



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون - تيارت -



كلية العلوم الاجتماعية والعلوم الإنسانية

قسم العلوم الاجتماعية

مسار علم الاجتماع

رقم التسلسلي:

الموضوع:

العمل الجماعي وفعالية المورد البشري

دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - تيارت -

إعداد:

- حميش طالبية

- عابد خالدية

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الصفة
د. سعدي توفيق	رئيسا
أ. يحيى عبد المالك	مشرفا ومقررا
أ. بلجوهر خالد	مناقشا

السنة الجامعية

2015م/2016م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

كلمة شكر

قال تعالى: "وقالوا الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله"

سورة الأعراف، جزء من الآية 43.

ومن منطلق من لم يشكر الناس لم يشكر الله، نتقدم بالشكر للأستاذ المؤطر "ياحي

عبد المالك" الذي صبر علينا والذي حضانا بالعطاء العلمي الوافر.

وإلى كل أساتذة قسم العلوم الاجتماعية كل باسمه ونخص بالذكر الأستاذ "سليمان تيش تيش محمد الأمين"، الأستاذ "بلجوهر خالد" الأستاذ سعيدي توفيق، الأستاذ

"بوشارب خالد"

وإلى كل فرد في مديرية الحماية المدنية - تيارت - ونخص بالذكر مديرها الذي

رخص لنا العمل الميداني بالمديرية، وإلى الملازم الأول. بمكتب التكوين السيدة

"سوداني فاطمة" رفقة العون "بلجامعة عبد الباقي" والنقيب "شتوان حركات"

والعريف "بن يمينة علي" وإلى العريف "قرار حميدة"، الذين سهلوا لنا التنقل بكل

الرحمة في المديرية والعطاء المعرفي الذي حظينا به للتعرف على نشاط وطبيعة عملهم

وهم بالحق ملائكة الأرض .

إهداء

نهدي ثمرة هذا العمل العلمي إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما
وكللهما بالصحة والعافية.

وإلى الإخوة كل باسمه، وإلى الدعم الايجابي الذي قدمته لنا الأسرة بتوفيرها
لنا الجو الملائم والدعم اللازم والصبر الوافر، والأمل المستمر.

وإلى الطلبة الزملاء من جميع التخصصات الذين لطالما رفعوا من معنوياتنا
وكانوا لنا السند في الظروف الكابحة لعملنا ونخص بالذكر: مراقي مليكة،
بومعزة سمية، بن لعرية عائشة، عباس سليمة، شحماني لطفي، صحراوي
ابراهيم، رجي خالد، قاسمي علي، قداري جلول، وطلبة علم النفس
العمل والتنظيم .

والقائمة طويلة، ونستسمح من لم يذكر اسمه فيها وأجره على الله ثابت .
وإلى كل من ساهم ولو بالجهد اليسير أو بابتسامة الصغيرة لرفع معنوياتنا .
وفي الختام "من سار على الدرب وصل".

خالدية طالبية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

كلمة شكر

إهداء

الفهرس

قائمة الجداول

قائمة الأشكال

ملخص الدراسة

أ..... مقدمة

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة

5..... أولاً: أسباب اختيار الموضوع

6..... ثانياً: أهمية الموضوع

8..... ثالثاً: الإشكالية

12..... رابعاً: أهداف الموضوع

13..... خامساً: الجهاز المفاهيمي

13..... I- العمل الجماعي

14..... 1- مفهوم العمل الجماعي

15..... 2- أهمية جماعات العمل

16..... 3- تكوين جماعات العمل

17..... 4- الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل

18..... 5- تصنيف جماعات العمل

19..... 6- خصائص العمل الجماعي

21..... 7- أهم الوظائف التي تؤديها جماعات العمل

22..... 8- العوامل المؤثرة على أداء جماعات العمل

24..... II- فعالية المورد البشري

26..... 1- مفهوم فعالية المورد البشري

26..... 2- قياس الفعالية التنظيمية

28..... 3- خصائص التنظيمات الفعالة

- 4-شروط فعالية الأداء 30
- 5-العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم 33
- 6-الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة 35
- 7- مقومات فعالية جماعات العمل 36

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة

- أولاً: الدراسات السابقة..... 39
- I-الدراسات المتعلقة بالعمل الجماعي 39
- 1-دراسة عبد العالي بلعيفة 39
- 2-دراسة سليمانى عز الدين 41
- 3-دراسة مجيدر بلال..... 42
- 4-دراسة عطية يوسف 43
- 5-دراسة شطي أمينة 43
- II-الدراسات المتعلقة بفعالية المورد البشري 45
- 1-دراسة صالح بن نوار 45
- 2-دراسة ناصر قاسيمي 46
- 3-دراسة نور الدين تاوريريت 47
- 4-دراسة نسيمة أحمد الصيد 48
- 5-دراسة عبد العزيز شنيق 49
- ثانياً: المداخل النظرية لدراسة العمل الجماعي وفعالية المورد البشري..... 51
- I- نظريات الأنساق المغلقة 51
- 1-النظرية البيروقراطية 51
- 2- نظرية الإدارة العلمية 52
- 3- نظرية التكوين الإداري 53
- 4-مدرسة العلاقات الإنسانية 53
- 5- نظرية الحاجات 54
- 6- نظرية الإنجاز 55

56	7- نظرية x, y
57	8- نظرية العاملين
59	II- نظريات الأنساق المفتوحة
60	1- نظرية النظم
61	2- النظرية الموقفية
62	3- نظرية الإدارة بالأهداف
62	4- نظرية الرأسمال البشري
63	5- نظرية التطوير التنظيمي
64	6- نظرية النظام التعاوني
64	7- نظرية الإدارة التشاركية
65	8- مدرسة الإدارة اليابانية
67	9- نظرية حلقات الجودة

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

72	أولاً: فرضيات الدراسة
76	ثانياً: مجالات الدراسة
78	ثالثاً: منهج الدراسة
80	رابعاً: أدوات جمع البيانات
86	خامساً: عينة الدراسة، كيفية اختيارها، خصائصها

الفصل الرابع: عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

93	أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية
136	ثانياً: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة
136	1 - نتائج الدراسة في ضوء فروضها
138	2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة
139	ثالثاً: النتيجة العامة
139	رابعاً: القضايا التي تثيرها الدراسة
141	خاتمة

143 قائمة المراجع

قائمة الملاحق

فهرسة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
88	يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع	1
89	يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي	2
90	يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي (الرتبة)	3
91	يمثل حساب المتوسط الحسابي و الإنحراف المعياري للسن والأقدمية	4
93	يمثل ما إذا كان العامل يفضل العمل ضمن الجماعة	5
94	يمثل شعور العامل بعلاقة تربطه بجماعة العمل	6
95	يمثل مدى الانسجام بين الجماعة	7
96	يمثل مدى إعتبار هدف الجماعة لا يمثل هدفا شخصيا	8
97	يمثل مدى وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة	9
98	يمثل مدى امتثال أفراد الجماعة للقوانين والنظم التي تسيّر العمل	10
99	يمثل المهام التي يسعى العامل لتحقيقها	11
101	يمثل مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرار	12
102	يمثل مدى مساهمة الإقتراحات التي يقدمها العامل في حل المشكلات	13
104	يمثل مدى سهولة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل	14
106	يمثل ما إذا حدث خلاف بين العامل وبين مسؤوله المباشر	15
108	يمثل ما إذا حدث سوء تفاهم بين العامل وبين المسؤول المباشر عرض العامل لعقوبة	16
109	يمثل ما إذا حدث للعامل سوء تفاهم بينه وبين أحد زملائه في العمل	17
110	يمثل ما إذا كان جو العمل يسوده مبدأ المنافسة	18
111	يمثل ما إذا كان العمال يتحملون مسؤولية الأخطاء التي تصدر منهم	19
112	يمثل ما إذا كان هناك تداخل في المهام	20
113	يمثل ما إذا كان هناك تكاسل في إنجاز المهام في وقتها المحدد	21

115	يمثل ما إذا كان الدعم الإيجابي بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحسين الأداء	22
116	يمثل مدى طلب المشورة من الزملاء عند تأدية المهام المطلوبة من العامل	23
118	يمثل مدى شعور العامل بالحرية في التعبير عن أفكاره مع زملائه في العمل	24
120	يمثل ما إذا كان العامل يتقبل الشكاوى المقدمة من طرف زملائه في العمل	25
121	يمثل مدى مساهمة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في إيصال المعلومة له بشكل سليم	26
122	يمثل الوسيلة التي تصل العامل عن طريقها التعليمات	27
124	يمثل طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في العمل	28
125	يمثل ما إذا كان أفراد الجماعة يتشاركون في عملية تبادل المعلومات	29
127	يمثل وسيلة الإتصال داخل الجماعة	30
129	يمثل أساس الاعتماد عند إنجاز المهام	31
130	يمثل كيفية وصول المعلومات داخل المؤسسة	32
131	يمثل ما إذا كان العامل تربطه علاقة جيدة مع مسؤولك المباشر	33
133	يمثل ما إذا كان هناك تردد في القيام بالأعمال الصعبة	34
135	يمثل الأساس الذي يقوم عليه التواصل مع الزملاء	35

قائمة الأشكال:

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل الحاجات لماسلو	55
2	يمثل عناصر التنظيم	60
3	يمثل مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج النظرية Z.	66
4	يمثل نموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة للدراسة	73
5	يمثل النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى للدراسة	74
6	يمثل النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية للدراسة	75

ملخص الدراسة:

لقد تناولت الدراسة موضوع (العمل الجماعي وفعالية المورد البشري) بمديرية الحماية المدنية
تبارت -

تمحورت الدراسة حول الإشكالية التالية:

ما طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري؟

ومن اجل ضبط هذه الإشكالية أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين الفرعيين
التاليين:

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز؟

و تحاول هذه الدراسة تحقيق عدة أهداف منها:

1- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لتماسك جماعة العمل والتعرف على مدى تحقيق الأهداف
التنظيمية.

2- التعرف على مدى فعالية الاتصال داخل المؤسسة وعلاقته بزيادة معدلات الدافعية للإنجاز

3- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للعلاقة الموجودة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري في
المؤسسة محل الدراسة

ومن خلال الدراسة الميدانية تم الاستدلال على:

- مفهوم العمل الجماعي إجرائيا في هذه الدراسة من خلال بعدين يتجسدان في تماسك الجماعة،
وطبيعة العملية الاتصالية وهذا ما يتماشى والتراكيب العقلية والتجسيديات الواقعية لمديرية الحماية
المدنية.

- مفهوم فعالية المورد البشري إجرائيا من خلال بعدين يتجسدان في القدرة على تحقيق الأهداف
والدافعية للإنجاز بمديرية الحماية المدنية.

دامت الدراسة الميدانية حوالي شهرين من 27 ديسمبر 2015 إلى غاية 27 فيفري 2016 وتم

استخدام المنهج الوصفي، ويتكون مجتمع البحث من 281 مفردة مقسمة على رتب، وقد

استخدم الباحث أحد أساليب المنهج الوصفي وهو الحصر بالعينة، وبلغت عينة البحث 70

مفردة وتم اختيارها بطريقة عشوائية بسيطة.

ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استمارة تتكون من ثلاث محاور فيها 36 سؤال كما تم استعمال الملاحظة والمقابلة والسجلات والوثائق كأدوات لجمع المعلومات والبيانات من الميدان. ومن خلال تحليل ومناقشة البيانات الميدانية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- أن هناك علاقة بين تماسك الجماعة وتحقيق الأهداف التنظيمية.
- أن هناك علاقة بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز.
- أن هناك علاقة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري.

مقدمة

مقدمة:

عرفت الحياة الإنسانية منذ القديم عدة تطورات وتغيرات سواء على المستوى الاجتماعي أو الاقتصادي أو السياسي، وباعتبار الإنسان اجتماعي بطبعه فقد شكل منذ القدم تنظيمات وتجمعات بشرية إبتداءً من الأسرة والقبيلة إلى الأمة مسائرة في ذلك جملة التطورات وإعطاء صبغة وميزة تنظيمية وهيكلية لهذه الجماعات، ومع ظهور الثورة الصناعية وبداية ظهور المصانع والمنظمات بمختلف أنواعها، بدأت تلك الجماعات تأخذ طابعا أكثر تنظيما وهيكلية، ولكن بالمقابل فإن ذلك صاحبه عدة اضطرابات ومشاكل تنظيمية والتي خلقت نوع من التذمر والاستقرار للعمال، مما انعكس سلبا على أدائهم وبالتالي على فعالية الأداء داخل المنظمة ككل.

مما أتاح الفرصة للعديد من الباحثين للبحث عن الأسباب الكامنة وراء هذا الخلل فظهرت مدرسة الإدارة العلمية "فريدريك تايلور" والتي ركزت اهتمامها على العمل والإنتاج إما عن طريق تحسين وتطوير الآلات أو زيادة الأجور، وأهملت الجوانب الاجتماعية والإنسانية وحتى النفسية للعمال، وذلك باعتبار أن الهدف المباشر للمؤسسة هو هدف اقتصادي، في حين أن ذلك لا يتم إلا عن طريق مراعاة اجتماعية وإنسانية العامل، وتلت هذه الدراسات ظهور مدرسة العلاقات الإنسانية "التون مايو" وزملائه، والتي أولت الاهتمام للجانب الاجتماعي والإنساني للعامل وجماعات العمل، وهو الشيء الذي خلق نوع من الاستقرار والجو الإيجابي في العمل مما انعكس على زيادة فعالية الأداء في المؤسسة.

هذا ما جعل الباحثين والدارسين لمختلف العلوم الاجتماعية والإدارية، الاقتصادية يدركون أن الإشكال لم يعد يتعلق برؤوس الأموال والأمور التقنية، وكل ما يتعلق بالإمكانيات المادية، إذ أن التحدي الكبير أصبح في إمكانية وكيفية استثمار هذا المورد البشري والقوى العاملة، فالأفراد هم المسؤولون عن وضع سياسات ومخططات المؤسسة وهم الذين يجفزون العمال ويحافظون عليهم ويسعون إلى وضع وهيئة الظروف المهنية الملائمة للعمال، حتى يمارسون النشاطات والأعمال الموكلة إليهم وبفعالية تزيد من مستوى أدائهم، فالإدارة الناجحة هي القادرة على مزج وتحقيق التوافق بين تلبية رغبات وحاجات وأهداف أفرادها الشخصية مع أهدافها التنظيمية.

تسعى المؤسسات بالدفع بالفرد العامل نحو الاستقرار وزيادة معدل الولاء والانتماء، فهذا ما يجعل منه قوة فعالة ومنتجة في المؤسسة مما يؤدي إلى إفراز نواتج ذات أهمية كبيرة من خلال تحقيق أهدافها والرفع بها إلى أعلى المستويات الأداء والفعالية، وإذا أهملت هذه المعطيات أدى بها ذلك إلى الفشل وزيادة تنازل معدلات الأداء والفعالية لديها، كما أنها تؤثر أيضا على نظام الأجور أو سياسة المؤسسة وكذا فرص الترقية التي تتيحها والظروف الفيزيائية للعمل، وكذا صعوبة وسهولة العمل ونمط الإشراف وأيضا العلاقات الاجتماعية بين الأفراد وما مدى تماسك جماعة العمل أو تنافرها، في إطار نسق تنظيمي رسمي.

يعتبر التنظيم الرسمي من المفاهيم المرتبطة بالعمل الجماعي، وتعتبر المؤسسة كيانا اجتماعيا واقتصاديا يسعى لتحقيق أهدافه المتفق عليها وبناء على هذا فالتنظيم هو حشد طاقات العنصر البشري واستغلالها وفقا لمعايير علمية مدروسة للوصول إلى الفعالية المطلوبة، وتعتبر جماعات العمل من بين العوامل الاجتماعية المؤثرة في فعالية الموارد البشرية داخل المؤسسة، إذ أن مختلف التفاعلات والأنشطة داخل الجماعة من ترابط وانسجام بين العمال يزيد من فعاليتهم او وجود الصراع الذي يؤثر سلبا على فعاليتهم وبالتالي على مستوى الأداء في المؤسسة.

فالانسجام والتنسيق الحاصل في جماعة العمل من شأنه أن يزيد من العلاقات الموجبة بين أفراد هذه الجماعة المبنية على التعاون والمشاركة والاحترام والتقدير المتبادل، مما يجعل الأفراد أكثر ارتباطا وتجاذبا وتخلق لهم الجو الاجتماعي والبيئة المهنية السليمة والملائمة، هذا ما يجعل لديهم دافعية أكبر نحو تقديم مستوى أداء راقى.

ونظرا لأهمية موضوع الدراسة الراهنة المتمثل في " العمل الجماعي وفعالية المورد البشري"، والذي يعتبر من المواضيع الحساسة، باعتباره يمثل السبب والجوهر الأساسي لنجاح وتقدم المؤسسات الرائدة اليوم، لما له من خصائص وميزات من شأنها الدفع بالمؤسسات إلى النجاح والتقدم في إطار مجتمعها ومحيطها المتواجد فيه.

ولقد قسمت الدراسة إلى أربعة فصول وهي كالتالي:

الفصل الأول: الإطار النظري والتصوري للدراسة، تم فيه عرض أسباب اختيار الموضوع، أهمية الموضوع، الإشكالية، أهداف الدراسة، التراث النظري لمتغيري الدراسة وربطه بما تم جمعه من ميدان الدراسة وفي المرحلة الاستطلاعية.

الفصل الثاني: الأبعاد النظرية للدراسة، تم فيه عرض أهم النظريات والدراسات السابقة، التي تناولت متغيري الدراسة.

الفصل الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة، تم فيه عرض نماذج الفرضيات، مجالات الدراسة، المنهج، أدوات جمع البيانات، العينة وكيفية اختيارها، خصائص العينة من خلال عرضها في جداول تتضمن البيانات السوسيوديمغرافية.

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة، تم فيه عرض وتحليل البيانات الميدانية، مناقشة وتحليل الدراسة في ضوء فروضها وفي ضوء الدراسات السابقة، النتيجة العامة، القضايا التي تثيرها الدراسة.

وأخيرا **الخاتمة**، تم التطرق فيها للنتائج العامة للدراسة وكل ما يحيط بها.

الفصل الأول

الإطار النظري والتصوري للدراسة

أولاً: أسباب اختيار الموضوع

1- الذاتية:

- إن اختيارنا لموضوع العمل الجماعي وفعالية المورد البشري يمكن مرده في حقيقة الأمر إلى عاملين أساسيين مرتبطين بعنصري الرغبة والاستطاعة، إذ أن هذا الموضوع يعد من اهتماماتنا البحثية فضلاً عن توافر مجموعة من العوامل الذاتية جعلت إمكانية دراسته أمراً سهلاً.
- بالإضافة إلى الميول الشخصي لمعرفة كيفية سيران الأعمال داخل مديرية الحماية المدنية.
- كما أن توفر عدد معتبر من الدراسات والمراجع حول موضوع دراستنا الراهنة حفزنا للبحث في بعض المشكلات المتعلقة به، ومحاولة إيجاد بعض الحلول أو التراكمات المعرفية إن صح التعبير، استناداً إلى مبدأ أن البحث العلمي تراكمي متفاعل.

2- الموضوعية:

- إن هذا الاهتمام المتزايد على المستوى الذاتي رافقه في الحقيقة الأمر الاهتمام على المستوى العلمي الموضوعي، إذ يشكل موضوع العمل الجماعي وفعالية المورد البشري مبحثاً أساسياً في تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، هذا ما جعل إمكانية الدراسة الميدانية تبقى قائمة ومستمرة.
- محاولة معرفة كل ما يجري داخل المؤسسة محل الدراسة ذلك من خلال تحديد أهم نقاط القوة والضعف.
- محاولة استكمال النقص الموجود في الدراسة السابق.

ثانيا: أهمية الموضوع

1-الأهمية العلمية:

- تتبع أهمية هذا الموضوع من عدة عناصر جعلت البحث فيه يتميز بالديمومة والاستمرارية، فبالرجوع إلى التكاثر النظري المتوفر حول دراستنا الراهنة نجده يعج بالكثير من الأطر النظرية والاهتمامات البحثية حول المورد البشري، إذ يبقى الاشكال قائما حول جدلية معرفية تخصصية تشكل جوهر اهتمام الدراسات السوسيوتنظيمية التي تتمحور حول: ما الذي يجب أن تهتم به؟ اهو العمل أم العامل؟
- إذ يشكل هذا الأخير في الكثير من الدراسات او النظريات الحديثة جوهر اهتمامها وذلك بناء على نتائج الكثير من الدراسات الحقلية التي أكدت أهمية العنصر البشري في دفع التنمية التنظيمية على جميع المستويات وكافة الأصعدة بدءا من نظرية النظم الاجتماعية وصولا إلى نظرية "Z" "لوليام أوشي" إنتهاء بنظريات " النمط الثالث" و"الآسات السبعة"، والتي تولي عناية فائقة لأهمية العنصر البشري الذي تعتبره عنصرا ضروريا من عناصر الإنتاج والذي يساهم بصورة مباشرة في تحقيق الفعالية التنظيمية، وفي نفس السياق فإن مديرية الحماية المدنية لولاية تيارت، ليس بمنى عن هذه الأطروحات الفكرية.
- زيادة على هذا يعد موضوع العمل الجماعي وفعالية المورد البشري من اهتمامات البحث العلمي في الجزائر.

2-الأهمية العملية (المجتمعية):

- تؤكد الشواهد الواقعية أن أي موضوع علمي تزداد أهميته العملية بزيادة الفوائد والحلول الجاهزة التي يقدمها على المستوى التطبيقي للمؤسسات التي تشكل مسرحا لمختلف الدراسات الحقلية.
- و موضوعنا الراهن لا يخرج عن هذا المنحى، إننا نأمل أن تكون نتائج بحثنا الراهن تقدم ولو بقدر قليل جدا، بعض التصورات المعرفية حول أهمية موضوع العمل الجماعي وفعالية المورد البشري، ودوره الفعال في تفعيل دور المورد البشري كرهان فاعل في تحقيق الأهداف التنظيمية، إن مديرية الحماية المدنية تعمل جاهدة لتكريس مبدأ العمل الجماعي بين جميع وحداتها التنظيمية لتقديم الخدمات (الإسعافات) في وقتها المحدد والمواصفات المطلوبة وبأقل الخسائر والأضرار المادية والبشرية.
- إننا نأكد من خلال هذه الدراسة بان المؤسسات الاجتماعية ومختلف الشركاء الاجتماعيين بما فيهم مديرية الحماية المدنية تبقى في حاجة ماسة لمثل هذه الدراسات السوسيوتنظيمية التي تعتبر بمثابة البناء

التحتي الذي تعتمدة المؤسسات - كل المؤسسات - في بلوغ مستويات عليا من الفعالية في تقديم الخدمات بالمواصفات المطلوبة التي تتماشى ومتطلبات المنافسة العالمية خصوصا أن مديرية الحماية المدنية في الآونة الأخيرة تسعى إلى تنظيم ملتقى جهوي بمنطقة بوقزول لإعداد بعض المناورات والتدخلات حتى تتمكن من التحصل على شهادة عالمية من طرف المنظمة العالمية للتقييس (ISO)

ثالثا: إشكالية البحث

عملت المؤسسات ومع مرور الزمن على إثبات جدارتها في المحيط الذي تعمل فيه من اجل ضمان البقاء والاستمرار والنمو، على الرغم من أنها لم تكن تعطي اعتبارا لمتغيرات البيئة الخارجية، فكانت تعمل على تطوير وتحديث أساليب العمل بما يتماشى مع أهدافها المسطرة. والآن وبعدها برزت جوانب القصور منها والتي تعود إلى إهمالها لجوانب أخرى قامت بعدة محاولات للبحث عن حلول أخرى لمشاكلها التنظيمية، والتي فرضتها البيئة الخارجية فأدركت المؤسسات أن التحديات التي أصبحت تواجهها هي وليدة الضغوط الداخلية والخارجية التي تهدد بقائها في محيط يتميز بالتعقيد والتغيير المستمر والسريع، فهنا أصبحت المؤسسات تعاني من تحدي خارجي وهو العمل على تلبية متطلبات الأفراد والدفع بهم للسعي في تحقيق الأهداف التنظيمية، فعملت المؤسسات على استحداث أساليب جديدة كآلية للمنافسة ولتسهيل أداء المهام مما جعلتها ركائز لقاعدة نجاحها وريادتها بين المؤسسات كتأسيس: فرق العمل، حلقات الجودة، العمل بالمشاريع، على اعتبار أن النشاط اليومي لجميع المؤسسات والتفاعلات اليومية تحدث في إطار جماعات يتم من خلالها تحقيق الكثير من الأهداف، وكذا استحداث وظائف جديدة وحساسة يتعين على المؤسسة الوصول إليها وبلوغها وهي تحقيق الأهداف التنظيمية والفردية على حد سواء هذا من جهة، ومن جهة أخرى زيادة الاهتمام بالموارد البشري كآلية لضمان البقاء وتلبية لجوانبه الإنسانية.

إن حتمية كون الفرد اجتماعي بطبعه يميل إلى العمل في جماعات بغض النظر إن كانت رسمية أو غير رسمية وكذا طبيعة عمل المؤسسة، ومهما كانت التفاعلات والعلاقات الحاصلة داخلها سواء إيجابية أو سلبية وذلك بدافع تحقيق رغباته وحاجاته الاجتماعية والنفسية والاقتصادية، فلا يمكن للفرد العمل بمعزل عن الآخرين هذا من ناحية الفرد أما من ناحية المؤسسات اليوم فهي تعتبر هذا الأسلوب من العمل دافعا لنجاحها وتسهيل توسعها، في ظل اتساع البيئة الخارجية وكذا في ظل المنافسة الشديدة لأنها تعتبره الوسيلة المثلى لإشباع حاجات الأفراد لما يميز هذا الأسلوب، وذلك باعتماده على التعاون والتماسك وتسهيل غرس قيم الولاء والاستقرار والتنافس بين أعضائها مما يعزز أساليب الاتصال داخل الجماعة، بالإضافة إلى أن التسيير المؤسساتي اليوم أصبح يتم في إطار جماعات عمل وليس كل فرد على حدا، وذلك للدفع بالأفراد ضمن الجماعة للمشاركة في اتخاذ القرارات وتحمل المسؤولية والتقليل من حدة الصراع وتوجيه سلوكهم بما يخدم المؤسسة وأهدافها، وهنا تجدر الإشارة إلى أنه قد لا يكون لأعضاء جماعة العمل نفس القيم وطرق التفكير، لكن التعاون في إنجاز المهام والتفاعل الإيجابي ضمن

العلاقات الجيدة لتحقيق الأهداف التنظيمية هو الأساس في العمل الجماعي، فهذا الأسلوب من العمل يعتمد في الأساس على الاستفادة من الكفاءات وخبرات الأفراد الناشطين فيه، وتوحيد جهودهم ودمج غاياتهم وأهدافهم مما يزرع فيهم روح المسؤولية الجماعية، هذا ما يزيد من تماسكهم وانسجامهم داخل جماعات العمل، ويعمل التنسيق الحاصل في هيكله العمل الجماعي على الاستفادة أكثر من جهود أفراد الجماعة ككل، على اعتبار أن التفاعلات الحاصلة داخل المؤسسة تؤدي إلى تلبية حاجات الأفراد المنتمين إليها وبالتالي تزيد من معدلات دافعيتهم لإنجاز الأعمال التي تساعد على تحقيق الأهداف.

إن الفارق الواضح بين المؤسسات الرائدة والمؤسسات الفاشلة يتجلى في كون أن الأولى لديها القدرة على تحقيق التوافق بين أهدافها المسطرة وبين الأهداف الاجتماعية والنفسية للعاملين، لأنه دون تحقيق أهداف العاملين في المؤسسة أو أي مشروع ينجم عنه عدم إشباع حاجاتهم وعدم تحقيق رضاهم ينعكس بالسلب على واقع المؤسسة وغايتها، ومن المتعارف عليه الآن أن قدرة المؤسسة للحفاظ على مكانتها ونجاحها يعتمد في الأساس على صياغة طرق فعالة لإنجاز المهام وهو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم، إذا ما أرادت الاستمرار وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يدفع بالأفراد إلى ممارسة أعمالهم وواجباتهم بفعالية ورغبة ذاتية في ذلك، والتحفيز بالإبداع والتطوير بروح معنوية أعلى، هذا ما يجعل الفعالية التنظيمية لا تقتصر على العمليات الداخلية للمؤسسة بل تراعي في الحسبان العوامل الخارجية أيضاً، وهنا تجدر الإشارة إلى أن الفعالية التنظيمية تتجسد وتتحقق من خلال فعالية كل أجزائها وعملها كنسق واحد، ويعتبر العنصر البشري أحد أنساقها على اعتبار أن فعالية أي مؤسسة تعتمد أساساً على فعالية مواردها البشرية، وأن الاهتمام بهذا العنصر يدفع به لإنجاز المطلوب منه بنجاح ودافعية أكبر، وذلك راجع إلى تحفيزهم وتطوير قدراتهم ومدتهم بمهارات جديدة ووسائل كفيلة لتحقيق ذلك ومساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه بفعالية لضمان استقرارهم وولائهم للمؤسسة.

