

دور التآزر التنظيمي في رفع أداء جماعة العمل، دراسة حالة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة
نפטال" بولاية بشار

**The Role of Organizational Synergies in Raising the Performance of the
Working Group: Case study of " Fuel Directorate of NAFTAL
Company " in Bechar**

د. كرومي سعيد

جامعة طاهري محمد، بشار، الجزائر

Kerroumi_sa@yahoo.fr

تاريخ القبول: 2018/07/17

تاريخ الاستلام: 2018/04/14

الملخص:

تهدف هذه الورقة البحثية إلى إبراز مفهوم التآزر التنظيمي باعتباره من المفاهيم الناتجة عن التفاعل الإيجابي داخل جماعة العمل، وكذا محاولة لمعرفة أثر ممارسة التآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل، حيث تم اختيار "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال" بولاية بشار كمحل للدراسة، ولذلك تم توجيه استبانة إلى عينة من أفراد مجتمع الدراسة، ثم تحليل إجابات المستجوبين بالاستعانة ببرنامج Spss، وقد تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وكذا اختبار تحليل التباين، وتحليل الإنحدار والإرتباط لإثبات أو نفي فرضيات الدراسة. وقد أظهرت نتائج التحليل وجود ممارسة متوسطة للتآزر التنظيمي وأداء جيد لجماعة العمل وكذا وجود أثر للتآزر التنظيمي في تحسين أداء جماعة العمل على مستوى "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفطال" بولاية بشار.

الكلمات المفتاحية: تآزر تنظيمي، تحسين الأداء، تماسك الجماعة، جماعات العمل، ديناميكية الجماعة.

Abstract:

The aim of this article is to highlight the concept of organizational synergy as one of the concepts resulting from positive interaction within the working group, as well as to know the effect of organizational synergy on improving the performance of the working group. A questionnaire was sent to a sample of the study community, and the responses were analyzed using the Spss program. Standard deviations, variance analysis, regression analysis, and correlation were used to confirm or reject hypotheses. The results of the analysis showed a moderate practice of organizational synergy and good performance of the working group, as well as the effect of organizational synergy on improving the performance of the work group in the "Fuel Directorate of NAFTAL Company" in the state of BECHAR.

Key Words: organizational synergy, performance improvement, community cohesion, working groups, community dynamics.

JEL Classification : M1, M54, J2.

*مرسل المقال: كرومي سعيد (Kerroumi_sa@yahoo.fr).

مقدمة:

يعتبر العنصر البشري أهم عوامل الإنتاج والركيزة الأساسية لنجاح واستمرار منظمات الأعمال، فهو الذي يعمل على صهر وتفعيل بقية العوامل الأخرى، ورغم التطور التكنولوجي الكبير إلا أن هذا لا يؤدي إلى تجاهل أو الإنقاص من أهمية هذا المورد الحيوي. فالكثير من منظمات الأعمال الرائدة عبر العالم استطاعت الوصول إلى النجاح بفضل عنصرها البشري، وذلك باعتباره مصدر الإبداع والتميز والقلب النابض لها. إن نجاح العنصر البشري في المنظمات يعتمد على عدة أسباب والتي من بينها روح التأزر والانتماء، ومدى القدرة على خلق ديناميكية الجماعة والإخلاص والاندماج والتفاني الذي يبديه الفرد تجاه عمله، فهي ليست فقط نظام من المعاني المشتركة بين الأعضاء أو مجرد طرق محددة للتنسيق والسيطرة بين مجموعة من الأفراد وهي كذلك، فهي تعتبر كذلك هوية المنظمة والتميز الذي تضفيه من طابع قوي مرن ومحافظ وداعم، الأمر الذي يمكن المنظمة من تحسين أداءها بكل كفاءة وفعالية.

ومن هذا المنطلق تبرز إشكالية هذه الدراسة في صيغة السؤال الآتي: هل يمكن أن تساهم ثقافة التأزر

داخل جماعة العمل في رفع وتحسين أداء العاملين؟

فرضيات الدراسة:

- لا يوجد ثقافة تأزر في المؤسسة محل الدراسة (مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفضال بولاية بشار).
- لا يوجد تحسين أداء في المؤسسة محل الدراسة (مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفضال بولاية بشار).
- لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التأزر على تحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة (مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفضال بولاية بشار) عند مستوى الدلالة ($5\% \leq \alpha$).

أهمية وأهداف الدراسة: محاولة إبراز مفهوم ثقافة التأزر التنظيمي، كونه من المفاهيم الغائبة عن الدراسات خاصة العربية منها، وإبرازه كأحد المفاهيم المتعلقة بجماعة العمل. وكذا محاولة الكشف مدى ممارسة ثقافة التأزر التنظيمي وطبيعة العلاقة بين مفهوم ثقافة التأزر التنظيمي وتحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة (مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفضال بولاية بشار)

منهج الدراسة: تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا منهج دراسة الحالة. حيث تم تقسيم هذه الدراسة جانبين هما:

- جانب أول: يتم فيه إبراز مفهومي جماعة العمل والتأزر التنظيمي بالاعتماد على الأدبيات النظرية التي تناولت المفهومين.
- جانب ثاني: يتم فيه جمع المعلومات حول متغيرات الدراسة باستخدام توزيع إستبانة على مجتمع الدراسة، وتحليل نتائجها باستعمال البرنامج إحصائي SPSS واختبار فرضيات الدراسة.

1. مفهوم جماعات العمل

هناك عدد كبير من التعاريف التي تخص جماعات العمل يمكن ذكر منها ما يلي:

- يعرف "توسي" "Tosi": "الجماعة على أنها تجمع لعدد صغير نسبيا من الأفراد بشكل يمكنهم من التفاعل الدائم خلال اللقاء والمواجهة المباشرة وجها لوجه ويشعرون فيما بينهم بالتجاوب النفسي من خلال إحساسهم بالانتماء إلى عضوية جماعة واحدة" (الصيرفي، 2009، ص93).
- ويعرفها "كريتنروكينيشي" "Kreitner et Kinicki" الجماعة بأنها: "مجموعة من إثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية، ولهم هوية مشتركة" (محمد الصيرفي، 2009، ص12).
- كما يعرفها "لوين" "Lewin" على أن "الجماعة هي مجموعة من الأفراد المتماسكين، يميزهم الترابط فيما بينهم وذلك من خلال تأثيرهم وتفاعلهم على بعضهم البعض" (Niangui, 2014, P11).
- ويرى "محمد أنور سلطان": "أنها كيانات تشمل اثنين أو أكثر من الأفراد المتفاعلين مع بعضهم البعض والذين يجمع بينهم نمط ثابت من العلاقات ويسعون لتحقيق أهداف مشتركة ويعتبرون أنفسهم أعضاء بنفس الجماعة (سلطان، 2004، ص289-290).

