

أثر نظام التناوب ونوعية الوظيفة على التآزر الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية

دراسة ميدانية بمؤسسة الضياء لصناعة الأجر بولاية توقرت

The impact of the rotation system and job quality on job synergies among employees of industrial enterprises

Field study at the DIYA Foundation for the Wage Industry in TOUGGOURT

الأمجد مجوجة¹ ، فارس إسماعيلي²

¹ محبر علم النفس العصبي المعرفي والاجتماعي جامعة الشهيد حمه لخضر (الوادي)، Medjoudja-lemdjed@univ-eloued.dz

² جامعة الشهيد حمه لخضر (الوادي)، Fares_isaadi@yahoo.fr

تاريخ الاستقبال: 2024/07/09؛ تاريخ القبول: 2024/12/07؛ تاريخ النشر: اليوم 2025/02/10

ملخص: هدفت الدراسة الحالية إلى إستكشاف درجة التآزر الوظيفي لدى العاملين في المؤسسات الصناعية، دراسة ميدانية على عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بولاية توقرت، و تأثير متغيري (نظام التناوب و نوعية الوظيفة) على التآزر الوظيفي، و لتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي المسحي و ذلك بتطبيق استبيان للتآزر الوظيفي أعده الباحث و تم التأكد من خصائصه السيكمترية، و كان على درجة عالية من الثبات و الصدق، تم تطبيقه على عينة مكونة من (50) عامل و عاملة، أسفرت نتائج الدراسة على أن توافر أبعاد التآزر الوظيفي بدرجة متوسطة لدى موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتوقرت، و عدم تأثير متغير نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) و متغير نوع الوظيفة (إداري ، ميداني) على أبعاد التآزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتوقرت، وانتهت الدراسة بمجموعة من التوصيات التي تساهم في الاهتمام بالموظفين من خلال إثناء القيم الإيجابية. الكلمات المفتاح : تآزر الوظيفي؛ عمال مؤسسة صناعة الأجر؛ نظام التناوب؛ نوع الوظيفة.

Abstract: The present study aimed at identifying the degree of functional synergy among workers in industrial enterprises, a field study on workers of the Diya Brick Industry Corporation in TOUGGOURT, and a variable effect (rotation system and job quality). To achieve these objectives, the descriptive survey method was used by applying a job synergy questionnaire prepared by the researcher and whose seamless characteristics were confirmed and was of a high degree of consistence and honesty, applied to a sample of (50) employees. The results of the study showed that the availability of the average functional synergies of the employees of the brick manufacturing organization was in fluctuation, The impact of the rotation system variable (the work team at night and the work team during the day) and the function type variable (administrative, field) on the dimensions of the job synergy of the employees of Al -Diya Brick Industry, due to a variability in the job rotation system, and a variation in the field team, and a variation of the study, ended up to the non-field team A set of recommendations that contribute to caring for employees by developing positive values

Keywords: synergy ; brick industry staff ; rotation system ; function type.

I- تمهيد :

بالرغم من التطور التكنولوجي المبهر الذي ساد العالم و الذي إقتحم جميع المجالات دون استثناء إلا أن العنصر البشري يبقى أهم عوامل الإنتاج و الركيزة الأساسية لنجاح و استمرار المنظمات، ذلك أنه مصدر الإبداع و الإختراع فلا يمكن تجاهله و الإنقاص من أهميته، فالكثير من المؤسسات و المنظمات الرائدة عبر العالم استطاعت النجاح بفضل العقل البشري، هذا النجاح لم يكن ليتمكن منه العنصر البشري لولا تضافر عدة عوامل معنوية أكثر منها مادية كروح التآزر بين الموظفين و التعاون و التضامن و التنسيق، و مدى القدرة على خلق ديناميكية الجماعة في المنظمة، إن تلك القيم المعنوية هي التي تخلق روح التفاني في العمل و الرضا الوظيفي و حب الوظيفة فهي القلب النابض لأي إبداع و تميز.

بناء على ما سبق جاءت هذه الدراسة كمحاولة علمية لدراسة التآزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الضياء لصناعة الأجر حيث تتضمن جانبين الجانب النظري : تم تقديم موضوع الدراسة و توضيح الإشكالية و الأهداف و الأهمية و التعاريف الإجرائية لمغريات الدراسة .

الجانب التطبيقي و تم فيها عرض منهج الدراسي و العينة و أداة الدراسة و عرض النتائج و مناقشتها.

إشكالية الدراسة:

تتكون المنظمة من مجموعة من قيم تشير إلى الاتجاهات و المعتقدات و الأفكار فيها، لذلك تعتبر القيم المفهوم الأساسي لتقييم تصرفات الأفراد و سلوكهم في المنظمة، و تنتشر هذه القيم بين الأفراد من خلال العلاقات الاجتماعية و التفاعل المستمر بينهم، فحين تتبنى المنظمة قيما معينة مثل التعاون و التآزر بين الموظفين فالمنظمة تتوقع من أعضائها تبني تلك القيمة و تنعكس على السلوك فتظهر في أشكال مختلفة كرضا العاملين عن العمل و تطوير المهارات و الخبرات، و هي في الحقيقة نتيجة أيضا لتأثير نظام التناوب على تعزيز التآزر و التعاون و كذلك التفاهم، حيث يتناوب العاملون على وظائف مختلفة يمكنهم ذلك من فهم أدوار بعضهم البعض و التعاون بشكل أفضل و هذا يعزز التآزر و التناغم بين الفرق و يساهم في بناء بيئة عمل إيجابية و مترابطة. إن تنوع الأفراد الذين يعملون في فرق التناوب يخلق لهم تحديات من خلالها يمكن للأفراد أن يشعروا بالتحفيز و الإهتمام المستمر بوظائفهم، يجرنا الحديث عن التناوب إلى الحديث نوعية الوظيفة و أثرها على التآزر الوظيفي حيث تختلف الوظائف في تحمل المسؤولية فعندما تكون الوظيفة تتطلب مستوى عال من المسؤولية و اتخاذ القرارات الهامة فإنها تؤدي إلى تعزيز التآزر الوظيفي من خلال شعور الأفراد أنهم مهمون و يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة و بالتالي يزيد الانتماء و التفاعل الإيجابي، كل هذا يشكل ما يسمى بالثقافة التنظيمية للمنظمة، فالتآزر الوظيفي الذي يتبناه أفراد المنظمة و الذي أساسه قيم المنظمة فهو يعتبر قيمة أساسية في أي تنظيم رسمي و غير رسمي تكرسه القيادة الإدارية و تسهر على إنماء القيم الإيجابية التي تجعل اللحمة سميكة بين الموظفين بحيث تتسم بالتلقائية في مثل هكذا سلوك، و هو ما يبرز الأهمية البالغة للتآزر الوظيفي بين أفراد التنظيم الواحد أو بين المنظمات و التأثير الذي يكونه كل من نظام التناوب و نوعية الوظيفة على التآزر الوظيفي .

من خلال ما سبق نطرح التساؤلات التالية :

1. تساؤلات الدراسة :

أ-ما درجة توافر أبعاد التآزر الوظيفي لدى العمال بمؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتوقرت؟

ب-هل يؤثر نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) على التآزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتوقرت ؟

ج-هل تؤثر نوعية الوظيفة (إداري، ميداني) على التآزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتوقرت ؟

2. فرضية الدراسة:

- أ- درجة توافر أبعاد التأزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الأجر بقرت تكون منخفضة .
 - ب- لا يؤثر نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) على التأزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتوقرت ؟
 - ج- لا تؤثر نوعية الوظيفة (إداري، ميداني) على التأزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتوقرت ؟
- 3- أهداف الدراسة:
- استكشاف درجة توافر أبعاد التأزر الوظيفي لدى العمال بمؤسسة الأجر بتوقرت
 - التعرف على تأثير متغير نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) على أبعاد قيمة التأزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتوقرت .
 - التعرف على تأثير متغير نوع الوظيفة (إداري، ميداني) على أبعاد قيمة التأزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتوقرت .

4. أهمية الدراسة :

- تبرز أهمية الدراسة من أهمية الموضوع و هو التأزر الوظيفي بين العمال و هو قيمة إيجابية تستحق الاهتمام.
- أهمية التأزر الوظيفي و الدور الذي يلعبه داخل المؤسسة .
- التأزر الوظيفي يسمح للعامل بالشعور بالانتماء داخل المؤسسة و زيادة القدرة الإنتاجية .

5. الدراسات السابقة :

- أ-دراسة الدكتور عبد المالك جيجق و زكية جيجق حول تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي دراسة ميدانية في كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير بجامعة محمد البشير الإبراهيمي بـرج بوعرييج، حيث تناولت هذه الدراسة أثر التشارك المعرفي بأبعاده الأربعة السلوك، والثقافة التنظيمية، وفرق العمل، والتكنولوجيا) على الكفاءات البشرية لفئة الأساتذة في الكلية محل الدراسة.