وحسب أطروحات المنظرين الأوائل أعطيت للعامل مرتبة الآلة، كما كان ينظر إليه بصورة منفردة بمعزل عن الجماعة التي يعمل فيها، وهذا ما ركز عليه "فريدريك تايلور" في مبادئ الإدارة العلمية، والذي خلق حالة من التدمير والاستياء وعدم الرضا مما انعكس سلباً على الأداء، كما نجده يركز على سلامة أداء العامل وذلك من خلال الإشراف الدقيق على العمل مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل بسرعة ونوعية وطريقة الأداء، في حين نجد "هنري فايول" في مبادئه 14 ركز على شيوع روح التعاون والمبادرة في أداء العمل، وبعدها تم تغيير الطرح الأول وذلك من خلال الاهتمام بتوفير المناخ الاجتماعي الملائم للعمل والاهتمام بالعلاقات الإنسانية

بين العمال في أوساط العمل وإعطائهم أكبر قدر ممكن من الاحترام والتقدير وتشجيع كل الآليات التي تساعد على تماسك أفراد جماعات العمل وذلك بدعم العلاقات الموجبة بينهم وإزالة كل ما يؤدي إلى خلق النزاعات والصراعات والتنافرات بينهم، نظرا لما يتميز به الجانب الإنساني للعامل لضمان حسن سير العمل وتحقيق القدر الأمكن من الأداء ورضا العاملين في آن واحد، فدخول أفراد جماعة العمل في جو من التفاعل الإيجابي والعلاقات الجيدة في أداء العمل والاتصال في المؤسسة يخلق التماسك ويجعل العامل راض، وهذا ما يدفعه للسعي لتحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي فعاليتها على اعتبار انه يشعر بالولاء لها، ومن خلال الأهمية الجوهرية التي يتميز بها كل من العمل الجماعي وفعالية المورد البشري أدت إلى تغيير نظرة الدارسين والباحثين من خلال توجيههم للتنظير لمختلف الظواهر لدعم المؤسسات ولضمان استمرارها من خلال الاهتمام بالجانب الامبريقي واسع النطاق، حيث حاولوا الكشف عن الخصائص الواقعية والأهداف الحقيقية التي ترمي المؤسسات إلى كشفها لدراسة محيطها ومنها العمل الجماعي والفعالية، حيث أن جل الدراسات أكدت على أهمية العمل الجماعي كنظام داخل المؤسسة يسهل تحقيق الأهداف، وكذا ضرورة التركيز على الجانب السلوكي والنفسي لأعضاء الجماعة كشروع التعاون، الاحترام والتقدير، الالتزام، العلاقات الجيدة بينهم، مما يزيد تماسكهم وبالتالي فعالية أدائهم، وأن هذا التماسك راجع في أغلب الحالات للجانب الاتصالي على اعتبار أنه مؤشر قوي لرفع الروح المعنوية وزيادة قيم المشاركة، حيث أظهرت الدراسات كون العمل الجماعي يمثل نسق اجتماعي من العلاقات والتي ركزت عليها مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية التي بينت أثره على أداء العامل في تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها، ونجد أيضا أن اغلب المنظرين ركزوا على الاهتمام بالمورد البشري والعمل على استثماره لزيادة فعاليته، وتوفير له نظم عمل ترفع من روحه المعنوية وتدفعه لإنجاز المهام بإتقان، أما نظرية النسق التعاوني "الشستر برنارد" فركزت على ضرورة وجود هدف مشترك بين أعضاء الجماعة يسعون لتحقيقه وذلك بوجود نظام اتصالي كفاء بينهم، أما نظرية التطوير التنظيمي فقد اعتبر روادها أن جماعات العمل تعد مرجعية للأفراد تستند عليها لكي تستمد منها قيمها ومعاييرها، وكيف أنها تغرس فيه قيم المثابرة وحب العمل وزيادة الدافعية لتحقيق أهداف المؤسسة، أما من اهتم بفعالية العنصر البشري وتعزيز القيم الجماعية لديه هي المدرسة اليابانية (نظرية Z) "لويليام اوشي" والتي ركزت على اتخاذ القرارات بالمشاركة وكذا الاهتمام بالجانب النفسي للعامل ورغبته في الانتماء للجماعات ونجد أيضا رواد نظريات حلقات الجودة ركزوا على أن أسلوب العمل الجماعي يغرس قيم المشاركة في اتخاذ القرارات وكذا التركيز على مهارات العلاقات الإنسانية وضرورة العمل بروح الفريق

الواحد على جميع المستويات لرفع فعالية المؤسسة، ومن خلال ما سبق نجد أن المنظرين في التنظيم ركزوا على أنه لا يمكن الحديث عن المؤسسة المتطورة والمستمرة دون التحدث بدقة على درجة فعالية الأسس والقواعد التي بنيت عليها، فالفعالية تعد مؤشرا هاما لنجاح النظام المطبق في المؤسسة.

في ظل هذا الجدال النظري القائم بين متغيري الدراسة (العمل الجماعي، فعالية المورد البشري) تتضح معالم الإشكالية البحثية، في التساؤل المركزي التالي:

ما طبيعة العلاقة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري؟

ومن أجل ضبط إشكالية الدراسة أكثر والتحكم في أبعادها البحثية نطرح التساؤلين الفرعيين التاليين:

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية؟

-هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز؟

رابعاً: أهداف الموضوع:

من خلال هذه الدراسة الراهنة وما تم جمعه من التراث النظري وبناءا على طبيعة المؤسسات الجزائرية سنحاول التعرف على العلاقة القائمة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري، وذلك من أجل تحقيق الأهداف النظرية والميدانية التالية:

1-الأهداف النظرية:

- محاولة الإطلاع على التراث النظري والمكتوب حول العمل الجماعي وفعالية المورد البشري
- محاولة صياغة وتركيب المفاهيم التي تحكم العلاقة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري.
- محاولة التوصل إلى صياغة إطار مفاهيمي وتصوري للمشكلة البحثية التي تتعلق بالعمل الجماعي وفعالية المورد البشري.

2-الأهداف الميدانية: (تطبيقية)

- محاولة تشخيص الواقع الفعلي لتماسك جماعة العمل والتعرف على كيفية تحقيق الأهداف التنظيمية داخل المؤسسة .
- التعرف على فاعلية الاتصال داخل المؤسسة وارتباطه بزيادة معدلات الدافعية للإنجاز.
- محاولة تشخيص الواقع الفعلي للعلاقة الموجودة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري في مديرية الحماية المدنية لولاية _____ تيارت _____ .

خامسا: الجهاز المفاهيمي

يتضمن الموضوع قيد الدراسة جملة من المفاهيم والتي تظهر من خلال بناءه وصياغته والتي تتطلب من الباحث تحديد مدلولاتها وتعريفها وفق ما تم جمعه من تراث نظري الذي يظهر في آراء الباحثين حول هذه المفاهيم، وفيما يلي عرض لمجموعة من التعاريف لجملة من الباحثين.

I- العمل الجماعي:

أخذ مفهوم العمل الجماعي في العصر الحالي اهتماما كبيرا لما له من أهمية في المنظمات و خاصة الرائدة منها، والتي أدركت جيدا هذه الأهمية رغم أنه ومن خلال الاطلاع على التراث السوسيولوجي وجدنا أنه ليس هناك اتفاق على تعريف واحد، فبعضها قائم على أساس العلاقة بين الأفراد وبعضها على أساس الدافعية، والبعض الآخر على أساس "الخصائص التنظيمية" لكن وقبل التطرق إلى جملة من التعاريف حول المفهوم ارتأينا تجزئته إلى مفهومين ثم تحديده بالكامل من خلال ما جاء به الباحثين حول هذا المفهوم.

1- مفهوم العمل الجماعي:

تعريف العمل Work: "العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية والخلقية لإنتاج الثروات و الخدمات"⁽¹⁾.

تعريف الجماعة: يعرفها رالف بيلز Rilve Bilse بأنها " عدد من الناس يتفاعلون مع بعضهم البعض في سلسلة الاتصالات الشخصية، ويتلقى كل عضو فيها انطبعا وإدراكا معيننا من الأعضاء الآخرين يكون واضحا له ما يكفي لكي يستجيب له باعتباره شخصا فرديا"⁽²⁾.

من خلال هذا التعريف نجد أن الباحث ركز على التفاعل القائم بين الأفراد داخل الجماعة والمعتمد أساسا على الاتصالات الشخصية والتي تمكن العضو المنتمي إليها لاكتساب ما يكفي من قدرات تساعد على التحلي بروح المبادرة.

¹ - جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، جزء 1، ترجمة: يولاند عمانوئيل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984، ص: 11.

² - عادل قايد: الجماعات الطلابية وكيفية تأسيسها في الوسط الجامعي (دراسة ميدانية على طلبة جامعة الجزائر 2)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة الجزائر 2، العدد 15، جوان 2015، ص 167-168.

ويعرفها محمد قاسم القريوتي mohamed kaseme el keryouti بأنها "مجموعة من الأفراد يتفاعل أعضائها معا لتحقيق أهداف محددة ويتقيدون بأنماط سلوكية محددة وتتميز علاقتهم بالاستقرار النسبي"⁽¹⁾.

أي أن الجماعة تحدث داخلها تفاعلات تمكنها من تحقيق أهدافها وهذا في إطار منظومة سلوكية محددة مع وجود استقرار ولكنه نسبي.

تعريف جماعات العمل: هي الجماعات الرسمية وغير الرسمية التي توجد في مكان العمل وتتعاون كفريق واحد لأداء مهام معينة لفترة زمنية قصيرة، أو المدى الزمني غير محدود وقد اهتمت حركة الاهتمام بمستوى الجودة بجماعات العمل واعتبرتها ذات أهمية حيوية لنظام الإنتاج الخاصة عندما يضطلع بمسؤولية دراسة مشكلات الإنتاج والعمل على حلها"⁽²⁾.

ركز هذا التعريف على مخرجات هذه الجماعات والتي تتميز بالجودة في الإنتاج وحل المشكلات سواء كانت رسمية أو غير رسمية، تفاعلها طويل المدى أو قصيرة ومحدودة الزمن.

مفهوم العمل الجماعي: collaboration

لقد بين كوك وفراند Cook and fried (1996) ان هناك تعريفات متعددة للعمل الجماعي ويعرفانه بأنه " أسلوب للتفاعل المباشر بين طرفين على الأقل يكونان متكافئين، ويشتركان إراديا في صنع القرار أثناء عملهما نحو تحقيق هدف مشترك"⁽³⁾.

ركز هذا التعريف على التفاعل المباشر بين أفراد الجماعة في إطار العمل بهدف تحقيق الأهداف المسطرة والمشاركة وفق التشارك الإداري في صنع القرار.

كما يشير هذان المؤلفان إلى تعريف آخر حيث اعتبروا العمل الجماعي بأنه "طريقة للقيام بعمل معين"⁽⁴⁾.

1 - محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، عمان، 2008، ص98.

2 - جوردون مارشال، موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، ط1، المجلد I، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، 2007، ص489.

3 - إبراهيم بن سعد أبو نيان: الاستشارة والعمل الجماعي (المفاهيم والخصائص والمعوقات)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع بعنوان "رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي (الحاضر والمستقبل)، قسم التربية الخاصة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، القاهرة، 5-7 ديسمبر 2006، ص:8.

4 - المرجع نفسه، إبراهيم بن سعد أبو نيان، ص:8.

على اعتبار أنهما من خلال التعريفين لا يقللان من أهمية العمل الجماعي بل يوضحان طبيعة المفهوم وتميزه عن النشاط في حد ذاته.

كما يعرف على أنه "كيفية القيام بالنشاط، أي أنه يبين طبيعة العلاقة المتبادلة خلال العمل الجماعي"⁽¹⁾.

المفهوم الإجرائي:

يمكن الاستدلال على مفهوم العمل الجماعي اجرائيا في هذه الدراسة من خلال بعدين يتجسدان في تماسك الجماعة وطبيعة العملية الاتصالية وهذا ما يتماشى والتراكيب العقلية والتجسيدات الواقعية (مديرية الحماية المدنية).

2. أهمية جماعات العمل:

تتجلى أهمية جماعات العمل في النقاط التالية وذلك حسب محمد الصيرفي⁽²⁾:

- انتماء الفرد إلى جماعة يساعد في شعوره بالأمن والطمأنينة والحاجة إلى المركز والمكانة.
- تساعد الجماعات في تحقيق حاجات الفرد الاجتماعية بالانتماء إلى الجماعة التي تتقبله وتفهمه.
- من خلال انتماء الفرد للجماعة يكتسب القيم والمعايير الاجتماعية.
- تساهم الجماعة في تعلم المهارات الاجتماعية كنمو الذكاء الاجتماعي الذي يتضمن القدرة على التفاعل مع الآخرين والقدرة على التصرف في المواقف الاجتماعية والقدرة على فهم السلوك الإنساني.
- تساهم الجماعة على فهم الفرد لنفسه من خلال تفاعله مع الآخرين وتقديرهم له .
- يكتسب الفرد اتجاهات تنمي لديه فلسفة للحياة من خلال التفاعل الاجتماعي للجماعة التي ينتمي إليها.

- تساهم الجماعات في تكوين صداقات جديدة مما يساعد في نمو دائرة التفاعل الاجتماعي للفرد.

- تساهم الجماعة في تحقيق الحاجات الشخصية والاجتماعية التي يعجز الفرد عن تحقيقها بنفسه.

¹ - المرجع السابق، إبراهيم بن سعد أبو نيان، ص:8.

² - محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009، ص:95.

ويمكن إدراج بعض نقاط الأهمية المشتقة من الميدان (الدراسة الاستطلاعية)⁽¹⁾.

- ضمان التدخل على مدار الساعة وهذا بالنسبة لجماعات التدخل أما بالنسبة لجماعات الإدارة فتعمل على ضمان تسيير إداري لجميع المستخدمين وكذا تقسيم المهام إضافة إلى السهر على إنجازها في فترة زمنية قصيرة كما تؤدي دور المراقب لعمل جماعات التدخل.

3. تكوين جماعات العمل:

لماذا يتم تكوين الجماعات؟

هنالك العديد من الأسباب التي تدعو إلى تكوين الجماعات ويمكن تقسيم هذه الأسباب إلى المجموعات التالية:⁽²⁾.

_____ بسبب غزارة الاتصال: فكلما كان الاتصال بين أفراد الجماعة قويا كلما أدى ذلك إلى سهولة تكوين الجماعات.

_____ أسباب اجتماعية ونفسية: يميل بعض الأفراد إلى تكوين الجماعات لشعور بأن ذلك يمكنهم من إشباع بعض حاجاتهم كالحاجة إلى التقدير والاحترام.

_____ بسبب التشابه: قد يكون التشابه في بعض الظروف الاجتماعية أو السن أو الجنس أو نوع العمل سببا في تشكيل الجماعات.

_____ حل المشاكل: فقد تلجأ بعض المنظمات إلى تشكيل جماعات عمل لحل مشاكل معينة وقد تأخذ الجماعات شكل اللجان.

_____ لإنجاز المهام: حيث يتم أحيانا تشكيل الجماعات لإنجاز مهام محدد مثل: إعداد تصميمات هندسية.

¹ - فاطمة سوداني، رئيسة مكتب التكوين ومؤطرة مجموعة البحث، دراسة استطلاعية لمديرية الحماية المدنية، مقابلة يوم 2016/12/11،

الساعة 9:30

² - محمد الصيرفي: المرجع السابق، ص 102، 103.

4- الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل:

ترتكز جماعات العمل على عدة أسس نذكر منها ما يلي: ⁽¹⁾.

- الاشتراك في مجموعة القيم، والاتجاهات مثل: معتقدات المحافظين والأحرار.

- القيام بأعمال أو أدوار سلوكية متماثلة مثل: العمل في مصنع أو أي مؤسسة اجتماعية أو ثقافية أو ترويجية أو سياسية.

- الشعور المشترك بالانتماء

وعند تساؤل عن سبب تجمع الناس وتشكلهم في جماعات يرى "بيل" bill أن أسباب ذلك تكمن في عدة عوامل نذكر منها:

- إشباع الحاجات: إن الهدف من تشكل الجماعات هو إشباع حاجات أعضائها المادية والاجتماعية على السواء.

- الغرض: تهدف الجماعات إلى تحقيق غرض معين لهذا يكون لها ميكانيزمات من خلالها يتحدد سلوك أعضائها حيث لا يعملون منفردين.

- استمرارية الترابط: للجماعات وسائل من شأنها المحافظة على الترابط والتجاوز المكاني مع الجماعات الأخرى.

- الأخلاق: وحدة الجماعة يعتبر عنها في حدود الأخلاق السائدة كالإيمان بالقيادة وما شابه ذلك.

وإذا أردنا التوغل أكثر في أعماق الجماعات غير الرسمية فإن الدكتور "محمود حسن" يعطينا تصورا موفقا عن الخصائص التي تؤدي إلى دوام استمرار الجماعات نعرضها بإيجاز في النقاط التالية:

- الدوافع المشتركة التي تؤدي إلى التفاعل: حيث يدرك الأفراد أن الآخرين يواجهون نفس المشكلات وان التعاون معهم يفيد في مواجهة المشكلة لذلك تؤدي هذه الدوافع المشتركة إلى التفاعل بدوره التفاعل يشكل الجماعات.

¹ - حسان الجليلاني، الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص ص 19 - 22.

- ظهور دوافع جديدة أثناء تفاعل الجماعة: فبمجرد تكوين الجماعة تتولد دوافع جديدة، وأهداف ذات أهمية بالغة في ثبات الجماعة واستمرارها وقد تكون لهذه الدوافع الجديدة أهمية أكبر في نظر الأعضاء عن الدوافع الأولى التي تجمعهم لأول مرة.

- آثار التفاعل المختلفة بين الأعضاء: عندما يتفاعل الأفراد مع بعضهم وسط الجماعة تنتج عن عملية التفاعل آثار مختلفة بالنسبة لخبراتهم، وتعني بالآثار المختلفة التغيير الإدراكي الحسي، والتمايز والانفعالات والتفكير وقد تكون لهذه الآثار المختلفة تغيرات نوعية أو زيادة أو نقص في الميول السلوكية فالأفراد يتفاعلهم وسط الجماعة قد يغيرون من سلوكياتهم بحسب المواقف الجماعية.

- تكوين بناء الجماعة: عندما يتكرر تفاعل الأفراد من ذوي الدوافع والأهداف المشتركة لمدة من الزمن يأخذ بناء الجماعة، وما يتضمنه من أدوار ومراكز هرمية في الظهور واتخاذ شكل معين ويصبح على درجة معينة من الثبات وهكذا تنشأ الجماعات، ويتكون بناؤها وأهدافها وتلعب دورها المنوط بها في تحقيق الأمن والاطمئنان لأعضائها، وتكوين المعايير المحددة للسلوك وتطبيق القواعد الملزمة للأفراد حتى يلتزموا بما تمليه عليهم جماعاتهم وأثناء ذلك تظهر القيادة غير الرسمية التي تعمل على ضبط الأفراد بما يتماشى ومعايير الجماعة.

- ويمكن إدراج بعض الأسس الأخرى التي تقوم عليها الجماعات والمشتقة من الميدان (دراسة استطلاعية)⁽¹⁾.

- الهيكل: أي حسب البناء الهيكلي الخاص بالمديرية والمقسم لجماعات حسب الاختصاص.

- النظام (القانون): النظام القانوني المعمول به داخل المديرية ينص على أن طبيعة هذا العمل تتطلب عمل جماعي يضم كل الجماعات العمالية الموجودة في المديرية.

5- تصنيف جماعات العمل:

توجد عدة تصنيفات للجماعات فهناك من يصنفها على أساس رسمي وغير رسمي وهناك من يصنفها حسب وظيفتها أو حسب طريقة تشكيلها، وقد اتبعنا في بحثنا هذا تصنيف واحد وهو كالتالي:⁽²⁾.

¹ - فاطمة سوداني، مرجع سابق.

² - احمد ماهر: السلوك التنظيمي، مدخل بناء المهارات، دار الجامعية للنشر والتوزيع، الاسكندرية، 2003، ص244، 245.

- **الجماعات الوظيفية:** هي جماعات رسمية تنشأ داخل المنظمة، وتتحدد العلاقات بين أعضائها من خلال الهيكل التنظيمي، أو الوصف الوظيفي، وتتكون هذه الجماعات من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء العمل الوظيفي للجماعة، ومن أمثلة هذه الجماعات الإدارات والأقسام التي تضم الرئيس والمرؤوسين أو مجموعة من العاملين.

- **جماعات المهام الخاصة:** هي جماعات يتم تشكيلها بواسطة الوصف التنظيمي أو طبقا لاحتياجات العمل، وهي قد تكون دائمة أو مؤقتة، وتتكون أيضا من الرئيس والمرؤوسين، ويكون هدفها هو أداء عمل وظيفي دائم أو أداء مهام مؤقتة، ومن أمثلة هذه الجماعات اللجان العادية (مثل لجنة البث في العقود، ولجنة المشتريات الخارجية) وجماعات تخطيط المشروعات والبرامج، ولجان حل المشاكل الطارئة.

- **جماعات الصداقة والاهتمامات الخاصة:** وتنشأ هذه الجماعات بسبب وجود تشابه في خصائص الأفراد كاهتمامات المشتركة السن والمعتقدات السياسية وقد تكون هذه الجماعات رسمية ولها أهداف تتماشى مع أهداف المنظمة. وقد تكون رسمية (أو غير رسمية) ولها أهداف تتعارض مع أهداف المنظمة، ومن أمثلة الجماعات الرسمية: نقابة العمال، ونادي الشركة وصناديق الزمالة، أما الجماعات غير الرسمية فمن أمثلتها جماعات الأصدقاء والتحالفات والعصابات.

ويمكن إدراج تصنيف آخر والمشتق من الميدان (الدراسة الاستطلاعية)⁽¹⁾.

* **جماعات التدخلات:** تعمل 24 ساعة و 48 ساعة راحة كل حسب تخصصه ومهامه تتمحور في "إسعاف، إنقاذ، إطفاء"، كإنقاذ تحت الردوم، الغطاسين" وهم أيضا ينتمون إلى فصائل خاصة (مثال: الفصيلة "أ"، الفصيلة "ب"، الفصيلة "ج")

* **جماعة الإدارة:** تعمل 8 ساعات طيلة الأسبوع براحة يومين (العطلة الأسبوعية)

6- خصائص العمل الجماعي:

لقد أشار كوك و فراند Cook & friend (1996) إلى بعض عناصر العمل الجماعي التي تعتبر خصائص محددة لمفهوم العمل الجماعي حيث أن هذه العناصر في رأيهما تشرح التعريف المبدئي للعمل الجماعي وأوردا هذه الخصائص التالية:⁽²⁾.

1 - فاطمة سوداني، مرجع سابق.

2 - إبراهيم بن سعد أبو نيان، المرجع السابق، ص ص 8-10.

— الرغبة في العمل الجماعي: إن من الصعب إجبار الناس على العمل الجماعي حتى ولو صدر بذلك تعليمات صريحة، فكثير من العاملين في أي ميدان يقاوم العمل الجماعي إذا أخذ صبغة الإجبارية، وإن ساهموا في العمل الجماعي فرما تتسم مساهمتهم بالسطحية، ولا يعني هذا أن على اللوائح المنظمة للعمل أن تغفل جانب العمل الجماعي.

بل يجب أن تسهل الطريقة إليه، إذ يجب أن يحدث العمل الجماعي برغبة الأطراف المشتركة فيه وإحساس كل طرف بالحاجة له والفائدة منه.

— تقاسم العمل: يقصد بذلك المساواة في تقدير عمل كل طرف أو فرد له دور في التفاعل بين الأطراف المشتركة وان تكون صلاحية صنع القرار بين الأطراف متساوية، فلا يمكن أن يتم العمل الجماعي إذا كان ينظر إلى أحد الأطراف أو الأشخاص على أن لديه صلاحية أكبر لصنع القرار ومعلومات أو معرفة تفوق ما عند غيره من أعضاء فريق العمل الجماعي.

— الهدف المشترك: يجب أن يكون هناك هدف واحد على الأقل يتفق عليه جميع أعضاء فريق العمل ولا يشترط الاتفاق على جميع الأهداف.

— تقاسم مسؤولية المشاركة في وضع القرار: وهنا يتحمل كل طرف المسؤولية في المساهمة في النشاط وفي صنع القرار، ولا يعني هذا التساوي في عبء العمل فقد يختلف ذلك تبعاً لطبيعة العمل.

— الثقة المتبادلة بين الطرفين: الثقة المتبادلة بين أطراف العمل الجماعي ضرورية ولكن هذه الثقة لا تظهر فجأة بل لا بد من بنائها تدريجياً، فمع التجربة أثناء العمل يبدأ العاملون في التعرف على بعضهم البعض، وبالتالي تظهر الثقة فيما بينهم إلى أن تصل إلى درجة تمكنهم من التوسع والانفتاح في العمل الجماعي.

— الشعور بالانتماء: وهنا تشعر الجماعة وكأها فرد واحد فتتحمل نتائج ومترتبات العمل بشكل جماعي، وقد ذكر كوك و فراند Cook & Friend (1996) أن أحد المؤلفين قد وصف شعور المجتمعين بالانتماء، حيث ذكر أنهم يغرقون سويًا أو ينجون سويًا فكل واحد من الجماعة يحس بأنه جزء لا يتجزأ منها وأن العمل الجماعي يرفع من فاعلية العمل ويقلل من سلبياته، وأن النتائج مفيدة للجميع، كما يحس كل طرف بضرورة إسهامه في العمل.

7- أهم الوظائف التي تؤديها جماعات العمل:

هناك العديد من الوظائف التي يؤديها جماعات العمل نذكر منها: (1).

-الوظائف المؤسسية: ويقصد بها أن المؤسسة تحقق وظائف أساسية مرتبطة بنظامها الأساسي، وأهدافها التي قامت من أجلها وقد تكون الجماعات هي الوسيلة الأساسية في تحقيق أهداف تلك المؤسسة ومن الوظائف الأساسية التي تسعى إلى تحقيقها ما يلي:

أ-الوظائف التعليمية: خاصة عندما تكون المؤسسات متخصصة في المجال التعليمي الرسمي كالمدارس فإنها لا تستطيع تحقيق ذلك إلى عن طريق الجماعات وبالتالي يوجد ما يسمى جماعة الفصل وتنظر المدرسة كمؤسسة تعليمية وتربوية إلى الجماعات على أنها الوسائل الأساسية للتعليم غير الرسمي أيضا بما تمارسه من أنشطة وما تعده من برامج يمكن أن تفيد في جوانب متعددة تتعلق بتنمية الشخصية ومساعدتها في قيامها بأدوار متنوعة في المجالات المختلفة.

ب-الوظائف المتعلقة بإشباع الحاجات: تعتبر الحاجات الإنسانية السيكولوجية والاجتماعية خاصة من المعوقات الأساسية للبناء النفسي للشخصية حيث أن أعضاء الجماعات ينضمون لها ومعهم حاجاتهم المتنوعة التي يرغبون في إشباعها ومن أهم تلك الحاجات التي يمكن للجماعات تحقيق إشباعها هي الحاجات السيكولوجية كالحاجة للحب، فالإنسان يرغب أن يكون مقبولا، مرغوبا في علاقته مع الآخرين ويتحقق ذلك من خلال وجود عناصر متشابهة لدى الأفراد سواء في الأفكار أو الإمكانيات أو العلاقات أو الجوانب الشكلية، وهذا إضافة إلى الحاجة إلى الانتماء.

ج-الوظائف المتعلقة بحل المشكلات: يواجه الفرد العديد من المشكلات التي تعرف قيامه بأدواره الاجتماعية أو تكوينه للعلاقات الإنسانية أو إشباع حاجاته المتعددة سواء البيولوجية، السيكولوجية، الاجتماعية وتختلف تلك المشكلات باختلاف فئات العمر المختلفة كما أنها تتنوع طبقا للمجالات التي يعيش فيها الإنسان ويمارس أدواره فيها، فالمشكلات التي توجد في المجال التعليمي تختلف عن المشكلات التي توجد في المجال الصناعي، وتختلف عن المشكلات التي توجد في مجال المهاري وهكذا، ولكن

¹ - نصيف فهمي منقربوس، أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، دار الكتب والوثائق القومية (المكتب الجامعي الحديث)، مصر، 2012، ص ص 74 - 76.

نستطيع أن نؤكد أن هناك العديد من المشكلات التي يمكن أن تعالج عن طريق الجماعات بشكل واضح ربما للطاقات الكامنة في الجماعات أو لأن للموارد البشرية عندما ترتبط معا وتتفاعل فإنها تكون طاقة دافعة نحو الإنجاز وتحقيق الأهداف.

د-وظائف تربوية وعلاجية: اهتمت الجماعات على اختلاف أنواعها بضرورة القيام بوظائف تربوية وعلاجية يمكن أن نركز على:

- وظيفة اكساب القيم الايجابية في الحياة الجماعية
- وظيفة تدريبية مثل تدريس أعضاء على القيادة والتبعية
- وظيفة التعبير عن الرغبات والحاجات وتصنيف القدرات.
- وظيفة دعم قيام الأفراد بأدوارهم وتشجيعهم ما دام أن تلك الأدوار تساهم في تحقيق أهداف.

8-العوامل المؤثرة على أداء جماعات العمل:

يتأثر أداء الجماعات بالمتغيرات الثلاثة التالية: (1).

-وضوح المهمة: فالجماعات التي تتمتع بوضوح الرؤيا للمهمة التي تكلف بها يكون لها حظا أوفر في أداء واجباتها على مستوى أعلى من الجماعات التي تفتقر إلى الوضوح في معلومتها.

- أهداف الجماعة: فالجماعة التي يوجد انسجام وتوافق بين أهداف أعضائها وأهدافها يكون مستوى أدائها أعلى من تلك الجماعات التي يسود التعارض وعدم الانسجام بين أهدافها وأهداف أعضائها.

- الاعتمادية: وتعني درجة التعاون والتنسيق الذي يقوم بين أنشطة الجماعات من أجل الوصول إلى المستوى المطلوب من الأداء وهنا نشير إلى وجود ثلاث أنواع من الاعتمادية:

أ-الاعتمادية المشتركة: وهي التي تتواجد حينما تكون الجماعات المستقلة عن بعضها البعض إلى حد كبير إلا أن كل منها يؤثر على الأداء الكلي للتنظيم.

ب- الاعتمادية المتتالية: وتتم هذه العلمية عندما يكون الناتج لإحدى الجماعات مدخلا لجماعة أخرى.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص115.

ج-الاعتمادية بالمثل: وتتم هذه العلاقة عندما يكون مخرجات كل مجموعة مدخلات للمجموعة الأخرى.

ويمكن إدراج بعض العوامل المؤثرة على أداء الجماعات⁽¹⁾. ويتم إجمالها في النقاط التالية والمشتقة من الميدان (الدراسة الاستطلاعية)⁽²⁾.

-وضع العامل في نظام عمل لا يرغب فيه (إما مع جماعات التدخل أو مع جماعات الإدارة) و تجدر الإشارة إلى أن كل عامل في المديرية يعمل مدة سنة على الأقل مع جماعة التدخلات بعد التخرج من التربص وبعد هذه السنة تقوم الإدارة باختيار البعض منهم حسب متطلبات المصلحة (في الإدارة) وفقا لمهارات العامل (مثل منصب المحاسبة أو منصب الإعلام الآلي).

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص115.

² - فاطمة سوداني، مرجع سابق.

II-فعالية المورد البشري:

بالرغم من صعوبة التعريف وغموض المصطلح إلا أنه لا بد من وضع تعريف لهذا المفهوم، حيث اختلفت التعريفات باختلاف الباحثين أنفسهم، لأنها تتصف بالتعقيد لوجود العديد من العلاقات المتداخلة والمتشابكة بين فعالية المؤسسة من ناحية، وبين العوامل المؤثرة أو المحددة لها من ناحية أخرى، كما لا بد من الإشارة إلى أن فعالية المورد البشري هي جزء من فعالية المؤسسة ككل، لذا ارتأينا أن نجزئه، وإضافة إلى تحديد مفهوم الفعالية التنظيمية قبل تسليط الضوء على آراء الباحثين حول هذا المفهوم.

1- مفهوم فعالية المورد البشري:

تعريف الفعالية Effectiveness:

حيث حدد قاموس le petit robert⁽¹⁾ معنيين للفعالية "يشير الأول إلى المقدرة على إنتاج الفعل الذي نتظره، وهو ما يرتبط بالأهداف / النتائج، ويشير الثاني إلى المقدرة على إنتاج أعلى النتائج بأدنى الجهود، وهو ما يرتبط بالعلاقة بين النتائج والموارد المسخرة لذلك"

ركز هذا التعريف على جانبين مهمين لتحقيق الفعالية وهما القدرة على الأداء المطلوب والقدرة على أداء الأفضل بأدنى جهد ممكن.