إذن الجماعة هي: " مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته".

1.1 ديناميكية الجماعة :

يرى "رونالد لويس" "Ronald Lewis" بأن ديناميكية الجماعة هي عبارة عن "بحث في عمليات التفاعل داخل الجماعات الصغيرة، حيث أن البحث في هذا الميدان يهدف إلى إيجاد المبادئ التي يقوم عليها سلوك الجماعة والقوانين التي تتحكم في تكوينها وعلاقة الأفراد ببعضهم البعض وعلاقة الجماعة بغيرها من الجماعات والنظم السائدة، وتفسير التغيرات التي تحدث بها، وكل ما يتعلق بالجوانب الديناميكية أو المتغيرة في الجماعة، ومن ثم ابتداء التقنيات التي تساعد على جعل قرارات الجماعة ذات فاعلية" (شطبي، 2014، ص71).

2.1 تماسك الجماعة:

يعد التماسك ذلك الرابط غير المرئي الذي يربط أعضاء الجماعة بعضهم البعض بحيث يرون أنفسهم منتمين إليها ومختلفون عن الآخرين، ويعطي الجماعة وجودا وكيانا يفوق وجود كيان أفرادها ويكتسي دورا فعالا ومؤثرا في سلوك وأداء الجماعة.

ويقصد بالتماسك " مقدار المشاعر الإيجابية التي يكنها أعضاء الجماعة لبعضهم البعض، ومدى حرصهم ورغبتهم في البقاء والاستمرار كأعضاء في هذه الجماعة، وتتوقف درجة تماسك الجماعة على قوة الجذب التي تتمتع بها الجماعة لإبقاء أعضائها داخلها وعدم انسحابهم منها" (عبد الباقي، 2004، ص160).

ويعرفه البعض على أنه يعبر عن وجود الروابط القوية والاتجاهات الإيجابية والتلاحم السليم في السلوك لتحقيق الأهداف المشتركة. ويعني أن فاعلية الجماعة تقوى بين الأفراد في أثناء تأدية المهام المطلوبة، ويشمل أيضا التفاهم

السليم والتعاون المتبادل والمهادف لكي تقوم هذه الجماعة بأدوارها المطلوبة على أحسن وجه من خلال المواقف المتعددة التي تؤديها هذه الجماعة (العديلي، 1999، ص 285).

ويشير البعض الآخر أن التماسك يعتبر روح الفريق القوية وهو يجعل الأفراد يتصرفون كجزء من الجماعة لا كأفراد مستقلين (جعلوك، 1999، ص 54) ، ويختلف تماسك الأفراد من مجموعة إلى أخرى، ومجموعة التماسكة هي تلك التي يعطي أفرادها إحتراما كبيرا لقائدها، يتقبلون بسهولة أهداف المجموعة والعقوبات المفروضة (حمادي، 2004، ص 47).

1.2.1. العوامل المؤثرة في تماسك الجماعة:

هناك عدة عوامل تؤدي إلى زيادة تماسك الجماعة منها ما يلي (ماهر، 2003، ص 262-264):

- الإجماع والإتفاق على أهداف الجماعة : فكلما كان هناك إجماعا واتفاقا بين أفراد الجماعة على أهدافها، كلما أدى ذلك إلى زيادة تماسك الجماعة؛
 - تناسب هدف الجماعة مع أهداف الأفراد: فكلما كان هناك تناسبا بين هدف الجماعة وأهداف الأفراد، كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك؛
 - كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة: كلما زادت كثافة التفاعلات بين أفراد الجماعة كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك؛
 - جاذبية الأفراد: كلما كانت صفات الأفراد المشكلين للجماعة جذابة لبعضهم البعض، كلما أدى ذلك إلى مزيد من التماسك الجماعي؛
 - التنافس بين الجماعات: كلما كان هناك تنافسا بين الجماعات المتشابهة في أهدافها داخل أو خارج المنظمة، كلما أدى هذا إلى مزيد من التماسك بين أفراد الجماعة؛
 - حجم الجماعات: فالجماعات الصغيرة نسبيا في الحجم تؤثر في زيادة تماسك الجماعة مقارنة بالجماعات الكبيرة الحجم، فهذه الأخيرة تعاني من مشاكل في الاتصالات والتفاعلات الشخصية بين أفرادها؛
 - الضغوط الخارجية: كلما كان هناك ضغوط خارجية تواجه الجماعة، كلما زاد تماسكهم، ومن ضمن هذه الضغوط شعور أفراد الجماعة بالأخطار المهنية، أو شعورهم بعدم عدالة ظروف العمل؛
 - استقرار الجماعة: كلما كانت الجماعة مستقرة وأقل تعرضا للتغير في أهدافها أو في إجراءاتها وفي أعضائها كلما أدى هذا إلى زيادة تماسك أعضائها؛
 - اعتمادية الجماعة: كلما زادت اعتمادية الأفراد على الجماعة في إشباع حاجاتهم وتحقيق أهدافهم كلما أدى هذا إلى مزيد من التماسك.
- وبالمثل تؤثر العوامل السابقة الذكر في إضعاف درجة التماسك إذا كان الجواب عنها بالسلب، على سبيل المثال، كلما كان هناك اختلافا وعدم اتفاق حول الأهداف كلما أدى ذلك إلى إضعاف التماسك (المريسي وإدريس، 2002، ص 466).

2. ثقافة التآزر التنظيمي:

يقع الإطار النظري لمفهوم التآزر ضمن نظرية النظم، والتي تعتبر أحد النظريات الحديثة التي أسهمت في دراسة وتحليل العوامل المختلفة التي تساعد على تحقيق أهداف العاملين، وبالشكل الذي يحقق الكفاءة في الأداء، وفي هذا الصدد فإن أول من نظر للمنظمة كنظام هو "شستر برنارد" "Chester Bernard"، حيث وصف المنظمة بأنها نظاماً اجتماعياً يتكون من أجزاء مترابطة ومتناسقة، فمفهوم النظام أخذ من العلوم التطبيقية، فالنظام هو الكل المنظم الذي يتكون من أجزاء ذات علاقة تفاعلية متبادلة، تشكل في مجموعها ونتيجة تفاعلها تركيباً كلياً موحد (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 28). ونضحت في ما بعد هذه الأفكار والنظريات جميعها أي (مبدأ التعاون والنظم الاجتماعية) في مدرسة النظم المفتوحة والتي تعد المدخل في فهم معنى التآزر والدال على خلق روح العمل المشترك بين الأفراد العاملين.