- ومن خلال استعمال الاستبانة واستعمال أساليب التحليل الإحصائي المناسبة بالاعتماد على برنامج الحزم الإحصائية في العلوم الاجتماعية(SPSS (19) تبين لنا أن كل بعد من أبعاد التشارك له تأثير إيجابي ذو دلالة إحصائية على كفاءات الفئة المدروسة. وعليه يؤكد الباحثان على ضرورة تبني الكلية لعملية التشارك المعرفي من أجل الارتقاء بها إلى أعلى المستويات. (جيجق، 2017).
- ب- دراسة الدكتور يوسف عبد عطية بحر و هالة مصطفى محمد الشيخ تخص العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية حيث تناولت ثلاث محاور لها تأثير على التعاون بين العاملين و التي كانت عبارة عن متغيرات الدراسة و هي : تبادل المنفعة بين العاملين، توفر الثقة بين العاملين، الميل الشخصي للتعاون بين العاملين.

و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- بالنسبة للمجال الأول "الميل الشخصي للتعاون": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة حيث بلغ الوزن النسبي 80.96% و تدل تلك النتيجة على وجود نسبة جيدة من إستعداد الأفراد للتعاون مع وملائهم في المنظمة .

-بالنسبة للمجال الثاني "توفر الثقة": هناك تأثير ذو دلالة عند مستوى الدلالة 0.05 للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم حيث بلغ الوزن النسبي 70.43%، و ذلك يدل على موافقة إيجابية جيدة في ثقة زملاء في بعضهم البعض .
- المجال الثالث "تبادل المنافع": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين حيث بلغ الوزن النسبي 73.17%، و هي نسبة جيدة نزاعاً ما أي أن التعاون مع زميلي في سبيل الحصول علة منفعة وراء ذلك (الشيخ، 2015).

ج-دراسة خالد بن حمدي الحميدي الحربي تحت إشراف الدكتور إبراهيم بن عبد الله الماحي خلال السنة الجامعية 2003 تحت عنوان " أثر العلاقات الإنسانية على أداء العاملين في الأجهزة الأمنية" دراسة على العاملين بإدارة جوازات منطقة الرياض والمنطقة الشرقية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الإدارية بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية من إعداد الطالب، و قد خلصت لدراسة إلى النتائج التالية:

-وجود علاقة بين زملاء العمل يؤدي إلى التناسق فيم يخص زيادة الإنتاجية والنشاط الاجتماعي يرفع من مستوى العلاقات بين العاملين ووجود اتصال بين العاملين خارج وقت الدوام يؤدي إلى تسير العمل بشكل الجيد (حميدي، 2003).

6. توطئة مفاهيمية

إن ما تجدر الإشارة إليه هو أن مصطلحي التآزر و التعاون يشيران إلى نفس المعنى اللغوي حيث إن التعاون يعني التآزر حسب معجم المعاني الجامع - معجم عربي عربي -

أ-تعاون فعل

أنه فعل ← تعاون يتعاون ، تعاوناً ، فهو متعاون

سكان القرية : عَاوَنَ ، عَاوَنَ ، ساعد بعضهم بعضاً ، آزر المائدة آية 2 وتعاونوا على البر والتقوى ولا تعاونوا على الإثم والعدوان

(قرآن) تآزروا

ب- تعاون اسم : تعاون مصدر تعاون .

-يجمع بينهم التَّعَاوُنُ ، والمُؤَاوَزَةُ ، التَّأَزُّرُ ، المساعدةُ ، التعاون الوظيفي ، أظهروا روح التعاون

-التعاون: التعاون في علم الاقتصاد: مذهب إقتصادي شعاره الفرد للجماعة والجماعة للفرد مظهره تكوين جماعات للقيام بعمل

مشترك لمصلحة الأعضاء والاستغناء عن الوسيط

ج- تعاون

-العمل مع شخص آخر أو عدة أشخاص آخرين في مشروع أدبي أو علمي ، قد تشير الكلمة أيضا إلى التعامل مع العدو

(مصطلحات سياسية)

متعاون: (اسم)

-فاعل من تَعَاوَنَ

-مُتَعَاوَنٌ معه ، مؤازرته و مشارك له في عمل ما

و من نفس المعجم فإن معنى التآزر هو :

•على أساس أنه فعل :

-تآزر، يتآزر، تآزرا، فهو متآزر

-نقول تآزر الجاران: تعاونوا فيما بينهم، تعاضدا و ترابطا.

إذن فإن الملاحظ أن هناك تكافئ معنوي بين التآزر و التعاون و كلاهما يعرف به الآخر، أي يستعمل للتعريف و توضيح الآخر.

في هذا الفصل سنستعمل المصطلحين بمعنى التآزر و لا يوجد اختلاف بينهما .

7. التعريف بمتغيرات و أبعاد الدراسة :

أ-تعريف مفهوم التآزر الوظيفي :

لغة :

يعود معنى كلمة (synergie/ synergie) في قاموس المعاني للغة العربية إلى التآزر و التعاون و التضافر و التفاعل المتبادل، و حسب قاموس التراث الأمريكي، يشير معنى كلمة (synergie) إلى التفاعل بين عاملين اثنين أو أكثر أو قوتين أو أكثر بحيث يكون تأثيرهما المشترك أكبر من مجموع أثارها الفردية (بكوش، 2021).

إن الباحث الاقتصادي الذي يبحث و يصب اهتمامه حول المؤسسات و نجاح المشاريع يرى أن التآزر الوظيفي يتمثل في كونه آلية التنسيق بين مجموعة من الخدمات و الوظائف لجملة من المؤسسات و هو أمر مهم لتحقيق هذا النجاح و يمكن أن يكون التنسيق الوظيفي عبارة عن تنظيم الأنشطة و المهام بشكل فعال لضمان تحقيق الأهداف المشتركة بمهدف الاستفادة من وفرة الحجم، و تسمى هذه العملية بالتعاون الوظيفي أو التآزر، وقد ظهرت هذه الآلية عند محاولة مجموعة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في أوروبا تشكيل تجمعات صناعية من أجل الاستفادة من التعاون في عدد معين من الوظائف، كما حدث في مجال صناعة النسيج و الأثاث في أجزاء من إيطاليا .

فحين نسقط فلسفة الباحث في الاقتصاد لمفهوم التآزر الوظيفي على الدارس و المهتم بسلوك الأفراد داخل المنظمات في مجال علم النفس العمل و التنظيم فإنه يمكننا أن نعطي تعريف للتآزر الوظيفي على أنه :

*آلية التنسيق بين مجموعة من الخدمات لمجموعة من الموظفين بمهدف الاستفادة من وفرة الحجم، و يعمل هذا التعاون ضمن منطق محدد بالمهدف الذي أنشأ من أجله، أي أن طريقة الاستفادة من هذا التآزر محكومة بالمهدف الذي أنشأ من أجله، و بهذا تشكل قوة و صلابة وظيفية تمكنها من تجاوز كل العقبات و تتجنب الوقوع في الحوادث الغير مرغوبة و تنمو روح التعاون و المبادرة و ميزة الوفرة .
التعريف الإجرائي للتآزر الوظيفي: التآزر الوظيفي هو الجهد المشترك المبذول من طرف جميع الموظفين بمؤسسة صناعة الأجر بتقتر من أجل تحقيق الأهداف المسطرة للمنظمة .

ب- المقاربة النظرية التي تفسر معنى التآزر الوظيفي:

نظرية العلاقات الإنسانية

إن الاهتمام بالعلاقات الإنسانية كحركة علمية قد بدأ في النصف الأخير من القرن 19 م ، والتي قامت على أفكار "إلتون مايو" ولعل أهم دراسة إنطلق منها الباحث هي دراسة "هاوثورن hawthoren" الشهيرة بشيكاغو و التي أجريت بمصانع " الوسترون إلكترويك " .

إن المتأمل في التراث التنظيمي يلاحظ أن حركة العلاقات الإنسانية ظهرت كنتيجة حتمية للظروف التي سادت الميدان الصناعي و التي مرت بها العناصر المادية والبشرية للإنتاج الصناعي، بحيث كان رأس المال يعاني الخسارة وذلك راجع لانخفاض معدلات الإنتاج في صناعات الغزل والإلكترونيات و المعادن و طياران وغيرها من الصناعات ، إضافة إلى زيادة نسب تغيير العمل بين العمال و التعب و

الشكاوي و الهواجس و القلق، بالإضافة إلى إنخفاض الروح المعنوية و ظروف العمل الروتينية و غيرها من المشاكل، وعلى هذا الأساس حاول "التون مايو وزملائه" إيجاد مخرجا لتخطي هذه العقبات .