كما يطلق مفهوم الفعالية على⁽²⁾ "عملية القيام بفعل أو تصرف أو انجاز مهمة، بطريقة خالية من الخطأ، من حيث التخطيط والإنجاز والنتائج المحصل عليها، كما يمكن أن نعرفها بأنها الإنجاز أو الحصول على مخرجات متقنة، من نتائج جيدة ذات جودة مرتفعة بأدنى تكلفة، وفي أقل جهد ممكنين"

ركز هذا التعريف على نواتج العمليات التي توصف بأنها فعالة (أي المخرجات) والتي يشترط فيها وهذا حسب رأيه أن تكون قليلة الأخطاء والتكلفة والوقت والجهد، وكذا أن تكون ذات جودة مرتفعة.

¹ - نسيم أحمد الصيد، "الترقية والفعالية التنظيمية"، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، 2006-2008، ص14.

² - غياث بوفلحة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات"، ط1، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران، الجزائر، 2010، ص165.

تعريف المورد البشري:

"هو طاقة ذهنية وقدرة فكرية ومصدر للمعلومات والاقتراحات والابتكارات وعنصر فاعل وقادر على المشاركة الإيجابية"⁽¹⁾.

هذا التعريف يشير إلى أن الموارد البشرية تمثل الجانب الحيوي للمؤسسة باعتباره عنصر فعال وفاعل وذلك لما يتصف به من قدرات وإمكانيات ومهارات يقدمها للمؤسسة ليسير بها نحو الريادة.

كما يمكن تعريف الموارد البشرية بأنها"⁽²⁾ تمثل المورد البشري الأول والهام لأي منظمة ولعله ليس من المبالغة في الشيء القول بأن المنظمات ما هي إلا تجمعات بشرية فأصحاب المنظمة والمديرون والعمال وأصحاب الخبرة هم من البشر، وتظهر الأهمية النسبية للموارد البشرية في العديد من نواحي الحياة التنظيمية، منها على سبيل المثال: اتخاذ القرارات، النمو والتطور، خيرة الأداء، المعرفة الذهنية، الانتماء..." نجد أن هذا التعريف ذهب إلى حد اعتبار المؤسسة تجمعات بشرية، فهذا يدل على أنه يعطي الأهمية الكبيرة والأولوية لهذا المورد في إحداث التحسين في جميع نواحي الحياة التنظيمية.

تعريف الفعالية التنظيمية:

يعرفها اتزبوني على أنها"⁽³⁾ قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأتماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"

ركز هذا التعريف على ضرورة توفر معايير تستخدم في قياس الفعالية والاعتماد عليها مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها.

كما نجد بعض الباحثين يعرفها كما يلي:⁽⁴⁾.

1 - قوي بوحنيفة: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010، ص123.
2 - عادل محمد زايد: تكوين الفرق والعمل الجماعي، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2007، ص15-16.
3 - صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، فسنطينة، 2006، ص:196.
4 - نور الدين تاويريت: الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، أربد، 2009، ص195.

فلقد عرفها كيرشوف Rchoff B.A بأنها : مقياس لأداء المنظمة بالنسبة لأهدافها ، ويعرفها أندرسون Anderson .C.R بأنها : "قياس مستوى إنجاز الأهداف وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم" فيما يرى الباحث هنري كلود دوبيتينيز Heneri claude de bettignies " أن مصطلح الفعالية التنظيمية قد اقترن باستعمال مجموعة معارف وتقنيات للعلوم السلوكية من أجل تطوير المنظمات، وذلك بإدماج الطموحات الفردية للنمو والتطور مع أهداف المنظمة"

نجد أن كل هذه التعريفات قرنت الفعالية التنظيمية بمدى تحقيق المؤسسة لأهدافها.

في المقابل نجد أن ألفار (1976) Alvar أشار إلى شيء مغاير، حيث عرف الفعالية على أنها⁽¹⁾ "قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحققها"

مفهوم فعالية المورد البشري:

تعرف على أنها⁽²⁾ "جعل القوى العاملة تنجز ما يطلب منها بنجاح ومثابرة وهي مرتبطة بعدة عوامل منها، تحفيز الأفراد، تطوير قدراتهم ومهاراتهم، مدهم بمهارات جديدة والموارد الكفيلة لتحقيق ذلك، مساعدتهم على التوصل إلى الأداء المرغوب فيه".

هذا التعريف يذهب إلى أن فعالية المورد البشري تتجسد وتتحقق من خلال البرامج التي توفرها المنظمة لموارد البشرية مما يجعلها تنجز المطلوب منها بنجاح وروح معنوية عالية.

التعريف الإجرائي:

يمكن الاستدلال على فعالية المورد البشري إجرائيا من خلال مؤشرين يتجسدان في القدرة على تحقيق الأهداف والدافعية للإنجاز بمديرية الحماية المدنية تيارت.

2- قياس الفعالية التنظيمية⁽³⁾:

كل عنصر من عناصر فعالية المنظمة، له المقاييس التي تمكن من معرفة درجة فعالية وكفاءة هذا العنصر داخل المنظمة، وكما اتضح لنا أنه من أمثلة هذه المقاييس القدرة على التأقلم، مقياس الإنتاجية،

¹ - المرجع نفسه، ص:196.

² - طالب الطاهر مجاهدي: "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009، ص12.

³ - نور الدين تاويريت، مرجع سابق، ص205-208.

مقاييس الرضا، مقاييس الربح، القدرة على استخدام الموارد المتاحة، مقاييس التطور كفاءة استخدام عناصر المنظمة... الخ

كما أنه يمكن أن تستخدم بعض المقاييس للحكم على فعالية المنظمة ككل حجم إنتاجها و الربح الصافي، ولكن يجب أن تشير إلى عدم كفاية استخدام القياس الكيفي على فعالية المنظمة وحده، بل ينبغي أن يستخدم مع مقاييس فعالية المنظمة الأخرى وعموما يلاحظ أن موضوع فعالية المنظمة مازال يحتاج إلى مزيد من البحث حتى يتضح ويتبلور أكثر، ومهما يكن من أمر فإن فعالية المنظمة تتمثل في درجة مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل ظروف المنظمة الداخلية والخارجية وأن الفعالية تختلف عن الكفاءة، حيث تركز الأخيرة على علاقة المخرجات بالمدخلات أو نسبة المخرجات إلى المدخلات وتبين لنا أن عناصر الفعالية المنظمة السالفة الذكر، وتوافرها بشكل مقبول سوف يؤدي إلى حيوية المنظمة واستمرارها وبقائها.

وفي ضوء ما سبق هناك اتجاهين لتحديد عناصر فعالية المنظمة الاتجاه الأول يركز على درجة تحقيق المنظمة لأهدافها، ويعاب على هذا الاتجاه أنه في الواقع يوجد غالبا اختلاف بين الأهداف وبين تنفيذها، اختلاف قد تفرضه درجة تأثير الظروف على المنظمة.

ومن أجل ذلك ظهر الاتجاه الثاني للحكم على فعالية المنظمة والذي يركز على درجة استفادة واستغلال وتأقلم المنظمة، أي درجة تفاعل المنظمة مع الظروف وعلى الرغم من أهمية ذلك، لكن الأهم هو تأثير المنظمة نفسها على هذه الظروف، وكذلك درجة تحقيق المنظمة لأهدافها الداخلية أيضا من أجل ذلك، يمكن أن يتخذ مدى تحقيق أهداف المنظمة كمعيار للحكم على فاعلية المنظمة، ولكن ينبغي أن تتسع هذه الأهداف لتشمل أهداف خاصة بالمنظمة، وأهداف خاصة بالتفاعل بين المنظمة والظروف.

وفي هذا الإطار يمكن القول بأن القول بان عناصر فعالية المنظمة (في الأجل القصير والطويل) ينبغي أن تشمل على الأقل الآتي:

— الإنتاجية: وهي مقدرة المنظمة على إنتاج مخرجات المنظمة بالكمية المجردة المقبولة في ظل ظروف المنظمة وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات الأرباح، نصيب المنظمة في السوق، ومنتجات منتجة أو خدمات مقدمة.

— **الكفاءة:** ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات) ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال تكلفة الوحدة، والعائد على الاستثمار.

— **الرضا:** ويشمل رضا العاملين والمتعاملين، أفراد، الظروف الخارجية، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين وإنجازاتهم معدل غياب العاملين عدد الشكاوى، درجة رضاهم عن العمل، درجة رضاهم عن ظروف العمل والعلاقات مع زملائهم ورؤسائهم.

— **التأقلم:** يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغير في ظروفها الداخلية والخارجية وذلك بأن تغير في سياستها واستراتيجياتها، وأهدافها وخططها بشكل يظهرها مظهر التأقلمة والمستجيبة للظروف المحيطة بها، والتأقلم يظهر ملموس في أهداف، خطط استراتيجيات المنظمة ودرجة استفادتها من الفرص المتاحة في الظروف، كما يتجلى التأقلم في درجة الاستفادة من نقاط المنظمة والتغلب على نقاط ضعفها.

— **التطور:** ويتمثل في درجة نمو المنظمة ويتمثل ذلك النمو والتطور في إدخال البرامج التدريبية للأفراد، وكذلك في إدخال عناصر التكنولوجيا في المنظمة، وكذلك في تطوير منتجات وخدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة.

— **البقاء:** كلما كانت المنظمة فعالة تستطيع وتضمن بقائها.

وهذه العناصر تعتبر عناصر لفعالية المنظمة ككل، حيث يمكن أن توجد عناصر أخرى النظم الفرعية للمنظمة كما أنها مجرد عناصر مقترحة يمكن أن يضاف إليها عناصر أخرى أو يؤخذ منها بعض العناصر حسب ظروف كل منظمة وعموما يمكن استخدامها أو الاسترشاد في الحكم على فعالية المنظمة، وينبغي على كل منظمة أن تأخذ بها بقدر الإمكان لقياس درجة فعاليتها.

3- خصائص التنظيمات الفعالية:

تتمثل هذه الخصائص في ثلاثة عناصر أساسية وهي تكنولوجيا متطورة وموارد بشرية كفأة ومتحفزة وإنتاج وافر ذا جودة عالية وهي⁽¹⁾:

أ - تكنولوجيا متطورة وجودة التصاميم:

¹ - غياب بوفلجة، مرجع سابق، ص: 113 - 115.

-تكنولوجيا متطورة: من مميزات الحضارة الصناعية المعاصرة اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم.

-تصميم ملائم للواقع المحلي: حتى تكون التكنولوجيا المتوفرة فعالة، يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائماً للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

ب — موارد بشرية كفأة:

- يد عاملة كفأة: على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءات المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات، وأن يوفر التكوين المناسب بطريقة مستمرة لمستخدمي التنظيم.

- سيولة الاتصالات: إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات من الأعلى إلى الأسفل، ومن الأسفل إلى الأعلى وأفقياً بين مختلف المصالح.

- فعالية القيادة التنظيمية: بحيث تكون لها قدرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال.

- المساهمة في اتخاذ القرارات: يجب إشراك العمال في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها، من خلال ما يعرف بالديمقراطية الصناعية ومشاركة العمال، أي إشراك العمال في اتخاذ القرارات، وفي مختلف المستويات مما يشعرهم بأهميتهم وحاجة التنظيم إليهم.

- حل مشاكل العمال وتحفيزهم: تؤدي عملية الاهتمام بالعمل وحل مشاكلهم إلى كسب رضاهم رفع مستوى رضاهم المهني، وهو ما يؤدي إلى:

- ارتفاع مستوى الرضا المهني.

- انخفاض مستويات التغيب وترك العمل.

- شعور بالاعتزاز والانتماء للتنظيم.

ج — كمية الإنتاج ومستوى جودته:

يؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفأة والمتحفزة، إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في:

– ارتفاع مستوى الإنتاج: إن توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة المؤهلة عوامل أساسية تساعد على رفع مستوى الإنتاج

– جودة الإنتاج: عن التحكم في تكنولوجيا الإنتاج وتوفر المواد الخام بالتنوع المطلوبة، عوامل تساعد على الرفع من جودة الإنتاج.

– انخفاض تكاليف الإنتاج: يكون ذلك من خلال الاقتصاد في المصاريف وضعف مستوى الضياع.

– قدرة على التكيف لمواجهة المستجدات: إن توفر الشروط الضرورية للإنتاج، يؤدي إلى مرونة وقدرة على التكيف مع الواقع ومواجهة الصعوبات والمستجدات، كما أن فعالية التنظيم تساعد على إيجاد ميكانيزمات تنظيمية تسمح باتخاذ القرارات المناسبة في الأوقات والسرعة المناسبين.

إن لم تتمكن من تحديد كل خصائص ومميزات التنظيمات الفعالة، واختلاف شروط ومتطلبات نجاح وفعالية مختلف التنظيمات والمؤسسات، حسب الخدمات التي تقدمها، إلا أن اعتبار الخصائص المذكورة في هذا الفصل، يساهم دون شك في التعرف على مستوى الفعالية لتدعيم إيجابياتها وتقييم سلبياتها.

4- شروط فعالية الأداء:

يمكن تقسيم السمات والكفاءات وأساليب التفاعل والأداء الفعال، من خلال الجوانب التالية⁽¹⁾:

أ — استعدادات نفسية: وتتمثل في:

– الثقة بالنفس: أول شيء يجب توفره في الفرد الفعال هو الثقة بالنفس وبقدراتها وإمكاناتها، ذلك أن عدم ثقة الفرد بنفسه تؤدي إلى الفشل في مهامه.

– الدافعية للإنجاز: إن الرغبة في العمل واعتماده كأسلوب لتحقيق الأهداف، هو عامل مساعد على الإنجاز.

¹ - نور الدين تاويريت، مرجع سابق، ص 205-208.

– الرغبة في تغيير الواقع: من العوامل المساعدة على تحقيق الأهداف، الرغبة في دفع الأمور إلى الأحسن، وعدم الاطمئنان إلى الركود والسكون والجمود.

أخذ الأمور بجدية: يجب عدم التهاون في الأعمال، وعدم الاعتماد على الحظ، أو الاستخفاف بالأمور، والاعتقاد بسهولة تحقيق الأهداف، بل يجب اخذ الأمور بجدية.

— عزيمة وإصرار: يجب الجد في السعي، والسهر على تحقيق الأهداف وعدم التوقف عند أول عائق أو صعوبة أو أن يعتقد الفرد من البداية أنه سوف يفشل في تحقيق مبتغاه، بل يجب عليه الإيمان بالنجاح، بل الإصرار على تحقيقه.

ب — وضوح الأهداف والتخطيط والإعداد لإنجاح المهام:

– تحديد الأهداف ووضع الخطط: يجب أن تكون الأهداف واضحة قابلة للتجسيد وقد تكون الأهداف قصيرة، متوسطة أو بعيدة المدى بحيث يتم العمل على تنفيذها وتجسيدها على مراحل.

– وضع خطط مدروسة وواقعية: يعمل الفرد أو المؤسسة على توفير شروط إنجاحها.

ج — قدرات ومهارات:

– مهارات نفسية: يتميز الفرد السليم بشخصية متوازنة، ايجابية وفعالة، تسمح له بالتعامل مع مختلف المواقف الاجتماعية، والمهنية بأساليب وطرائق ناجحة.

– مهارات اجتماعية: القدرة على الاتصال والتحكم في آلياته ومهاراته من حيث الاستماع والتعبير، والتواصل عموماً.

مهارات تقنية: يتطلب من الفرد المعاصر التحكم في تقنيات ومهارات أحد الميادين العلمية أو المهنية على الأقل.

– مهارات تصورية: وتتمثل في القدرة على التصور والإبداع والتخطيط، التفتح على الواقع والتفاعل معه.

د — مهينة الظروف وتوفير شروط إنجاز المهام:

– مهينة الظروف المناسبة والمساعدة على إنجاز المهام .

- توفير الوسائل والإمكانيات الضرورية لإنجاح المهام.
- ه- فعالية التدخلات، جدية العمل، الصرامة وعدم التهاون:
 - مباشرة إنجاز المهام دون تهاون ولا تقاعس أو التأجيل.
 - الاعتماد على النفس بالدرجة الأولى في إنجاز المهام أم المتابعة المباشرة لإنجازها في حالة الإشراف عليها.
 - الاستقلالية عن الغير والاعتماد على النفس ما أمكن، حتى لا يكون الاتكال على الغير، حجة للتهاون في إنجاز المهام.
 - إتقان العمل: على الفرد أن يتقن عمله بحيث يكون متميزا، ذا جودة عالية موصوفا بالإبداع ما أمكن.
- و- تقييم العمل المنجز والاستفادة من الأخطاء:
 - اعتماد طريقة التقييم: يجب على الفر محاسبة نفسه وتقييم نتائج أعماله والتعرف على سلباتها وإيجابياتها.
 - العمل على تدارك الأخطاء: على الفرد تقويم الأعمال ومعالجة الأخطاء، والاستفادة منها لتحسين الأداء، والعمل على تجنب الوقوع فيها مستقبلا، واستخلاص الدروس والعبر منها.
 - وهي الاستعدادات والمهارات الواجب توفرها في الفرد المعاصر، حتى يتمكن التدخل بفعالية في إنجاز مهامه.
 - كما يمكن إدراج بعض الشروط الأخرى لضمان فعالية الأداء وهي مشتقة من الميدان (من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة) وهي⁽¹⁾:
 - لكي يكون العامل فعال يتطلب ذلك تحفيز معنوي، والمتمثل في تكوين تخصصي أو ترقية في الدرجات من خلال نظام التقييم، وكذا الإجازات التعويضية كل هذه الشروط يجب أن تتوفر لرفع معنويات العامل ليحسن أدائه.

¹ - فاطمة سوداني، مرجع سابق.

5-العوامل المؤثرة على فعالية التنظيم:

لقد تباين الباحثون في عرض وتحديد العوامل الأساسية التي تحدد قدرة المؤسسة على تحقيق الأهداف ودرجة تأثيرها أو أهميتها، ويمكن التعرف على مقدار فعالية المؤسسة في ضوء أربعة عوامل رئيسية هي⁽¹⁾:

أ - **النظام الاقتصادي:** يقصد به جميع الأنشطة والأدوار والوظائف التي تتولاها عملية الإنتاج في المؤسسة، وعليه فمعايير فاعلية المؤسسة تتضح من خلال السمات التالية:

— المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل.

— المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة.

ب — **النظام السياسي:** ونعني بالنظام السياسي داخل المنظمة هنا تلك الوحدات التي تقوم باتخاذ القرارات، والتي تحاول الحصول على المساندة بغية ترجمتها إلى واقع ملموس من البيئة المحيطة بها، في ضوء هذا البعد نجد أن المنظمة ذات الفعالية العالية هي التي تتصف بالصفات التالية:

-إن المنظمات التي ترتبط قراراتها بحاجيات العاملين لديها تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات التي لا تمثل قراراتها رغبة عاملها.

— إن المنظمات التي تكون قراراتها منطقية ومضبوطة، تكون فعاليتها أكثر من المنظمات التي تتخذ قراراتها من منطلقات انفعالية مشوهة.

— إن المنظمات التي تتمتع بدرجة كبيرة من الاستقلالية تكون أكثر فعالية من تلك التي تتصف بحدودية الحركة.

— إن المنظمات التي تخضع لأيدولوجية واضحة ومحدودة ونابعة من طبيعة المنظمة نفسها، يمكنها أن تكون ذات فعالية عالية.

— إن المنظمات التي يوجد بها أعضاء مؤثرون، بإمكانهم جعل المنظمة أكثر فعالية .

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص ص 200 - 202.

ج — النظام الرقابي: إن المعنى الخاص للنظام الرقابي في هذا الموضوع، هو الإجراءات التي تدفع العاملين إلى التوافق والتمسك بأهداف المنظمات، ويمكن تحديد سمات فعالية المنظمة انطلاقاً من هذا المتغير على النحو الآتي:

- إن المنظمات التي توجد بها أنظمة جزاءات حازمة من المحتمل أن تكون أكثر فعالية من المنظمات التي تتصف بالتساهل مع كل ما يحدث بداخلها.

لكن، ومن جهة أخرى، فإن المنظمات التي تتصف بأنظمة جزاءات متدرجة تكون أكثر فعالية عكس ما إذا كانت هذه الجزاءات ردعية وللهولة الأول.

— إن المنظمات التي تكون فيها العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين علاقات محددة وموضوعية يمكنها أن تكون ذات فعالية أكبر فيما لو كانت هذه العلاقات خاضعة لأهواء ومزاج الرئيس.

تكون المنظمة أكثر فعالية عندما تكثر الاتصالات بين أعضائها وفي كل الاتجاهات (رأسية، أفقية، دائرية)

د — النظام البيئي: ونقصد بالنظام البيئي تلك المحددات التي تتعلق بالسكان والبيئة، ومنه تكون محددات فاعلية المنظمة على النحو التالي:

- تعتبر المنظمات كبيرة الحجم أكثر فعالية من تلك المنظمات صغيرة الحجم.

- إن المنظمات التي تتمتع بالقدرة على الحركة السكانية الهادفة، بمعنى تلك التي بإمكانها التأثير الإيجابي في المحيط الذي توجد فيه، تكون أكثر فعالية فيما لو كانت متفوقة على نفسها ولا يوجد لها امتداد طبيعي واجتماعي داخل المحيط الذي تكون جزءاً منه.

ويمكن أيضاً إدراج بعض العوامل الأخرى والمشتقة من الميدان من خلال الدراسة الاستطلاعية للمؤسسة وهي كالتالي: (1)

المعرقل الوحيد أو العامل المؤثر الوحيد على فعالية المورد البشري هي العوارض والحواجز الطبيعية ومثال ذلك عرقلة سيارات الإسعاف أو شاحنات المطافئ في الممرات الخاصة بها من طرف السيارات المدينة إضافة إلى حشود الناس في مكان الحادث، وكذا الثلوج والفيضانات التي تعرقل إتمام المهام.

¹ - فاطمة سوداني، مرجع سابق.

ويمكن الإشارة إلى أنه لا يوجد عراقيل من داخل المؤسسة على اعتبار صرامة القانون المعمول به داخل المؤسسة بصفقتها ذات طابع شبه عسكري فهي تنص على منع أي عامل عن التخلي على تلبية النداء الذي يعرض صاحبه لعقوبة صارمة (خاصة جماعات التدخل) أو التخلي عن المنصب أثناء الحاجة لهذا العامل، أو القيام بعملية "حجز" لجميع العمال بأمر من المديرية العامة، المدير الولائي للحماية المدنية أو السيد الوالي حتى ولو كانوا في عطلتهم للعمل في ذلك اليوم بسبب اضطرابات جوية مفاجئة (هذا حسب النشرة الجوية الخاصة)، هذا الحجز إلى غاية رفعه بأمر من نفس السلطة التي أمرت بالحجز (توقف الكارثة مثلا) ويستعمل هذا الأسلوب ليس فقط في الكوارث الطبيعية بل يمكن أن تكون تظاهرة رياضية رسمية، الانتخابات تمثل كجهاز أمني (هذا وبعده يعرض العامل بإجازة تعويضية) أما بالنسبة للجماعات الإدارية فالعوامل المؤثرة تتمثل في تجاوز القانون تعرضهم لعقوبات في حالة إتلاف وثائق إدارية أو معدات - لأنها في ممتلكات الدولة...

6- الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة:

حيث يمكن تجسيد الدور البشري في تحقيق فعالية المنظمة في⁽¹⁾:

تتطلب الفعالية في إدارة المنظمات للمحافظة على معدل عال من النمو وجود علاقات طيبة بين الأفراد داخل التنظيم- ولم لا خارجه أيضا- وذلك من خلال كل المراحل والعمليات الإنتاجية.

فقد لا نبالغ إذا قلنا أن نسبة عالية من العمل الذي يتم أدائه في المنظمات يتم من خلال الجماعة وليس من خلال التكنولوجيا المتطورة كما قد يتبادر إلى الأذهان، فمقدار الفعالية والكفاءة في أداء الجماعة لعملها ومختلف وظائفها، وكذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة والمقبولة، يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم ونجاح المنشأة (المؤسسة) وإذا أردنا التأكد من ذلك، نطالع ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المؤسسات اليابانية "ولعل أكبر دليل على ذلك هو ما نلاحظه من نجاح وتقدم للمنشآت اليابانية نتيجة إدراكهم لدور جماعات العمل.

فمن خلال دراسة ميدانية للشركات اليابانية اتضح أن السبب في نجاح تلك الشركات لا يرجع إلى التكنولوجيا بقدر ما يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي إن هذا ليس غريبا على الإطلاق لما نعرف أن الفرد الياباني لا يساوم أبدا على عاداته وقيمه المختلفة (الدينية والاجتماعية) فهي مصاحبة له أينما اتجه

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 217-218.

وأينما حل، ومن بين هذه القيم، حبه للعمل والاعتراف إلى حد التقديس بالإنسان المتفاني في عمله لا يعبر عنه بالاضطراب السلبي الذي يعني التوقف عن العمل وشل الإنتاج، وإنما كثيرا ما يتجه إلى إغراق السوق بالسلع الزائدة عن الطلب، مما يسبب لصالح العمل تضخم يصعب تخفيضه.

إذن فالعلاقات الإنسانية في الصناعة ليست مجرد مطلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي للوفرة في الإنتاج وتحسينه، وبالتعاون والتوافق والتفاهم البناء، وكذلك بالتحلي بروح الفريق يمكن تحقيق الحد المطلوب من الأهداف بأقل تكاليف.

كما يمكن إدراج بعض الجوانب التي يظهر فيها الدور البشري في تحقيق الفعالية المنظمة وهذا من خلال الدراسة الاستطلاعية لمديرية الحماية المدنية (مشتقة من الميدان) وهي⁽¹⁾:

_____ تكون بالحفاظ وضمان التدخل السريع.

_____ حماية الأشخاص وممتلكاتهم في مواضع لا تكون خطرا على حياة عون التدخل مع استحالة إنقاذ الشخص أي عدم المخاطرة بحياة العون في حالة استحالة إنقاذ الضحية.

_____ العمل على الحفاظ على المعدات.

7- مقومات فعالية جماعات العمل:

هناك من يؤكد على ضرورة توفر جملة من المقومات لكي توجد جماعات عمل فعالة نذكر منها:

- حدوث تفاعلات الجماعة في جو مدعم وبيئة ملائمة تسودها الثقة بين العاملين، والاقتناع بان بإمكانهم المساهمة في تحقيق الأهداف إذا أتاحت الفرصة لهم

- أن تكون قيم وأهداف الجماعة مشبعة ومتكاملة ومعبرة عن قيم وحاجات أعضائها

- استمرار الجماعة في العمل لفترة كافية في المنظمة، وذلك لتطوير وتدعيم علاقات سليمة وبناءة بين أعضائها.

- توافر درجة عالية من الدافعية من جانب أعضاء الجماعة مما يساعد على قبول القيم الأساسية بدون معارضة ويساهم في تحقيق أهداف الجماعة.

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص218.

- قبول كل عضو برغبة وبدون معارضة الأهداف والتوقعات التي يتم تشكيلها بواسطة وبواسطة الجماعة.
- تبني فلسفة النظر إلى العمل داخل الجماعة، بمفهوم تعاوني يتضمن المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات من جانب أعضائها.
- تبني قيم هامة للجماعة، فكلما زادت أهمية القيم كلما زاد احتمال قبولها من جانب الأعضاء.
- كما يمكن إدراج بعض التجسيديات لفعالية جماعات العمل والمشتقة من الميدان من خلال الدراسة الاستطلاعية وهي كالآتي⁽¹⁾:
- التنسيق في العمل (عمل في إطار نسق واحد) ويظهر هذا من خلال الملاحظة العادية ترى هنالك حركات موحدة.
- امتلاكهم إشارات لفظية أو ما يعرف بالإيعاز (معناه أمر التنفيذ) لتسهيل عملية إنجاز المهمة وتلغي كل حالات سوء التفاهم التي تعرقل التدخل أو تصعب من إنجاز المهمة مثال لفظ "مستعد للرفع" وهي ايعاز للتنبيه ويقابل ايعاز لتطبيق الأمر بلفظ "ارفع"
- استعمال طرق للتواصل في أماكن التي تنعدم فيها التواصل اللفظي مثل "طريقة الحبل" أي كلما سحب الحبل بعدد معين من المرات يدل العامل بذلك معلومة معينة، إما مواصلة المهمة (التدخل) أو إيقاف المهمة والرجوع للأدراج.

¹ - فاطمة سوداني، مرجع سابق.

الفصل الثاني

الأبعاد النظرية للدراسة

أولاً: الدراسات السابقة

على اعتبار أن الدراسات السابقة هي جزء من التراث النظري الذي تطرق إلى الدراسة بكل مفاهيمها أو لمفهوم من بين مفاهيمها أو لبعد من أبعادها، فإن أهميتها تكمن في كونها تساعد الباحث على الاستفادة منها في جميع مراحل بحثه بدءاً من أهداف الدراسة إلى غاية النتائج المتوصل إليها في الدراسات السابقة مروراً بالمنهج والأدوات المستعملة...، كما يعتمد عليها الباحث في مناقشة نتائجه ومقارنتها بها في زمان ومكان مختلفين وكذا عينة مختلفة، وأيضاً تستعمل في تحليل نتائج الدراسة الراهنة، إضافة إلى كونها تساعد الباحث على تجنب العراقيل التي وقع فيها الباحثين السابقين ولتمثل دراسة وإطار مرجعي للباحثين بعده للاستفادة منها.

ولقد قسمنا الدراسات حسب متغيري الدراسة، وتمثل في الدراسات المتعلقة بالمتغير المستقل وهو "العمل الجماعي" وهذه الدراسات هي: "دراسة عبد العالي بلعيفة" ودراسة "سليمان عز الدين"، ودراسة "مجيدر بلال" ودراسة "عطية يوسف" ودراسة "شطي أمينة"

II-الدراسات المتعلقة بالعمل الجماعي :

1-دراسة عبد العالي بلعيفة: جاءت بعنوان "التسيير الفعال وأثره على تماسك الجماعات العمالية" دراسة نظرية وميدانية بوحدة التل لإنتاج الحليب ومشتقاته- مزلق- بسطيف، دراسة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع، كلية الآداب والعلوم الاجتماعية بجامعة منتوري، قسنطينة 2006/2007، تحت تساؤل عام وهو هل التسيير الفعال يحقق تماسك الجماعات العمالية في الجزائر؟ واندرجت تحته فرضيتين الأولى تفر بان التسيير الفعال يحقق رضا العاملين وهدف التنظيم معا أما الثانية فتقول بأن رضا العاملين عن هدف التنظيم يحقق تماسك جماعتهم، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- معرفة أثر العلاقات الرسمية وغير الرسمية للمسير الجزائري في الجماعات العمالية، ونتائج ذلك على تماسك الجماعات العمالية.

- معرفة دور المشرف المباشر للعمال على الجماعات العمالية، في مسألة التسيير بصفته وسيطا بين جماعات العمل والإدارة.