1.2. علاقة مفهوم التآزر بنظرية النظم:

تعتبر نظرية النظم التي قدمها "فون بيرتالانفي" "Von Bertalanffy" محاولة لتقديم منهجية شاملة لدراسة أي ظاهرة في الحياة والطبيعة، ولكن الجديد فيها أنها تعطي مضمون وشكل مختلف في التطبيق ضمن نسق التفكير العلمي الحديث وتطبيقاته المنهجية في مجالات إدارة الأعمال، والغاية منها هو فهم الحقائق والظواهر من خلال تفكيكها إلى عناصرها ومكوناتها الأساس، فضلاً عن فهم العلاقات بين العناصر والمكونات ضمن إطار عام ومنظور يتضمن جميع أوجه وأبعاد مفهوم التآزر (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 52-53).

فالنظام كمفهوم إداري علمي تبلور في الأربعينات وهو اصطلاح مأخوذ من الكلمة اليونانية (systema) والتي تدل على الكل الذي يتركب من عدد من الأجزاء، وهذه الكلمة مشتقة من (syn) وتعني معاً أو جميعاً، ومن كلمة (Histemi) وتعني يكون أو يجمع، والذي يعرف بأنه مجموعة متفاعلة من النظم الفرعية التي تؤلف بدورها بتكاملها كيانا منظماً أكبر من الأجزاء التي تكونت منه (الشماع، 2007، ص 83).
يمثل منظور النظم إطاراً فكرياً للإدارة في فهم المنظمة بشكل أفضل وعلى المستوى العملي التطبيقي، يفيد هذا المنظور المديرين وغيرهم من المعنيين بإدارة المنظمات في تحليل وفهم المنظمات وإدارتها بشكل أفضل وذلك من خلال الأفكار التالية (الهواسي والبرزنجي، 2014، ص 28):

- ✓ عد المنظمة نظاماً اجتماعياً يعمل كوحدة واحدة، يتكون من أنظمة فرعية مترابطة، يدفع كل مدير للنظر إلى وحدته ودوره ضمن إطار النظام الكلي، الأمر الذي يحقق تنسيق أفضل في المنظمة.
- ✓ التغيرات التي قد تحدث بجزء من المنظمة سيؤثر في بقية الأجزاء، لذا يجب مراعاة كل الجوانب في المنظمة.
- ✓ يتضمن منظور النظم مفهوم التآزر (التداؤب، التعاون) نتيجة تأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معاً أكبر من تأثير الأجزاء منعزلة ومنفردة (كل منها يؤدي دوره ويساعد الأجزاء مما يصب في الأداء الكلي للمنظمة) لذلك ربطت الأجزاء ببعضها البعض.
- ✓ تتفاعل المنظمة مع البيئة الخارجية (رصد هذه البيئة وتشخيصها لإدارتها بنجاح).

✓ تنبه المدير إلى وجود مدخلات وعمليات تحويلية بديلة لتحقيق أهداف وحداتهم وأهداف منظماتهم. كما أضاف "الدوري وآخرون" أن نظرية النظم تؤكد تفاعل المنظمة مع بيئتها الخارجية. وتعمل عملية التفاعل هذه داخل النظام على تحقيق أمور مهمة منها عدم الإنحدار من خلال البقاء والنمو كمنظمة فطنة، فضلا عن التآزر "synergie" من خلال العمل بروح الفريق الواحد، بغية تعظيم المخرجات (الدوري والعزاوي، 2010، ص 24). كما يشير "حسين حريم" أن منظور النظام يتضمن مفهوم التآزر ويشير هذا المفهوم إلى نتيجة وتأثير التفاعل بين الأجزاء وهي تعمل معا، فالتفاعل الحقيقي بين أجزاء المنظمة يسبب تأثيرا أكبر بكثير من تأثير الأجزاء المنفردة. إذ أن كل جزء يؤدي دوره وفي نفس الوقت يساعد الأجزاء الأخرى وبالتالي الأداء الكلي للمنظمة، وفي الحقيقة هذا هو السبب الذي من أجله ربطت الأجزاء بعضها ببعض (حريم، 2010، ص 31). أي أن من مرتكزات النظرية مفهوم التآزر والتعاون بين أجزاء المنظمة. والذي يعد النقطة الجوهرية في البحث الحالي.

2.2. مفهوم التآزر:

على اختلاف وتباين آراء العديد من الباحثين في علوم الإدارة حول مفهوم للتآزر إلا أنهم لا يختلفون كثيرا بين وجهات نظرهم، ومنه يمكن القول أن هناك شبه إجماع حول هذا المفهوم.

1.2.2. تعريف التآزر: يمكن تعريف التآزر كالآتي:

أ. لغة: قال ابن منظور: أزره وأزره أعانه وأسعده، من الأزر: القوة والشدة؛ في قوله تعالى: «أشد به أزرى» يقال الأزر الظهر والقوة، قال فمن جعل الأزر القوة قال في قوله اشدد بها أزرى أي أشد به قوتي، أي أعانه على الأمر (ابن منظور، 1988، ص 324)، كما جاء في قاموس المعاني والمعجم الوسيط تعريف التآزر في المجال الإداري على أنه "التفاعل المتبادل، وهو تجمع يحقق نتائج أفضل مما تحققه كل عناصره منفصلة" (قاموس المعاني الجامع والمعجم الوسيط www.almaany.com)، فهو مرادف لكلمة التعاضد والتداؤب.