أما فيما يخص المحتوى فإنها جاءت كردت فعل لافتراضات "تايلور" والمبنية على الحوافز المادية " الرجل الاقتصادي " إلا أنه في الحقيقة العامل لا يقدم على العمل من أجل الحوافز المادية فقط باستجابة العامل تحذوها العلاقات الاجتماعية المتبادلة و المبنية على التفاعل الاجتماعي و توجيهات الجماعة نحو الإنتاج وذلك وفق مجموعة من المعايير و القيم الخاصة بالمؤسسة، والهدف من وراء ذلك هو الحفاظ على تماسك الجماعة في مواجهة الإدارة وعلى هذا الأساس تجدر الإشارة إلى دور جماعات العمل "التنظيم غير الرسمي و تحقيق التعاون داخل المؤسسة".

و انطلاقا مما تقدم يمكن القول بأن حركة العلاقات الإنسانية عندما ظهرت، كانت تهدف إلى دراسة الظروف الفيزيكية للعمل ، ثم تحولت إلى دراسة أهمية العوامل النفسية و الاجتماعية و التي تحدد سلوك الأفراد ، أين خلصت إلى نتيجة هامة و هي ضرورة تفسير سلوك الأفراد تفسيراً نابعاً من طبيعة التنظيم الاجتماعي للمصنع ، لا من السمات الشخصية للأفراد كما كان سائداً عند تايلور. كما أوضحت هذه الدراسة بأن العامل ليس مجرد كائن سيكولوجيا منعزلا و لكن عضو في جماعة تشكل سلوكه وتضبط تصرفاته

وذلك من خلال المعايير والقيم التي تفرضها و التعاون الموجود بين العمال لتحقيق أهداف المؤسسة وزيادة روح التعاون بين العمال و زيادة التماسك داخل المؤسسة، ومن ثم تكمن أهمية التنظيم غير الرسمي في المؤسسة وما يمكن أن يحققه من مزايا و بالتالي فهو يحقق أهداف المؤسسة من جهة و حاجات و رغبات الأفراد من جهة أخرى ، وعلى هذا الأساس فالاعتراف بالتنظيم غير الرسمي في المؤسسة حقيقة لا مناص منها و هو يوجد إلى جانب التنظيم الرسمي و لعل أهم الأفكار التي جاءت نظرية العلاقات الإنسانية تتمثل فيما يلي:

- إن التنظيم هو عبارة عن تلك العلاقات التي تنشأ بين مجموعات من الأفراد وليس مجرد وجود عدد من الأفراد منعزلين غير المرتبطين فيما بينهم.
- إن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد التنظيم الذين يتأثرون هم بدورهم بضغوط اجتماعية مستمدة من العرف والتقاليد التي تؤمن بها الجماعة وتفرضها على أعضائها.
- إن القيادة الإدارية تلعب دورا أساسيا في التأثير على تكوين الجماعات و التعديل تقاليدها بما يناسبها مع أهداف التنظيم و موازاة مع ذلك تعمل القيادة الإدارية على تحقيق درجة أكبر من التقارب والتعاون الرسمي و غير الرسمي.
- إن السبيل لتحقيق هذا التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي في التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في عملية الإدارة و تحملهم مسؤولية العمل على تحقيق أهداف التنظيم.
- إن الاتصالات بين أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية ، بل هناك أيضا شبكة اتصالات غير الرسمية التي يجب أن تولي العناية اللازمة والتي قد تكون أكثر فاعلية في التأثير على سلوك العاملين .
- ومن خلال ما تقدم يمكن القول بأن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة إشباع حاجات الفرد النفسية و الاجتماعية ، بالإضافة إلى أنها اعتبرت أن التنظيم الناجح و المفيد و الذي يكون أكثر التنظيمات كفاءة هو الذي يمكن أن يقدم أكثر قدر من الإشباع لتلك الرغبات وحتى يصل إلى ذلك لابد من توفير مجموعة من الوسائل و المتمثلة في :
- تشجيع تكوين الجماعات الاجتماعية في العمل.

- توفير القيادة الديمقراطية.
- تنمية الاتصالات بين الإدارة والجماعات المختلفة في التنظيم ، بالمقابل تشجيع الاتصالات بين تلك الجماعات و من ثم فإن مدرسة العلاقات الإنسانية قد دعت إلى ضرورة ربط التنظيم بالحاجات الاجتماعية للأفراد.
- أما فيما يخص الانتقادات التي وجهت لهذه النظرية فهي كالتالي :
 - يعاب عليها أنها لم تقم على فروض عملية مسبقة يراد التأكد من صحتها.
 - ما يأخذ عليها أنها أجرت تجار بها على عدد محدود من العاملين ، مما لا يثبت دقة نتائجها و عليه فإن تعميم النتائج أمر مشكوك فيه من الناحية الإحصائية .
 - افترضت هذه النظرية أن إشباع الحاجات الاجتماعية يؤدي إلى تحقيق الأهداف الرسمية وهذه العلاقة سطحية.
 - كما أنها ركزت على أهمية الجماعة على حساب الفرد ، رغم أن تأثير الجماعة على الفرد لا يمكن أن يتحقق إلا برغبة الفرد في الانتماء إليها أولاً.
- ركزت على التنظيم غير الرسمي متجاهلة التنظيم الرسمي (مصطفى، 2001)
- هذه معظم الانتقادات التي وجهت لحركة العلاقات الإنسانية ، إلا أنه يبقى إلى أنها الرائدة في إقرارها لأهمية السلوك الإنساني في المنظمات، وما يهم في هذا الإطار هو تأكيدها على جماعة العمل و التعاون بين و التآزر بين أفرادها و ما ينتج عنه من زيادة الروح المعنوية في العمل و أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة الذي يساعد المؤسسة في الوصول إلى أهدافها وزيادة تماسك جميع أفراد المؤسسة بين مختلف الوحدات.
- ج- أنواع التآزر (التعاون) الوظيفي:
 - اختياريا: و هو أن يختار الفرد الجماعة التي تناسبه و هذا يعتبر تناسق أكثر مما يكون تعاونا .
 - إجباريا: و يلاحظ في الأسرة حيث يقوم على العاطفة و الشعور بين الأفراد و المحيط و يعتبر الأقوى و الأنجع.
- د- مجالات التآزر و التعاون:
 - *المجال الاجتماعي: فينشط المجتمع المتكون من أفراد من خلال مؤسساته المختلفة و يتطلب أن يكون لدى الفرد حاجة معينة يسعى لإشباعها و مثاله التعاون للحصول على مكانة اجتماعية معينة.
 - *المجال الاقتصادي: و يشمل الإقتصاد الاجتماعي و التضامني حيث يكون هناك مصلحة إقتصادية جماعية و مجتمعية لدى الفئة لمساعدة من خلال ديناميكية تشاركية .
 - *المجال السياسي: يتطلب أن يكون الفرد أو الجماعة مؤمنا بمبدأ سياسي يكون أساسا للتعاون و مثاله الشخص المؤمن بالديمقراطية الذي يتعاون مع شخص آخر مؤمن بنفس المبدأ فهذا تعاون سياسي.
 - هـ- أهم النظريات الحديثة للفكر الإداري و التنظيمي نظرية الزام التعاوني: و التي نادى بها برنارد و الذي كان واضحا تأثيره بأفكار فلاسفة الإدارة أمثال: أوليفر شيلدون، و إلتون مايو.
 - فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاون هادف، لذا يقول بأن التنظيم الرسمي هو تعاون بين العمال بشكل الشعوري و المقصود، من خلال ما سبق فإن هذه النظرية تقوم على العناصر التالية:
 - وجود هدف مشترك يجمع بين العمال و يسعون لتحقيقه.
 - وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم.
 - رغبة أعضاء التنظيم الصادرة للعمل و المساهمة .

-و تعتبر فكرة التوازن التنظيمي من أهم مساهمات برنارد، فهو يرى أن الإنسان يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات و الحوافز التي يقدمها التنظيم تزيد عن المساهمات المطلوبة منه تقديمها، و في حالة عكس ذلك يرفض التعاون و الاشتراك معبرا عن ذلك بعدة طرق تتراوح في شدتها من التذمر و الاحتجاج البسيط إلى تقديم الاستقالة و ترك العمل. (المغربي، 2010)

و - الآثار الإيجابية للتعاون (التآزر) :

• التكتاف: يرغب العاملين في العمل معا و في مساندة بعضهم لبعض، لأنهم يتوحدون مع بعضهم البعض، و بذلك تقل المنافسة الفردية، و يريد الأفراد ما هو أكثر من التعاون مع بعضهم من أجل مصلحة مؤسستهم، لذلك فهم يشتركون مع بعضهم البعض و يغمسون أنفسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها.