_____ معرفة عوامل ومسببات تماسك الجماعات ومعرفة العوامل المسببات التي أدت إلى ارتفاع درجة التماسك أو انخفاضه.

_____ معرفة حقيقة دور التسيير في المؤسسة الجزائرية وأثره على رضا الجماعات العمالية، لأنهم الأساس في تحقيق أهداف المؤسسة.

ويتكون مجتمع الدراسة من 201 عامل (مفردة) موزعة على فئات، تم الاختيار منها 78 عامل مثلوا أفراد العينة أي بنسبة 62.40% وبناء على التركيبة السوسيو مهنية لمجتمع الدراسة فالعينة كانت طبقية قصدية حيث أنها طبقية كونها تمثل كل طبقات المجتمع وكونها قصدية لأنها شملت الفئات المهنية لوحدها الإنتاج، أما فيما يخص منهج الدراسة فهو منهج وصفي بأسلوب المسح بالعينة الذي يقوم على جمع المعلومات من الميدان بواسطة أدوات وتحليلها، وتفسيرها. وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية: توصلت الدراسة إلى أن الجماعات العمالية تنظر للمشرف أنه بالمرتبة الأولى متسامح وسلوكه هذا مبني على نظرية ردم المشاكل أو غض الطرف عنه ولا يستعمل سلطته إلا إذا اضطر إليها ويكون عادلا في استعمالها، وان هناك علاقة عكسية بين ارتفاع المكانة المهنية ونظرة العامل إلى عدم قبول للمشرف اتخاذ القرار، وكذلك أن الجماعات الغير رسمية تتميز بعلاقة طردية بين مستواها التعليمي وقبول المشرف المشاركة فيما يتخذه من قرارات، فأعضاء الجماعات غير الرسمية ذات المستوى التعليمي العالي تشعر أن المشرف يشركهم في اتخاذ القرارات بـ 100% فهذا الاعتراف من المشرف بقدراتهم الفكرية والمهنية، وفي المقابل أن العمال أقروا أن سبب رفض المشرف المشاركة من يشرف عليهم فيما يتخذه من قرارات هو أنه غير عادل بين أعضاء الجماعات، وان الإدارة جميع قنواتها مفتوحة أمام أعضاء الجماعات، ولكنها تفضل قناة "المشرف" وتمارس سياسة الباب المفتوح أمام أعضاء الجماعات بما في ذلك قبولها لتدخل النقابة فيما لم يرض العمال من حلول من طرف الإدارة، رغم أن العمال يفضلون قناة "مباشرة" بالدرجة الأولى، كما أن الإدارة لا تسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وأن سمحت فهي تسمح فيما يخص الأمور الروتينية اليومية، وبطرق غير رسمية، أما فيما يخص العلاقات بين أعضاء الجماعات كونها تتميز بالإيجابية وسبب ذلك عدم وجود أهداف محددة واضحة، ولا ترقيات ولا مكافئات من طرف الإدارة يتنافس العمال من أجلها، لا انضباط هذا ما يلغي عنصر التعاون لان هذا حسب رأيهم يكون عند وضوح الأهداف وفي المقابل ينفي كل أسباب الصراع فالعمال الذين أقروا أن هناك صراع حسبهم هذا راجع للمنافسة.

2-دراسة سليمان عزي الدين: جاءت بعنوان "التنظيم غير الرسمي والإنتاجية"، دراسة ميدانية بمطاحن الحروش، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2007-2008، تحت تساؤل عام وهو إلى أي مدى يساهم التنظيم غير الرسمي في تحسين الإنتاجية؟ واندرجت تحته فرضيتين الأولى: تقول أنه تلعب قواعد السلوك التي تحددها الجماعة دوراً أساسياً في المساعدة على زيادة الإنتاجية، أما الثانية: تقول أنه تؤثر قنوات الاتصال التي يفرضها التنظيم غير الرسمي على مستوى الإنتاجية، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تسليط الضوء على موضوع التنظيم غير الرسمي.

- إظهار مدى اعتراف المؤسسات والمديرين بالتنظيمات الغير الرسمية.

- محاولة التعرف على دور وأهداف التنظيم غير الرسمي .

وللتحقق من صدق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي واعتمد على طريقة المسح بالعينة كإحدى الطرق المستخدمة في البحوث الوصفية حيث مثل مجتمع الدراسة 174 مفردة موزعون كالتالي: إطار واحد مسير الرئيس المدير العام، 16 إطار متوسط، 69 عامل تنفيذ، 11 إطار عال، 54 عامل مهارة، منهم 151 عامل دائم، وطبيعة الموضوع دفعت الباحث إلى تبني العينة القصدية على اعتبار أن الموضوع يفرض ضرورة التركيز على الورش والذين يمثلون عصب الإنتاج والذين يؤثرون بشكل مباشر في عملية الإنتاج، ومن خلال إحصائيات سنة 2007 عدد العمال 142 عامل تم اختيار نسبة 46.48% مثلت 66 عامل إنتاج، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية: أن العمل وسط جماعة ضروري للأفراد على اعتبار أن التعاون بين العمال يعتبر مظهراً من مظاهر التكافل الاجتماعي، ذلك أن تبادل العواطف والتفاعلات من شأنه أن يحقق التماسك بين جماعات العمل، وهذا راجع لسياسات الإشراف الحسنة والتي من شأنها أن تحقق الاستقرار في أهداف الجماعة مما ينعكس على الفعالية التنظيمية بصفة عامة وإنتاجية المؤسسة بصفة خاصة، على اعتبار أن تماسك الجماعة يظهر نتيجة لسياسة الإدارة السلبية وسياسات الإشراف المحففة في حق العمال، مما يؤدي إلى أن تتخذ الجماعة أسلوب تقييد الإنتاج كمتغير أساسي في الضغط على الإدارة حتى تتراجع عن تصرفاتها، وأن وجود الفرد كعضو في جماعة لها صفة الدوام النسبي يجعل قيمه ومعتقداته وأنشطته تتشابه مع قيم ومعتقدات ومعايير وأنشطة الأفراد الآخرين الأعضاء في نفس الجماعة، وذلك نتيجة لوجود قوى وضغوط يتعرض

لها الأعضاء تدفعهم إلى توحيد سلوكهم طبقا لمعايير الجماعة، إضافة إلى أن التفاعل بين جماعات العمل من شأنها أن يولد اتصالات اكبر ومشاركة وجدانية بين العمال، مما يساعد على تماسك الجماعة بما يعوضه عن القيود الرسمية والذي من شأنه أن يعمل على تجنب الصراعات والاختلافات والذي يؤدي إلى تحقيق المصالح المشتركة مما ينعكس على فعالية الإدارة والأداء.

3- دراسة مجيدر بلال: جاءت بعنوان "تماسك جماعة العمل وعلاقتها بالرضا الوظيفي"، دراسة ميدانية بالشركة الإفريقية للزجاج ENAVA بولاية جيجل، دراسة مكتملة لنيل شهادة الماجستير تخصص عمل وتنظيم، فرع علم النفس العمل والتنظيم، معهد علم النفس والعلوم التربوية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010/2009، تحت تساؤل عام وهو هل لتماسك جماعة العمل تأثير على رضاهم المهني؟ واندرجت تحته فرضيتين الأولى: تقرر بأنه يتأثر ايجابيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات الموجبة بين أعضاء جماعة العمل وتجاهدبهم لبعضهم البعض، أما الثانية: فتقرر بأنه يتأثر سلبيا الرضا الوظيفي للعمال بزيادة العلاقات السلبية بين أعضاء جماعة العمل وتنافرهم من بعضهم البعض، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

-لفت الانتباه المسؤولين في مؤسساتنا إلى مدى العلاقة التي تربط بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمال.

-التعرف على طبيعة العلاقة الموجودة بين تماسك جماعة العمل والرضا الوظيفي للعمال.

-محاولة التعرف على أنجع الطرق والأساليب التي من شأنها تحسين وزيادة العلاقات الايجابية ودرجة انجذاب جماعة العمل وتماسكهم وبالتالي زيادة رضاهم الوظيفي وللتحقق من صدق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي وقد قام باختيار عينة عشوائية بسيطة بنسبة 30% على اعتبار أن مجتمع الدراسة يضم 286 عامل وتم نزع منها 16 عامل تم اختيارها في الدراسة الاستطلاعية وبالتالي أفراد العينة هم 80 مفردة، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية: من خلال النتائج المحصل عليها لعينة البحث أن العمال الذين توجد بينهم علاقات جيدة ووطيدة يسودها الاحترام والتقدير المتبادل ومشاعر التضامن والوحدة والمساعدة يشعرون بأنهم متماسكون ومترابون ببعضهم البعض يتمتعون برضا وظيفي اكبر، وكذلك من خلال النتائج المتحصل عليها من إجابات الأفراد على رضاهم أو عدم رضاهم على البنود التي تقيس درجة الرضا على احد بنود التنافر أو التباعد تبين لنا أن

الأفراد الذين توجد بينهم علاقات سلبية من صراع وتنافر وعدم الشعور بالتقدير والاحترام المتبادل واللاتفاهم والانسجام والشعور بالتضامن والمساعدة بين أعضاء الجماعة يتمتعون برضا وظيفي أقل.

4- دراسة عطية يوسف: جاءت بعنوان "القيادة الإدارية وتأثيرها في أداء جماعات العمل"، دراسة ميدانية بمنظمة الغرف الصحراوية عين مليلة CABAM دراسة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010-2011، تحت تساؤل عام وهو كيف يمكن للقيادة الإدارية التأثير على أداء جماعات العمل، وما هي الأساليب المتبعة لزيادة هذا الأداء داخل منظمة الغرف الصحراوية؟ واندرجت تحته جملة من الفرضيات الأولى تقرر أنه يجب توفر أدنى حد من السمات القيادية لإدارة الأعمال عن طريق جماعات العمل والثانية تقرر أنه يحاول القادة الإداريون داخل منظمة الغرف الصحراوية التوفيق بين العمل والعلاقات مع العمال ويعتمدون في ذلك على خبرتهم أكثر من أي شيء آخر، والثالثة تقوم أنه يكون تأثير أسلوب التدريب والتحفيز جد إيجابي على أداء جماعات العمل داخل المنظمة.

وللتحقيق من صدق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي، وتم اختيار أسلوب المسح بالعينة حيث أن مجتمع الدراسة يضم 420 عامل وتم اختيار 200 مفردة للعينة أي ما يمثل نسبة 47.5% وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية: أن هناك تعارض في الآراء بين القادة والعمال في الكثير من النقاط من بينها منح الإصلاحات تلقي العمال للتحفيز الإجراءات العقابية ومسؤولية العمال أمام قادتهم، في حين أن أكبر توافق في الآراء كان في تأثير الأساليب القيادية على أداء جماعات العمل من تدريب وتحفيز، إضافة إلى وجود مظاهر كثيرة دالة على استخدام القادة في المنظمة لأسلوب فرق العمل لتحقيق أداء الجماعات، حيث نجد المسؤولية الجماعية والحث على تعاون العمال والالتزام بتحقيق الأهداف الخاصة بالجماعة.

5- دراسة شطي أمينة: جاءت بعنوان: "الثقافة التنظيمية وعلاقتها بدناميكيات جماعة العمل"، دراسة مسحية على عمال ثانوية عمراني العابد ببلدية سيدي عمران ولاية الوادي، دراسة مكتملة لنيل شهادة ماجستير في علم الاجتماع، تخصص علم الاجتماع التنظيم، قسم علم الاجتماع، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة "محمد خيضر"، بسكرة، 2013/2014، تحت تساؤل عام وهو: هل توجد علاقة بين الثقافة التنظيمية ودناميكية جماعة العمل؟ واندرجت تحته ثلاث فرضيات الأولى: تقرر أنه يوجد علاقة بين السلوك التنظيمي ودناميكية جماعة العمل، أما الثانية تقرر أنه توجد علاقة بين القيم

التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، أما الثالثة تقرر أنه توجد علاقة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، وسعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحديد طبيعة العلاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.
- التعرف على القيم التنظيمية السائدة بين العاملين وأثرها على ديناميكية جماعات العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين السلوك التنظيمي وديناميكية جماعة العمل.
- معرفة العلاقة الموجودة بين اللوائح التنظيمية وديناميكية جماعة العمل.
- التقليل من المشكلات التي تقع داخل المنظمة بسبب عدم التوافق في القيم والمعايير.

وللتحقق من صدق الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي و استعمل المسح الشامل كأحد طرائق المنهج الوصفي ، حيث يحتوي مجتمع الدراسة على 74 مفردة، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية: أن ثقافة المنظمة تساهم في وظيفة تسهيل الالتزام الجماعي، وأن التوصل إلى وجود درجة عالية من تماسك وارتباط الجماعة بالإضافة إلى أن الجماعة تتقبل الأهداف التنظيمية وتوافق عليها، وان التوصل إلى أن كلما كانت الجماعة تحت لواء التنظيم الرسمي كلما كان العلاقات داخلها ايجابية، وان فهم أسلوب تفكير العاملين يرجع إلى العلاقات الجيدة بين أفراد جماعة العمل، أي أن هذه الجماعة متماسكة و تماسكها يسمح بوجود هذا الفهم، كما خلصت إلى أن فهم ووعي العامل بأهداف المنظمة وبالتالي السعي لتحقيقها، وان إدراك جماعة العمل بان عمل الفرد هو مكمل للآخر، وبالتالي أي تقصير سيؤثر سلبا على تحقيق أهداف المنظمة .

ومن خلال هذا العرض الموجز لبعض الدراسات التي تناولت متغير "العمل الجماعي" فهناك بعض النقاط التي تشابهت فيها والبعض الآخر اختلفت فيه، حيث تشابهت هذه الدراسات في كونها خلصت إلى أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة كنظام يسهل تحقيق أهداف التنظيم بغض النظر عن طريقة تحقيقها، كما نجد أن كل الدراسات ركزت على الجانب السلوكي والنفسي لأعضاء الجماعة مثل شيوع روح التعاون، الاحترام والتقدير والالتزام، والعلاقات الجيدة بينهم، بالإضافة على تركيز عمل الدراسات في نتائجها التي خلصت إليها إلى العلاقة مع المشرف والقادة وآخر عنصر تشابه بين هذه الدراسات كونها خلصت إلى ضرورة التماسك والتحلي بروح الجماعة كآلية لاستمرارية الجماعة وتطورها.

وفي المقابل اختلفت هذه الدراسات في العديد من الجوانب تبعا للمتغير الثاني الذي تم ربطه، بمتغير العمل الجماعي حيث تنظر دراسة (عبد العالي بلعيفة) إلى أن تماسك ونجاح جماعات العمل راجع إلى الجانب الاتصالي حيث أكدت نتائجها على فوائد الاتصال بين العمال، وذلك كمؤشر قوي لرفع الروح المعنوية لديهم إضافة إلى تفضيل العمال هذا الجانب للتعامل داخل الجماعة، وهذا ما اتفقت فيه مع دراسة (سليمان عزالدين) واختلفت فيه مع الدراسات الأخرى، بالإضافة إلى أن دراسة (عبد العالي بلعيفة) تنظر إلى ضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات كآلية لتماسك الجماعة.

II-الدراسات المتعلقة بفعالية المورد البشري:

أما فيما يخص الدراسات المتعلقة بالمتغير التابع والمتمثل في فعالية المورد البشري فتمحورت حول 5 دراسات.

1-دراسة صالح بن نوار: جاءت بعنوان "الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين" دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة L.C.M.T.C رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم الاجتماع والتنمية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة منتوري، قسنطينة، 2004-2005.

واندرجت تحته أربع فرضيات: الأولى تقول أنه كلما كانت العلاقة الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة الجيدة كلما كان الأداء العام فعال، الثانية: أن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوسين بأهميته داخل المؤسسة الثالثة، يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يتشاورون قبل اتخاذ قرارات الهامة التي تعنيهم أما الرابعة كلما كان العامل راضيا على وضعيته داخل المؤسسة كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية، وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الهدف التالي:

- تحديد أهم الآليات والحوافز وكذا الدوافع التي يعتمد المعنيون (الصناعيون) أنها تساهم في نمو وتطوير المؤسسات الوطنية وفعاليتها أكبر.

وللتحقق من هذه الفرضيات استعمل الباحث في ذلك المنهج الوصفي الذي رأى صاحب الدراسة بعض فحص وتحليل موضوع الدراسة هذه أنه أنسب منهج يمكن أن يساعده في البلوغ الهدف الذي

وضعه لكون أن هذه الدراسة تسعى إلى تحديد ووصف وتشخيص التأثيرات الموجودة في المرحلة الراهنة بالنسبة لموضوع الدراسة، وتم اختيار العينة بناءً على فئتين رئيسيتين في مجتمع الدراسة، الفئة الأولى: نظم الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومراكزهم الإدارية، والفئة الثانية: تتكون من العمال التنفيذيين، أي عمال الإنتاج وما بعد الإنتاج (التسويق) والذين بدورهم يؤلفون مستويات وظيفية متدرجة، فمنهم عمال تنفيذ (البسطاء) أو المستوى الأول المشرفون المباشرون (رؤساء الأفواج أو الفرق) أو المستوى الثاني، مديرو ورشات الإنتاج (رؤساء الأقسام) أو المستوى الثالث، وانطلاقاً من هذه المعطيات وكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يضم 1962 عامل رأى الباحث استعمال أسلوب المسح بالعينة، حيث قام بتقسيم مجتمع الدراسة إلى فئتين رئيسيتين:

الأولى: مثلها الإداريون الذين بلغ عددهم 175 إطار

- 97 إطار مسؤول أخذ منها 37 عضو بنسبة 38.14%

- 78 إطار مسؤول أخذ منها 38 عضواً بنسبة 38.15%

واستعمل العينة طبقية العشوائية، وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية: يعتبر الاتصال المفهوم من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعلم، وهذا في حد ذاته إجراء فعالاً لتحسين الأداء، وان أغلب العمال المبحوثين مستثنون من عملية المشاركة في اتخاذ القرارات، وان رغبة العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات حيث أن أغلبهم يرون بأن هذا سيسعدهم وسيدفعهم إلى العمل على تنفيذها في الميدان، وأخيراً أن أغلب العمال يرون أن للمؤسسة ليست مؤسستهم.

2-دراسة ناصر قاسيمي: جاءت بعنوان "الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري" دراسة حالة الجماعات المحلية بولاية الجزائر، رسالة دكتوراه دولة في علم الاجتماع التنظيم، قسم العلوم الاجتماعية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية جامعة الجزائر، 2004-2005، تحت مسائل عام هو: ما هي عوامل الصراع داخل التنظيم الإداري الجزائري؟ وكيف يؤثر الصراع في فعالية تسيير هذا النظام؟ واندرجت تحته جملة من الفرضيات، الأولى: تسهم بعض أنماط السلوك الرسمية وغير الرسمية في إثارة مظاهر الصراع داخل التنظيم، والتي تؤثر في فعالية التسيير والثانية كلما ابتعدت الإدارة عن الاستماع إلى الموظفين وإشراكهم في اتخاذ القرارات والاستفادة منها أدى إلى إثارة مظاهر الصراع، والثالثة كلما

تجانست الخصائص الشخصية والاجتماعية للموظفين تراجع الصراع وازداد التعاون التنظيمي، وللتحقق من صدق هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي.

أما فيما العينة نظرا لحيثيات الدراسة حيث رفضت الإدارة التعاون والترخيص لم يسمح لنا ذلك بتحديد أفراد العينة في كل من المستويات الثلاث، مما جعل الباحث يلجأ إلى طرق أخرى للتمكن من الميدان واختيار عينة الدراسة إذ تم اختيار العينة عن طريق الصدفة أو العينة في المكان حيث يقوم من خلال المرور على المكاتب في مختلف المصالح الإدارية وتسليم استمارات الاستبيان إلى الموظفين بصفة مباشرة، وذلك عن طريق أشخاص مفاتيح ساعدوا الباحث على ذلك، فوصلت العينة في ولاية الجزائر إلى 96 مبحوثا والعينة في دائرة حسين داي إلى 57 مبحوث ووصلت إلى 49 مبحوث ببلدية جسر قسنطينة ومنها 2 عامل الأول إداري والثاني منهجي، وفي الأخير توصل إلى النتائج التالية: أن الفعالية اتضح أنه من الصعب إيجاد نموذج وصفي لها خاصة في التنظيم الإداري لأن مقاييسها متعددة منها الاقتصادية والاجتماعية التقنية والتسييرية ومنها ما يتصل بطبيعة التنظيم وخصائصه وخصائص البيئة التنظيمية الثقافية والاجتماعية، فمعاييرها نسبية وتحققها أمر نسبي، وأكد أن أهمية الخبرة في تحديد مفهوم الفعالية إذ هناك من ربطها بأجال محددة وبالخبرة وبالتكوين وبالسرعة في حالة ضرورتها واتخاذ القرارات في وقتها المناسب، وإعطاء الحرية للإطارات في التسيير وهناك من يرى بأنها الوقت مع عدم ارتكاب الأخطاء، وأنه إذا كانت الفعالية تتأثر بتوجه العاملين والقيادة والصراع والتعاون فإن التعاون والصراع يتأثران بعوامل عديدة من داخل التنظيم ومن خارجه وهي الأخرى تؤثر بصفة مباشرة أو غير مباشرة في الفعالية وضرورة فهم دينامية العلاقات الداخلية لتوجيهاتها نحو التعاون فقط لوحظ بأن آليات التعاون هي نفسها آليات الصراع وهي نفسها المؤثرة في الفعالية تقريبا وأن أطراف الصراع هم أيضا التعاون وهم المؤثرون في الفعالية في آخر المطاف.

3-دراسة نور الدين تاويريريت: جاءت بعنوان "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي"، مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التربوية في علم النفس العمل والتنظيم، قسم علم النفس وعلوم التربية، كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة محمود منتوري، قسنطينة، 2006/2005، تحت تساؤل عام هو: لماذا تقاس الفعالية التنظيمية؟ وهل هناك إستراتيجية عملية يمكن اتباعها (تطبيقها) للوقوف على مدى تحقيق المنظمة للأهداف المسطرة سلفا؟ وألا يمكن اعتبار التقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية (النفوس الاجتماعية) أحد

أبرز الاستراتيجيات المطبقة في قياس الفعالية التنظيمية؟ وأدرجت تحته جملة من الفروض، الأولى: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي الشامل للمنظمة، الثانية: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج للتقييم التنظيمي للجوانب التنظيمية، والثالثة: تقاس الفعالية التنظيمية من خلال نموذج التقييم التنظيمي للجوانب السلوكية (النفوس الاجتماعية) للمنظمة، وقد سعت الدراسة لتحقيق الأهداف التالية:

- الوقوف على مدى وعي إدارتنا بأهمية العلاقة القائمة بين التقييم التنظيمي والفعالية التنظيمية لتحقيق المنظمة لأهدافها.

توفير دراسة ميدانية في مجال السلوك التنظيمي تساعد بكل تواضع القائمون على شؤون المنظمة والذين يهتمون بها والذي لن يتحقق إلا باعتماد التقييم التنظيمي للجوانب الاقتصادية والاجتماعية والنفسية وكذا التنظيمية من ثم تتحقق الأهداف المسطرة، ولتحقق من هذه الفرضيات استعمل الباحث المنهج الوصفي التحليلي فحسبه ومن وجهة نظره أنه الكثير من الدراسات السابقة حول الفعالية التنظيمية ابتعت هذا المنهج والذي لا يقتصر على الوصف فقط بل يتعدى ذلك إلى تحليل وتفسير المعلومات وتم اختياره كذلك لأنه يعتمد على وصف ما هو كائن بالفعل، وتفسيره وتحديد العلاقات الموجودة في الواقع والممارسات الشائعة، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

أنه تستطيع المنظمة بلوغ أهدافها كاتجاه أول وقدرتها على النمو والتطور وضمان بقائها في الخريطة التنظيمية كاتجاه ثاني فإنه لن يتحقق ذلك إلا باستخدام التغذية الراجعة -المرتدة- لما تم تسطيره من أهداف ليس فقط الاقتصادية بل وكذلك النفوس الاجتماعية وذلك من خلال التقسيم الشامل والوقوف على نقاط الضعف والقوة وتصحيح مسار العملية الإنتاجية داخل المنظمة، كما خلصت هذه الدراسة إلى أنه يمكن قياس الفعالية التنظيمية بنموذج متكاملة للتقييم التنظيمي الشامل للجوانب التنظيمية والسلوكية.

4-دراسة نسيمه أحمد الصيد: جاءت بعنوان: "الترقية والفعالية التنظيمية" دراسة بمركب مطاحن الحروش، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقراطية، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة، 2006-2008، تحت تساؤل عام هو هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟ واندرجت تحته جملة من الفروض الأولى توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين زيادة معدلات الترقية والفعالية التنظيمية،

الثانية تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي للعمال، والثالثة تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار، والرابعة يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة، وقد سعت هذه الدراسة لتحقيق الهدف التالي:

إبراز مدى مساهمة مترتبات الترقية في تحقيق الفعالية التنظيمية ولتحقق من هذه الفرضيات استعملت الباحثة في ذلك المنهج الوصفي باستعمال أسلوب المسح بالعينة والتي شملت 150 عامل، ونوعها عينة الطبقة العشوائية بنسبة 50% من كل طبقة شملت العينة 70 عامل منها 29 إطار و 52 عون تحكم و 69 عون تنفيذ وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية:

أنه يؤثر الصراع من أجل الترقية على درجة تحقيق أهداف المؤسسة، وأنه تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي وتجسيد ذلك من خلال المزاوجة بين المعايير الموضوعية والذاتية إضافة إلى أن الأفراد المبحوثين غير راضين عن معايير الترقية المعمول بها وأخيرا شيوع مظاهر الصراع السلبية، مما أثر على درجة تحقيق الأهداف المسطرة.

5-دراسة عبد العزيز شنيق: جاءت بعنوان " الحوافز والفعالية التنظيمية" دراسة ميدانية المؤسسة المينائية لسكيكدة نموذجاً، مذكرة مكلمة لنيل شهادة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، قسم علم الاجتماع والديمقرافيا، كلية الحقوق والعلوم الاجتماعية، جامعة 20 أوت 1955 بسكيكدة 2008/2007 وانطلقت الدراسة بجملة من التساؤلات التي تجسدت الأطروحات المحددة لجوهر المشكلة البحثية الراهنة وهي كالاتي: أي الحوافز المادية أكثر تأثيراً على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟ وما هي أهم الحوافز التي تدفع الفرد للعمل بشكل يتواءم مع تحقيق الأهداف؟ وهل هناك علاقة بين الحوافز المعنوية وبين الإنتاجية؟ وإلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب؟ واندرجت تحته جملة من الفروض الأولى: يؤدي الحوافز المادية إلى زيادة الفعالية التنظيمية والثانية: ترتبط المشاركة في اتخاذ القرار بزيادة فعالية التنظيمية (بتنمية واستثمار الموارد البشرية) والثالثة: هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية. وقد سعت هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المادية والفعالية التنظيمية .

- فهم طبيعة العلاقة بين الحوافز المعنوية والفعالية التنظيمية.

وللتحقق من هذه الفروض استعمل الباحث في ذلك المنهج الوصفي وتم اختيار عينة طبقية على اعتبار يضم مجتمع الدراسة 1473 عامل منهم 1034 دائمون و 439 عاملا متعاقدون تم اختيار 103 مفردة من الدائمون، وفي الأخير تم التوصل إلى النتائج التالية: المشاركة في اتخاذ القرارات تساهم في زيادة الشعور بالتقدير، توفير المؤسسة على الحوافز المادية والمعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعوره بالاستقرار وتعاونه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة أخرى.

ومن خلال هذا العرض الموجز لبعض الدراسات التي تطرقت لمتغير فعالية المورد البشري نجد أنها تشابهت في بعض النقاط حيث أكدت هذه الدراسات من خلال ما توصلت إليه من نتائج على أن الفعالية تتحقق من خلال مدى تحقيق أهداف المؤسسة كم نجدها خلصت كلها إلى أن ضرورة توفر منظومة اتصالية داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية وذلك بمختلف الأنماط الاتصالية فبعضها ركز على فتح قنوات الاتصال والبعض على العلاقات داخل المؤسسة بين العمال ومنها من ركز على وجود التغذية العكسية وضرورتها كما نجد هذه الدراسات خلصت إلى ضرورة شيوع الروح المعنوية أو الجانب النفسي والاهتمام به لتحقيق الفعالية كالتعاون والاحترام والتقدير، الرضا، التحفيز، الصراع، وفي المقابل هناك بعض الجوانب التي اختلفت فيها تبعا للمتغير الثاني الذي تم ربطه بالمتغير الفعالية حيث نجد دراسة 'صالح بن نوار) ركز على الرغبة التي يكنها العمال في المشاركة في اتخاذ القرارات، والتي تولد لديهم أو يجعلهم لا يكونون الولاء لمؤسستهم، وأما بالنسبة لدراسة (عناصر قاسمي) فنجدته ركز على جانب الخبرة في تحقيق الفعالية وكذلك على الجانب القيادي داخل المؤسسة أما دراسة (نور الدين تاويريريت) فأكد على ضرورة وجود نموذج متكامل لقياس الفعالية من خلال التقسيم التنظيمي لكي يمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها، ونجد دراسة (نسيمة أحمد الصيد) ركزت على جانب الصراع من أجل الترقية وكيف يؤثر على فعالية المؤسسة، وأخيرا نجد دراسة (عبد العزيز شنيق) ركزت دراسته على ضرورة الاعتراف بقدرات العمال وتجسيدها من خلال التحفيز الذي يجعل العامل يشعر بالاستقرار مما يدفعه إلى تقديم خدمات ذات جودة وبالتالي تحقيق الفعالية.

ثانيا: المداخل النظرية لدراسة العمل الجماعي وفعالية المورد البشري

تعتبر النظريات أساسا من أسس التراث النظري تركز عليها البحوث والدراسات العلمية لأنها ذات أهمية وقيمة علمية باعتبارها الإطار المرجعي للدراسة الذي يتبناه الباحث في إيديولوجية بحثه. ونظرا للتراكم العلمي الحاصل في عملية بناء وصياغة هذه النظريات فقد أخذ العلماء والمنظرين على عاتقهم مهمة دراسة وضع الأطر النظرية لما هو قائم داخل التنظيمات وهذا ما نجده في الاختلاف الواضح لافتراضاتهم النظرية بسبب اختلاف الأزمنة وطبيعة التنظيمات بحد ذاتها، وهذا ما جعلهم يصطدمون بعوامل ومؤثرات خارجية تفرضها عليهم البيئة المحيطة والتي جعلت المنظمات تغير من نشاطاتها وبالتالي تغيير مسار اهتمام المنظرين والدارسين لها، هذا ما تولد عنه نمط آخر من الاهتمام النظري على اعتبار أن الاهتمامات الأولية كانت تركز على دراسة الجوانب المادية ومن ثمة الجوانب الاجتماعية الحاصلة داخل التنظيم فقط وهذا في إطار متطلبات الهيكل التنظيمي، وجراء التغيرات التي فرضتها البيئة الخارجية والمحيط أدى بالتنظيمات إلى ضرورة تغيير المسار النظري والاهتمام بالنسق الداخلي الخاص بها وكذا النسق الخارجي وما يحمله من متغيرات وتحديات وإضافة إلى ذلك تركيز الاهتمام على التأثير المتبادل بين النسقين.