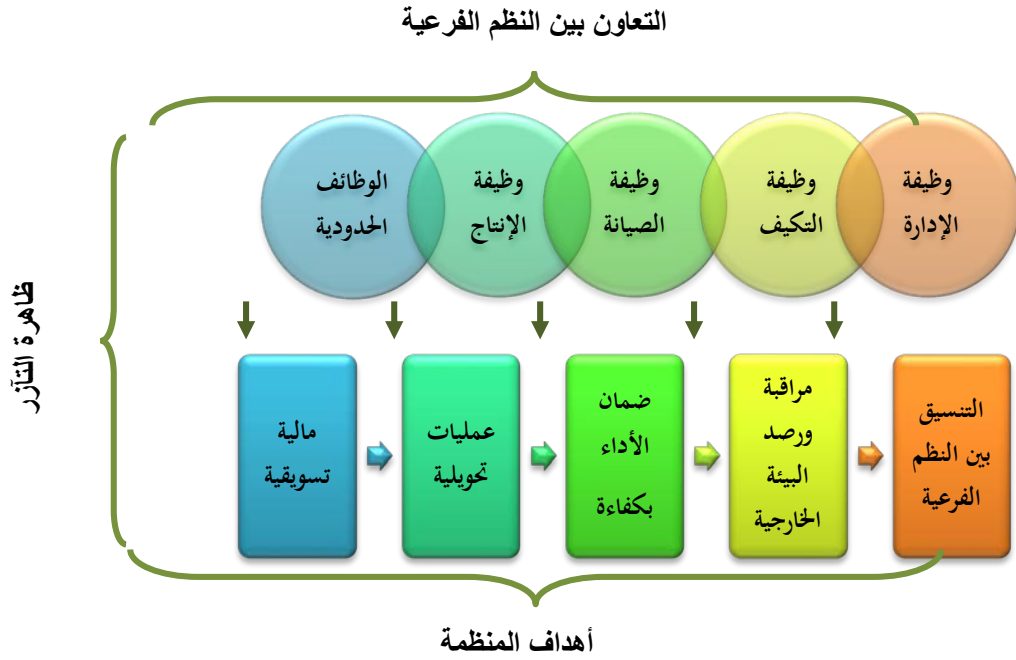
وكلمة "التآزر" "la synergie" هي كلمة يونانية تعود إلى القرن الثامن عشر، وهي مكونة من كلمتين وهما: «sun» تعني "معا" و«ergon» "العمل"، والقصد منها العمل معا والتي يمكن أن تترجم على أنها "ترابط لعدة أجزاء لتحقيق نشاط". مفهوم التآزر عند اليونان يعني (العمل على شكل مجموعة متماسكة) هذه الكلمتين تعني أن التآزر هو دائما القيام بشيء (العمل) وأن أكثر من مشارك واحد يتقاسمون النشاط (معا) (Latash, 2008, p5). كلمة "التآزر" توظف بشكل أساسي في مجال الطب وعلم وظائف الأعضاء فهو يُحدد كعمل منسق مكون من العديد من الأجزاء، أي الجمع بين عدة وظائف، وعدة عوامل تساهم في عمل واحد، وذلك للحصول على تأثير شامل، كما يمكن تعريفه من "sunergia"، والتي تعني "التعاون".

ب. إصطلاحا: من الممكن تعريف التآزر على أنه:

- "نتيجة إجراءات فعالة ومنسقة نحو هدف شامل" (Jean Belotti, 2005, p14).

- يعتبر "إغور أنسوف" Igor Ansoff " أول من استخدم هذا المفهوم في مجال التسيير، فيقول: أن التآزر يمكن المنظمة من أن تحصل على نتيجة قصوى من خلال دمج الأنشطة في مجموعة جديدة، وهو تأثير أكبر من مجموع نتائجها الفردية، مما يعني عمل منسق مشترك من عدة أجزاء، أي مجموعة من العوامل التي تساهم في العمل. وقد عبر عن أثر التآزر بالمعادلة التالية: $(1+1=3$ أو $1+1 < 2)$ (Constant, 1989, p17-18). وبالتالي يشير مصطلح التآزر إلى التأثير التراكمي لعمل مكونين أو جزئين أو أكثر تعطي إجراءاتها المدججة والمنسقة نتيجة أكبر من مجموع التأثيرات المتوقعة لكل مكون من المكونات بشكل منفصل.
- وعرفه "العامري والغالي" بأنه حالة عمل أكثر من جزء في نظام أو أكثر من نظام تؤدي إلى نجاح أكبر مما لو عمل كل جزء لوحده" (العامري والغالي، 2008، ص67).
- كما أضاف "أمين حلمي كامل" أن التآزر يشير إلى ظاهرة يكون فيها ناتج جهود مشتركة لعدد من الناس أو الإدارات أو البرامج أعلى من مجموع أداءات الأجزاء منفردة قبل التجمع" (كامل، 2009، ص242).
- كما أشار "نيومان" Neuman" بأن التآزر ينشأ عندما ينتج عن تآدية عمليتين معا فوائد وعوائد عظيمة لا يمكن الحصول عليها في حالة استقلال أو فصل كل عمل عن الآخر.
- كما أضاف "شانغ" و"كومبوفلورس" "Chang et Compo-flores" أن التآزر هو "عملية توحيد العناصر بحيث يصبح الكل أعظم وأقوى من حاصل وناتج كل جزء بشكل منفرد" (جواد، 2010، ص248).
- من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن التعاريف كلها تصب في نفس الفكرة، وكتعريف إجرائي يمكن القول أن التآزر هو مجموع عوامل، أجزاء، مكونات أو مؤثرات تعمل معا على إحداث تأثير أكبر من مجموع الآثار المتوقعة إذا كانت تعمل بشكل مستقل، فهو الواحد الكامل الأكبر من أجزائه. وأن نتيجة العمل المشترك والتعاون بين عاملين أو أكثر لتحقيق هدف معين تكون أقوى وأفضل من مجموع نتائج عمل كل عامل يعمل وحده على تحقيق الهدف نفسه. كما أنه تفاعل بين أجزاء المنظمة الذي يعطي أثرا أكبر من أثر أجزائه منفردة، إذ أن كل جزء يؤدي دوره ويساعد الأجزاء الأخرى في نفس الوقت. فالأجزاء لو أخذت من دون علاقات أو ترابط أو تفاعل بينها فهي حتما ستكون أقل قوة وفعالية. إذ تطلق الأدبيات على مفهوم التآزر مفعول أو أثر $(1+1=3)$ ، $(1+1 < 2)$ ولتوضيح وتبسيط ما سبق ولفهم عملية التآزر في العمل التنظيمي يوضح بالشكل الموالي:

الشكل 1: عملية التأزر في العمل التنظيمي



المصدر: حريم. حسين ، 2010، مرجع سبق ذكره، ص32.

تتكون المنظمة من النظم الفرعية التي تقوم بالوظائف المختلفة لضمان بقاء المنظمة واستمرارها وهذه الوظائف

هي (حريم، 2010، ص32):

✓ **الوظائف الحدودية:** وهي التي تعمل على استمرار تأمين مدخلات المنظمة من البيئة الخارجية، وتسويق مخرجاتها (مثل وظائف الموارد البشرية والمشتريات والتسويق).

✓ **وظيفة الإنتاج:** وتقوم بتحويل المدخلات إلى مخرجات في شكل سلع وخدمات (مثل إدارة الإنتاج في شركة صناعية، الأقسام الأكاديمية، الأقسام الطبية في المستشفيات).

✓ **وظيفة الصيانة:** وهي المسؤولة عن الأنشطة المعنية بالمحافظة على النظام ككل وإدامته (صيانة المباني، الآلات والمعدات، والمحافظة على الموارد البشرية).

✓ **وظيفة التكيف:** وهي المسؤولة على رصد ومراقبة البيئة الخارجية والبحث عن الفرص المتاحة والتهديدات التي تواجه المنظمة واقتراح التغييرات اللازمة في المنظمة مثل (الأبحاث والتطوير، الهندسة والدراسات).