• تحسين الصحة النفسية و الرفاهية: العمل في بيئة تشجع التعاون و التآزر الوظيفي يقلل من الاجهاد و يعزز الرضا الوظيفي، كما يشجع التآزر على بناء علاقات إيجابية بين الموظفين و يشجع التواصل الفعال بينهم.

• تطوير المهارات و القدرات: يمكن للتعاون أن يساهم في تطوير مهارات العامل و تعلم مهارات جديدة كتطوير مهارة الاتصال و تعلم مهارة الحس الأمني.

كما يعتبر العمل مع الزملاء الذين يشاركون في نفس المشروع يعزز التعلم المشترك و الفعال.

• اتخاذ القرارات و الحلول بشكل أكثر سلاسة: حيث أن كل فرد يستخلص، و يقيم اختيارات أكثر مما يستطيع أن يقوم به فرد واحد، و يقل بذلك الوقت المطلوب لإنجاز العمل، لأن الأفراد يتخذون قراراتهم في أن واحد، و ليس بالتتابع كما يحدث غالبا. • تعزيز الروح الجماعية و الانتماء: يشجع التآزر الوظيفي على العمل كفريق واحد خاصة في المؤسسات الصناعية مما يعزز الانتماء بين المؤسسة.

كذلك التآزر يخلق الروح الجماعية و التعاون البيئة المثلى لتحقيق الأهداف المشتركة.

• الجودة: حيث يوجد الإهتمام بتحقيق الجودة و الدقة لأن العاملين يشعرون أنهم جزء من نشاط المؤسسة و يرغبون أن يظهر فريقهم بصورة جيدة قدر الإمكان.

• المشاعر الإيجابية: المتولدة من وجود التعاون و ما لها من تأثير إيجابي على الجهاز المناعي للإنسان.

ز-تعريف أبعاد متغير التآزر الوظيفي :

ز-1- تعريف التنسيق :

التنسيق هو العملية التي يتم من خلالها توحيد الجهود و التوفيق بين الوظائف المختلفة للعاملين في المؤسسة لتحقيق هدف محدد متفق عليه و لتحقيق العمل الجماعي و ضمان وحدة العمل.

ز-2- تعريف الهدف الإستراتيجي :

هو النتيجة المطلوب الوصول إليها خلال فترة محددة، و تشير الكتابات إلى أن الهدف قد يكون طويل الأجل و يقدر بفترة حوالي خمسة سنوات، أو متوسط الأجل و هي النتائج المطلوب تحقيقها خلال فترة تتراوح بين سنة إلى ثلاث سنوات، و قصيرة الأجل و هي النتائج المطلوبة تحقيقها خلال سنة.

و الهدف الإستراتيجي هو الهدف الذي تود المؤسسة تحقيقه بنهاية المسار الذي تضعه الإدارة العليا و تسعى جاهدة إلى تحقيقه بعد تحويله إلى أهداف تفصيلية و ذلك من خلال تحديد و تقييم البدائل المتاحة المطلوبة لتحقيق رؤيتها و رسالتها.

ز-3- تعريف قيمة التشارك :

هو عملية اجتماعية و ارتباط عاطفي و نفسي بين الموظفين و زملائهم تحتم على الأفراد الاتصال ببعضهم البعض، فعادة ما يكون الأفراد المشاركون أكثر حماسا و تحفيزا و إنتاجية في وظائفهم، و قد يؤدي إلى مستوى أعلى من الأداء الوظيفي و النجاح التنظيمي

ز-4- تعريف التضامن النفسي :

يشير هذا المفهوم إلى توفير بيئة داعمة و امانة للموظفين للتعبير عن مشاعرهم و أفكارهم و مخاوفهم و هو ما يهدف إلى خلق جو من الثقة و الاحترام بين الموظفين و الادارة كما يعزز الترابط بين العمال و عدم العزلة عن مجموعة العمال.

ز-5- تعريف التفاعل :

يعرفه "أوبنك" بأنه قوة العمل الجماعي الداخلية كما يراها الذين يساهمون فيها . (أنطونيوس، 1974)

إذن التفاعل التنظيمي هو إحدى المهارات التي على العامل إتقانها من أجل التعايش مع أفراد المنظمة الذي ينتمي إليها، فالمؤسسة تسند إليه أدوارا قد ينجح أو يفشل بدرجات متفاوتة في أدائها، و ذلك حسب عدد المتغيرات مثل جنس الفرد و مكانته الوظيفية و قدراته الذاتية و المهارات المهنية التي يسلكها، كذلك حسب طبيعة المواقف و تتمثل الأنماط السلوكية التي تدل على التفاعل الوظيفي داخل التنظيم في ردود الفعل الإيجابية التي تظهر من خلال التكافل و التماسك و التعاون مع أعضاء المجموعة في ردود الفعل السلبية من خلال الاختلاف و رفض آراء الأفراد و الانسحاب من المواقف و التفاعلات الإيجابية أو الخصومة مع الآخرين .

ز-6- تعريف الإتصال التنظيمي :

هو ذلك التفاعل الذي يحدث بين طرفين أو أكثر في البيئة التنظيمية، يتضمن نقل و تبادل المعلومات مثل الأهداف التنظيمية و الخطط المستخدمة لتحقيقها، و السياسات التي تسنها المؤسسة.

يعتبر الاتصال التنظيمي جزءا أساسيا لبناء عمل ناجح حيث يساهم في تنفيذ الخطط و تحقيق النجاح المؤسسي و مما تجدر الإشارة إليه أن يكون الاتصال في المنظمة فعالا لتجنب سوء الفهم و نقص التنسيق، و تستعمل في هذه الإتصالات العديد من الوسائل كالسجلات الداخلية و اللوائح و الإعلانات ...

8. مفهوم نظام التناوب في المؤسسات الصناعية :

يقصد بالتناوب الوظيفي هو ذلك الأسلوب الإداري الذي يستخدم في تصميم الوظائف بحيث يتم فيه نقل العامل بين وظيفتين أو أكثر بطريقة مخططة، الهدف من ذلك هو تعريض العامل لخبرات مختلفة و مجموعة متنوعة من المهارات لرفع كفاءته و تدريبه داخل المؤسسة، و يتم هذا التناوب على فترات زمنية منتظمة .

9. أهمية التناوب في بيئة العمل :

التناوب في بيئة العمل له أهمية كبيرة فيساعد في تحسين تجربة العامل و تعزيز فعالية الفريق و المؤسسة و من بين الفوائد ما يلي :

-تجنب الملل و رتابة العمل : يمنح التناوب العمال تحديا جديدا و يحفزهم على العمل من خلال فترات الراحة التي يتلقونها، فبعد العطلة التعويضية يستأنف العامل مهامه بنفس جديد بأكثر تحديا .

-اكتشاف المواهب الخفية: بالتأكيد التناوب الوظيفي يعد أداة قوية لاكتشاف المواهب الخفية و تطوير مهارات العمال فالتناوب يكشف عن مهارات غير معروفة لدى العمال، فعندما يتم نقل عمال بين وظائف مختلفة يتعرفون على جوانب مختلفة من العمل و يكتشفون مهارات جديدة قد ل يكونون استخدموها في وظيفتهم السابقة، و هذا يمكن أن يكون مفيدا للمؤسسة حيث يكن استغلال هذه المهارات الخفية في تحقيق الأهداف و تطوير العمل.

-تحسين مرونة الفريق : حيث يعتبر جزءا في تطوير الفرق في بيئة العمل، فحين يكون الفريق قادر على التكيف مع التغيرات، يمكنه من التعامل بفعالية مع التحديات المختلفة و التغيرات في البيئة التنظيمية هذا يساهم في تحقيق النجاح المؤسسي و تحسين أداء الفريق.

-تعزيز الرضا الوظيفي: فبنظام التناوب المنتظم يشعر العمال بالتقدير و الاهتمام من قبل المؤسسة و هو ما يجعلهم أكثر رضا عن وظائفهم و ملتزمين بأداء أفضل مما يؤدي إلى تحسين الأداء العام و هو ما يجعل فرق العمل متحفزة و ملتزمة.