I- نظريات الأنساق المغلقة:

1- النظرية البيروقراطية "ماكس فيبر" Max webber

الهدف من توظيف هذه النظرية هو تسليط الضوء على متغيري الدراسات الراهنة وذلك من خلال تحديد أهم المبادئ والاقتراحات الإدارية التالية:

حيث يرى محمد الصيرفي أنها تتجسد فيما يلي:⁽¹⁾

- أن الإدارة العسكرية التي تدار بطريقة الأمور ويتحرك الأفراد داخلها وفق تعليمات محددة مفروضة عليهم سلفا يمكن أن تنجح في جميع المجالات بما في ذلك المجال الحكومي.
- إن النجاح في المنظمات كبيرة الحجم يتوقف بصفة أساسية على طبيعة التنظيم المحكم الذي لا يلقي بالا بالنواحي الإنسانية.

¹ - محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص45.

- أنه يجب عند وضع مجموعة القواعد الخاصة بالتنظيم المحكم مراعاة صعوبة تسرب الضغط البشري إلى هذه المنظمات.

ويضيف عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة مايلي:⁽¹⁾

-**السلطة الرشيدة القانونية:** إن السلطة التي يمتلكها المدير في المنظمة هي بسبب مركزه الوظيفي وليس بسبب صفاته الشخصية وبناء عليه فالقرارات التي يتخذها المدير يتم التوصل إليها بأسلوب رشيد مبني على السلطة التشريعية.

- **كتابة القواعد والقرارات:** عند كتابة كافة القواعد والقرارات والأوامر فإنها تصبح دليلاً رسمياً لطريقة أداء الأعمال في المنظمة ومن الضروري الاحتفاظ بكافة الأوراق والمستندات والوثائق المتعلقة بهذه القواعد والأوامر وذلك تسهيلاً للرجوع إليها عند الحاجة.

_____ **المظاهر والرموز:** يميل الموظفون إلى رفع مستوياتهم في أعين الجمهور عن طريق التمسك بالمظاهر الخارجية كوجود موقف خاص للسيارة وتوفير أكثر من هاتف على المكتب.

2-نظرية الإدارة العلمية "فردريك تايلور" Frederic Taylor

ركز "تايلور" على الأساليب العلمية في العمل من زيادة فعالية والاستغلال الأمثل لطاقت وقدرات للعامل داخل المنظمة، ورسم طريقة مثلى للعمل، وتقوم هذه النظرية على جملة من الافتراضات منها:

فلقد عرج معمر داود في كتابه منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت على ما يلي:⁽²⁾

-إن تطبيق الأساليب العلمية في العمل يؤدي إلى رفع فعالية المورد البشري، ويضيف عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة النقاط التالية⁽³⁾:

- تطبيق المنهج العلمي في أداء العمل وحل المشكلات بطرق علمية تقوم على الملاحظة والقياس والتجارب.

- ضرورة اختيار العمالة على أسس سليمة ووفقاً لما يتطلبه العمل

¹ - عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2012، ص:

² - داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006ص:

³ - عبد الباري إبراهيم درة، ومحفوظ أحمد جودة، مرجع سابق، ص72.

- ضرورة تعاون الإدارة مع العاملين لأجل التوصل إلى تحقيق الأهداف.

ويضيف طلعت إبراهيم لطفي كون أن هذه النظرية تقوم على⁽¹⁾:

- التأكد من سلامة أداء العمل على نحو مناسب عن طريق الإشراف الدقيق على العمال مع استخدام أنواع مختلفة من الإشراف للتأكد من صلاحية وسائل العمل وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف.

3-نظرية التكوين الإداري "هنري فايول" Henry Fayol

لقد ارتكز طرح هذه النظرية على 14 مبدأ إداري، حيث تم انتقاء البعض منها وذلك حسب ما فرضته متغيري الدراسة الراهنة ويمكن استخلاصها في النقاط التالية⁽²⁾:

- السلطة، الانضباط، وحدة الأمر ووحدة التوجيه، خضوع المصلحة الفردية للمصلحة العامة، الترتيب والمساواة واستقرار الأفراد، المبادرة، روح التعاون.

ومن خلال مبادئ نظرية التكوين الإداري يؤكد هنري فايول على أن المؤسسة لا يمكن ان تحقق الفعالية التنظيمية إلا من خلال إتباع 14 مبدأ ويعتبرها حتمية كحتمية الموت.

4-مدرسة العلاقات الإنسانية: إلتون مايو "Elton Mayo"

حيث قام المنظر لهذه المدرسة "إلتون مايو" بالتركيز على أهم الجوانب الإنسانية وغير المادية للإنسان العامل، حيث أسهمت دراساته الميدانية في ضرورة الاهتمام بعدة جوانب تنظيمية أهمها: التنظيم الرسمي، الروح المعنوية، الدافعية، تماسك الجماعة، التفاعل الاجتماعي وحسب نور الدين تاوريريت فإن هذه المدرسة ركزت على مجموعة من النقاط منها⁽³⁾:

-البحث في السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيمين الرسمي وغير الرسمي.

-أثر الحوافز المادية والمعنوية الكبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة.

¹ - طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دط، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007، ص97.

² - وعد حسن الصيرن، نظرات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004، ص62.

³ - نور الدين تاوريريت، مرجع سابق، ص37-38.

– أثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات غير الرسمية في أداء العامل وفي تحقيق أهداف المنظمة وتطويرها.

– العلاقات التنظيمية بين المستويات العليا والدنيا وأنماط التفاعل القائم بينهما.

– الاهتمام بالقيادة الجماعية والمشاركة في اتخاذ القرارات لما له من دور في تحقيق الفعالية.

– بناء فلسفة جديدة من الاتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية.

5 — نظرية الحاجات "أبراهام ماسلو" Abraham maslou

وقد اهتمت هذه الدراسة بتصنيف أهم الحاجات المتعلقة بالأفراد أهمها: (1)

– الحاجات النفسية: الأكل، الشرب، النوم، الراحة، السكن، اللباس.

– الحاجات للأمن: الإحساس بالأمن من كل خطر، العبث بدون خوف في محيط منظم.

– الحاجة للانتماء: الصداقة والعلاقات الحميمة والمنمية لروح العمل أكثر مع العمال الآخرين، التواجد في جماعة عمل متماسكة تقدره وعدم البقاء وحيدا مهما مشا.

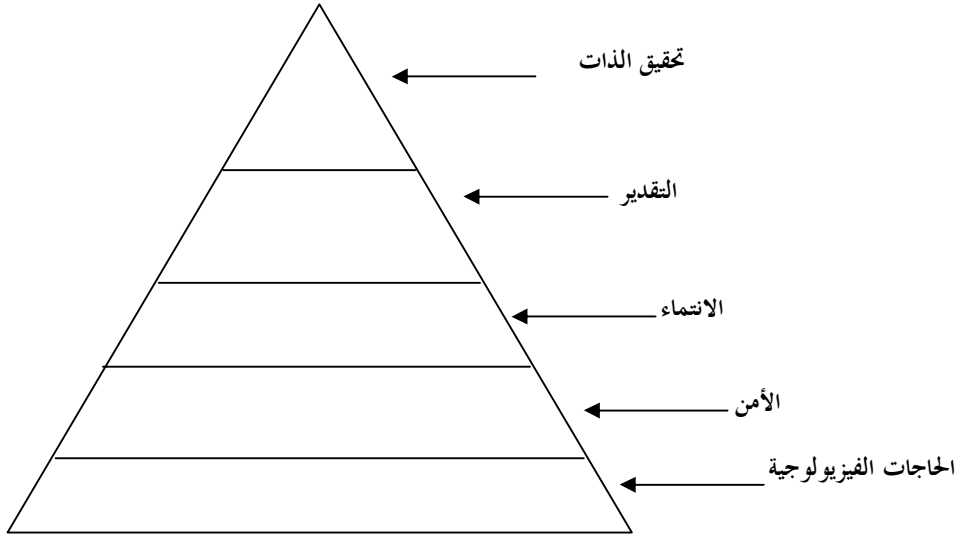
– الحاجة إلى التقدير: الحاجة إلى تقدير العامل لنفسه أي أنه يكون فخورا بما يحس وبما يعمل الحاجة إلى الإحساس بالقوة والقدرة اللازمة للعمل أي أن يصبح قادرا على مواجهة العمل والعالم والحياة والقدرة على تحقيق ما يرجوه.

– التقدير من الغير: الحاجة إلى التقدير والحب من الغير، والحاجة إلى الحصول على نوع الرفاهية والمقام في نظر الغير، مع حياة اجتماعية معقولة والحاجة إلى التنكر من قبل الآخرين مع الحب والاعتراف.

– الحاجة لتحقيق الذات: استعمال وتطوير كل مقدرات وطاقات ومهارات الفرد وان يحقق ما يصبوا إليه، أن يضع أو يجعل مساهمة لكل عناصر شخصية، وذلك في مشاركته بالذكاء والخيال، مع تحسين كل الطرق الممكنة.

¹ – معمر داوود، مرجع سابق، ص 49.

والشكل رقم (01) يمثل الحاجات لماسلو



ومن خلال هذا الهرم نستخلص أنه:

- أن الحاجة المتوفرة لا تشكل منبع أو عامل دافع.
- الكائن الحي مدفوع لتحقيق الحاجات وهي التي تدفعه لذلك
- عندما تتوفر حاجة خاصة من الحاجات المذكورة سابقا غير ملبية بصفة كبيرة هي تأخذ مكان الحاجات الأخرى
- الفرد القائد للحاجات المذكورة مدفوعا لتحقيق الحاجات الأولى فإذا تحققت الأولى يسعى لتحقيق ما بعدها تدريجيا وبالترتيب

6- نظرية الإنجاز "ماكلياند D.Maclelland" (1)

يرى ماكلياند أن الأفراد بحاجة إلى الانجاز أي رضا الأفراد الذين لديهم حاجة إلى الإنجاز يكمن في تحقيق أهدافهم، من جهة نظرا ماكلياند هؤلاء الأشخاص:

- مستوياتهم الاقتصادية جيدة.
- الدخل المادي في حد ذاته لا يمثل دافع قوي لهم إذا قررن برغبتهم في الإنجاز.
- يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم.
- يضعون لأنفسهم أهدافا ليست خيالية بل قابلة للتحقيق.
- يحاول هؤلاء الأشخاص دائما تفادي المخاطر التي قد تكون على حساب العمل.
- يفضل الشخص من هذه الفئة العمل باستقلالية لينسب له النجاح أو الإخفاق، كما يرغب في مواجهة المشاكل الطارئة لحلها فضلا عن تركها للظروف
- ويجدر الإشارة إلى أن ماكلياند إضافة الحاجة إلى السلطة لهم ماسلو وصفه ما بين الانتماء والحاجة إلى التقدير"

7- نظرية y,x لدوغلاس ماك جروجور MC. Gregor" (2)

إن الإسهام التنظيري الذي طرحه دوغلاس ماك جريجور يركز على مجموعة من القضايا أهمها: تناولها لشروط القيادة الفعالة عندما حددها في القيادة الرسمية الموجودة أصلا في أي تنظيم، وأشار إلى أن العلاقة بين القائد (رسمي أو غير رسمي) والعامل هي علاقة اعتماد أو تكامل لأن المرؤوس يعتمد على رئيسه في إشباع الكثير من حاجاته كالأستقرار، الترقية، الحاجة إلى زيادة الأجر.... وغيرها.

¹ - عبد الله بن عبد الغني الطحيم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية التطبيقات"، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003، ص122.

² - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص 175-176.

كما أكد على أن التكامل والاعتماد لا ينحصر فقط بين العامل ورئيسه بل يشمل مختلف المستويات التنظيمية كاعتماد الرئيس لمساعدته أو اعتماد الرئيس على فرق العمل إن هذه الأفكار يمكن اعتبارها كيوادر أولى ساعدت ماك جريجور على صياغة نظريته خاصة به $y.X$.

النظرية X: استندت على الافتراضات التالية:

التأكد على استراتيجيات الضبط التنظيمي إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل ومراقبته بشكل دقيق وتهديده بالعقوبات من أجل ضمان قيامه بالعمل لأن العاملين يكرهون تحمل المسؤولية ويفضلون أن يتم توجيههم مباشرة وبشكل تفصيلي.

يعطي العاملون الأهمية الأكبر لعنصر الأمن الوظيفي أو الاستمرار في العمل للحوافز المادية ويظهرون مستوى متدنيا من الطموح.

أما النظرية y : فقد حملت افتراضات مغايرة تماما للافتراضات الأولى أهمها:

- يجب العاملون العمل ويعتبرونه طبيعيا وضروريا.
- يفضل العاملون ممارسة الرقابة والضبط الذاتي ويلتزمون بتحقيق الأهداف.
- تتوفر لدى العمال القدرة على تحمل المسؤولية والرغبة في تحملها
- يتمتع معظم العمال بقدرات إبداعية ولا تقتصر هذه القدرات فقط على المديرين وبناء على هذه الافتراضات رأى "ماك جريجور": انه من الأفضل للمديرين أن يستند سلوكهم ونمط إدارتهم على افتراضات إيجابية حول العمل وأن يكون ذلك مرشدا لهم في تصميم الهيكل التنظيمي.

8-نظرية العاملين "فردريك هرزبرغ" F.Herzberg⁽¹⁾

إن مساهمة فريديريك هرزبرغ في تأسيس المدرسة السلوكية في مجال التنظيم قد بدت مغايرة نوعا ما للإسهامات المذكورة سابقا، حيث اهتم بما أسماه نظرية الدوافع الصحية في تحقيق الذات، وفيما أكد على وجود اختلاف جوهري بين الآثار التي تسببها الجوانب الرئيسية في العمل بالنسبة للدوافع الإنسانية والآثار التي تسببها الجوانب العرضية أو الهامشية في العمل بالنسبة لهذه الدوافع، وإن أهم افتراضات التي قامة عليها نظريته في مجال التنظيم ما يلي:

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص180.

إن الجوانب الرئيسية في العمل تتمثل في:

- إمكانيات الإنجاز والنمو والتقدم في عمل التنظيم....

أما الجوانب العرضية أو الهامشية فهي:

سياسة المنظمة، الإشراف وظروف العمل، العلاقات الشخصية، الأجور، الأمن الوظيفي ولقد أطلق "هوزبرغ" مصطلح (الدوافع) على الجوانب الرئيسية ومصطلح "العوامل الصحية" على الجوانب الهامشية، ومن هنا جاءت نظريته المتكاملة المسماة بـ "الدوافع الصحية في تحقيق الذات" في هذه النظرية اعتقد أن وجود العوامل الدافعية يؤدي إلى حالة مستمرة مع الدفع والحفز، ولكن عدم وجودها لا يقلل من وجود هذا الدافع أو الحافز داخل الفرد لان هذه الدوافع لا تمثل الكل الذي يحفز الفرد على أن يكون فعالاً ولكن عدم وجودها يؤدي إلى الإحساس بالاغتراب.

من خلال هذا العرض الموجز لأهم الإسهامات النظرية التي اهتمت بدراسة التنظيمات وحصرها بما يجري داخلها بمعزل عن البيئة المحيطة بها وهذا من خلال ما تعلق بالعمل الجماعي وفعالية المورد البشري، ويمكن تقسيمها إلى وجهتين في التنظير الأولى كانت من خلال إسهامات ماكس فيبر، تايلور، هنري فايول، والذي غلب عليه الطابع الرسمي العقلاني في العمل حيث ركزوا على العمل الفردي ولم يظهر أي إسهام لهم يدعم العمل ضمن الجماعات وما يجسد الفعالية حسبهم فنجد أن فيبر يحصره في التطبيق الحرفي للتعليمات والقواعد الخاصة بالتنظيم إضافة إلى اتخاذ القرارات يكون مصدرها المركز الوظيفي لقائد كما نجد تايلور ركز على فرض طريقة معينة للعمل لتحقيق الفعالية مع حصر العلاقة بين الإدارة والعمال في التعاون فقط لتحقيق الأهداف وضرورة توفير الحافز المادي كدافع لزيادة فعالية الأفراد في حين أن هنري فايول ورغم وضعه لـ 14 مبدأ للإدارة إلا أنها كانت غير شاملة لكل عناصر التنظيم، وكل هذه التنظيرات أهملت الجوانب النفسية والاجتماعية ودوافع العاملين، إهمال الإبداع والابتكار، العلاقات الايجابية بين العمال ودورها في زيادة فعالية المورد البشري.

أما الوجهة الثانية فمثلتها مدرسة العلاقات الإنسانية والمدرسة السلوكية فالانحياز الأول اهتم بالجوانب الإنسانية المرتبطة بالعلاقات الاجتماعية الناشئة أصلاً عن التفاعل الإنساني كإدماج التنظيم الرسمي والغير رسمي لتحقيق أهداف التنظيم وكذا تشجيع تكوين جماعات العمل، في حين الانحياز الثاني اهتم بكل ما يتعلق بتأثير التنظيمات والعلاقات غير الرسمية على الفرد حيث أكد رواده على أن الفرد

بحاجة ماسة لان يكون عضوا فاعلا داخل الجماعة التي تنتمي إليها، كالعامل على جلب الانتباه على ضرورة فهم السلوك الإنساني لتحقيق الفعالية وكذا تحفيزهم والسماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات. عموما، نجد أن نظريات النسق المغلق ورغم اهتمامها بجانبين متعلقين بالأفراد داخل التنظيم إلا أنها تمتاز بنظرة شاملة في تحليلها للظواهر داخل التنظيمات ولم تدقق في الظواهر الضمنية الناجمة عن الظواهر الشاملة ناهيك عن إهمالها للبيئة المحيطة التي يمكن اعتبار تأثيرها على المنظمة أكثر مما يحتويه النسق الداخلي.

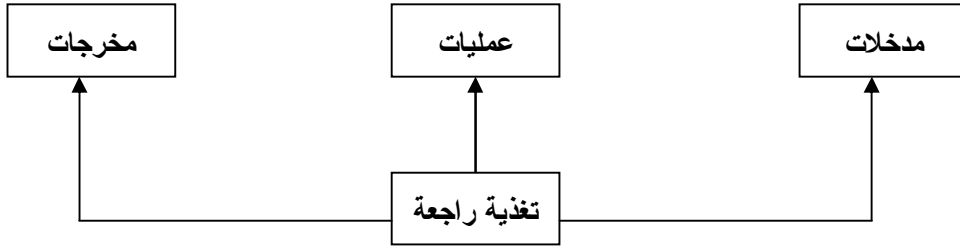
II- نظريات الأنساق المفتوحة:

قبل البدء في شرح أهم المحاولات المنظرية للأنساق المفتوحة لابد من ذكر أهمية المدارس والاتجاهات المعاصرة والتي تضم عدة نظريات والتي كانت نتيجة مجهودات العلماء والمنظرين وفي هذا المجال والإشارة إلى مدى تأثير العوامل البيئية الداخلية والخارجية على المنظمة، ويستند على مفاهيم من منظور النظام المفتوح بخصائص أهمها⁽¹⁾:

- النظام يتكون من عدة أنظمة فرعية تترايط مع بعضها البعض أو أي تغيير في أي نظام فرعي يؤثر على الأنظمة الفرعية الأخرى بطريقة أو بأخرى.
- للنظام عناصر تتمثل فيما يلي:
- **مدخلات:** وتكون على شكل موارد بشرية، موارد غير بشرية، كالأموال ترد من البيئة الخارجية.
- **عمليات:** وهي تفاعلات تتم داخل النظام.
- **مخرجات:** وتكون على شكل منتجات أو خدمات أو معلومات تصب في البيئة الخارجية.
- **تغذية الراجعة:** وهي نوع من المعلومات تشكل نوعا من الرقابة والضبط وتصل بين المخرجات من جهة والعمليات والمدخلات من جهة أخرى.
- للنظام بيئة داخلية تجري في سياقها العمليات في النظام وعلى عناصر البيئة الداخلية ومكوناتها البيئة الخارجية وتفاعلهما تعتمد فعالية النظام.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، مرجع سابق، ص 106.

الشكل رقم (02) يمثل عناصر التنظيم



يتفاعل النظام مع البيئة الخارجية تفاعلا تبادليا فيؤثر في البيئة ويتأثر بها.

1- نظرية النظم "لندوي فون برتلونفي Lndrvi Von Bortalonffy"

تقوم على مجموعة من الافتراضات أهمها⁽¹⁾:

- تتمثل الفائدة الأساسية لهذه النظرية في أنها تجيز المديرين على النظر إلى التنظيم باعتباره كلا متكاملا وواحدا مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف وبالتالي فهي تجعلهم ينظرون إلى التنظيم المشروع كشبكة معلومات متدفقة داخلية وخارجية تتعلق بالبيئة المحيطة وثمة متخذي القرارات في كافة المستويات الإدارية بالمعلومات التي تمكنهم من اتخاذ القرار الإداري بكفاءة، آخذا باعتبار ظروف كافة النظم الفرعية تعمل تجاه هدف التنظيم.

كما أضاف نور الدين تاويريريت خصائص أخرى وهي⁽²⁾:

- يحصل النظام المفتوح على معلومات يساعد في ذلك تصحيح الانحرافات والأخطاء مهم جدا استقبال المعلومات وفرزها وقبول أهمها والذي يساعد ويناسب احتياجات النسق في فهم الظروف المحيطة به.

- التخصص والتميز: يقصد به ميل النظام المفتوح إلى التميز والاختلاف عن باقي الأنظمة فيبدأ بسيطا ويتطور حتى يصل إلى حالة من التخصص في الأدوار والوظائف ويتضح ذلك جليا في عملية الممكنة (تحقيق الآلية في مختلف المنظمات)

¹ - وعد حسن صيرن، مرجع سابق، ص: 95-96.

² - نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص: 49.

- الاندماج والتنسيق: وذلك لضمان تحقيق نشاط المنظمة كوحدة متكاملة من خلال تنسيق إيقاع العمل في مختلف أدوار والوصول إلى نهاية واحدة من عدة بدايات، وكذلك من الممكن ان يصل إلى نفس النهاية التي تصل إليها الأنظمة الأخرى، وبطرق متباينة وظروف أولية مختلفة، مما يعني أن المشكلة الواحدة يمكن أن تعالج بأكثر من حل وتبديل وتبعاً لذلك مختلف المنظمات في طرق حلها لنفس المشكلة، وتستطيع من خلال التنسيق تحقيق الوحدة بواسطة المعايير والقيم المشتركة (الاندماج).

2- النظرية الموقفية:

تهدف الدراسة الراهنة من توظيف هذه النظرية ضمن مجموعة النظريات التي تم اختياره من خلال الصلة المباشرة مع أهم المبادئ التي تحملها ويمكن ذكرها كالتالي⁽¹⁾:

- المديرون ليسوا أحراراً في الإدارة مؤسستهم بأسلوب يعكس هواهم الشخصي وتحيّزهم عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم كأن تكون البيئة المحيطة بهم متغيرة أو ساكنة أو أن العمل روتيني أو إبداعي أو أن المشكلة حادة أو بسيطة أو الخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لأخرى.

- إن جوهر نظرية يتمثل في أن الممارسات الإدارية كإشراك الموظفين الذين يحتلون المستويات الدنيا في المنظمات في اتخاذ القرارات، يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة كأن تكون روتينية أو غير روتينية التي يقوم بها الأفراد ومع البيئة الخارجية (كأن تكون مستقرة أو متغيرة) ومع الحاجات الحقيقية للأفراد في المنظمة (الحاجات الفيزيولوجية والحاجة إلى الأمن أو الحاجة للاحترام أو تحقيق الذات)

- تحت النظرية على الباحث على البحث عن المتغيرات أو العناصر الأساسية عند معالجة أية مشكلة أو ظاهرة إدارية ومن المتغيرات الأساسية يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار عند تصميم أية منظمة البيئة الخارجية والمهام والقوى البشرية والتكنولوجيا.

- تنظر النظرية للمنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة تتفاعل بعضها مع بعض وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، ومحفوظ أحمد جوده، مرجع سابق، ص 85، 86

3- نظرية الإدارة بالأهداف: "بيتر دروكر" P.Drucker

ومن أهم الفوائد والمزايا التي يمكن أن تنجم عن تطبيق الإدارة بالأهداف ما يلي⁽¹⁾:

- تدفع الإدارة الأهداف المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها او مستويات أداة مقبولة.
- تسهل عملية المراقبة والتأكد من تحقيق الأهداف والكشف عن الانحرافات عن الأهداف المرسومة.
- تقوي روح المشاركة بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الالتزام والحماس لدى الآخرين، وترفع الروح المعنوية لديهم، وتحفزهم على العمل وتساعد على تحسين عملية الاتصالات بين العاملين في المؤسسات .
- تهيم الإدارة بالأهداف الفرصة للعاملين في المؤسسات للتطوير والنمو الذاتيين وتساعد على تقويم أداء أفضل وعلى نظام ثواب والعقاب أكثر فعالية

4- نظرية الرأسمال البشري⁽²⁾ "شولتور وبيكر" shoulter & piker

وفقا لهذا المدخل فهو يعتبر العنصر البشري وحدات اقتصادية وكيانات روحانية معا، فالأفراد هي التي تخلق القيمة من خلال ما يقدمونه من جهد وما لديهم من مهارات وخبرات ودوافع داخلية، وتظهر أهمية العنصر البشري من حيث أنه العنصر المحفز والمنشط لكل أنواع الأصول بما لذلك يجب ان نفهم كيف يتفاعل العنصر البشري مع باقي أنواع الأصول بالمؤسسة.

ويقوم هذا المدخل على ما يلي:

- أن الأفراد هم عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، حيث يمكن أن يحقق الاستثمار مكاسب طويلة لأجل المؤسسة تظهر في أحسن صورها من خلال زيادة الأداء.
- لا بد من تهيئة بيئة العمل بحيث تشجع الأفراد على تنمية واستغلال مهاراتهم لأقصى حد.
- برامج وممارسات الموارد البشرية يجب أن توضع وتنفذ مراعية تحقيق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة.

¹ - عبد الباري ابراهيم درة، ومحفوظ أحمد جوده، مرجع سابق، ص87، 88.

² - سليمة بوجنان: التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة 20 أوت 55، سكيكدة، 2008، ص91، 92.

5- نظرية التطوير التنظيمي:

إن هذه النظرية تندرج ضمن نظريات النسق المفتوح وذلك بسبب تأثيرها بالبيئة الخارجية المتميزة بالتغير السريع والتعدد هذا ما دفعها إلى ضرورة مواكبتها لهذه التغيرات، ومن آليات ذلك تطوير هيكلها وإعادة هندرة نظم العمل ضمن جميع المستويات التنظيمية بما في ذلك المورد البشري، حيث تقوم هذه النظرية وحسب (عبد الباري إبراهيم درة...، على جملة من الافتراضات وهي كالتالي⁽¹⁾:

- يدعم التطوير التنظيمي كفاءة المنظمة وفعاليتها ومن ثم فإن التطوير التنظيمي يدعم الإنتاجية.
- أن تنمية الموارد البشرية وتحسين ادائها هو الهدف الأساسية من جهود التطوير التنظيمي.
- التطوير التنظيمي هو جهد طويل المدى لرفع قدرة المنظمات على معالجة التغيرات الخارجية التي تؤثر على المؤسسات ولتحسين قدراتها على مواجهة المشكلات الداخلية كذلك.
- التطوير التنظيمي هو جهد لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المنظمات من جهة وبين أهداف الأفراد العاملين فيها من جهة أخرى، ومن هنا فإن ذلك الجهد يرمي إلى تنشيط وتحديد الموارد المادية والفنية والبشرية.
- ويحرص التطوير التنظيمي على إيجاد مناخ ملائم يستطيع فيها الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذواتهم وان يؤثر على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم.
- ويرمي أيضا إلى تغيير الثقافة السائدة في المنظمات بحيث تسود قيم التعاون واقتسام السلطة بين الرؤساء والمرؤوسين بدل من المنافسة وسيطرة طرف واحد.
- يركز جهوده على مجموعات العمل فهي تشكل جماعات مرجعية يستمد فيها أفراد التنظيم قيمهم ومعاييرهم.
- إن دعم القيادات الإدارية لجهود التطوير التنظيمي أمر أساسي لنجاح تلك الجهود ومن هنا يأت حرص المستشارين الإداريين المختصين في ميادين العلوم السلوكية على انتزاع الحماس والتزام تلك القيادات لجهود التغيير في المنظمات .

¹ - عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جوده، مرجع سابق، ص: 91، 92.

6- نظرية النظام التعاوني⁽¹⁾ " شستر بارنارد" Chester Barnard

فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساسا تعاوني مقصود وهادف، وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية، كما أنه يضم وحدات أصغر من ناحية أخرى، فالتنظيم إذا هو نظام مفتوح يقوم على العناصر التالية:

- وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه
- وجود نظام اتصالات كفؤ بين أعضاء التنظيم
- رغبة أعضاء التنظيم الصادقة للعمل والمساهمة

7- نظرية الإدارة التشاركية:

تجمع أدبيات الإدارة التي تناولت مشاركة العاملين على أن ثمة فوائد ومزايا تترتب عن اشتراك العاملين في اتخاذ القرارات ونعرج على أهمها⁽²⁾:

- إعطاء فرصة للعاملين لمعرفة مسارات اتجاهاتهم وتحديد مستقبلهم
- إتباع تقييم الأداء الموظفين مبني على النتائج ومن ثمة إقامة الثوابت والعقاب وفقا لتلك النتائج.
- توفير تنمية أحسن للموظفين.
- تهيئة الاستعداد لدى الموظفين لتحمل المسؤولية ومنحهم مزيدا من السلطة.
- تعزيز الانضباط الذاتي لدى الموظفين .
- إيجاد تخطيط قريب من الواقع .
- الوصول إلى قرارات أكثر رشدا.
- إضفاء روح الرضا لدى العاملين وتنمية الشعور بالثقة والاعتزاز بالنفس لديهم.

1 - وعد حسن الصيرن، مرجع سابق، ص:87.

2 - عبد الباري إبراهيم درة ومحفوز أحمد جوده، مرجع سابق، ص:93.

- تعزيز الميل لدى العاملين لتقبل التغيير والتطوير
- العمل على حل بعض المشكلات التي تواجه بعض المنظمات مثل ارتفاع معدلات الغياب والتأخير وارتفاع دوران العمل.
- إيجاد دافعية أكبر ورفع أداء العاملين.