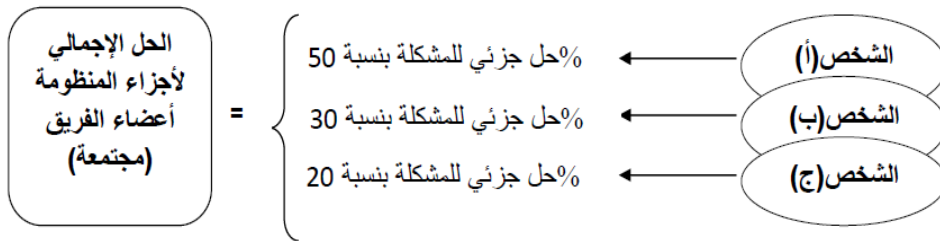
✓ **وظيفة الإدارة:** ويرتكز دورها في التنسيق بين النظم الفرعية والوظائف الأخرى وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف كما تقوم بوضع الإستراتيجيات والأهداف والتوجيه العام للمنظمة.

ويجب الإشارة هنا إلى أن النظم الفرعية السابقة تعمل بصورة متداخلة وتتفاعل مع بعضها البعض باستمرار ويمارس كل منها أكثر من دور فمثلا لو أخذنا التسويق والذي يعتبر أساسا وظيفة حدودية لكنه يمكن أن يتعرف على الفرص والتهديدات التي تواجه المنظمة . وبذلك يؤدي أدوار تكيفية (حريم ، 2010، ص32). أي أن الكل أكبر من مجموع الأجزاء المكونة له بمقدار الوحدات التنظيمية ككل، فتكون أكثر نجاحا في حالة أداء العمل المطلوب بالتعاون معا (التآزر) بدلا من قيام كل وحدة بالعمل لوحده وعلى حدى، وهو مفهوم الأثر التكاملية التراكمي "la synergie" (الشرقاوي، 2016، ص17).

كما تظهر عملية التآزر على مستوى جماعات العمل ضمن القسم أو الوحدة كشكل من أشكال التعاون إذ أن العمل ضمن فريق له نوعان من الأهداف: "التنسيق" و"الإبتكار"، فوجود فريق عمل يزيد من نسبة التيقظ واستحداث أساليب تفكير جديدة، وغالبا ما تكون الأفكار المستحدثة عبارة عن تآلف غريب بين فكرتين أو أكثر من الأفكار القديمة، وبالتالي يمكن لأشخاص من خلفيات مختلفة أن يخرجوا بفكرة جديدة، ما كان ليتوصل إليها أي من أعضاء الفريق دون عمل الفريق، وهذا ما يفسر ظاهرة التآزر. وعلى سبيل المثال عند معالجة مشكلة ما أثناء العمل في إحدى المنظمات تقع على عاتق فريق عمل مكون من ثلاث أفراد وهم: الشخص (أ) الذي يملك (50%) من الموارد (الخبرات) اللازمة لمعالجة المشكلة، والشخص (ب) والشخص (ج) اللذان يمتلكان على التوالي (30%) و(20%) من الموارد (الخبرات)، وعلى افتراض أن موارد الأشخاص ليست متداخلة بل تضاف إحداها إلى الأخرى، عندئذ يمتلك الفريق بكامله (100%) من الموارد اللازمة لحل المشكلة. وفي هذه الحالة تبقى الحلول الفردية كافة أقل فعالية من الحل الذي توصل عليه الفريق عندما يجمع موارده. وهذا النموذج المثالي لتحقيق التآزر ضمن الجماعات وفرق العمل.

و يمكن توضيح المثال في الشكل الآتي:

الشكل 2: التآزر في معالجة المشكلات ضمن عمل الفرق.



المصدر : نورمي. رابعو، (1996)، إدارة أداء الفريق، مجلة توركو الدولية، فنلندا، المجلد 2(1)، ص10.

ومن هذا المنطلق يتضح لنا أن الحلول الفردية أقل فعالية من الحل الذي يتوصل إليه الفريق عندما تجتمع جميع كفاءاته وموارده إذ يعد العمل ضمن الفرق يجسد مفهوم التآزر إذ يبدأ من مفهوم التعاون بين أعضاء التقسيم الواحد، وينتهي بتكامل وتضافر جهود جميع أعضاء وأفراد التقسيمات الأخرى، وهذا يخلق لنا ثقافة التآزر من خلال جماعات العمل.

2.2.2. إيجابيات مفهوم التآزر:

من إيجابيات إرساء ثقافة التآزر ما يلي:

- التآزر أداة للإبداع والابتكار إذ يتم من خلاله استحداث أفكار جديدة وهي عبارة عن تآلف بين فكرتين أو أكثر وهذا ما يطلق عليه أثر $1+1 < 2$.
- العمل التآزري أسلوب يخلق قيمة إضافية للموارد الفردية، من خلال ما يجسده فكر العمل الإبداعي لدى فرق العمل فهو مما يصبح الأداء أكثر إنتاجية (نورمي، 1996، ص 9-12).
- تحقيق أرباح إضافية وخلق قيمة من خلال الاندماج والاستحواذ التي تحصل في اقتصاديات الحجم الكبير إذ انصهار الإمكانيات المزاي التنافسية كمظهر من مظاهر أثر التآزر (معنوق، 2017، ص 17).
- التآزر بين عناصر المعرفة (تكنولوجيا المعلومات، رأس المال الفكري، ابتكار وإبداع) يعد توليفة معرفية مجتمعة أفضل مما تكون الكيانات والمعلومات والمعارف منفردة وهذا التآزر والتكامل بين العناصر يعد مدخل لإنشاء وخلق القيمة.
- يحسن من مستوى ذكاء المنظمة ويوفر لها المرونة في العمل من خلال تبادل المعارف والخبرات وكيفية الاستثمار الأمثل في الرأس المال الفكري بحيث يسهل عملية الاستفادة منه في حل المشكلات العمل، التدريب، التعليم والتخطيط الإستراتيجي (الهوش، 2017، ص 53).
- التآزر مفهوم أساسي في الخيار الإستراتيجي عند قيام الإدارة بموازنة الفرص الخارجية مع القدرات التي تملكها المنظمة، إذ يعتبر حصيلة مثلى في توحيد وتنسيق الجهود المبعثرة، فهو يعكس درجة تكاملية بين المهارات والفرص في الوقت الحاضر والمهارات والفرص مستقبلا (جواد، 2010، ص 248).
- يظهر التآزر بإيجابية وفاعلية في مجال اللاملموسات حيث أن أداء اللاملموسات مجتمعة كمحفظة، يكون أكبر من أداء المكونات عندما تعمل بشكل منفرد وهذا ما يخلق التميز والتفوق (نجم، 2011، ص 135).