10. دراسة النظريات والنماذج المستخدمة لفهم التناوب وتحليله:

لفهم التناوب في بيئة العمل، يمكن دراسة عدة نظريات ونماذج توضح كيفية تأثيره وكيفية تحليله، و هذه بعض النظريات والنماذج الرئيسية التي يمكن استخدامها في هذا السياق:

أ – نظرية التبادل الاجتماعي (Social Exchange Theory)

المفهوم: تنظر إلى التناوب كعملية تبادل بين العامل والمنظمة، حيث يقدم العامل جهوده ومهاراته في العمل بالمقابل للمنظمة تقديم المكافآت والفوائد.

التطبيقات: يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير التناوب على رضا العاملين والانتماء للمنظمة، وكذلك لتحليل التوازن بين المكافآت والتكاليف في سياق التناوب.

ب-نظرية تعويض العمل (Compensation Theory)

المفهوم: تنظر إلى التناوب كأداة لتعويض العمال وتحفيزهم، حيث يمكن أن يكون التناوب بمثابة فرصة للعمال لتعلم مهارات جديدة أو تجربة بيئات عمل مختلفة.

التطبيقات: تسلط هذه النظرية الضوء على كيفية استخدام التناوب لتحفيز العمال وتعزيز رضاهم الوظيفي من خلال تقديم فرص التعلم والنمو المهني.

ج - نظرية المتعة-المآزق (Funnel Theory)

المفهوم: تقترح أن التناوب قد يؤدي إلى تجربة مشاعر إيجابية وسلبية بالتناوب بين الأدوار والمسؤوليات، حيث تعتبر الأدوار الأولية ممتعة والثانوية ضاغطة.

التطبيقات: يمكن استخدام هذه النظرية لفهم كيفية تأثير التناوب على المشاعر الإيجابية والسلبية لدى العاملين، وكذلك لتحليل استجاباتهم العاطفية والنفسية تجاه التناوب.

د- نموذج التحميل الذاتي (Job Demands-Resources Model)

المفهوم: ينظر إلى التناوب كعامل يؤثر على متطلبات العمل والموارد المتاحة للعمال، مما يؤثر في مستويات الإجهاد والتحفيز. التطبيقات: يساعد هذا النموذج في تحليل كيفية تأثير التناوب على متطلبات العمل وموارد الدعم الشخصي والمهني لدى العمال، وكذلك على مستويات الإجهاد والإنتاجية.

هـ- نموذج التكيف العضوي (Organizational Adaptation Model)

المفهوم: ينظر إلى كيفية يمكن للمنظمات التكيف مع التناوب كأداة لتحقيق أهدافها الإنتاجية والاستراتيجية بطريقة فعالة. التطبيقات: يمكن استخدام هذا النموذج لدراسة كيفية تكيف المنظمات مع نمط التناوب، وكيفية تحسين استخدام التناوب لتحقيق أهداف الإنتاج والتشغيل بكفاءة.

يمكن أن نقول أن هذه النظريات والنماذج تستند على العديد من الأبحاث والدراسات التي تساهم في فهم أفضل للتناوب في بيئة العمل وتحليل تأثيراته المختلفة. يمكن توسيع هذه الدراسات وتطبيقها على الصناعات المختلفة لفهم أعمق لدور التناوب وكيفية الاستفادة القصوى منه في سياقات العمل المعقدة والمتغيرة.

11. إيجابيات التناوب في بيئة العمل:

- أ- للتناوب في بيئة العمل إيجابيات كثيرة نذكر منها ما يلي :
أ-تحسين التوازن بين العمل و الحياة الشخصية : فيمكن للتناوب أن يوفر فرصة للعاملين لقضاء وقت أكبر مع عائلاتهم و الاستفادة من وقتهم خارج العمل.
- ب- زيادة التنوع: و هو أن يسمح بتجربة مهارات متعددة و مختلفة بين العاملين، مما يؤدي إلى زيادة التنوع و الإبداع في الفريق.
- ج-تقليل التعب و الاجهاد : بفضل التناوب في العمل، يمكن توزيع أعباء العمل على فترات زمنية مختلفة، مما يقلل من الاجهاد و يعزز الصحة العامة للعامل .
- د- زيادة مرونة الانتاجية: توفير فرصة للعمل على مدار الساعة أو في فترات زمنية مختلفة يمكن أن يزيد من مرونة الانتاجية و يسمح بالتعامل مع احتياجات العملاء بشكل أفضل .
- هـ- تحسين التفاعل الاجتماعي: يمكن للتناوب أن يعزز التفاعل و التعاون بين العاملين، حيث يتعلمون كيفية التعاون مع أفراد مختلفين في الفريق.
- يمكن أن نختصر، أن التناوب في بيئة العمل يمثل استراتيجية فعالة لتعزيز رضا العاملين و تحسين أداء الفريق بشكل عام .

12. سلبيات التناوب في بيئة العمل:

- أ-التناوب في بيئة العمل يمكن أن يشمل بعض السلبيات منها:
أ-تقلبات في الأداء : قد يؤدي التبديل بين العمال إلى تقلبات في الأداء، حيث قد لا يكون العامل الجديد ملما تماما بمهام العمل أو يتطلب بعض الوقت للتكيف مع بيئة العمل الجديدة .
- ب- تكاليف التدريب : قد يكون هناك تكاليف إضافية لتدريب العمال الجدد أو لتعلمهم المهارات اللازمة خاصة إذا كان التناوب متكررا.
- ج- انقطاع في التواصل و التدريب: قد يصعب على الفريق البقاء متناسقا و متوصلا بشكل فعال إذا كان هناك تغييرات مستمرة في أعضاء الفريق.
- د- التأثير على روح الفريق: قد يؤدي التناوب المتكرر إلى عدم الانتماء القوي لأعضاء الفريق، و قد يؤثر سلبا على روح الفريق و التعاون بين أفراد.
- هـ- صعوبة في التخطيط الطويل الأمد: قد يكون من الصعب على المنظمة تخطيط النموذج التنظيمي على المدى البعيد إذا كان هناك التناوب المستمر بين العمال.
- على الرغم من وجود هذه السلبيات، إلا أنه يمكن إدارة التناوب بشكل فعال من خلال تطوير استراتيجيات تدريب قوية و تعزيز الاتصال و التنسيق داخل الفريق للحد من الآثار السلبية المحتملة.

II – الإجراءات الميدانية:

1. منهج الدراسة :

إن اختيار المنهج الصحيح لكل مشكلة يعتمد أساسا على طبيعة الموضوع، و الأهداف المرجوة منه واستجابة لموضوع الدراسة الذي يهدف لمعرفة واقع قيمة التأزر الوظيفي بين موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتقوت و الفروق بينهم وفقا لمتغيرين تصنيفيين و هما (فريق العمل، نوع الوظيفة)، تم انتهاج المنهج الوصفي المسحي حيث يعرف هذا المنهج بأنه "مجموعة الظواهر موضوع البحث تضم عدد من المفردات المكونة لمجتمع البحث ولمدة زمنية كافية بهدف تكوين القاعدة الأساسية من البيانات والمعلومات في مجال تخصص معين ومعالجتها. (المشهداني، 2017)

2. حدود الدراسة : أجريت الدراسة في إطار الحدود التالية :

أ-الحدود المكانية : تم إجراء الدراسة بمؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتقوت .

ب-الحدود الموضوعية : اقتصرت الدراسة على دراسة قيمة التأزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتقوت و علاقتها ببعض بمتغيري (فريق العمل و نوع الوظيفة)

ج- الحدود الزمانية : أجريت الدراسة في شهر ديسمبر 2021 أي في السداسي الرابع للموسم الجامعي بداية من 2021/12/13 إلى غاية 2022/02/15.

د- الحدود البشرية : أجريت الدراسة على عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بولاية تقوت و عددهم 50 عاملا و هو ما يمثل نسبة 100% و هذا بعد تعليق عقود العمل لـ 50 عامل حيث تم تسريحهم بسبب جائحة كورونا.

3. عينة الدراسة : العينة تمثل جزء من مجتمع تتمثل في عدد من الأفراد يتم اختيارهم ليقام عليهم البحث، شرط أن تكون ممثلة لهذا المجتمع (جديدي، 2021) و نظرا لكون المجتمع الأصلي صغيرا فقد تم اعتماد أسلوب الحصر الشامل لأفراد المجتمع الأصلي كعينة بحث. حيث تم اختيار هذه العينة بالطريقة القصدية يقوم فيها الباحث باختيار أفراد يعرف مسبقا بأنهم الأقدر على تقديم المعلومات عن الظاهرة قيد الدراسة (الأسود، 2019)، حيث تمثلت العينة في عمال مؤسسة الضياء لصنع الأجر بولاية تقوت اختيروا بطريقة قصدية .

الجدول رقم (01) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير فريق العمل.