8- مدرسة الإدارة اليابانية (J)

تقوم هذه النظرية على جملة من الافتراضات أهمها⁽¹⁾:

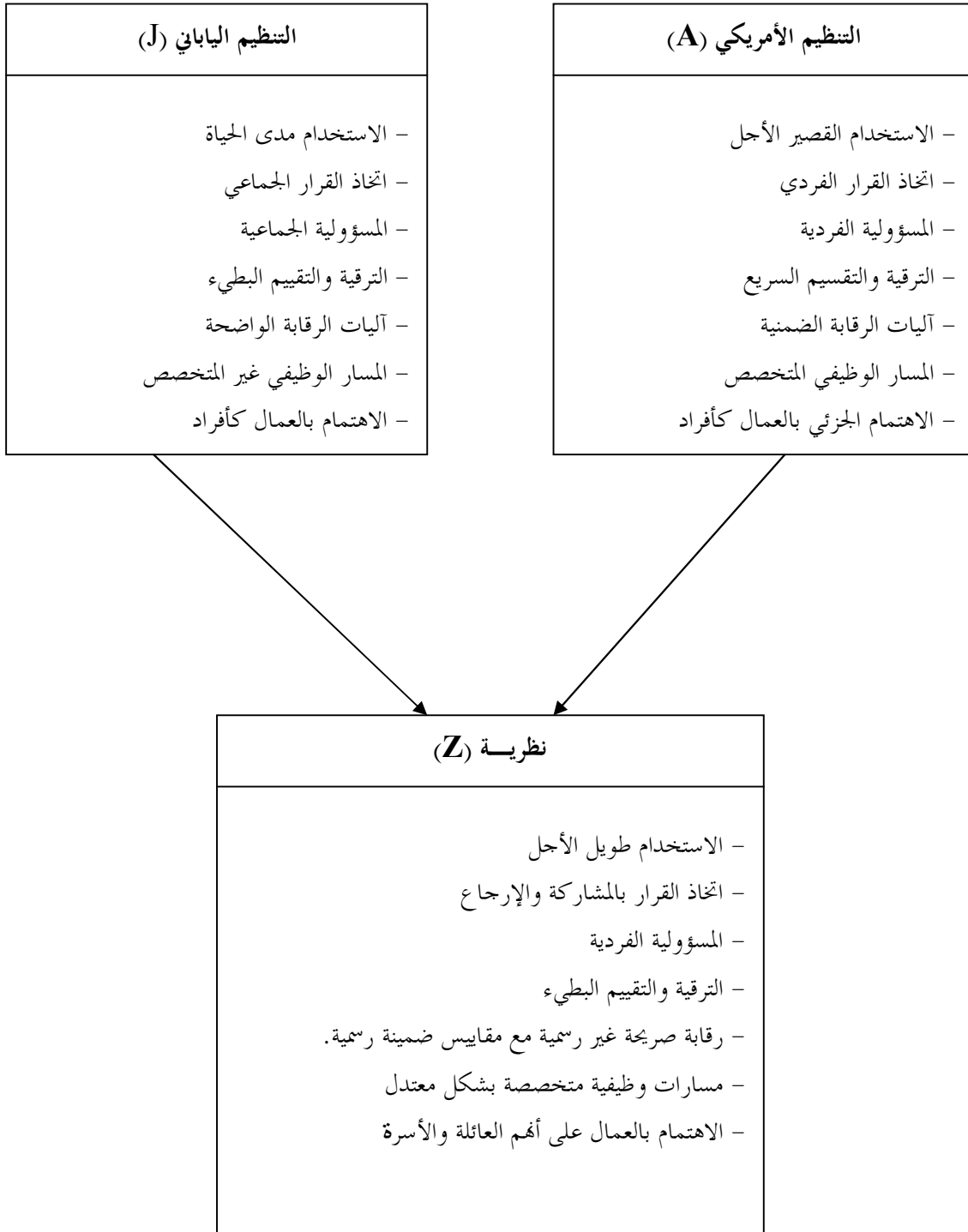
- اتخاذ القرارات بالإجماع، وهنا يتم التأكيد على دور الجماعة في اتخاذ القرارات.
- المسؤولية الجماعية بما أن اتخاذ القرارات يكون بالإجماع فمن الضروري أن تكون المسؤولية جماعية تقع على عاتق جميع من شاركوا باتخاذ القرارات.
- عدم الاهتمام بالاختصاص في الحياة الوظيفية حيث تنادي المدرسة اليابانية بتطبيق مبدأ التخصص الواسع العريض حيث أن الهدف من نقل الموظف من وظيفة إلى أخرى لاكتسابه مهارات متنوعة.
- الاهتمام الكلي بالإنسان وأسرته إذ يتميز بالعلاقات داخل فرق العمل بأنها علاقة الأب بأفراد أسرته، حيث ينتج عن ذلك التزام العامل بالعمل بإتقان وإخلاص.
- ويمكن القول بناء على ما سبق أن التنظيم الأمريكي كان يتميز ببعض الخصائص إلا أن النجاح الذي حققه هذا التنظيم لم يقارن بالنجاحات التي حققتها التنظيمات اليابانية مما جعل العالم الياباني وليام أوشي William Ouchi عام 1981 إلى تطوير النظرية المسماة بنظرية Z التي كانت نتيجة لتطويع النظرية اليابانية J لتواءم مع طبيعة المجتمع الأمريكي وخصوصيته، حيث نجد وعد حسن الصيرن يؤكد أن⁽²⁾:

¹ - المرجع نفسه، ص:96.

² - وعد حسن الصيرن: مرجع سابق، ص100، 101.

هذه النظرية حاولت أن تكامل الممارسات الإدارية اليابانية والأمريكية وهذه النظرية توحد التوكيد الأمريكي للمسؤولية الشخصية مع التوكيد الياباني لاتخاذ القرار الجماعي، الاهتمام بالعمال.... وعوامل أخرى ينصح بها **ouchi** مثل طول مدة الاستخدام وخصائص المسار الوظيفي....

الشكل رقم (03) يمثل مقارنة المنظمات اليابانية والأمريكية التقليدية مع نموذج النظرية **Z**.



9- نظرية حلقات الجودة:

تستخدم حلقات الجودة مجموعة من الأساليب من أجل دراسة المشاكل وإيجاد الحلول المناسبة لها وتتضمن مجموعة من النماذج⁽¹⁾:

9-1 نموذج "إدوارد ديمينج" "Edward Deming"

تقوم فلسفته على اعتبار الجودة الهدف الأساسي، ولقد عبر عنها بـ 14 نقطة يمكن تطبيقها على أي منظمة ومن بين هذه النقاط الـ 14:

- وضع هدف دائم يتمثل في تحسين الإنتاج والخدمات.
- وجود قيادة فاعلة .
- إزالة الحواجز بين الإدارات.

وحسبه فإن هذه النقاط تؤدي إلى نظام سليم وقوي يضمن نجاح المؤسسة

9-2 نموذج "فيليب كروسي" Philip Crosby

يؤكد على أهمية مشاركة كل فرد في المؤسسة في تطوير إجراءات العمل كما يؤكد على أهمية التزام كل شخص بمعرفة ما هو مطلوب منه معرفة تامة.

ويتكون منهج "كروسي" في الجودة من 14 مبدأ منها:

- التخلص من أسباب الأخطاء وإزالة معوقات الاتصال الفاعل

9-3 نموذج ايشيكافا "Ishikawa"

يلخص المبادئ الأساسية لمراقبة الجودة فيما يلي:

- 1- أن الجودة مبنية على وجهة نظر العميل.

¹ - علي بن عبد الله المهيدب " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية"، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005، ص 23-32.

2- أن الجودة تعتمد اعتمادا كليا على المشاركة الفاعلة للعاملين وتتطلب أسلوب إزالة الحواجز بين الأقسام المختلفة.

4-9: نموذج "تاجوشي" Tajuchi

هذا النموذج يعد من خلاله يمكن التركيز على جودة تصميم المنتج أو السلعة أو الخدمة بدلا من التركيز على جودة العملية الإنتاجية، وذلك من أجل تحقيق مستويات الفعالية والأداء التي تحتاجها المنظمة للتعرف على العملاء وتلبية متطلباتهم واحتياجاتهم.

5-9 نموذج تايشي أونو:

قام بتطوير نظام حل المشكلات المسمى "التساؤلات الخمسة" الذي يبحث في الأسباب الجذرية. كما يعد "أونوا" أول من جمع العمال في صورة فرق يرأس كل فريق رئيس للعمال كما قام بتأسيس فكرة "حلقات الجودة" التي من خلالها يتم استقطاع العديد من الآراء والمقترحات ودراستها جيدا ومن ثم الاستفادة من بعضها.

6-9 نموذج "وليام كونوي" william canway

يعتبر الجودة على اعتباراتها إنتاج عن تطوير وصناعة وإدارة وتوزيع السلع أو خدمات قليلة الكلفة يطلبها الزبائن ويحتاجونها.

يدعو "كونوي" إلى نظام جديد في الإدارة يقوم المديرون بموجه بالنهوض بعملية التحسين المستمر مستخدمين مجموعة من الأدوات منها:

- استخدام الخيال في حل المشكلات.

- مهارات العلاقات الإنسانية .

وهناك تصورات أخرى طرحها بعض الكتاب حديثا، فقد طرح كل من "البرتش وزيميك" Albertch & zemmke بعض التصورات للجودة منها:

- المشاركة في تحسين الأداء بدءا بالإدارة ونزولا حتى تنتهي بالموظفين.

- توفير المعلومات الأولية: وضوح أهداف المنظمة والوظائف والمعلومات المرتدة (المنعكسة....) عن مستوى الأداء .
 - مكافأة الموظفين على مشاركتهم في تحقيق الأداء الرفيع.
 - وقد صور "بيرستين وسيدلاك" Bursterin & sedilak عناصر أخرى للجودة:
 - التوجه نحو خدمة العميل على جميع مستويات الإدارة.
 - ضرورة العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات.
 - تطوير نظام للمكافآت ونظام خاص بتقدير المتميزين من الموظفين.
- ومن خلال هذا العرض الموجز للتنظيرات المتعلقة بالعمل الجماعي وفعالية المورد البشري وتجسيدهاته في النسقين والتأثير المتبادلة بينهما على اعتبار أنها ذات أنساق مفتوحة حيث حاول المنظرين تغطية جوانب القصور التي عانت منها نتائج نظريات الأنساق المغلقة والتي كانت نظرهما في تحليل الظواهر تحليلا جزئيا وصولا للكل والتي حسبها الكل هو نتيجة لتجمع أجزاء بطريقة منظمة وتفاعلها مع أجزاء البيئة المحيطة، حيث نجد كل هذه النظريات ركزت على طرق عمل جديدة ومفاهيم جديدة، ونجد نظرية النظم تركز على اعتبار التنظيم كلا متكاملا مكونا من أجزاء تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف التنظيمية، كما تدعم الكم المعلوماتي ونوعيته الوارد من البيئة الخارجية وإسهامه في فعالية القرارات المتخذة وترجع هذا النسق المفتوح على أنه هو مصدر المعلومات الدقيقة. كما نجد أن هذه النظريات ركزت كلها على أهمية إشراك العاملين في اتخاذ القرار في رفع الروح المعنوية لديهم وبالتالي زيادة فعاليتهم وكذا الاستثمار فيهم يؤدي إلى تحقيق أهدافهم وأهداف التنظيم ككل كما أنهم يضعون لذلك التزامات وشروط لتحقيقها، وذلك بالتركيز على ضرورة العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات والتركيز على مهارات العلاقات الإنسانية، وتحفيزهم على إبداعاتهم وابتكاراتهم، إزالة معوقات الاتصال والتخلص من أسباب الخطأ والأهم هو وضع الإجراءات الإدارية مبنية على نظام على نظام جماعي كالمسؤولية الجماعية واتخاذ القرار الجماعي والتي تولد الرغبة لدى العمال للعمل الصادق على اعتبار وجود هدف مشترك يسعون الجميع لتحقيقه مما يؤدي لدمج جهودهم لرفع فعاليتهم وبالتالي فعالية المنظمة ككل.

وعليه فإن النسق الخارجي بما يتكون من مؤشرات فرضت على التنظيمات ضرورة مساهمتها لضمان البقاء، الاستمرار، النمو وهذه التنظيمات سخرت مجهوداتها لتكييف وتحليل ما يجري داخل التنظيمات بما تفرضه المتغيرات المحيطة.

الفصل الثالث

الإجراءات المنهجية للدراسة

أولاً: فرضيات الدراسة.

للإجابة عن تساؤلات الدراسة وأهدافها صاغت الدراسة الراهنة فرضية عامة وفرضيتين جزئيتين:

1-الفرضية العامة:

هناك علاقة دالة إحصائية بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري

2-الفرضيتين الجزئيتين:

أ-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية.

ب-هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز.

للبهنة على هذه الفرضيات وتقصيها ميدانيا لجأنا إلى صياغة نموذج يتضمن أربع نقاط أساسية وهي كالتالي:

1-وضع الفرضيات في أشكال توضيحية، تتضمن العلاقة لافتراضية .

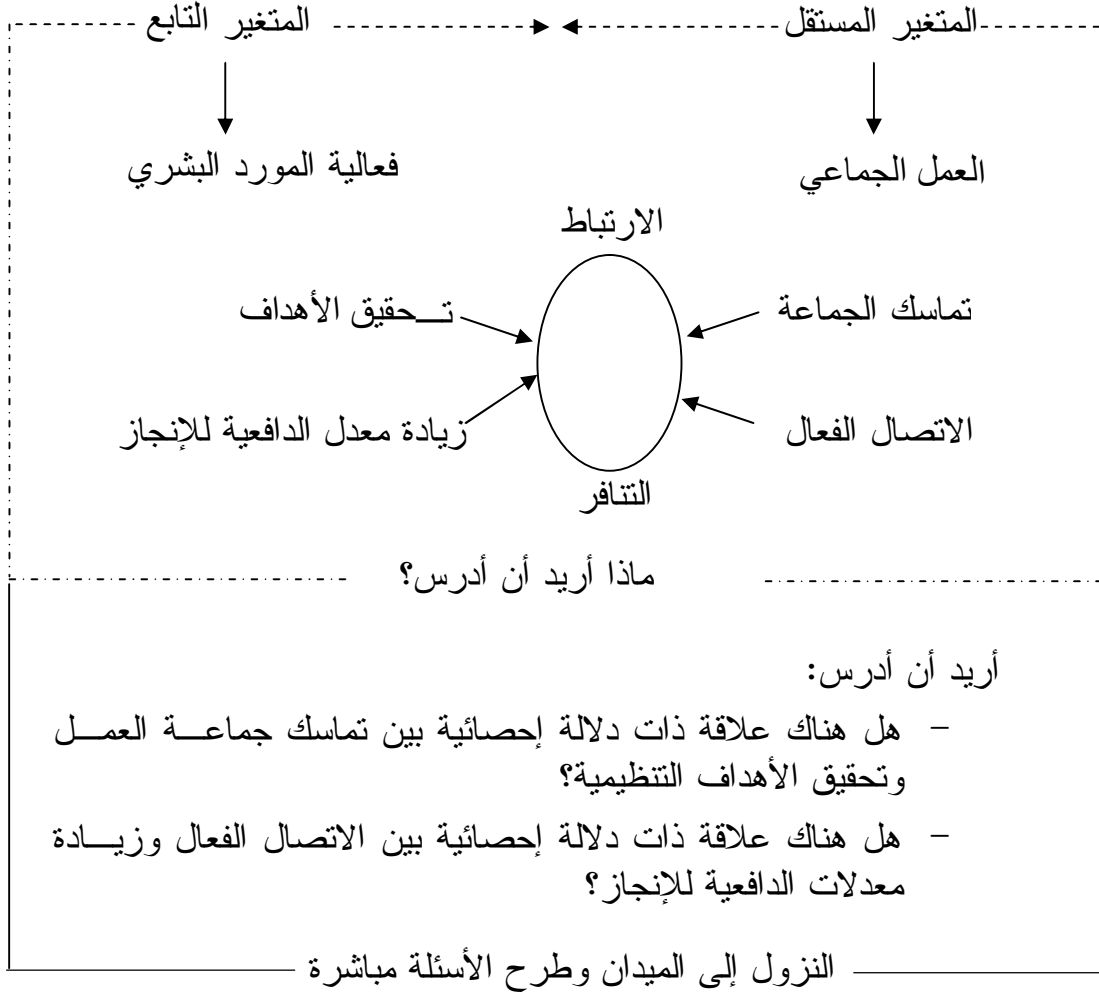
2-تتضمن الفرضية العامة على متغيرين الجزئيين والعلاقات الافتراضية، وذلك حتى يتسنى لنا تحديد هذه العلاقة في ضوء مدى التحقق الأمبريقي للفرضيتين الجزئيين.

3-تجسيد الفرضيتين الجزئيتين في شكلين يعكسان مدى تجاذب وتنافر مؤشرات المتغيرات المستقلة والتابعة.

4-يمكن لهذا النموذج الافتراضي أن يتحول إلى نموذج امبريقي (في ضوء المعطيات الميدانية واختراق ظاهرة الصد).

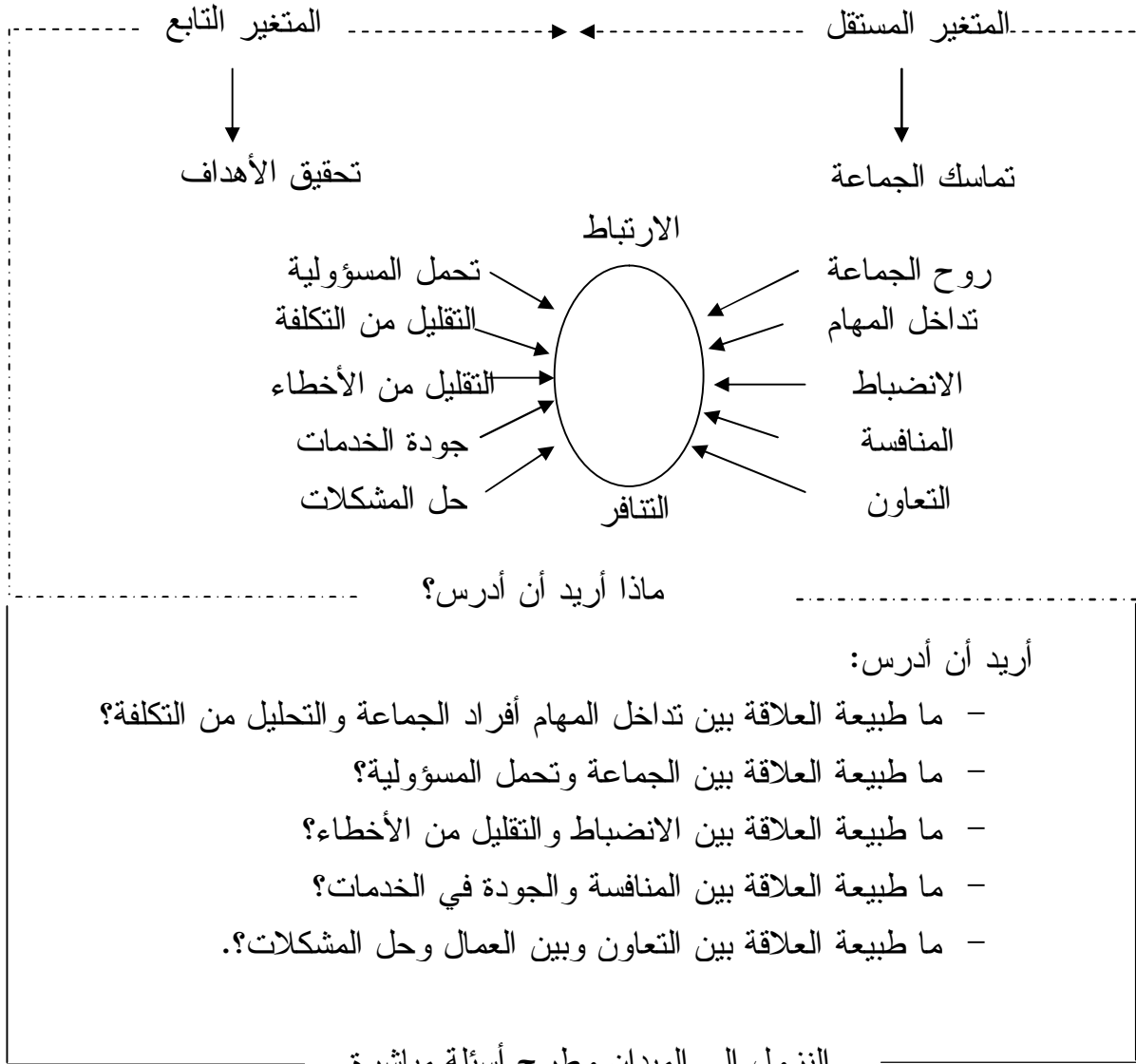
النماذج الافتراضية للبرهنة على فرضيات الدراسة:

الشكل رقم (04): يمثل نموذج الافتراضي للبرهنة على الفرضية العامة للدراسة:



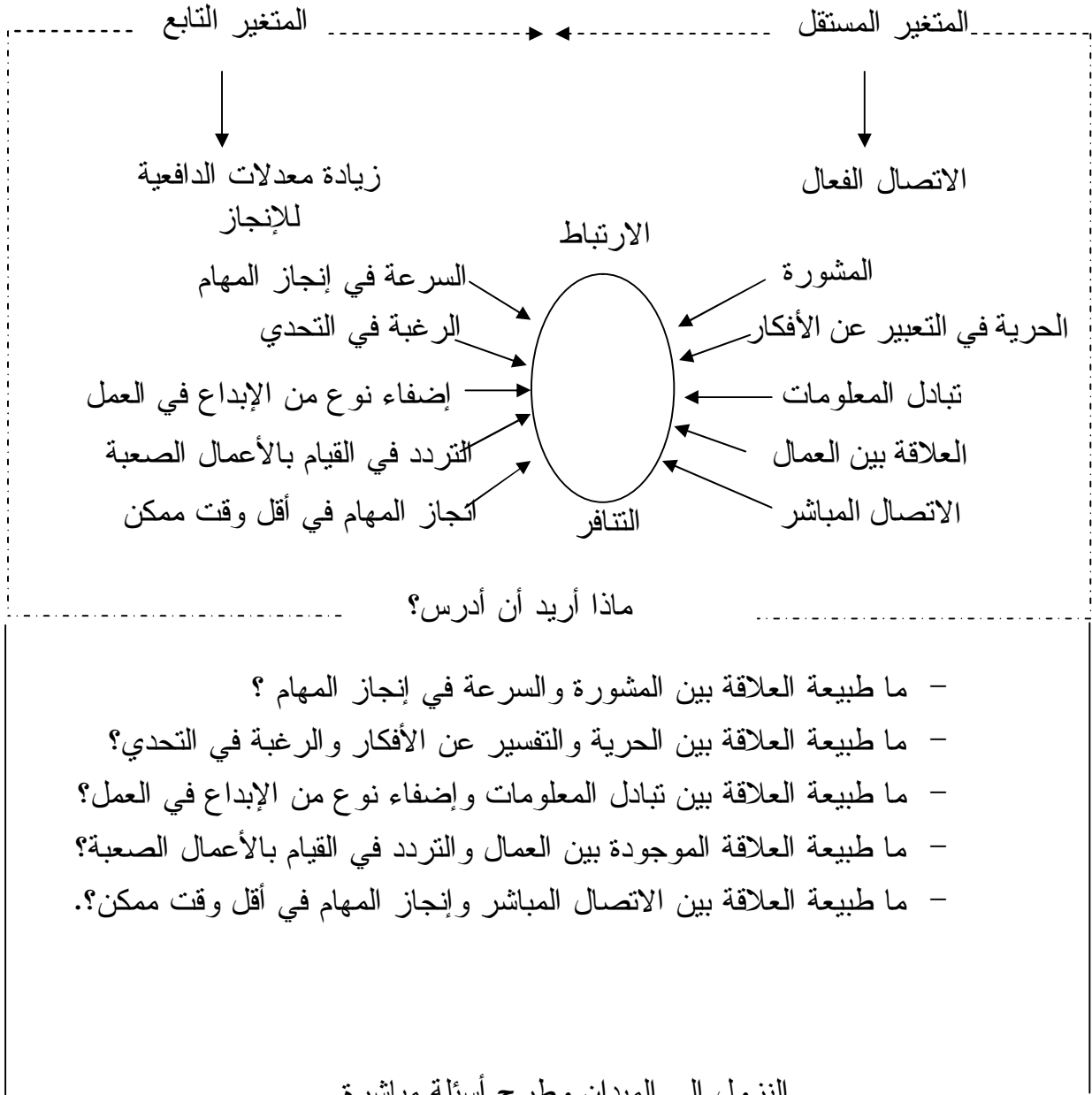
المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (05) يمثل النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الأولى للدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبتين

الشكل رقم (06) يمثل النموذج الإفتراضي للبرهنة على الفرضية الجزئية الثانية للدراسة :



المصدر: من إعداد الطالبتين

ثانيا: مجالات الدراسة

تم وضع هذا الفصل لتجسيد الجانب النظري بكل جوانبه على أرض الواقع على اعتبار احتواءه على ما يتطلبه ذلك من أدوات، مناهج....

وللإشارة إلى أنه قمنا بالدراسة الميدانية على مستوى مديرية الحماية المدنية ومن خلاله سنحاول التعريف بها وكذا سرد بعض الزيادات التي قمنا بها بدءا من الدراسة الاستطلاعية إلى غاية التجسيد الفعلي لما تطرقنا له في الجانب النظري داخل المؤسسة وكذلك عينه الدراسة وخصائص السوسيو ديمغرافية.

1-المجال المكاني:

تقع مديرية الحماية المدنية في وسط المدينة يجدها من الشمال الطريق المؤدي إلى وسط المدينة وطريق السوق، ومن الغرب مقبرة تيارت القديمة، ومن الشرق متوسطة مفدي زكريا والمقر المركزي للدرك الوطني، ومن الجنوب سكنات مدنية، وتتربع على مساحة مقدارها: 20240م³ منها 18805 م³ غير مبنية.

الحماية المدنية مرفق عمومي مكلف بحماية الأشخاص والممتلكات موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية والجماعات المحلية وان طبيعة مهامها تتطور باستمرار لمسيرة التطورات التكنولوجية والنمو الديمغرافي في الوطن وتتمتع بتنظيم إداري (تقني وعملي) لضمان التكفل الخاص بالمهمة الإنسانية المنوطة بها.

ولقد عرفت الحماية المدنية مراحل تطور مختلفة ضد الاستقلال وهذا لمسيرة التطورات الاقتصادية الاجتماعية في الوطن.

أما بالنسبة لنشأة مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية فبمقتضى المرسوم التنفيذي 54/92 المؤرخ في 12 فيفري 1992، والمتعلق بتنظيم وتسيير المصالح الخارجية للحماية المدنية والذي سمح بتحويل مصالح الحماية المدنية و الإسعاف للولايات إلى مديريات الحماية المدنية على مستوى كل الولايات وبالتالي ضبط قواعد سيرها وهيكلتها وتنظيمها، وفي ظل هذه المعطيات التنظيمية الجديدة، فإن مديرية الحماية المدنية على مستوى الولاية تتولى تنسيق نشاطات المصالح المتواجدة بالولاية والمنصوص

عليها في المادة (2) من نفس المرسوم كما تقوم المديرية على مستوى الولاية الأمر بصرف الاعتمادات المخولة لها.

وتتمثل المصالح المنصوص عليها في المادة (2) من المرسوم السابق الذكر في:

مصلحة الوقاية، مصلحة الحماية العامة، مصلحة، الإدارة والإمداد (لمعرفة مهام كل مصلحة وأنظر الملحق رقم 1) و(معرفة مكاتب كل مصلحة أنظر الملحق رقم 1) أما فيما يخص إنشاء وحدات التدخل فقد تم في إطار تنظيمي وفق المرسوم رقم 70-167 والمتعلق بتصنيف وتأطير وتجهيز وحدات الحماية المدنية، حيث جاء في هذا المرسوم تصنيف وإنشاء وحدات الحماية المدنية حسب أهميتها إلى أربع أنواع الوحدات الرئيسية، الوحدات الثانوية، وحدة القطاع، المركز المتقدم.

ومن خلال اهتمام الدولة بهذا القطاع ووعيا منها بما يمثله من دور فعال في الحفاظ على الأرواح والممتلكات البيئية، فما فتئت تحسن من حالة من مرة إلى أخرى وقد أصدرت في هذا الشأن ترسانة من القوانين والتنظيمات لغرض الرفع من مستواه وتحسين شأنه سواه من حيث التنظيم أو الأداء (أنظر الملحق رقم) هذا وبالإضافة إلى مجموعة من القوانين والتنظيمات المتعلقة بمهامها (أنظر الملحق رقم 1)

2-المجال الزماني:

المقصود بالمجال الزماني لفترة الزمنية التي استغرقتها الدراسة الميدانية بمديرية "الحماية المدنية" بتيارت، والتي امتدت من يوم 27 ديسمبر 2015 إلى غاية 27 فيفري 2016 أي استغرق العمل الميداني شهرين تقريبا وانقسمت هذه الدراسة إلى مرحلتين:

المرحلة الأولى: هي مرحلة طغت عليها عملية جمع المعلومات حول المديرية فتوجهنا في بادئ الأمر إلى الإدارة حيث قابلنا المدير العام وذلك يوم 27 ديسمبر 2015 حيث وقع لنا طلب الترخيص وبعدها تم توجيهنا إلى مكتب التكوين حيث استلمت مديرتة مهمة تأطير مجموعة البحث، حيث قدمت لنا معلومات حول المديرية من خلال اطلاعنا على طبيعة عملها، نشأتها، مصالحها مكاتبها، وكذا بعض الوثائق حول: التعريف بالمؤسسة، الهيكل تصنيف العمال حسب المنطقة الجغرافية(أي تغطية المديرية على مستوى الولاية) حسب الرتب، الجنس... أما الزيادة الثانية كانت يوم 13 جانفي 2016، حيث توجهنا إلى مكتب التكوين فقامت مديرتة بتوجيهنا إلى مصلحة الإمداد (أي جزء من المديرية خاص

بالتدخلات) فقابلنا الرقيب المسؤول الذي بدوره عين لنا مؤطر يسهل لنا عملية التنقل، داخل المؤسسة وهو مدير إدارة الأفراد حيث قمنا معه بزيارة لبعض أرجاء المديرية منها مصلحة CCO أي مصلحة الإعلام والتنسيق العملياتي الذين أطلعونا عناصر على سيران العملية الاتصالية داخل المديرية وكذلك تعرفنا على إحدى الفرق الفرعية للتدخل ضمن الفصيلة "ب" التي كانت تعمل ذلك اليوم وأبدت التعاون معنا وانتهت هذه المرحلة يوم 13 جانفي 2016.

المرحلة الثانية: تم تخصيص هذه المرحلة لتوزيع الاستمارة حيث امتدت هذه المرحلة من يوم 11 فيفري 2016 إلى غاية 27 فيفري 2016 حيث أن اليوم الأول تم فيه تحكيم الاستمارة من طرف مديرة مكتب التكوين وبعد تعديلها تم توزيعها يوم 15 فيفري كمرحلة تجريب للاستمارة ويم 16 فيفري 2016 وزعنا الاستمارة النهائية، أما الزيارات التي تلت هذه المرحلة قمنا فيها بجمع واسترجاع الاستثمارات وكذا قمنا بمجموعة من المقابلات مع بعض عناصر المديرية المختصين بموضوع الدراسة.

ويمكن الإشارة إلى أن طول المدة التي فصلت ما بين المرحلتين أي من 13 جانفي 2016 إلى غاية 11 فيفري 2016 كان بسبب ارتباط طلبة البحث بامتحان السداسي وكذا خروج عمال المؤسسة في تريبص للقيام بمناورات آخر السنة وكذا صادف هذا الجرد السنوي.