3. دراسة تطبيقية " لمقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال " بولاية "بشار":

تمثلت الدراسة التطبيقية لهذه الورقة البحثية في محاولة معرفة "أثر ثقافة التآزر في تحسين أداء جماعة العمل في منظمات الأعمال " على مستوى مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال الواقعة بولاية بشار. ولهذا الغرض تم تصميم وتوزيع إستبانة على عينة الدراسة التي بلغت "35" موظف في مختلف المستويات، من مجتمع الدراسة الذي بلغ 57 عامل. وقد تم استرجاع 30 استبانة منها 27 استبانة صالحة للتحليل. ولغرض التحليل الإحصائي تم الإستعانة بمقياس ليكرت الخماسي حتى يتسنى تحديد آراء أفراد العينة لفقرات الاستبيان. حيث تم تقسيم الاستبانة إلى ثلاثة أجزاء وهي كالتالي:

- الجزء الأول: ويتضمن هذا الجزء المعلومات الشخصية لأفراد عينة الدراسة متضمنا " الجنس، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، الفئة الوظيفية".

- الجزء الثاني: ويتضمن المتغير المستقل وهو " ثقافة التآزر " في المنظمة، حيث اشتمل هذا الجزء على 14 عبارة.
- الجزء الثالث: ويتضمن المتغير التابع وهو " أداء مجموعات العمل "، واشتمل هذا الجزء على 21 عبارة.
- 1.3. ثبات أداة الدراسة: نلاحظ من خلال الجدول الموالي أن معامل الثبات "ألفا كرونباخ" للاستبيان بلغ 0.907 أي (90.7%)، وهو معدل مرتفع يدل على صدق وثبات الأداة وإمكانية الاعتماد عليها في الدراسة.

الجدول 1: ثبات أداة الدراسة

عدد المتغيرات	عدد الفقرات	قيمة "ألفا كرونباخ"
2	35	0.907

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss.

2.3. تحليل متغيرات الدراسة

تمت معالجة البيانات باستخدام برنامج المجموعة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS، وقد كانت النتائج كالاتي:

أ. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول متغير " ثقافة التآزر ".

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 2: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير " ثقافة التآزر ".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تتمتع منظمك بتكوين فرق وجماعات عمل	3.56	1.121	مرتفع
02	يوجد تفاعل وتعاون بين الأفراد من أجل تحقيق أهداف المنظمة	3.15	1.064	متوسط
03	هناك تفاعل حقيقي بين أفراد الأقسام في المنظمة	3.37	1.214	متوسط
04	تؤثر الإستراتيجية التي تبناها منظمك على قوة ونفوذ الجماعة	3.11	0.974	متوسط
05	للجماعة دور في اتخاذ القرارات داخل منظمك	3.07	1.072	متوسط
06	أسلوب القيادة الذي تمارسه منظمك يساعد على تحقيق الأهداف	3.37	1.079	متوسط
07	يوجد حركية وتواصل بين الأفراد منظمك	3.37	1.245	متوسط
08	يوجد هيكل تنظيمي يساعد على تناسق وتكامل في العمل بين الأفراد	3.26	1.059	متوسط
09	عملك ضمن جماعة متماسكة يضيف قيمة وتميز للمنظمة	3.81	0.879	مرتفع
10	تركز منظمك على تآزر العاملين في حل المشاكل وتأدية المهام	3.33	1.177	متوسط
11	تركز منظمك على التآزر (التعاون والتنسيق والتكامل) بين وظائف المنظمة	3.26	1.196	متوسط
12	يتبنى أعضاء الجماعة فكرة أنهم جزء لا يتجزأ من الجماعة	3.00	1.177	متوسط
13	ترى أن عمل الأفراد أو الأقسام معا يحقق نتائج أكبر من العمل المنفرد	4.30	0.724	مرتفع جدا
14	يكون قرارك بإشراك فريق العمل ذو نتائج إيجابية أكبر من قرارك المنفرد	4.19	0.786	مرتفع
	المتوسط العام	3.439	0.676	مرتفع

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss.

من خلال الجدول (2) يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لجل فقرات متغير "ثقافة التأزر" تقع في المستوى المتوسط إلى المرتفع، حيث تراوحت بين (3.00 و 4.30). كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.724 و 1.177)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كان ضعيف، وهذا دليل على أن هناك اتفاق مقبول بين أفراد العينة حول الإجابات على فقرات الاستبيان. كما أن الوسط الحسابي لمتغير "ثقافة التأزر" بشكل عام كان (3.439) وهي درجة مرتفعة، في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجوبين استناداً إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.676).

ب. قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات العينة حول متغير "أداء جماعة العمل".

الجدول الموالي يوضح ذلك:

الجدول 3: قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمتغير "أداء جماعة العمل".

الرقم	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
01	تبذل الجهد الكافي لإنجاز الأعمال الموكلة لك في الوقت المحدد.	4.37	0.742	مرتفع جداً
02	حصولك على ترقية يشجعك على أداء عملك بكفاءة.	3.85	1.064	مرتفع
03	تعتبر قلة الإمكانيات المادية تساهم في إنخفاض الأداء.	3.22	1.450	متوسط
04	تحرص على استغلال وقت عملك بشكل فعلي.	3.93	0.997	مرتفع
05	حققت المنظمة زيادة في الأرباح بشكل متزايد خلال فترة انتسابك إليها.	3.26	1.130	متوسط
06	لمنظمتك القدرة على تحقيق النتائج المرجوة بأقل قدر من الجهد والتكلفة.	3.56	1.450	مرتفع
07	تنسق مع الآخرين في إنجاز الأعمال التي تقوم بها.	4.04	0.898	مرتفع
08	هناك متابعة وتوجيه مستمر من قبل المشرفين على إنجاز الأعمال التي تقوم بها.	3.85	1.134	مرتفع
09	تلتزم بالتعليمات والإجراءات عند تنفيذ عملك.	4.04	1.018	مرتفع
10	تهتم منظمتك بالجودة والتنوعية في الأداء.	3.15	1.379	متوسط
11	تشارك في اتخاذ القرارات و هذا يساعد في تحسين أدائك من خلال اكتساب خبرة.	3.44	1.476	مرتفع
12	هناك معرفة وإلمام بطبيعة الأعمال الموكلة لك.	3.89	1.311	مرتفع
13	تحسين أدائك يساهم في تحسين الأداء الكلي للمنظمة.	4.04	0.854	مرتفع
14	توفر المنظمة الظروف الملائمة للقيام بعملك على أكمل وجه.	3.19	1.331	متوسط
15	تعتبر أداء العاملين هو المحدد الرئيسي لنجاح المنظمة.	3.67	1.074	مرتفع
16	تساهم منظمتك في توفير تقنيات حديثة من أجل تحسين أداء العمل.	3.74	1.130	مرتفع
17	حصولك على معارف جديدة من خلال الاحتكاك بالآخرين يساعدك على أدائك بكفاءة.	3.85	1.064	مرتفع

مرتفع	0.917	3.93	تلتزم بأوقات الدوام الرسمي دون تأخير.	18
مرتفع	1.137	3.70	يساعد النظام الداخلي المعتمد في المنظمة على تحسين الأداء.	19
متوسط	1.149	2.63	تقوم إدارة المنظمة بتشجيع التعاون بين العاملين على مختلف المستويات بغية تحقيق أداء فعال.	20
مرتفع	1.099	4.15	هناك استجابة جيدة لزيائن الشركة من طرف العاملين والإدارة.	21
مرتفع	0.510	3.68	أداء جماعة العمل	

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss.