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	الجنس
36%	18	فريق عمل الليل
64%	32	فريق عمل الصباح
100%	50	المجموع

من خلال الجدول رقم (01) نلاحظ أن عدد عمال فريق الليل بلغ (18) أي بنسبة مئوية (36%) و بلغ عدد عمال فريق الصباح (32) أي بنسبة مئوية (64%) .

النسبة المئوية	عدد أفراد العينة	المستوى الجامعي
38%	19	إداري
62%	31	ميداني
100%	20	المجموع

من خلال الجدول رقم (02) نلاحظ أن عدد العاملين بالإدارة بلغ (19) أي بنسبة مئوية (38%) و بلغ عدد العاملين بالميدان (31) أي بنسبة مئوية (62%).

4. أداة الدراسة :

اعتمدنا في هذه الدراسة على مقياس للتأزر الوظيفي من إعداد الباحث كأداة لجمع المعلومات الخاصة بهذه الدراسة، حيث احتوت الأدوات على ستة (06) أبعاد و هم بعد التنسيق، الهدف الإستراتيجي، التشارك، التضامن، التفاعل و بعد الإتصال التنظيمي و احتوى كل بعد على أربعة (04) فقرات بمجموع 24 فقرة، يجيب العامل على المقياس بخمسة بدائل حسب مقياس ليكرت الخماسي و الجدول التالي يوضح توزيع البنود على كل بعد :

الجدول رقم (03) توزيع أبعاد و بنود الاستبيان.

الأبعاد	البنود	مجموع البنود
01	بعد التنسيق	4-3-2-1
02	بعد الهدف الإستراتيجي	8-7-6-5
03	بعد التشارك	12-11-10-9
04	بعد التضامن	16-15-14-13
05	بعد التفاعل	20-19-18-17
06	بعد الإتصال التنظيمي	24-23-22-21
	المجموع	24

5. الخصائص السيكميتريّة لأداة الدراسة :

5-1- الصدق : تم حساب الصدق التمييزي للمقياس كالتالي:

● **الصدق الإتساق الداخلي:** ويقصد بصدق الاتساق الداخلي لعبارات الاستبيان : مدى اتساق جميع فقرات الاستبيان مع المحور الذي تنتمي إليه أي أن العبارة تقيس ما وضعت لقياسه ولا تقيس شيء آخر . وعليه قمنا بحساب معامل الارتباط ' بيرسون ' بين درجة كل عبارة من عبارات المحور و الدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه هذه الفقرة ، كما قام الباحث بحساب ثبات الإستبانة باستخدام معادلة "ألفا كرومباخ" حيث بلغ معامل الثبات الكلي للإستبانة (0.721)، وهي نسبة كافية لتطبيق الإستبانة. أسفرت نتائج الدراسة المتعلقة بصدق الاستبيان عن وجود دلالات اتساق داخلي مرتفعة ودالة بين البنود وأبعادها الرئيسية والفرعية، وبين الأبعاد والدرجة الكلية كما موضح في الجدول الآتي:

جدول (04) يوضح صدق الاتساق الداخلي لمقياس التأزر الوظيفي

المحور	فقرات المحور	معامل الارتباط	قيمة الدلالة
المحور الأول التنسيق	الفقرة 01	**0.755	0.00
	الفقرة 02	**0.754	0.00
	الفقرة 03	**0.80	0.00
	الفقرة 04	**0.85	0.00

0.00	**0.797	الفقرة 05	المحور الثاني الهدف الإستراتيجي
0.00	**0.853	الفقرة 06	
0.00	**0.841	الفقرة 07	
0.01	**0.563	الفقرة 08	
0.00	**0.637	الفقرة 09	المحور الثالث التشارك
0.00	**0.695	الفقرة 10	
0.00	**0.801	الفقرة 11	
0.00	**0.693	الفقرة 12	
0.00	**0.661	الفقرة 13	المحور الرابع التضامن
0.01	*0.427	الفقرة 14	
0.00	**0.716	الفقرة 15	
0.01	**0.595	الفقرة 16	
0.00	**0.703	الفقرة 17	المحور الخامس التفاعل
0.00	**0.817	الفقرة 18	
0.00	**0.721	الفقرة 19	
0.00	**0.716	الفقرة 20	
0.00	**0.620	الفقرة 21	المحور السادس الإتصال التنظيمي
0.00	**0.798	الفقرة 22	
0.00	**0.878	الفقرة 23	
0.00	**0.633	الفقرة 24	

** correlation is significant at the 0.01 level

* correlation is significant at the 0.05 level

من خلال الجدول السابق نجد أن جميع معاملات الارتباط "بيرسون" بين فقرات المحاور و الدرجة الكلية للمحاور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.01 ، و عليه فإن جميع فقرات المقياس منسقة داخليا مع المحور الذي تنتمي إليه مما يثبت صدق الإتساق الداخلي لفقرات المحاور .

5-2- الثبات : بعد تطبيق المقياس على عينة إستطلاعية عددها (30) موظف بمصنع الضياء لصناعة الأجر بولاية تڤرت،

تم جمع البيانات المتعلقة باستجاباتهم، ثم قمنا بتفريغ هذه البيانات في برنامج (الحزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية spss)، لمعرفة درجة معامل "ألفا كرونباخ"، للتحقق من ثبات المقياس:

جدول رقم (05): يبين قيمة Cronbach's Alpha معامل المقياس

المحور	عدد العبارات	معامل الفاكرونباخ
المحور الأول: التنسيق	04	0.831
المحور الثاني: الهدف الإستراتيجي	04	0.831
المحور الثالث: التشارك	04	0.837
المحور الرابع: التضامن	04	0.835
المحور الخامس: التفاعل	04	0.836
المحور السادس: الاتصال التنظيمي	04	0.843
الثبات العام للإستبيان	24	0.842

يتضح من الجدول رقم (05) أن معامل الثبات العام للمحاور مرتفع حيث بلغ (0.842) لإجمالي فقرات الإستبيان الأربعة و العشرون (24)، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين 0.831 كحد أدنى و 0.843 كحد أقصى، و هذا يدل على أن الإستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات فهو يتجاوز 0.70 % و عليه يمكن الإعتماد عليه في التطبيق الميداني و الدراسة الأساسية .

من خلال ما سبق و باستغلال نتائج الثبات "لألفاكرومباخ" و صدق الإتساق الداخلي الموضح في الجداول السابقة، يتضح لنا ثبات أداة الدراسة بدرجة مرتفعة و صدق الإتساق الداخلي كذلك مما يسمح لنا بتطبيقها على كامل العينة .

6. الأساليب الإحصائية المستخدمة :

المتوسط الحسابي، الانحراف المعياري، معامل ألفا كرومباخ، صدقة الإتساق الداخلي، اختبارات لعينتين مستقلتين، المتوسط المرجح .

III - النتائج ومناقشتها :

عرض و تحليل نتائج الفرضية الأولى:

تنص الفرضية الأولى على أن درجة توافر أبعاد التأزر الوظيفي بين عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بتقرت تكون منخفضة، و للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي و اعتمدنا المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة لتكون مؤشرا على درجة التقدير بالإعتماد على معادلة المتوسط المرجح للحكم على تقدير المتوسطات الحسابية و ذلك بتقسيم درجات التقدير إلى ثلاث مستويات (مرتفع، متوسط، منخفض) بالإعتماد على المعادلة التي هي معيار التصحيح :

فتصبح بعد ذلك التقديرات كالآتي :

(1-2.33) بدرجة منخفضة / (2.34-3.67) بدرجة متوسطة / (3.68-5) بدرجة مرتفعة.

جدول (06) المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على كل عبارة من عبارات المقياس

الرتبة	التأزر الوظيفي	بوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الإحتياج
1	التنسيق	3.12	0.81	متوسطة
2	الهدف	3.17	1.08	متوسطة
3	التشارك	3.10	0.56	متوسطة
4	التضامن	2.89	0.63	متوسطة

5	التفاعل	3.02	0.66	متوسطة
6	الاتصال التنظيمي	2.91	0.72	متوسطة
المجموع		3.03	0.74	متوسطة

يلاحظ من الجدول رقم (06) أن المتوسط المرجح لدرجة توافر أبعاد التآزر الوظيفي جاءت متوسطة لدى العمال بمؤسسة الضياع لصناعة الأجر بولاية توقرت و قد جاءت مخالفة للفرضية التي تنص على أن درجة توافر أبعاد قيمة التآزر الوظيفي بين موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتقوت تكون منخفضة و عليه نرفض الفرضية الصفرية و نقبل البديلة، حيث قدرت الدرجة الكلية بـ: (3.03) وانحراف معياري قدره : (0.74)، حيث جاءت جميع درجات أبعاد الأداة بدرجة متوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية للأبعاد بين (2.89 و 3.17) حيث جاء بعد التضامن الرتبة الأولى ثم يليه الاتصال التنظيمي ثم بعد التفاعل ثم التشارك ثم التنسيق و أخيرا في المرتبة السادسة بعد الهدف الإستراتيجي .