3-المجال البشري:

ويقصد بالمجال البشري مجتمع البحث أي عدد أفراد المؤسسة وهو 281 عامل في مديرية الحماية المدنية "تيارت" يتوزعون حسب الرتب، مع الإشارة إلى عدم قدرتنا على الحصول على القائمة الاسمية والعديدية لمعرفة عدد العمال حسب كل رتبة إلا أن الرتب العليا أقل عددا من الأعوان الذين المقسمين لفصائل "أ، ب، ج" كمجموعات فرعية ضمن الجماعة الكلية للمديرية.

ثالثا: منهج الدراسة

أي دراسة تتطلب منهج معين لإتمام متطلباتها وهناك العديد من المناهج التي تنوعت تبعا لموضوع الدراسة في حد ذاته.

حيث تعرف مادلين غراويتز المنهج بأنه " هو وسيلة للوصول إلى مظهر من مظاهر الحقيقة وللإجابة بشكل خاص جدا عن السؤال "كيف" مرتبط بمشكلة التفسير"⁽¹⁾.

أما موريس أنجرس فيعرفه بأنه: مجموعة من الإجراءات والطرق الدقيقة المتبناة من أجل الوصول إلى نتيجة"⁽²⁾.

وبعد تحديد المقصود بالمنهج بصفة عامة فإن هناك العديد من المناهج يمكن استعمالها أو بالأحرى تتبع خطواتها لاستكمال أي دراسة لكن كل موضوع يفرض نمط معين من المناهج دون غيره، هذا ما دفعنا إلى استكمال المنهج الوصفي، هذا بالإضافة إلى أننا استعملنا إحدى أساليبه وهي أسلوب الحصر بالعينة، والتي تتلاءم بدورها مع طبيعة المشكلة البحثية ومدى تجليها في الميدان، وتجدر الإشارة إلى أنه هذا المنهج ساعدنا على جمع المعلومات والبيانات من الميدان على اختلافها، ثم تصنيفها كما فرضت حيثيات الدراسة تتبع خطواته في الميدان بدءاً من الملاحظة وصياغة الفروض وصولاً إلى اختيار هذه الفروض والوصول إلى نتائج، إضافة إلى كون هذا المنهج يذهب إلى أبعد من كونه يصف الظواهر بل يحلل ويفسر ويقارن ويقوم قصد الوصول إلى تقييمات ذات معنى وذات موضوعية.

حيث يعرف رحيم يونس كرو العزاوي المنهج الوصفي بأنه: " هو استقصاء ينصب على ظاهرة من الظواهر كما هي قائمة في الحاضر بقصد تشخيصها وكشف جوانبها وتحديد العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين ظواهر أخرى"⁽³⁾:

كما نجد أن أحمد يوسف حافظ أحمد يعرف المنهج الوصفي على أنه " ذلك المنهج الذي يقوم على وصف ظاهرة من الظواهر للوصول إلى تحديد أسبابها والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج منها، ويتم ذلك من خلال تجميع البيانات وتنظيمها وتحليلها"⁽⁴⁾.

¹ - مادلين غراويتز: مناهج العلوم الاجتماعية، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، ط1، المركز العربي للتعريب والتأليف والنشر، دمشق، 1993، ص98.

² - موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والجزائر، 2004-2006، ص:36.

³ - رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 208، ص:97.

⁴ - أحمد يوسف حافظ أحمد: "خدمات المعلومات الدورانية في مصر"، (فضل مهارات البحث العلمي) رسالة دكتوراه كلية الآداب، جامعة القاهرة 1995، ص:4.

رابعاً: أدوات جمع البيانات

كما أشرنا سابقاً فإن طبيعة الموضوع تفرض منهج معين دون غيره، والذي هو بدوره يفرض أدوات معينة يقوم من خلالها الباحث بتنفيذ العمل الميداني وذلك باستخدام أداة أو مجموعة من الأدوات التي تكون بالضرورة لها علاقة بطبيعة البحث وأهدافه، وينبغي ان نشير إلى أن وسائل تجميع البيانات تختلف تبعاً لاختلاف المشاكل موضوع الدراسة، إلا أن أسلوب الجمع بين أكثر من أداة في الدراسة هو أمر مرغوب فيه، وذلك كون كل أداة تغطي جوانب النقص والقصور الذي قد يواجه أداة معينة يحول دون الحصول بها منفردة على معلومات أكثر دقة.

إن دراسة المبحوث والحصول على بيانات ومعلومات عن سلوكياته وأفكاره تعتمد أساساً على جملة من الأدوات وهي:

الملاحظة:

يشير فضيل دليو إلى أنها تعتبر من أقدم أدوات جمع البيانات وتتمثل أساساً في استخدام حواس الباحث ومهاراته ورصد الأشياء والواقع والأشخاص، وليك تكون صالحة علمياً يجب أن تكون قصدية (ليست عابرة أو ناتجة عن الصدفة) ومسجلة وموجهة معرفياً وقابلة للتكرار (إذا لم تكن الملاحظة من النوع البسيط طبعاً)⁽¹⁾ أما موريس أنجرس فيعرفها بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تسمح بملاحظة مجموعة ما بطريقة غير موجهة من أجل القيام عادة بسحب كفي يهدف فهم المواقف والسلوكيات"⁽²⁾.

كانت الملاحظة أول إدارة استعملناها في الميدان وأكثر أداة سمحت لنا بالكشف عن المؤشرات الخاصة بالتغيرات الدراسة وربط العلاقة بينها وقد استعملنا نوعين من الملاحظات:

الملاحظة الأولى: يسمى الملاحظة المباشرة "يقوم الباحث بملاحظة سلوك معين من خلال الاتصال المباشر بالتغيرات التي يتم دراستها"⁽³⁾.

حيث استعمل هذا النوع من الملاحظة في بدايات الدراسة حيث تم تسجيل الملاحظات التالية:

¹ - فضيل دليو: مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ب ط، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2014، ص 207.

² - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص 184.

³ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002، ص: 183.

- تصميم المكاتب يتضمن مكتب رئيسي (يحمل اسم المصلحة) ومكاتب فرعية وهذا التصميم يعكس طبيعة العمل المتسمة بالعمل الجماعي.
 - أي مهمة مطلوبة إنجازها يتعاون العمال في إتمامها في وقتها وبنوعية جيدة حتى ولو كانت خارج مهامهم، ويطغى على علاقاتهم سمة التشاور.
 - سيادة العلاقات الرسمية وغير الرسمية في العمل باختلاف رتبهم.
 - تفاعل أعضاء الجماعات سواء الإدارة أو جماعات التدخل مع أعضاء البحث وإبداءهم حسن التعاون معنا وظهر ذلك من خلال مساعدتهم لنا في توزيع الاستمارة باعتبار عدم معرفتنا لجميع العمال حسب أسماءهم.
 - سرعة تلبية نداء أي عون للتدخل في الوقت اللازمة وهذا ما لاحظناه عند سماعهم للصافرة.
 - شهدنا ونحن في خلية الإعلام والتنسيق العملياتي إحدى التبليغات حول حادث في مكان معين وكيف أن أعوان هذه الخلية تعاملوا مع هذه المعلومة الذين لم يتأخروا بإصدار تعليماتهم بضرورة تلبية النداء السريع للتنقل لمكان الحادث، وكيف تعاملوا أعوان التدخل والتنسيق بين أعضاء المجموعة الفرعية بدأ من مسؤولها المباشر إلى غاية الأعضاء الفرعية.
 - تقديم لنا معلومات قدر المستطاع بالرغم من سريتها وطبيعة المؤسسة.
- أما النوع الثاني فيسمى **الملاحظة غير المباشرة** والتي تتسم من خلال اطلاع الباحث على السجلات والتقارير والمذكرات التي أعدت لمعرفة الآخرين⁽¹⁾.
- حيث استعمل هذا النوع من الملاحظة في نهاية الدراسة الميدانية، حيث قدمت لنا المديرية مجموعة معتبرة وقيمة من الوثائق والمتمثلة في التعريف بالمؤسسة وطبيعة نشاطها، هيكلها التنظيمي، الورقة اليومية للعمل، الجريدة الرسمية المتضمنة للمراسيم الخاصة بأسلاك الحماية المدنية (أنظر الملاحق)
- حيث أنه وعند اطلاعنا ودراستنا لهذه الوثائق دراسة معمقة كشف لنا جوانب لم تكشف لنا من خلال النمط الأول من الملاحظة المباشرة أعطت لنا تغيير لبعض السلوكات الخاصة بالأفراد داخل

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص183.

المديرية وخاصة عند تكرار نفس السلوك وكذلك تجسيديات العمل داخلها وكذا تميز هذه المؤسسة عن غيرها من المؤسسات.

المقابلة:

يعرفها موريس أنجرس بأنها: "هي تقنية مباشرة تستعمل من أجل مسائلة أفراد بكيفية منعزلة لكن أيضا وفي بعض الحالات مساءلة جماعات بطريقة نصف موجهة تسمع بأخذ معلومات كيفية بهدف التعرف العميق على الأشخاص المبحوثين"⁽¹⁾.

كما يشير إلى أنها أنشئت لتلبي حاجيات الباحث بهدف إثارة رد فعل واحد أو أكثر من طرف المبحوثين، ثم إقامة تحليلا كيفيا يهدف إلى تجاوز الحالات الخاصة واستنتاج السمات المشتركة إن أمكن. وفي المقابل يعرفها فضيل دليو على أنها "محادثة بيت طرفين (شخصين أو أكثر) حول موضوع معين وفقا لأنماط ومعايير محددة"⁽²⁾.

كما تعرف على أنها "استبانة شفوية يقوم فيها الباحث بجمع معلومات شفوية من المستقصى منه"⁽³⁾. حيث استعملنا عدة أنواع من المقابلات حسب طبيعة الأسئلة وكذا حسب رتبة المبحوثين وحسب مصدر المعلومة على اعتبار أنه لا يقدم المعلومة إلا مصدرها.

المقابلة التمهيدية: وهي التي تستخدم في بداية البحث"⁽⁴⁾ حيث قمنا بتقديم مجموعة من الأسئلة لـ: المقابلة الأولى:

*مديرة مكتب التكوين الملازم الأول "سوداني فاطمة" حول طبيعة عمل المؤسسة وكذا قامت بشرح مضامين الوثائق التي منحت لنا فتحصلنا على المعلومات التالية:

- طبيعة عمل المديرية أنها شبه عسكرية وتميز بالتكتم التام حول معلوماها.

وضع وضعية التعداد لمستخدمي الحماية المدنية لولاية تيارت لشهر معين (أنظر الملحق رقم 4) حسب الرتب، الجنس، وتوزيعها حسب نواحي تيارت....

1 - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص197.

2 - فضيل دليو: مرجع سابق، ص210.

3 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص168.

4 - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص168.

الهيكل الخاص بالمؤسسات النائية أقل في مصالحي أكثر من المدن المكتنزة بالسكان وذلك بدمج المصالح في مكتب واحد من نفس الطبيعة (أنظر الملحق رقم 2 "ب")

ويجدر الإشارة إلى أن هذه المقابلة كانت يوم 27 ديسمبر 2015.

المقابلة الثانية: كانت يوم 13 جانفي 2016 كانت مع العريف "بن يمينة علي" مدير مصلحة إدارة الأفراد حيث كانت مقابلته أكثر ميدانية على اعتبار قربه من جانب التدخلات والتي قمنا معه بزيارة المرافق مع شرح العريف لنا طبيعة عملها، والتي تخللها مقابلة غير مخطط لها مع عناصر خلية الإعلام والتنسيق العملياتي والتي عرفنا من خلالها أهم مصلحة داخل المديرية.

كما أطلنا العريف على أهم أساليب التدخل وكذا قام بشرح عمل بعض المصالح كمصلحة SPG المهمة بكتابة التقارير عن التدخلات والتي يوقعها كل من رئيس العدد، رئيس الوحدة ضابط منسق الإسعافات (أنظر الملحق رقم 03) وكذا SAL و SP وأضاف لنا أن شروط التحاق بالمديرية تتغير كل سنة.

المقابلة الجماعية: والمقصود بما تلك المقابلة التي "تكون قائمة مع أكثر من شخصين"⁽¹⁾. وقد تم استعمال هذا النوع من المقابلة مع:

الملازم الأول سوداني فاطمة مديرة مكتب التكوين والعون بلجامعة عبد الباقي مساعدها في المكتب، حيث قمنا بتوجيه جملة من الأسئلة عليهم متعلقة بمضمون الجانب النظري (الجهاز المفاهيمي) (أنظر الملحق رقم 07).

حيث تشارك العنصرين في الإجابة عن جملة هذه الأسئلة على اعتبار اختصار مديرة التكوين في الجانب النظري وقرب العون من الجانب الميداني أكثر فكانت إجاباتهم تفيد في الجانب النظري والميداني أيضا وقد وظفنا إجاباتهم في الجانب النظري كتدعيم لما تم جمعه من تراث نظري.

المقابلة المتعمقة: ويقصد بها تلك المقابلة "التي تتم في نهاية البحث بغرض التعرف على الأسباب الخاصة بسلوك معين"⁽²⁾.

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص 169.

² - المرجع نفسه، ص 169.

حيث تم تطبيق هذا النوع من المقابلة مع العريف "قرار أحميدة" حيث قدمنا مجموعة من الأسئلة على اعتبار انه مكلف بالنشاطات الرياضية وأقرب إلى القيام بالمهام في الميدان والتي كانت كدعم لإجابات العمال في الاستمارة وتفسير لسلوكاتهم (انظر الملحق رقم 09) ويجد الإشارة إلى أن المقابلة كانت يوم 24 فيفري 2016.

الاستمارة:

هي حسب فضيل دليو: ⁽¹⁾ الأكثر استخداما لجميع البيانات بطريقة واضحة ودقيقة، وتشير إلى تلك الأداة التي يستخدمها الباحث الاجتماعي في جميع البيانات المتعلقة بموضوع بحثه من المبحوثين (الأفراد) وهي عبارة عن مجموعة من الأسئلة او العبارات المكتوبة والمزودة بإجابات المحتملة والمعدة بطريقة منهجية، يطلب فيها من المبحوثين الإشارة إلى ما يعتقدون أنه يمثل رأيهم حول السؤال المطروح أو العبارة المقترحة ويمكن أن تقدم الاستمارة بطرق عدة إما عن طريق البريد أو عن طريق اليد أو عن طريق الهاتف، أو عن طريق الأنترنت.

ويعرفها موريس أنجرس بأنها "تقنية مباشرة للتقصي العلمي تستعمل إزاء الأفراد تسمح باستجوابهم بطريقة موجهة والقيام بسحب كمي بهدف إيجاد علاقات رياضية والقيام بمقارنات رقمية"⁽²⁾.

كإجراء منهجي وعلمي فإن بناء الاستمارة وإتمام إجراءاتها مرّ بالمرحل التالية:

- 1- تم بناء الاستمارة وعرضها على المشرف وبناءا على توجيهاته ثم تعديلها.
- 2- عرضها على أساتذة محكمين في التخصص الذين قدموا لنا جملة من الملاحظات كانت قيمة حيث أن أغلبها مس الجانب الصياغي للأسئلة، ثم تم إرجاعها للمشرف ووافق على هذه التعديلات (أنظر الجدول رقم 06 في الملاحق)
- 3- بناء على هذه الملاحظات تم تعديلها ثم إخضاعها للتحكيم من طرف المؤطر الخاص بنا في مديرية الحماية المدنية، والممثل في الملائم الأول ورئيس مكتب التكوين بناءا على طلبه، فقدمت لنا ملاحظات

¹ - فضيل دليو، مرجع سابق، ص217.

² - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص204.

والتي أغلبها مس الجانب المفاهيمي الذي تحويه الاستمارة وعدم إمكانية فهم العمال لهذه المصطلحات فتم استبدالها بما يفهمه الباحثين بناء على موافقة المشرف .

4- يوم 15 فيفري 2016 تم توزيع 15 استمارة كتجريب استمارة تجريبية حيث أجاب كل الباحثين على جميع الأسئلة مما دل على أن الاستمارة سليمة ومفهومة من طرف الباحثين ويجدر الإشارة إلى أن طلب المؤطر لتعديلها قبل توزيعها كان ليتماشى مع اللغة السائدة في المؤسسة.

5- بعدها تم توزيع الاستمارة النهائية والتي كان عددها 70 استمارة، وهذا حسب عدد الباحثين الذين تم سحبهم عشوائيا من القائمة الاسمية للعمال الإدارة عمال التدخلات.

الاستمارة التي وزعت على عمال الإدارة تم سحبها في نفس يوم توزيعها وذلك لقلّة عددهم أما الاستمارة الخاصة بعمال التدخلات فقال العريف بن يمينة علي بمهمة توزيعها بدلا عنا وذلك بسبب طبيعة عملهم الخاص لنظام الفرق (أي كل فرقة تعمل يوم وعطلة يومين وهي 3 فرق) وكذا انشغالهم ليست محددة بوقت فعمل العريف على توزيعها عليهم في يوم عملهم ووقت راحتهم حيث بقيت الاستمارة عندهم 3 أيام أي 16، 17، 18 فيفري 2016 ويوم 18 فيفري 2016 تم سحبها.

السجلات والوثائق:

لم تبخل المؤسسة لمنحنا أي وثيقة تم طلبها وهذا في إطار ما ينص عليه القانون هذا ما عدا القائمة الاسمية للعمال والذي صرحوا أنه لا يمكن ذلك وهذا راجع لحساسية وطبيعة المؤسسة - شبه عسكري- وهذه الوثائق هي:

1- الهيكل التنظيمي: حيث قدم لنا نوعين من الهياكل الأول الخاص بمديرية تيارت أي مصالح ومكاتب المديرية أما النوع الثاني فهو يضم الهياكل الخاصة بمديريات الحماية المدنية على مستوى الوطن والاختلاف بينها وبين هيكل ولاية تيارت وأسباب هذه الاختلافات راجع إلى قرب وبعد المدينة عن المديرية العامة (العاصمة) (انظر الملحقين رقم 2أ، 2ب)

2- الورقة اليومية: حيث أن كل فصيلة لعمل يوم تتطلب ورقة عمل لذلك اليوم تتضمن التدخلات نوعها، نتائجها والتي يوقع عليها رئيس العدد ورئيس الوحدة وضابط منسق الإسعافات تتضمن جملة من البيانات بناء عليها يكتب التقارير وترفع للجهات العليا (انظر الملحق رقم 03)

3-تنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية: تتضمن مهام المصالح وكذا اختصاصات ومكاتبها، (أنظر الملحق رقم 01)

4-التعريف بالمديرية ونشأتها: (أنظر الملحق رقم 01-ج)

5-وثيقة تتضمن وضعية التعداد لمستخدمي الحماية المدنية لولاية تيارت لشهر ديسمبر: تتضمن الهياكل الخاصة بها في جميع المراكز في ولاية تيارت من المديرية إلى غاية تغطيتها للمناطق المجاورة التابعة لولاية وكذا تتضمن الرتب من العقيد إلى غاية الأسلاك المشتركة (حسب الجنس أيضا) وكذا الأشخاص المقالين المنتدبين، الموقوفين، عجز، تكوين... (أنظر الملحق رقم 04)

وهذا تجدر الإشارة أن مثل هذه الوثيقة تصدر كل شهر ونحن حصلنا عليها في بداية الدراسة لذا كانت لشهر ديسمبر.

6-الجريدة الرسمية الخاصة بأسلاك الحماية المدنية : والتي تضمنت جملة من المراسيم والأوامر الخاصة بهذا القطاع وكيف يتم تنظيم عملها (أنظر الملاحق رقم 05)

خامسا: عينة الدراسة وكيفية اختيارها وخصائصها:

قبل معرفة عينة الدراسة يجب معرفة مصدرها أي مجتمع الدراسة (مجتمع البحث) والذي يعرفه موريس أنجرس بأنه ⁽¹⁾ "مجموعة عناصر لها خاصية أو عدة خصائص مشتركة تميزها عن غيرها من العناصر الأخرى" والتي يجري عليها البحث أو التقصي

ومجتمع البحث ككل يضم 281 عامل فقمنا باختيار عينة منه وذلك لعدم إمكانية إجراء الدراسة على كافة عناصر المجتمع الأصلي وكذا عدم إمكانية حصر جميع عناصر المجتمع بالإضافة إلى الدرجة العالية من التجانس والتي تميزه والأهم عدم إمكانية تواجدهم جميع مفردات المجتمع الأصلي في أماكن العمل في نفس الوقت على اعتبار أنهم يعملون حسب الفصائل.

وعليه فالعينة نقصد بها حسب سعيد سبعون⁽²⁾. هي تلك المجموعة من العناصر أو الوحدات التي يتم استخراجها من مجتمع البحث ويجري عليها الاختيار أو التحقق على اعتبار ان الباحث لا يستطيع موضوعيا التحقيق من كل مجتمع البحث نظرا إلى الخصائص التي يتميز بها هذا المجتمع

¹ - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص298.

² - سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012 ص135.

في حين نجد محمد عبد الفتاح الصيرفي يعرفها بأنها⁽¹⁾ "جزء من المجتمع الأصلي يحتوي على بعض العناصر التي تم اختيارها منه بطريقة معينة وذلك بقصد دراسة خصائص المجتمع الأصلي" وبالنظر إلى خصوصية المجتمع فقد تم اختيار العينة العشوائية البسيطة لأن المجتمع غير مقسم إلى فئات او طبقات وكذا تجانس مجتمع البحث.

يعرفها موريس أنجرس بأنها⁽²⁾ "أخذ عينة بواسطة السحب بالصدفة من بين مجموع عناصر مجتمع البحث"

ويتميز هذا النوع من العينات بنوع من السهولة في الحصول عليه حيث يتم من خلال السحب المباشر من القائمة الاسمية للعمال، وذلك بإعطاء كل فرد الفرصة المتساوية للظهور في العينة، والمشكل الوحيد والتقني ضمن هذه العملية يتمثل في وضع أو الحصول على القائمة الاسمية وإعطاء كل مفردة ضمنها رقما في حين ان نتائجها تكون مضمونة إلى توافرت الشروط الجيدة.

ثم بعدها تقوم بسحب عدد معين وهذا العدد هو العينة

وهنا تجدر الإشارة إلى أن مجموعة البحث لم تتمكن من الحصول على القائمة الاسمية للعمال حيث تم ترقيمها والسحب منها في مكتب مدير إدارة الأفراد وتحت إشرافه مسؤولة المباشر هذا ما تعذر علينا وضع القوائم الاسمية في قائمة الملاحق.

وعليه العينة التي وقع اختيارها والتي تمثل مجتمع البحث تمثيلا صحيحا هي العينة العشوائية البسيطة والتي تم اختيارها وحسابها بالكيفية الآتية:

العينة وكيفية حسابها: N: النسبة المختارة
حساب حجم العينة . 281: مجتمع البحث

$$281 \times 25 = 7075$$

$$N = \frac{7075}{100} = 70.75 \approx 71$$

ومنه مفردة 70

$$281 \times 25\% = 70.25 \approx 70$$

¹ - محمد عبد الفتاح الصيرفي، مرجع سابق، ص186.

² - موريس أنجرس، مرجع سابق، ص304.

وعليه فإن حجم العينة المختارة هو 70 مفردة.

الجدول رقم (01) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب النوع

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة النوع
95,7 %	67	ذكر
4,3 %	3	أنثى
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم(01) توزيع مفردات العينة حسب النوع، حيث أنه و من خلال البيانات الرقمية الواردة في الجدول نجد أن عدد الذكور 67 مفردة ما يقابله 95,7 %، وعدد الإناث 3 مفردات ما يقابله نسبة 4,3 % .

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه نجد أنه هناك تفاوت واضح في النسب من حيث النوع وهذا راجع إلى طبيعة عمل ونشاط المديرية الذي يتطلب بُنية فيزيولوجية تمكن العامل من القيام بمختلف المهام رغم صعوبتها، وكذا ضرورة التأقلم مع التدخلات أثناء تلبية النداء للحوادث التي تتخللها بعض المظاهر المأساوية مما دفع الإناث إلى النفور منها و التي سببت لهم في غالب الأحيان حالات نفسية جعلتهم يتخلون عن مناصبهم في المديرية وهذا ما صرح المسؤول أثناء مقابلاته هذا من جهة، ومن جهة أخرى فإن النقص العددي للإناث راجع إلى خصوصية المجتمع التياراتي الذي يقضي في الكثير من الأحيان بعدم السماح لهن باقتحام مثل هذه الأعمال و المهام إلا في حالات خاصة .

الجدول رقم (02) : يمثل توزيع العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة المستوى التعليمي
54,3 %	38	ثانوي
45,7 %	32	جامعي
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (02) توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي، ومن خلال البيانات الرقمية نجد أن 38 مفردة من العينة لديهم مستوى تعليمي ثانوي وهذا ما يقابله 54,3 %، ونجد أن 32 مفردة من العينة لديهم مستوى تعليمي جامعي ما يقابله نسبة 45,7 % .

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن سياسة الاستقطاب المعتمدة من طرف المديرية تركز على جلب اليد العاملة المؤهلة بالمستوى الجامعي والثانوي، وهذا راجع إلى أنها تصنف هؤلاء الأفراد حسب احتياجات مصالح المديرية في مجالات عديدة مثل : المحاسبة، الإعلام الآلي، الأرشفة، النشاطات الرياضية، إضافة إلى تركيز المديرية على هذين المستويين في التوظيف لسهولة إكسابهم للمهارات وتفهمهم للتعليمات، ولكي لا يشكلون لهم عائقا و إبراز أيضا المستوى القاعدي الراقى للمديرية وتشكيل صورة ذهنية لدى المجتمع .

وتجدر الإشارة إلى أن باقي المستويات تنعدم وذلك راجع المتطلبات التي يتم تحديدها في إعلانات التوظيف الخاصة بالمديرية (أنظر الملحق رقم 05) .

الجدول رقم (03) : يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى الوظيفي (الرتبة)

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة المستوى الوظيفي
4,3 %	3	ملازم 1
1,4 %	1	ملازم
4,3 %	3	رقيب
11,4 %	8	عريف
78,6 %	55	عون تدخل
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (03) توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي أو الرتبة، ومن خلال البيانات الرقمية نجد أن تصنيف أفراد العينة حسب الرتب في المديرية كالتالي:

رتبة الملازم الأول بنسبة 4,3% ما يقابله 3 مفردات من العينة، ورتبة ملازم مثلته نسبة 1,4 % ما يقابله مفردة واحدة من العينة، ورتبة رقيب بنسبة 4,3% ما يقابله 3 مفردات من العينة، ورتبة عريف تمثل بنسبة 11,4% ما يقابله 8 مفردات من العينة، وآخر رتبة عون تدخل بنسبة 78,6% ما يقابله 55 مفردة من العينة (أنظر الملحق رقم 04) .

من خلال الشواهد الإحصائية الواردة في الجدول أعلاه نجد أن أعوان التدخلات هم أكثر رتبة متواجدة في المديرية بحكم طبيعة نشاطاتهم التنفيذية لتعليمات الرتب الأعلى منهم، إضافة إلى خروج جميع الرتب دون إستثناء في جماعات عمل للتدخل لضمان حسن سير العمليات وهذا ما تم ملاحظته وكذا ما صرح به أحد المسؤولين أثناء مقابله، وكذلك راجع إلى أن المديرية ذات طابع شبه عسكري، وأن التدرج من أعلى رتبة إلى أدنى رتبة في المديرية يصاحبه زيادة نسبة العمالة بها.

الجدول رقم (04): يمثل حساب المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري للسن والأقدمية :

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	توزيع العينة البيانات الكمية
7,066 %	31,41	السن
6,506 %	7,07	الأقدمية

يمثل الجدول رقم (05) البيانات الكمية المتحصل عليها من ميدان الدراسة، حيث نجد أن المتوسط الحسابي للسن يقدر بـ 31,41 والأقدمية المقدر بـ 7,07 والانحراف المعياري المقدر بـ 7,066 بالنسبة للسن، أما الأقدمية 6,506 .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن الفئة العمرية للمديرية أغلبها شباب أي أن المجتمع فتي وهذا راجع إلى أن المديرية تعتمد على إستقطاب الموارد البشرية التي تتمتع بمستوى العمري متوسط، وهذا ما يتأقلم مع طابع نشاطها الذي يعتمد على البنية الفيزيولوجية للعامل، كما نجد أن المديرية تعتمد على سياسة الترقى حسب الجدارة لذا نجد فئة أقل سنا تشغل رتب أعلى بها، أما الانحراف المعياري للسن يدل على وجود بعض الفئات عمرية تنحرف عن المتوسط العمري في المديرية مثل وجود عامل برتبة عالية لديه مستوى عمري يقدر بـ 49 سنة والإبقاء عليه داخل المديرية من أجل نقل خبرته وكفاءته للأعوان الجدد، وأقل سنا في المديرية لديه مستوى عمري يقدر بـ 22 سنة .

في حين نجد المديرية لديها أقدمية قليلة نسبيا وذلك لإعتمادها على سياسة عدم إبقاء العامل فيها مدة طويلة، لأن الفئة العمرية الكبيرة لا تلبى لها إحتياجاتها ولا تساعد على تحقيق أهدافها الميدانية وهذا راجع لما صرح به أحد المسؤولين كون أن عند حدوث أي طارئ كل الفئات العمرية بجميع الرتب معنية بالتدخل، أما إنحراف الأقدمية راجع للإحتفاظ بهذه الفئة لتدريب العمال الجدد وهذا ما أكدت عليه المدرسة اليابانية .

الفصل الثالث

عرض وتحليل ومناقشة نتائج الدراسة

أولاً: عرض وتحليل البيانات الميدانية:

تمهيد:

نحاول في هذا الفصل تحليل البيانات الميدانية التي تم جمعها من المؤسسة محل الدراسة، من أجل اختيار فروض الدراسة والإجابة على مختلف التساؤلات التي تم طرحها في الإشكالية البحثية وكذا الغاية المراد الوصول إليها.

الجدول رقم (05) : يمثل ما إذا كان العامل يفضل العمل ضمن الجماعة

النسبة المئوية		التكرار		توزيع العينة	
				الإجابات	
91,4%	11,4	64	8	التقليل من الجهد المبذول	نعم
	71,4		50	التعاون	
	8,6		6	عدم تحمل المسؤولية	
8,6%		6			لا
100%		70			المجموع

يمثل الجدول رقم (05) إجابات الباحثين حول تفضيلهم العمل ضمن الجماعة، حيث نجد أن نسبة 91,4% من مفردات العينة أقرروا أنهم يفضلون العمل ضمن الجماعة ويرجعون ذلك إلى التقليل من الجهد بنسبة 11,4% وللتعاون بنسبة 71,4%، ونسبة 8,6% أقرروا أن ذلك راجع لرغبتهم في عدم تحمل المسؤولية، في حين نجد نسبة 8,6% من مفردات العينة أقرروا بعدم تفضيلهم العمل ضمن الجماعة. ومن خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها من خلال إجابات الباحثين حول هذا السؤال فنجد أن تفضيل العمال العمل ضمن الجماعة راجع لكونهم على دراية كاملة بأن نشاط المديرية يتم في إطار جماعات، بالإضافة إلى ميولهم الشخصي لهذا الطابع من العمل وهذا ما تؤكد عليه النظرية (Y) لماك

غريغور، حيث يعتبر أن العمال يحبون العمل وتعتبرونه طبيعياً وضرورياً، كما يؤكد كل من " بيرستين وسيدلاك " رواد حلقات الجودة على ضرورة العمل بروح الفريق الواحد على جميع المستويات .
في المقابل نجد أن الذين لا يفضلون العمل ضمن الجماعة يعود ذلك إلى إقحامهم في وظائف لا يفضلونها وعدم ميولهم للعمل ضمنها وهذا ما أكدت عليه المقابلات مع بعض المسؤولين بحكم أنه عند التحاقهم بالمديرية بعد مدة التكوين القاعدي يوجهون حسب احتياجات المديرية وليس حسب رغبتهم وهذا مت جعلهم لا يفضلون العمل ضمن الجماعة وهذا ما تؤكد عليه نظرية (X) لماك غريغور أن التأكيد على إستراتيجية الضبط التنظيمي إذ يتوجب على الإدارة إجبار العامل على العمل .

