efficacité de la communication et le niveau de cohésion dans les équipes de travail multiculturelles.
- La variable du sexe n'a pas d'incidence sur le degré d'efficacité de la communication dans les équipes de travail multiculturelles.
- La nationalité, le niveau professionnel, l'ancienneté dans les entreprises de partenariats et de l'ancienneté dans les équipes de travail ont un impact prouvé statistiquement sur l'efficacité de la communication dans les équipes de travail multiculturelles.
- Les variables de sexe et de nationalité n'ont pas d'incidence sur le degré de cohésion des équipes de travail multiculturelles.
- Le niveau professionnel, l'ancienneté dans les entreprises de partenariats et l'ancienneté dans les équipes de travail ont un impact prouvé statistiquement sur le degré de cohésion des équipes de travail multiculturelles

De toutes ces sous-hypothèses il a été vérifié que l'efficacité de la communication augmente le degré de cohésion des équipes de travail multiculturelles.

Les recommandations de l'étude : La nécessité de mettre les bases d'une stratégie d'approche de l'environnement multiculturel (équipes de travail, organisations) de sorte à rendre le multiculturalisme un facteur positif qui sert l'individu et l'organisation, l'acteur et le système, ce qui ouvrira des perspectives d'études et de recherches interdisciplinaires axées sur :

- Une stratégie de valorisations des connaissances, par le développement et la mise au point de modèles pédagogiques multiculturels (valoriser l'interaction multiculturelle).
- Une stratégie de formation sur le multiculturel.
- Une stratégie de dialogue multiculturel.
- Stratégie de gestion et de valorisation du capital culturel.

De la fusion de ces 4 stratégies un ensemble de sujets d'études semble apparaitre, citant entre-autre :

La gestion interculturelle, la compétence interculturelle, la communication interculturelle, le multiculturalisme et la culture d'entreprise, l'efficacité interculturelle, la cohésion dans entreprises de partenariat, la dynamique des équipes de travail multiculturelles, le conflit organisationnel dans l'environnement interculturel, la mobilité de la main d'œuvre multiculturelle.

Abstract

University: University of August 20, 1955 - Skikda.

Faculty: Faculty of Social and Human Sciences.

Department: Department of Social Sciences.

Study Title: Communication and cohesion of multicultural teamwork

Field of Study: Complex steel ArcelorMittal Annaba.

Author: Djallel Boukrouma.

Number of pages: 300 pages.

Study Objectives: The study is a description and detection mechanisms and communication patterns prevailing in multicultural teams work in partnership and foreign companies that play an important role in the cohesion and continuity of the Team. its objectives are:

- Identify aspects of cultural diversity in multicultural work teams
- Identify communication process applied in multicultural work teams.
- Determine the impact of multiculturalism on work teams, firstly, and secondly on the modes of communication.
- Identify the impact and consequences of multiculturalism on the process of communication in a multicultural team work.

Methodology: Because the subject of the study is on the one hand, contemporary, and on the other hand complex and confusing, and for exploratory nature of the study, and to give it more credibility, the researcher adopted a descriptive approach.

Study Tool: The study was based on a questionnaire in three languages, with two sections, section data on social and professional characteristics of the sample and section two measures analysis; measure of the effectiveness of internal communication (IEC) and the measurement of team cohesion (GEQ).

Study results:

- Verification of the first sub-hypothesis, which states that communication in multicultural teams working at ArcelorMittal Annaba, is effective.
- Checking the 2nd sub-hypothesis, which argues that multicultural work teams ArcelorMittal Annaba shows a high degree of cohesion.
- Checking the 3rd sub-hypothesis which states that there is a statistical relationship between the proven effectiveness of communication and the level of cohesion in multicultural work teams.
- The variable sex has no impact on the effectiveness of communication in multicultural work teams
- Nationality, professional level, seniority in business partnerships and seniority in work teams have statistically proven the effectiveness of communication in multicultural work team's impact.
- The variables of sex and nationality haven't effect on the degree of cohesion of multicultural work teams.
- The professional level, seniority in business partnerships and seniority in work teams have a proven statistically the degree of cohesion of multicultural work teams impact.

These sub-hypotheses it was verified that the efficiency of communication increases the degree of cohesion of multicultural work teams.

The study recommendations: The need for the foundation of an approach to multicultural environment strategy (teams, organizations) in order to make multiculturalism a positive factor that serves the individual and the organization, the actor and the system this creates opportunities for studies and interdisciplinary research focused on:

- Une stratégie de valorisations des connaissances, par le développement et la mise au point de modèles
- A strategy valuation of knowledge, the development and the development of multicultural pedagogical models (value multicultural interaction).
- A training strategy on multicultural.
- A strategy for multicultural dialogue.
- Management Strategy and enhancement of cultural capital.

The merger of these four strategies a set of study subjects seems to appear, citing among-others: Intercultural management, intercultural competence, intercultural communication, multiculturalism and the corporate culture, intercultural effectiveness, cohesion in business partnership, the dynamics of multicultural work teams, organizational conflict in intercultural environment mobility of the labor multicultural work.