–عرض و تحليل نتائج الفرضية الثانية:

تنص الفرضية الثانية على: لا يؤثر متغير نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) على التآزر الوظيفي لدى

عمال مؤسسة صناعة الأجر بتوقرت

و للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتآزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة

صناعة الأجر تبعاً لمتغير نظام التناوب

جدول (07) يوضح تأثير متغير نظام التناوب على رجة التآزر الوظيفي.

المتغير	نظام التناوب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التآزر الوظيفي	فريق عمل الليل	18	2.87	0.77	1.08	48	0.32	غير دال
	فريق عمل النهار	32	3.12	0.74				

يتضح من البيانات الجدول رقم (07) أن متوسط استجابات أفراد العينة للفريق العامل بالليل قدرت بـ (2.87) بانحراف معياري (0.77) و هو أقل من متوسط استجابات أفراد العينة للفريق العامل بالصباح المقدّر بـ (3.12) بانحراف معياري (0.74)، كما جاءت نتيجة (ت) (1.08) بقيمة احتمالية (0.32) و هي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه نتحقق الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يؤثر متغير نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) على التآزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الأجر بتقوت.

–عرض و تحليل نتائج الفرضية الثالثة:

تنص الفرضية الثالثة على لا يؤثر متغير نوع الوظيفة (إداري ، ميداني) على التآزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة صناعة الأجر

بتوقرت . و للتحقق من صحة هذه الفرضية قمنا باستخدام المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للتآزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة

الضياع لصناعة الأجر تبعاً لمتغير نوع الوظيفة

و الجدول التالي يوضح النتائج :

جدول (08) يوضح تأثير متغير نوع الوظيفة على درجة التأزر الوظيفي تبعاً.

المتغير	نظام التناوب	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	درجة الحرية	مستوى الدلالة	الدلالة الإحصائية
التأزر الوظيفي	الموظفون بالإدارة	19	2.85	0.79	1.27	48	0.26	غير دال
	الموظفون بالميدان	31	3.04	0.71				

يتضح من خلال بيانات الجدول رقم (08) أن متوسط استجابات أفراد عينة الموظفين العاملين بالإدارة قدرت بـ (2.85) بانحراف معياري (0.79) و هو أقل من متوسط استجابات أفراد عينة الموظفون العاملون بالميدان المقدّر بـ (3.04) بانحراف معياري (0.71)، كما جاءت نتيجة (ت) (1.27) بقيمة احتمالية (0.26) و هي قيمة غير دالة عند مستوى الدلالة 0.05 و عليه تتحقق الفرضية الصفرية التي تنص على أنه لا يؤثر متغير نوعية الوظيفة (الموظفون الإداريون و الموظفون الميدانيون) على التأزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتوقرت.

- تفسير و مناقشة الفرضية الأولى:

جاءت قيم التأزر الوظيفي كلها متوسطة و اختلفت في الترتيب، هذه النتيجة منطقية جداً، حيث جاء بعد التضامن بالمرتبة الأولى و ذلك دليل على التماسك الذاتي للجماعة كما أنه دليل على التأزر بشكل عام لأن العالم "أوغيست كونت" استعمل التضامن للدلالة على التأزر و هو ما يمكن أن ينبئنا بأن هناك تعاون و لحمّة و عمل جمعي بين العمال موجه نحو إنجاز أهدافها، ثم في المرتبة الثانية بعد الإتصال التنظيمي و هو بعد مهم جداً في العملية الإنتاجية بين العمال و العمل الجمعي بصفة عامة، فلا يمكن تصور قيم تأزرية منعزلة عن الإتصال التنظيمي فترتيبه بالمركز الثاني جد منطقي و يليه في المرتبة الثالثة بعد التفاعل ثم التشارك ثم التنسيق و كلها تعبر عن التأزر بين العمال في المؤسسة الواحدة، و في المرتبة السادسة يأتي بعد الهدف الإستراتيجي و هو دليل على وعي العمال بأن توافر تلك القيم الخمسة السالفة الذكر تكون الركيزة و حجر الأساس لتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة و هذا دليل قوي على الترتيب المنطقي لمتوسطات الأبعاد رغم أنها كلها جاءت بدرجة متوسطة .

و ما يفسر الحصول على أبعاد التأزر الوظيفي بدرجة متوسطة هو أن الحمل الثقيل يكون على عاتق العمال و هذا ما جاء على لسان ثلاثة من عمال مؤسسة الضياء للأجر بعد استجوابهم: "أن كل تلك القيم نحن من نتفاعل معها و نستخدمها بينما في ظل غياب المؤسسة لأن المؤسسة توظفنا للعمل و الإنتاج فقط " أي أن المؤسسة المستخدمة لا تراعي العلاقات الإنسانية بين العمال و إنما تستخدمهم كآلة بحثاً عن الإنتاج الوفير و الربح و فقط و هذا يتعارض مع دراسة (سان سوليو Sainsaulieu) حيث قال في إطار الثقافة المؤسسية: " تعتبر المؤسسة في تصور فضاء لتغيير الهويات الفردية وخلق هوية جماعية يتأسس انتماءها على هوية مهنية حيث تُكتسب فيها القواعد والقيم والتمثيلات التي ستعمل على هيكلية أشكال التضامن بين أعضاء المؤسسة وعلاقاتهم في العمل على حد سواء. إن هذه الخلاصة لا تختلف في شيء عن تلك التي قدمتها نظرية الحداثة الفردية، أو تلك التي شرحها وتوسع فيها "كلود دوبار" (C. Dubar) حول دور المؤسسة الصناعية في التنشئة الاجتماعية. " (الحاج، 2006) .

إن سان سوليو من خلال كلامه يريد أن يوصل فكرة مفادها، أن على المؤسسة المستخدمة أن تكسب العمال روح العمل الجماعي من خلال تبني قيم المؤسسة ليظهر ذلك في التضامن و لتعاون و التأزر بين العمال .

إلا أنه على العموم و بالنظر الإيجابية و من خلال استغلال النتائج المتحصل عنها، فإن هناك استعداد للتأزر لدى العمال حيث تتوفر قيم تأزرية بين العمال و هذا يتوافق مع دراسة الدكتور "يوسف عبد عطية بحر و هالة مصطفى مُجد الشيخ" مفادها أن العوامل

المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية حيث تناولت ثلاث محاور لها تأثير على التعاون بين العاملين و التي كانت عبارة عن متغيرات الدراسة و هي : تبادل المنفعة بين العاملين، توفر الثقة بين العاملين، الميل الشخصي للتعاون بين العاملين.
و توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ- بالنسبة للمجال الأول "الميل الشخصي للتعاون": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوي 0.05 للميل الشخصي للتعاون على تعاون العاملين في المنظمة حيث بلغ الوزن النسبي 80.96% و تدل تلك النتيجة على وجود نسبة جيدة من إستعداد الأفراد للتعاون مع زملائهم في المنظمة .

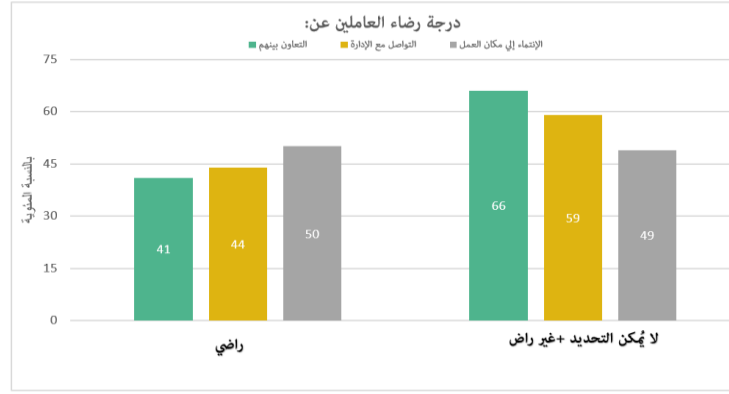
ب- بالنسبة للمجال الثاني "توفر الثقة": هناك تأثير ذو دلالة عند مستوى الدلالة 0.05 للثقة لدى العاملين على التعاون بينهم حيث بلغ الوزن النسبي 70.43%، و ذلك يدل على موافقة إيجابية جيدة في ثقة الزملاء في بعضهم البعض .
المجال الثالث "تبادل المنافع": هناك تأثير ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05 لتبادل المنفعة على التعاون بين العاملين حيث بلغ الوزن النسبي 73.17%، و هي نسبة جيدة نرعا ما أي أن التعاون مع زميلي في سبيل الحصول علة منفعة وراء ذلك. مرجع سابق