من خلال الجدول (3) والموضح أعلاه يمكن ملاحظة أن الوسط الحسابي لأغلب فقرات متغير "أداء جماعة العمل" كانت تقع في المستوى المرتفع، حيث تراوحت بين (2.63 و 4.37) عدا بعض الفقرات التي حققت قيم متوسطة، كما أن قيم الانحراف المعياري تراوحت بين (0.742 و 1.476)، أي أن التشتت في إجابات المستجوبين كانت ضعيفة، وهذا دليل على أن هناك اتفاقا كبيرا بين أفراد العينة حول الإجابة على الفقرات. كما أن الوسط الحسابي لمتغير "أداء جماعة العمل" بشكل عام كان (3.68) وهي درجة مرتفعة، في ظل تقارب كبير لوجهات نظر المستجوبين استنادا إلى الانحراف المعياري الذي بلغ (0.510).

3.3 اختبار فرضيات الدراسة: للإجابة عن إشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات تم استخدام:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson).
 - استخدام One-Sample T-test.
 - استخدام تحليل الانحدار Regression Analysis.
 - استخدام تحليل التباين المتعدد One-Way Anova.
- أ. الفرضية الأولى H_{01} : لا يوجد ثقافة تآزر في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نفضال" الواقعة بولاية بشار.

الجدول 4: نتائج اختبار الفرضية الأولى

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
ثقافة التآزر	27	3,4392	0,67639	0,13017

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
ثقافة التآزر	26,420	26	0,000	3,43915	3,1716	3,7067

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss.

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة لثقافة التأزر قد بلغ (3.43) وبانحراف معياري قدره (0.67)، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (26.420)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.225) وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه: يوجد ممارسة لثقافة التأزر لعمال "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار.

ب. الفرضية الثانية H_{02} : لا يوجد تحسين للأداء على مستوى المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار.

الجدول 5: نتائج اختبار الفرضية الثالثة

One-Sample Statistics

	N	Mean	Std. Deviation	Std. Error Mean
تحسين الأداء	27	3,6896	0,51021	0,09819

One-Sample Test

	Test Value = 0					
	t	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference	
					Lower	Upper
تحسين الأداء	37,576	26	0,000	3,68959	3,4878	3,8914

المصدر : : استنادا إلى مخرجات Spss.

تبين المخرجات أعلاه أن الوسط الحسابي لإجابات العبارات المكونة تحسين الأداء قد بلغ (3.68) وبانحراف معياري قدره (0.51)، وحيث أن قيمة t المحسوبة قد بلغت (37.576)، وهي أعلى من قيمتها الجدولية البالغة (4.225)، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية ونقبل الفرضية البديلة التي تقول أنه: يوجد تحسين للأداء في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار.

الفرضية الثالثة H_{03} : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التأزر على تحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$).

الجدول 6: يبين تحليل نتائج تباين ANOVA لأثر ثقافة التأزر على تحسين الأداء

المحسوبة F	الجدولية F	Sig	R	R ²
7.151	4.241	0.013	0.472	0.222

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss.

الجدول 7: نتائج تحليل الانحدار البسيط (جدول المعاملات Coefficients).

Model	Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
	B	Std. Error	Beta		
(Constant)	2,466	,466		5,293	0,000
ثقافة التأزر	,356	,133	,472	2,674	,013

a. Dependent Variable : تحسين الأداء

المصدر: استنادا إلى مخرجات Spss.

من خلال "الجدول 6" نلاحظ أن مستوى الدلالة قد بلغ (0.013) وهي قيمة أقل من (0.05)، إذن إن النموذج ككل له دلالة إحصائية وبالتالي هو نموذج مقبول للدراسة، وبالتالي نرفض الفرضية العدمية والتي تقول: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التآزر على تحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$)، ونقبل الفرضية البديلة التي تقول: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لثقافة التآزر على تحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 5\%$). كما نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط الثنائي بين ثقافة التآزروتحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة قد بلغ 0.472 أي بنسبة 47.2% فهو ارتباط متوسط، كما بلغ معامل التحديد 0.222 أي أن 22.2% من التغير في أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة يعود إلى ثقافة التآزر.

كما يبين "الجدول 7" أن مستوى معنوية الثابت (α_0) (sig) بلغ 0.000 وهو أقل من 0.05، أي أن الثابت له معنوية على مستوى النموذج. وبالتالي تكون معادلة الانحدار الخطي بين تطبيق ثقافة التآزروتحسين أداء جماعة العمل في مقاطعة الوقود بشار كما يلي:

$$Y = 2.466 + 0.356 X_1$$

و تشير هذه النتيجة إلى أن زيادة وحدة واحدة في المتغير المستقل (ثقافة التآزر) تؤثر في الزيادة في المتغير التابع (تحسين أداء جماعة العمل) بمقدار 0.356 أي بنسبة 35.6%.

خاتمة:

يعتبر التآزر في الجماعة تفاعل ديناميكي، وهذا يعني أن التفاعل الذي يؤدي إلى التغير في حالة أي جزء من أجزاء الجماعة يؤدي إلى تغير في الكل، فحركة الجماعة تتحقق عن طريق القيام بسلسلة من الأعمال الجماعية التي يجب وصفها على المستوى الجماعي والتي تتفاعل فيها عوامل كثيرة يكون لها تأثير في عمل الجماعة مما يضيف قوة إيجابية على مستوى النتائج المحصل عليها بحيث تكون أفضل من نتائج العمل الفردي. ولغرض معرفة أثر التآزر التنظيمي في الرفع من أداء جماعة العمل تم من خلال هذه الورقة البحثية اختيار مؤسسة جزائرية متمثلة في "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار كمحل للدراسة. وقد كانت نتائج الدراسة بعد التحليل كالتالي:

- ✓ أظهرت إجابات المستجوبين أن هناك اتفاق حول الاجابات من خلال قيم الانحرافات المعيارية المنخفضة للإجابات على عبارات الإستبيان، وهو الأمر الذي ربما يزيد من موضوعية إجابات المستجوبين؛
- ✓ يوجد ممارسة لثقافة التآزر لعمال "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار؛
- ✓ يوجد تحسين للأداء في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار؛

✓ يوجد أثر لثقافة التأزر على تحسين أداء جماعة العمل في المؤسسة محل الدراسة "مقاطعة الوقود التابعة لشركة نפטال" الواقعة بولاية بشار، ويمكن القول أن نسبة مساهمة التأزر التنظيمي في زيادة أداء جماعة العمل كان حوالي 22.2% في حين تبقى نسبة 77.8% راجعة لعوامل أخرى.