- تفسير و مناقشة نتائج الفرضيتين الثانية و الثالثة :

من خلال استغلال النتائج المتحصل عليها تبين أنه لا يؤثر متغيري نظام التناوب و نوعية الوظيفة على التأزر الوظيفي لدى عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر بولاية توقرت، و يمكن تفسير هذه النتيجة من المنظور الاجتماعي، حيث أن النتيجة المحققة تنبئ بمؤشر إيجابي يدل على تماسك جماعة العمل و وحدتها، و هو الذي يظهر في استمرارية المؤسسة و نجاحها، و هو ما أكد عليه العالم "إميل دوركايم" في دراساته الدقيقة للصلة بين الفرد و المجتمع في وقت كانت تنمو فيه روح الفردية و الإضطرابات و طرح ثنائياته الشهيرة التماسك أو التضامن الذي يقوم على التشابه المميز للمجتمعات الإنقسامية و الذي أسماه التضامن الآلي، و التضامن القائم على الإعتماد المهني المتبادل في المجتمعات ذات التنظيم الأخلاقي و الذي أسماه التماسك العضوي، و يشير التماسك إلى الإيمان بالاشتراك في الأهداف و المصالح، و هذا ما ينطبق على المؤسسة الصناعية فكلما تماسك أفراد التنظيم يكون ذلك التماسك مصدر للقوة و المقاومة للمنظمة إن الذي يساعد على تماسك الجماعة و تطور علاقاتها هو الثقافة لأنها هي الأرضية التي يتغذى بها كل تنظيم، و التي تنمو عليها العلاقات المهنية و تعمل على تضامن العلاقات بين الموظفين داخل المؤسسة، و الفرد الذي ينتمي إلى جماعة معينة لا يمكن أن يصبح عضوا متماسكا في الجماعة إلا إذا تعلم عناصر تلك الثقافة و هذا ما يبدو على عمال مؤسسة الضياء لصناعة الأجر .

إن قيمة التعاون و التأزر متأصلة في ديننا الإسلامي و قد حث الله تعالى من خلال الآية الكريمة بعد بسم الله الرحمن الرحيم "وَتَعَاوَنُوا عَلَى الْبِرِّ وَالتَّقْوَىٰ وَلَا تَعَاوَنُوا عَلَى الْإِثْمِ وَالْعُدْوَانِ وَاتَّقُوا اللَّهَ إِنَّ اللَّهَ شَدِيدُ الْعِقَابِ ... " صدق الله العظيم.
أيضا جاء في السنة على لسان سيدنا محمد عليه الصلاة و السلام " إِنَّ الْمُؤْمِنَ لِلْمُؤْمِنِ كَالْبُنْيَانِ يَشُدُّ بَعْضُهُ بَعْضًا، وَشَبَّكَ أَصَابِعُهُ " و التعاون بين المؤمن والمؤمن يجعلهم أقوياء متماسكين لا يقوى عليهم أحد. و الأدلة الشرعية على إجبارية التعاون كثيرة جدا و هو دليل على أن التأزر بين الموظفين من الأخلاق السامية و الواجبة من أجل الشدة و القوة و بلوغ الأهداف .

إلا أن هذه النتيجة تتعارض مع الدراسة التي أجريت عن جودة التوظيف في منطقة القنال حيث لم تتعد نسبة رضاء العاملين عن العوامل المختلفة التي تؤثر على التعاون بينهم 50% في معظم الحالات و هذا يدل على عدم تأزر العمال فيما بينهم أو هناك تأزر لكن بصفة منخفضة جدا، كما يوضح الرسم البياني أدناه.



تشير الأرقام أعلاه إلى وجود مشكلة وفي نفس الوقت في مساحة تحسين جودة العمل الجماعي (الوظيفي، 2012).

IV- الخلاصة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج التالية:

- 1- درجة توافر أبعاد التآزر الوظيفي لدى العمال بمؤسسة الضياع لصناعة الأجر بولاية توفرت متوسطة، حيث جاء بعد التضامن الرتبة الأولى ثم يليه الإتصال التنظيمي ثم بعد التفاعل ثم التشارك ثم التنسيق و أخيرا في المرتبة السادسة بعد الهدف الإستراتيجي .
- 2- لا يؤثر متغير نظام التناوب (فريق العمل بالليل و فريق العمل بالنهار) على أبعاد قيمة التآزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتوفرت.

3- لا يؤثر متغير نوع الوظيفة (إداري ، ميداني) على أبعاد قيمة التآزر الوظيفي لدى موظفي مؤسسة صناعة الأجر بتوفرت. *نستنتج من خلال نتائج الدراسة تبين أن درجة توافر أبعاد التآزر الوظيفي لدى العمال بمؤسسة الضياع لصناعة الأجر بتوفرت متوسطة، هي نتيجة منطقية بالنظر إلى عدم وجود تأثير لمتغيري نظام التناوب و نوعية الوظيفة على التآزر الوظيفي كون العمال لهم نفس الهدف و يعملون في نفس الظروف و تحكمهم نفس القوانين و التنظيمات فلا سبيل لهم إلا أن يكونوا متآزرين متعاونين و متأخين . و على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج ميدانية تم تقديم بعض الإقتراحات و التوصيات للإستفادة من نتائج هذا البحث تمثلت هذه الإقتراحات و التوصيات فيما يلي :

- إنشاء مكتب أخصائي علم النفس العمل و التنظيم بمؤسسة الضياع لصناعة الأجر بتوفرت .
- الإهتمام أكثر بموضوع التآزر و التعاون الوظيفي بين العمال.
- الإهتمام بتكوين الموظفين و إقامة دورات لتقديم البرامج التدريبية النفسية.
- ندعو الطلبة و الباحثين بتكثيف البحوث حول موضوع التآزر الوظيفي التي تكاد تكون منعدمة .

- الإحالات والمراجع :

- إبراهيم بختي. (2005). مقياس تكنولوجيا و نظم المعلومات في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة. ورقة: كلية الحقوق و العلوم الاقتصادية جامعة ورقلة. -المغربي. (2010). مفاهيم وأسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم. الأردن: دار الفكر.
- زليخة جديدي. (2021). خطوات تطبيقية لتدريب الباحث في المنهجية. الجزائر، الوادي: سامي للطباعة و النشر و التوزيع.
- زهرة الأسود. (ديسمبر، 2019). العينات في البحث العلمي : إجراءات و اعتبارات. مجلة تنوير للبحوث الإنسانية و الاجتماعية العدد 12 ، 274.
- سعد سلمان المشهداني. (2017). مناهج البحث الإعلامي. الإمارات العربية المتحدة، جامعة تكريت ، كلية الآداب: دار الكتاب الجامعي.
- عبد الكريم مصطفى. (2001). الإدارة و التنظيم. مصر: بدون دار نشر.
- قاسم حاجم صاحب اشراف كامل شكير الوظيفي. (2012). أثر الرضا الوظيفي على الولاء التنظيمي لدى العاملين. بابل: جامعة بابل .
- لطيفة بكوش. (/ فيفري، 2021). التآزر بين المسؤولية الاجتماعية و حوكمة الشركات. مجلة الإستراتيجية و التنمية ، صفحة 110.
- مينرونوف جان ترجمة فريد أنطونيوس. (1974). ديناميكية الجماعة. بيروت-لبنان: منشورات عويدات.
- إبراهيم بن عبد الله الماحي و خالد حميدي. (2003). أثر العلاقات الإنسانية في أداء العاملين في المؤسسة الأمنية. السعودية: /.
- سبيح عبد المالك و جيجي زكية. (/ سبتمبر، 2017). تأثير التشارك المعرفي على كفاءة أساتذة التعليم العالي. التواصل في الإقتصاد و إدارة القانون ، صفحة 210-213.
- يوسف عبد عطية بحر و هالة مصطفى محمد الشيخ. (2015). العوامل المؤثرة على التعاون بين العاملين في المنظمات الحكومية. غزة: الجامعة الإسلامية.
- مراد مولاي الحاج. (/، /). 2006. open edition. تاريخ الاسترداد 02 24، 2022، من <https://journals.openedition.org/insaniyat/10109?lang=ar>
- (/، /). محتوى. تاريخ الاسترداد 20 نوفمبر، 2021، من محتوى:

<https://www.muhtwa.com/360123/%D9%85%D9%81%D9%87%D9%88%D9%85-%D8%A7%D9%84%D8%AA%D9%86%D8%B3%D9%8A%D9%82-%D8%A7%D9%84%D8%A7%D8%AF%D8%A7%D8%B1%D9%8A>