ويمكن تحليل هذه النتائج كالاتي:

- المؤسسة تهتم بتكوين فرق وجماعات عمل؛
- نظرة العامل في المؤسسة محل الدراسة إلى أن التأزر التنظيمي يضيف قيمة وتميز للمنظمة ويحقق نتائج أكبر من العمل المنفرد وهذا دليل على وعي لدى العمال؛
- وجود انتماء مقبول لدى عمال المؤسسة؛
- إفتقار المؤسسة إلى الحدث المحفز وأسلوب القيادة الذي يساعد على تحقيق الأهداف وكذا نقص التواصل والحركية بين العاملين كان السبب في المستوى المتوسط للتأزر التنظيمي في المؤسسة محل الدراسة.
- من خلال ما توصلت إليه هذه الدراسة من نتائج، يمكن تقديم مجموعة من التوصيات نذكر منها:
- إن الانتماء يعد عامل مهم لتعزيز التأزر التنظيمي، لهذا يمكن لمدير المقاطعة أن يلعب دورا مهما وبارزا في تنميته لدى العمال من خلال منح العامل كامل حقوقه الوظيفية إلى جانب التقدير والإحترام والتشجيع؛
- مراعاة المرونة في تطبيق الأنظمة واللوائح الخاصة بنظام العمل من العوامل التي تساعد على الرفع من التأزر داخل جماعة العمل؛
- تنمية وتدريب العمال على مختلف المظاهر السلوكية للعمل الجماعي من خلال التشجيع على المشاركة والمناقشات الجماعية واتخاذ القرارات بصفة جماعية والاهتمام بالاجتماعات. وكذا إتباع أسلوب الديمقراطية التنظيمية وإبداء الآراء بكل حرية؛
- ضرورة العمل على بذل أقصى جهد ممكن لتلبية حاجات العمال وكسب رضائهم، لضمان استمرارهم في العمل دون التفكير بترك العمل والانتقال لمؤسسات أخرى.

قائمة المراجع:

- الصيرفي. محمد، 2009، الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي، التحليل على مستوى الجماعات، دار المكتب الجامعي الحديث، الجزء الثالث، مصر، الإسكندرية.
- الصيرفي. محمد، 2009، إدارة العمل الجماعي، الطبعة الأولى، مؤسسة حورس الدولية، مصر، الإسكندرية.
- NIANGUI. M.O.M, 2014, *le management des équipes et la diversité culturelle*, mémoire présenté comme exigence partielle de maitrise en gestion des organisations ,Montréal , université du Québec.
- سلطان. محمد سعيد أنور، 2004، السلوك التنظيمي، الطبعة الأولى، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر.

- شطي. أمينة، 2014، *الثقافة التنظيمية وعلاقتها بديناميكية جماعة العمل*، مذكرة ماجستير تخصص علم إجتماع التنظيم، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر.
- العديلي. ناصر محمد، 1999، *السلوك الإنساني والتنظيمي: منظور كلي مقارن*، الطبعة الأولى، معهد الإدارة العامة، الرياض، السعودية.
- جعلوك. محمد علي، 1999، *موسوعة العلوم الإدارية: كيف يبني المدير الفعال فريق العمل الفعال؟*، الطبعة الأولى، دار الراتب الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، لبنان.
- حمداوي. وسيلة، 2004، *إدارة الموارد البشرية*، مديرية النشر لجامعة قلمة، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر.
- ماهر. أحمد، 2003، *السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات*، الطبعة السابعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر.
- المرسي. جمال الدين محمد وإدريس. ثابت عبد الرحمن، 2002، *السلوك التنظيمي: نظريات ومفاهيم*، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- الهواسي. محمود حسن والبرزنجي. حيدر شاكر، 2014، *مبادئ علم الإدارة الحديثة*، مطبعة ابن العربي، بغداد، العراق.
- الشماع. خليل محمد حسن، 2007، *مبادئ الإدارة: مع التركيز على إدارة الأعمال*، الطبعة الخامسة، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- الدوري. زكرياء والعزاوي. نجم، 2010، *مبادئ ومدخل الإدارة ووظائفها في القرن الحادي والعشرين*، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- حريم. حسين، 2010، *إدارة المنظمات: منظور كلي*، الطبعة الثانية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ابن منظور، 1988، *لسان العرب المحيط*، دار الجليل، الجزء الأول، بيروت، لبنان.
- قاموس المعاني الجامع والمعجم الوسيط على الموقع www.almaany.com تم الإطلاع عليه يوم 2018/02/9.
- Latash. M.L, 2008, *synergy*, published by oxford university press, library of congress cataloging in publication Data, new york, USA.
- Belotti .J, 2005, *la synergie dans l'entreprise*, Hermès science publications, 1^{er} Edition, paris ,France.
- MBAPPE NJOME Serge Constant, octobre 1989, *synergie et manœuvres stratégiques d'acquisition et fusion*, mémoire pour l'obtention du diplôme d'études approfondies de stratégie financières et industrielles internationales ,science économique et de gestion, université de paris-nord/paris13, paris ,France.
- العامري. صالح مهدي محسن والغالي. طاهر محسن منصور، 2008، *الإدارة والأعمال*، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- كامل. أمين حلمي، 2009، *التخطيط والتطوير للإدارة المتكاملة للمنشأة الصناعية الحديثة*، الطبعة الأولى، منشورات مركز البحوث الصناعية، بنغازي، ليبيا.
- جواد. شوقي ناجي، 2010، *المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية*، الطبعة الأولى، دار الحامد، عمان، الأردن.
- الشرقاوي. إسماعيل محمود علي، 2016، *إدارة الأعمال من منظور اقتصادي*، الطبعة الأولى، دار الغيداء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

- نورمي. رايمو، 1996، *إدارة أداء الفريق*، مجلة توركو الدولية، المجلد 2 (1)، فنلندا.
- معتوق. صابر، 2017، *متطلبات اعتماد الإندماج المصرفي كاستراتيجية لرفع مستوى أداء المنظومة المصرفية الجزائرية*، أطروحة دكتوراه علوم اقتصادية تخصص علوم اقتصادية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
- الهوش. ايناس أبو بكر، 2017، *إدارة المعرفة وإمكانيات تطبيقها في مؤسسات التعليم العالي*، مذكرة ماجستير تخصص إدارة المعلومات، جامعة ليبيا.
- نجم. نجم عبود، 2011، *إدارة اللاملموسات (إدارة مالا يقاس)*، الطبعة الأولى، دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.