الجدول رقم (06) : يمثل شعور العامل بعلاقة تربطه بجماعة العمل

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
87,1 %	61	نعم
12,9 %	9	لا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (06) إجابات المبحوثين عن شعورهم بوجود علاقة تربطهم بجماعة العمل حيث نجد نسبة 87,1% أقررو بوجود ذلك، و في المقابل نجد نسبة 12,9% لا يكونون أي شعور يربطهم بالجماعة التي يعملون ضمنها .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن هناك تفاوت في إجابات المبحوثين فأغلبهم تربطهم علاقة مع زملائهم ضمن الجماعة وذلك كونهم يفضلون العمل ضمن الجماعة، بالإضافة إلى أنهم يشعرون بأنها تلي لهم رغباتهم وحاجاتهم وتنمي لديهم الجانب الإنساني وهذا ما تؤكد عليه "مدرسة العلاقات الإنسانية" .

في المقابل نجد أن الذين لا يشعرون بأن هناك علاقة تربطهم بجماعة العمل يرجع ذلك إلى كونهم يوجهون إل وظائف أقل من طموحهم الوظيفي — هذا حسب رأيهم — وهذا حسب السياسة التوظيفية للمديرية — توظيفهم حسب احتياجاتها — وهذا حسب ما ينص عليه القانون (أنظر الملحق رقم 05 "ب") حيث نجد "ماسلو" يؤكد على ضرورة إشباع العامل للحاجة للانتماء لكي تتعزز لديه

العلاقات الحميمة والمنمية لروح العمل أكثر مع الآخرين و التواجد في جماعة عمل متماسكة وتقدره وتجعله لا يشعر بأنه مهمشاً .

الجدول رقم (07) : يمثل مدى الانسجام بين الجماعة

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
82,9 %	58	نعم
17,1 %	12	لا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (07) إجابات المبحوثين عن وجود انسجام بين جماعة العمل، حيث نجد أن 82,9% يقرون بوجود انسجام بين أعضاء جماعة العمل، في حين نسبة 17,1% ينفون ذلك .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نستخلص أن طابع العمل ضمن الجماعة في المديرية يتميز بالانسجام بين أفرادها، ذلك ما تفرضه نوعية التدخلات والتي تتطلب منهم أكثر انسجام ووعي بما هو مطلوب منهم لتفادي الوقوع في الخطأ وهذا ما تؤكد عليه نظرية الإنجاز لـ "ماكليلاند" أن العمال يحاولون دائما تفادي المخاطر التي قد تكون على حساب العمل، كما يؤكد أن الأفراد بحاجة إلى الإنجاز أي لديهم القابلية لإنجاز المهم و الرضا عنه

في المقابل نجد أن الذين لا يقرون بوجود انسجام بين الأفراد داخل الجماعة يرجع إلى كونهم لا يفضلون العمل ضمن الجماعة مما يحول دون انسجامهم داخلها وهذا بسبب أن هذه الفئة تفضل الاستقلالية لينسب لهم النجاح أو الإخفاق وهذا ما يؤكد عليه " ماكليلاند" .

الجدول رقم (08) : يمثل مدى إعتبار هدف الجماعة لا يمثل هدفا شخصيا

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
38,6 %	27	نعم
61,4 %	43	لا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (08) إجابات الباحثين عن إعتبارهم أن هدف الجماعة لا يمثل لهم هدفا شخصيا، حيث نجد نسبة 61,4% أقرروا أن هدف الجماعة يمثل لهم هدفا شخصيا، أما نسبة 38,6% فاعتبروا أن أهدافهم الشخصية بعيدة ولا تنحصر في إطار ما تسطره الجماعة من أهداف .

من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن غالبية أفراد العينة يعتبرون هدف الجماعة هو هدفهم الشخصي على إعتبار أنهم مدركون لما يقومون به من مهام لتحقيق هدف الجماعة ككل ناهيك عن كونهم على دراية تامة بالأهداف المسطرة من طرف المديرية والتي يسعون لتحقيقها، وهذا ما أكدت عليه نظرية النسق التعاوني لـ " شستر برنارد" فهو يرى بأن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف إضافة إلى وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه .

في المقابل نجد نسبة أقل تضع لنفسها أهدافا بعيدة كل البعد عن أهداف الجماعة وهذا لعدم إدراكهم للأهداف الفعلية للمديرية هذا ما جعلهم يضعون لأنفسهم أهدافا لكنها تتميز بالطابع الخيالي الغير قابل للتحقق في إطار الجماعة وهذا بسبب وضوح التعليمات وصرامتها في التنفيذ إضافة إلى عدم قابليتها للتعديل أو التكيف حسب ما يرغب فيه الأفراد، وهذا ما إلتمناه في نشاطات المؤسسة وكذا ما صرح به المسؤولين من خلال المقابلات، إضافة إلى ما ينص عليه القانون (أنظر الملحق رقم 05) .

الجدول رقم (09) : يمثل مدى وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
12,9%	9	نعم
25,7%	18	لا
61,4%	43	أحيانا
100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (09) إجابات الباحثين عن عدم وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة حيث نجد أن نسبة 25,7% يؤكدون على وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة، أما نسبة 12,9% يقرون بعدم وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة، بينما نسبة 61,4% يؤكدون على وجود اختلاف في طريقة التفكير في بعض القيم والمعتقدات وينفون الاختلاف في البعض الآخر . من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن الاتفاق في طريقة التفكير داخل الجماعة يعود إلى أن الأفراد يسيرون وفق التعليمات المحددة و المنصوص عليها في القانون و التي توحد سلوكياتهم وبالتالي يتبنون نفس القيم التنظيمية، بالإضافة إلى أنهم ينتمون لنفس المجتمع ولديهم تقريبا نفس العادات والتقاليد و القيم وبالتالي يتبنون نفس القيم المجتمعية، وهذا ما يفسر وجود اختلاف في بعض القيم واتفاق في أخرى في إجابات الباحثين .

أما الفئة التي نفت وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة يعود لعدم تأقلمهم مع الجماعة بحكم أنهم لديهم أقدمية أقل في المديرية، هذا ما جعلهم غير مدركين لقيم الآخرين وليس لديهم القدرة على توحيدها .

الجدول رقم (10) : يمثل مدى امتثال أفراد الجماعة للقوانين والنظم التي تسيير العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
31,1 %	42	سيادة ثقافة الإحترام والتقدير	92,9 %	65	نعم
31,1 %	42	القيادة شبه عسكرية			
17,0 %	23	تجنب العقوبة			
20,7 %	28	تجنب المشاكل			
100 %	135	المجموع			
			7,1 %	50	لا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (10) إجابات الباحثين عن امتثال أفراد الجماعة للقوانين والنظم التي تسيير العمل، حيث أن نسبة 92,9% يقرون بأن جميع عمال المديرية يمثلون للقوانين والنظم، في حين أن نسبة 7,1% يرون العمال لا يمثلون للقوانين و النظم . وترجع الفئة الأولى امتثال أفراد الجماعة للقوانين والنظم التسيير العمل إلى كل من سيادة ثقافة الاحترام والتقدير وكون القيادة المعتمدة من طرف المديرية شبه عسكرية بنسبة 31,1%، وبسبب تجنب المشاكل 20,7% وأيضا لتجنب العقوبة بنسبة 17% . من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن المديرية تتبع نظام عسكري في تسيير العمل هذا ما فرض وجود منظومة قانونية تمنع أي تجاوز بين الأفراد، وكذا صرامته تشيع روح الاحترام والتقدير بينهم وهذا ما صرح به أحد المسؤولين عند مقابله وعدم السماح لهم بالاصطدام بالآخرين والتقليل من احترامهم، كما ترجع تجنب المشاكل والعقوبات لعمال المديرية المسبق بصرامة الأنظمة العقابية

والتأديبية التي قد تصل حتى الطرد (أنظر الملحق رقم 04) وهذا ما تنص عليه المادة 63 من الفصل الثامن "الانضباط" (أنظر الملحق رقم 05 "ب")، وبما أن هدف المديرية هو تكوين صورة ذهنية لدى العملاء في محيطها الخارجي يؤدي بها إلى تبني هذا النوع من القيادة هذا ما يجعلها لا تسمح للعمال بتجاوز التعليمات المحددة لتحقيق أهدافها وهذا ما أكد عليه "ماكس فيبر" في النظرية البيروقراطية أن الإدارة العسكرية التي تدار بطريقة تجعل الأفراد يتحركون داخلها فق تعليمات محددة مفروضة عليهم سلفا يمكن أن تنجح في جميع المجالات .

في حين نجد أن الفئة الثانية التي لا تقر بامثال الأفراد للقوانين يعود ذلك إلى أنهم استغلوا الثغرات الموجودة في النظم والقوانين، وهذا يفسر عدم رضاهم عن المديرية .

الجدول رقم (11) : يمثل المهام التي يسعى العامل لتحقيقها

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
52 %	53	أهداف التنظيم
38,2 %	39	أهداف الجماعة
9,8 %	10	أهدافك الشخصية
100 %	*102	المجموع

يمثل الجدول إجابات الباحثين عن الأهداف التي يسعون لتحقيقها أثناء إنجازهم المهام، حيث نجد نسبة 52% من أفراد العينة يسعون لتحقيق أهداف التنظيم، ونسبة 38,2% من أفراد العينة يسعون لتحقيق أهداف الجماعة، أما الذين يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم مثلت نسبة 9,8% .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن العمال الذين يسعون لتحقيق أهداف التنظيم والجماعة على اعتبار أن الجماعة نسق فرعي ضمن نسق كلي وهو التنظيم فبتحقيق أهداف الجماعة

* - تضخم العينة راجع لكون الإجابة تقبل أكثر من خيار

تتحقق أهداف التنظيم يدل على أن انضمامهم للمديرية غلب عليه الطابع الإنساني والرغبة في تقديم خدمات إنسانية لصالح المجتمع وهذا ما صرح به بعض العمال أن هدفهم الانضمام للعمل في سلك الحماية المدنية راجع لأهدافها الإنسانية النبيلة، كذلك وضوح أهداف المديرية لجميع العمال وهم مجبرون لتنفيذها وهذا ما ركز عليه "بيتر دروكر" في نظرية الإدارة بالأهداف التي تؤكد على أن إدارة الأهداف تدفع المديرين إلى وضع أولويات وأهداف يمكن قياسها أو مستويات الأداء، كما يمكن إرجاع ذلك الإتفاق في أهدافهم مع أهداف التنظيم، إضافة إلى إدراك المديرية أن الأفراد عبارة عن استثمار إذا أحسنت إدارته وتنميته، ووضع برامج وممارسات تحقق التوازن بين حاجات الأفراد وأهداف المؤسسة، وهذا ما أكد عليه كل من "شولتر" و"بيكر" في نظرية الرأسمال البشري، وهذا ما يفسر وجود بعض العمال الذين يسعون لتحقيق أهدافهم الشخصية بسبب عدم توافقها مع أهداف التنظيم وهذا ما ركز عليه "شستر برنارد" في نظرية النسق التعاوني فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف وهذا ما يفرض وجود هدف مشترك يجمع بين الأعضاء ويسعون لتحقيقه .

الجدول رقم (12) : يمثل مدى سماح المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرار

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
34,3 %	24	نعم
30 %	21	لا
35,7 %	25	أحيانا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (12) إجابات المبحوثين عن سماح المؤسسة بمشاركتهم في إتخاذ القرار، حيث نجد نسبة 34,3% أقررو بأن المؤسسة تسمح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار، ونسبة 30% من أفراد العينة نفوا السماح لهم بالمشاركة في إتخاذ القرار من طرف المديرية، في حين أكبر نسبة من مفردات العينة والتي مثلت 35,7% الذين أقررو بأن هناك مواقف يتم إشراكهم في إتخاذ القرار ومواقف أخرى يمنعون من ذلك .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن الفئة التي يتم إشراكها في إتخاذ القرار تمثل الإدارة العليا أو الرتب العسكرية الأعلى التي تعمل على مناقشة التعليمات وإصدارها لكي تكون قابلة للتنفيذ وهذا ما تنص عليه المادة 250 من الفقرة 04 من الواجبات العامة لأعوان الحماية المدنية (أنظر الملحق رقم 05 "ج")، إضافة إلى أن القانون يخول للمسؤولين سلطة إتخاذ القرارات وهذا ما أكد عليه "فيبر" حيث أن السلطة الرشيدة القانونية سلطة يمتلكها المدير في المنظمة هي بسبب مركزه الوظيفي وليس بسبب صفاته الشخصية وبناءا عليه فالقرارات التي يتخذها المدير يتم التوصل إليها بأسلوب رشيد مبني على السلطة التشريعية .

في حين نجد الفئة التي تشارك في إتخاذ بعض القرارات وتمنع من المشاركة في قرارات أخرى، ويعود ذلك لطبيعة عملها الإستشاري والتي تستشار في بعض الأعمال والتي تتميز بالطابع اليومي الروتيني وتمنع من الخطوط العريضة للقرارات الخاصة بالأهداف العامة للمديرية، حيث نجد أن هذا هو جوهر النظرية الموقفية التي تتمثل في أن الممارسات الإدارية كإشراك الموظفين الذين يحتلون المستويات الدنيا في المنظمة

في إتخاذ القرارات يجب أن يتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة كأن تكون روتينية التي يقوم بها الأفراد مع البيئة الخارجية .

في حين أن الذين أقرروا بعدم إشراكهم في إتخاذ القرار ذلك لأن مهامهم ذات طابع تنفيذي محض وهذا ما نصت عليه المادة 263 من نفس الفقرة المذكورة سابقا (أنظر الملحق رقم 05 "ج") .

الجدول رقم (13) : يمثل مدى مساهمة الإقتراحات التي يقدمها العامل في حل المشكلات

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
41,4 %	29	نعم
5,7 %	4	لا
52,9 %	37	أحيانا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم(13) إجابات المبحوثين عن مدى مساهمة إقتراحات التي تقدم والمتعلقة بالعمل في حل المشكلات، حيث نجد أن 41,4% من مفردات العينة أقرروا بأن الإقتراحات المقدمة من قبلهم والتي تتعلق بالعمل تساهم في حل المشكلات، وكما نجد نسبة 5,7% من مفردات العينة أكدوا على عدم مساهمة إقتراحاتهم المقدمة المتعلقة بسير العمل في حل المشكلات، في حين أكبر نسبة والتي تقدر بـ 52,9% مثلت أفراد العينة الذين أقرروا بأن بعض الإقتراحات تساهم في حل المشكلات والبعض الآخر لا يساهم .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن الفئة التي تساهم إقتراحاتها في حل المشكلات راجع لكونهم متخصصون في المشكلات المطروحة وعلى إطلاع كامل بجيئيات العمل المقدم على إعتبار أن أي مشكلة تطرح في المؤسسة يخضع الجميع لأوامر المسؤول المكلف بهذا النشاط حتى ولو كانت رتبته أقل من رتبة المسؤول الأعلى وهذا ما صرح به العريف والمكلف بالنشاطات الرياضية أن أي مشكلة يواجهها يخضع الجميع له في حلها على إعتبار معرفتهم بأساليب حل المشاكل وهذا ما أشار

إليه "تايلور" في نظرية الإدارة العلمية بأن تطبيق المنهج العلمي في أداء العمل وحل المشكلات بطريقة علمية تقوم على الملاحظة والقياس والتجريب .

في حين نجد الأفراد الذين لا تساهم اقتراحاتهم في حل المشاكل كونهم غير متخصصين، إضافة إلى الطابع التنفيذي الذي يغلب على مهامهم وكذا عدم درايتهم بحجم المشاكل التي تتعرض لها الجماعة أكثر من القائد، كما لايسمح لهم القانون بالتصرف بأي أمر أو القيام بالفعل دون أوامر المسؤول المباشر وهذا ما تنص عليه المادتين 81 و 82 من الفقرة 01 بعنوان الفرقة من قانون النشاط العملي (أنظر الملحق رقم 05 "ج") .

في حين الفئة الثالثة تقرر بوجود حالات تساهم إقتراحهم في حل المشاكل وحالات أخرى لا تساهم وهذا راجع لتخصصهم في حالات وعدم تخصصهم في حالات أخرى أو تكون خارجة عن إطار المهمة الموكلة لهم .

الجدول رقم (14) : يمثل مدى سهولة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
% 42,9	15	إنسجام الجماعة	% 30	21	نعم
% 31,4	11	وضوح التعليمات			
% 25,7	9	الحصول على المعلومة من طرف المسؤول			
% 100	35	المجموع			
			% 30	21	لا
			% 40	28	أحيانا
			% 100	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (14) إجابات الباحثين عن سهولة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل، حيث نجد أنه كان هناك تساوي في إجابات مفردات العينة بين من أقرروا بسهولة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل داخل المديرية وبين من نفوا ذلك وهذا بنسبة 30%، في حين أن أكبر نسبة والتي مثلت 40% تقر بسهولة إتخاذ بعض القرارات المتخذة والمتعلقة بالعمل وبعضها غير سهل.

الفئة التي تقر بسهولة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل يرجع ذلك إلى إنسجام الجماعة بنسبة 42,9%، وإلى وضوح التعليمات بنسبة 31,4%، أما من يرجعون ذلك إلى الحصول على المعلومة من المسؤول المباشر يكون بطريقة سهلة فمثلت 25,7% .

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن الأفراد الذين أقرروا بسهولة إتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ينتمون إلى الفئة المالكة لزام السلطة والقرارات داخل المديرية أما التي نفت سهولة القرارات المتخذة كونها بعيدة كل البعد عن بؤر السلطة والقرارات لأن عملها ذات طابع تنفيذي وكذا وجود إنسجام

كبير داخل الجماعة العليا المتواجدة في الإدارة العليا والتي تتكون من الرتب العسكرية العليا في المديرية وكذلك وضوح التعليمات لجميع أعضاء الجماعة بسبب تحديدها المسبق من طرف المشرع هذا ما يسهل فهم المعلومة المقدمة .

أما الفئة التي أقرت بوجود حالات تكون سهولة إتخاذ القرار وحالات أخرى تكون صعبة ذلك راجع لسهولة المشاكل المواجهة في حالات وصعوبتها في حالات أخرى بسبب قلة الإطلاع على جوانبها وتحديد جوانب الضعف والقوة للمديرية وعدم قدرتهم على تحديد التهديدات بسبب غموض البيئة المتواجدون بها

الجدول رقم (15) : يمثل ما إذا حدث خلاف بين العامل وبين مسؤوله المباشر

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
33,3 %	13	العلاقات بين العمال داخل المؤسسة	44,3 %	31	نعم
41 %	16	سير عملية تحقيق الأهداف			
25,6 %	10	إرتكاب أخطاء أثناء إنجاز المهام			
100 %	39	المجموع			
			55,7 %	39	لا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (15) إجابات الباحثين عن حدوث خلاف بينهم وبين مسؤولهم المباشر، حيث نجد أن نسبة 44,3% أقروا بأنه قد حدث خلاف بينهم وبين المسؤول المباشر، في حين نجد 55,7% من مفردات العينة نفوا أنه حدث خلاف بينهم وبين المسؤول المباشر .

وترجع الفئة التي أقرت بحدوث الخلاف إلى ذلك تسبب في التأثير على العلاقات بين العمال داخل المؤسسة بنسبة 33,3%، والتأثير في سير عملية تحقيق الأهداف بنسبة 41%، في حين نجد 25,6% أنه أدى ذلك إلى إرتكاب أخطاء أثناء إنجاز المهام .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أنه عدم حدوث الخلافات بينهم وبين المسؤول المباشر يرجع إلى أن العملية الإشرافية داخل جماعة العمل تتميز بالضبط والتدقيق للحفاظ على سلامة الأداء وهذا ما أكد عليه "تايلور"، وكذا سيادة روح الإحترام والتقدير الذي يفرضه النظام المعمول به، في حين نجد أن الفئة التي صادقة وأن حدث بينها وبين مسؤولها المباشر خلاف يرجع ذلك

إلى صعوبة وغموض التعليمات الموكلة إليهم بسبب عدم إشراكهم في إتخاذ القرارات إضافة إلى عدم إمكانية المشرف التعديل فيها بحيث تتناسب مع ما يرغب فيها أعضاء الجماعة، لأن صرامة التعليمات هي ما يميز المديرية مما أدى إلى تذبذب العلاقات بين العمال ومسؤولهم داخل المديرية بسبب نقص أنسجام الجماعة وكذا عدم تحقيق الأهداف المسطرة في وقتها المحدد بسبب عدم إدراكهم لها على اعتبار أن الجودة تعتمد اعتماداً كلياً على المشاركة الفاعلة للعاملين وتتطلب أسلوب إزالة حواجز الأقسام المختلفة حسب نموذج "إيشيكاوا" من نظرية حلقات الجودة، كما تزعزع العلاقات بين العمال والمسؤول يؤدي إلى الخفض من الروح المعنوية للعامل وكذلك شعوره بالإغتراب مما يسبب له إرتكاب أخطاء أثناء إنجاز المهام .

الجدول رقم (16) : يمثل ما إذا حدث سوء تفاهم بين العامل وبين المسؤول المباشر عرض العامل لعقوبة

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
56,7 %	17	خطأ في العمل	37,1 %	26	نعم
3,3 %	1	تخريب المعدات			
40 %	12	تأخر في إنجاز المهام			
100 %	30	المجموع			
			62,9 %	44	لا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (16) إجابة مفردات العينة عن حدوث سوء تفاهم بين العامل ومسؤوله المباشر أدى إلى تعرضه لعقوبة، حيث نجد أن 37,1% أقروا بحدوث ذلك و62,9% نفوا حصول أي سوء تفاهم عرضهم للعقوبة.

وترجع الفئة التي أقرت بحدوث سوء تفاهم أدى إلى تعرضهم للعقوبة إلى 56,7% خطأ في العمل وتخريب المعدات بنسبة 3,3%، في حين نجد 40% أرجعوا ذلك إلى تأخرهم في إنجاز المهام. من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد غالبية العمال لم يتعرضوا للعقوبة وذلك راجع إلى أنهم يلتزمون بتعليمات المسؤول المباشر وهم على دراية تامة بصرامة العقوبات في حالة الخطأ، "مادة 65" من الباب الثاني للأحكام المطبقة على أسلاك الحماية المدنية (أنظر الملحق 5 "ب") وهذا راجع أيضا التكوين القاعدي للعمال والذي أكسبهم مهارات تقنية عالية في التعامل مع المعدات وهذا ما أكد عليه "تايلور" للتأكد من صلاحية وسائل العمل وسرعة العمل ونوعيته وطريقة الأداء مع وجود إدارة للتخطيط لضبط عملية الإشراف، وكذلك درجة الإنسجام العالية داخل الجماعة والتنسيق تمنع أي نوع من سوء التفاهم.

أما الفئة الثالثة أقرت بوجود خلافات مع المسؤول المباشر عرضتهم لعقوبات وأرجعوا ذلك إلى حدوث خطأ في العمل وكذا تخريب المعدات إضافة إلى التأخر في إنجاز المهام وهذا راجع لصعوبة المهام الموكلة لهم وعدم قدرتهم على التأقلم معها بحكم قصر مدة تواجدهم بالمؤسسة.

الجدول رقم (17) : يمثل ما إذا حدث للعامل سوء تفاهم بينه وبين أحد زملائه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
60,4 %	32	عدم وصول المعلومات الكافية في وقتها	70%	49	نعم
39,6 %	21	إنسداد قنوات الإتصال			
100 %	53	المجموع			
			30 %	21	لا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (17) إجابات مفردات العينة عن حدوث سوء تفاهم بين الزملاء في العمل حيث نجد 70% من مفردات العينة أقروا بحدوث ذلك في حين نجد 30% نفوا حدوث سوء تفاهم بينهم وبين زملائهم في العمل.

وترجع الفئة التي أقرت بحدوث سوء تفاهم بين الزملاء بنسبة 60,4% إلى عدم وصول المعلومات الكافية في وقتها في حين أرجعوا ذلك إلى انسداد قنوات الإتصال بنسبة 39,6%.

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن مجمل الأفراد أقروا أنه حدث خلاف بينهم وبين زملائهم في العمل في إطار العمل وهذا راجع حسبهم إلى عدم وصول المعلومات الكافية في وقتها، وكذا إنسداد قنوات الإتصال وهذا بحكم تميز نشاطهم بالسرعة في الإنجاز وعدم تضييع الوقت هذا ما يحول دون وصول بعض المعلومات لبعض العمال وكذا تدخلهم في أماكن يستحيل فيها الإتصال اللفظي والرمزي، هذا ما دفع بالمديرية إلى محاولة تفعيل عمليات الإتصالية كخلق رموز إتصالية في أماكن يستحيل فيها الرؤية مثل لفظ "مستعد للرفع" كإيعاز للتنبية، ولفظ "إرفع" كإيعاز لتطبيق الأمر وهذا ما صرح به أحد الأعوان عند مقابله.

في حين يرجع وجود خلاف بين الزملاء لتميزهم بدرجات عالية من التفهم والتنسيق داخل الجماعة وسهولة إندهماهم داخلها وتوحيد سلوكياتهم .

الجدول رقم (18) : يمثل ما إذا كان جو العمل يسوده مبدأ المنافسة

العينة الإجابات	التكرار	النسبة المئوية
نعم	30	42,9 %
لا	17	24,3 %
أحيانا	23	32,9 %
المجموع	70	100 %

يمثل الجدول رقم (18) إجابات المبحوثين عن جو العمل الذي يسوده مبدأ المنافسة، حيث نجد أن نسبة 42,9% أقرروا بوجود المنافسة داخل جماعة العمل، ونسبة 32,9% أجابوا بوجود بعض الحالات من المنافسة، في حين نجد نسبة 24,3% نفوا وجود منافسة بينهم .

وحسب البيانات الإحصائية التي تم ذكرها نجد أن أفراد العينة يسعون إلى إضفاء جو من المنافسة على سير العمل وذلك راجع إلى إعتقاد المديرية مبدأ أساسي في الترقية يركز على مستوى الأداء العالي في إنجاز المهام إذ أن الأفراد الذين يرتفع مستوى أدائهم يتم ترقيتهم دون العودة إلى مستواهم التعليمي وهذا ما أكدت عليه بعض المقابلات التي تمت مع بعض المسؤولين وأيضا أكدت على ذلك نظرية التطوير التنظيمي من خلال تركيزها للحرص على إيجاد مناخ ملائم يستطيع الأفراد أن ينموا وأن يحققوا ذواتهم وأن يؤثر على وظائفهم ومنظمتهم وبيئتهم .

ونجد في المقابل أفراد من العينة أقرروا بأن جو المنافسة يكون في فترات زمنية محدودة أو ظرفية مثل إقامة المديرية لنشاطات رياضية .

أما الأفراد الذين نفوا وجود المنافسة في العمل فهم يعتقدون أن تواجدهم بالمديرية مقتصر على تنفيذ التعليمات و المهام الموكلة إليهم ويربطون التحلي بروح المنافسة يسبب لهم الصراع مع زملائهم ويجعلهم يفقدون الإحترام للآخرين مم يعرضهم للعقوبات .

الجدول رقم (19) : يمثل ما إذا كان العمال يتحملون مسؤولية الأخطاء التي تصدر منهم

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
94,3 %	66	نعم
5,7 %	4	لا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (19) إجابات الباحثين عن تحمل مسؤولية الأخطاء التي تصدر منهم، حيث نجد أن نسبة 94,3% أقروا بتحمل مسؤولية أخطائهم، في حين نجد نسبة 5,7% من مفردات العينة أقروا بعدم تحملها .

ومن خلال الشواهد الإحصائية، نجد أن أفراد العينة ملزمون بتطبيق التعليمات بحذافيرها هذا مايجعل منهم يتحملون تبعات أعمالهم كما أنهم ملزمون بتطبيق قانون النشاط العملي (أنظر الملحق رقم 05) الذي ينظم سير العمل بالمديرية، وهذا ماأكدته النظرية البيروقراطية لـ "ماكس فيبر" أن النجاح في المنظمات كبيرة الحجم يتوقف بصفة أساسية على طبيعة التنظيم المحكم والذي لا يلقي بالا بالنواحي الإنسانية، وأنه عند وضع مجموعة القواعد الخاصة بالتنظيم المحكم مراعاة صعوبة تسرب الضعف البشري إلى هذه المنظمات. في المقابل نجد أن بعض أفراد العينة لا يتحملون مسؤولية أخطائهم وهذا راجع إلى تجاهلهم للتعليمات، وتجدر الإشارة إلى أن المديرية تقوم بمعاينة الأفراد الذين يتسببون في أخطاء عند تأدية المهام والتعليمات وتصل درجة العقوبة في بعض الحالات إلى الطرد من المديرية.

الجدول رقم (20) : يمثل ما إذا كان هناك تداخل في المهام

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
43,9%	18	التقليل من الأخطاء	45,7%	32	نعم
2,4%	1	التقليل من التكلفة			
53,7%	22	تقديم الخدمة في الوقت المناسب			
100%	41	المجموع			
			20%	14	لا
			34,3%	24	أحيانا
			100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (20) إجابات المبحوثين عن وجود تداخل في المهام بين أفراد العينة، حيث نجد أن نسبة 45,7% أقرروا بأن هناك تداخل في المهام، ونسبة 20% نفوا وجود هذا التداخل، في حين نجد 34,3% أقرروا بوجود تداخل في بعض المهام وإستقلالية مهام أخرى.

وتقر الفئة التي أكدت على وجود التداخل في المهام أن ذلك يساعدهم على التقليل من الخطأ بنسبة 43,9%، ونسبة 2,4% أن ذلك يساعد على التقليل من التكلفة، في حين نجد 53,7% أقرت أن هذا يساعد على تقديم الخدمة في الوقت المناسب والتي تمثل أكبر نسبة .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد تغليب الطابع التعاوني على نشاط المديرية بحكم إعتمادهم على بعضهم البعض وهذا راجع إلى سيادة المبادرة وروح الجماعة أي أن يكون للعون أو المتدخل روح المبادرة ففي حالة أن القائد نسي أي إحتياط أمني بحكم الحالات الطارئة وكذا حشود الناس، فعلى العون أن يتحلى بروح المبادرة والقيام ببعض المهام في إطار تعاوني وهذا ما صرح به

العريف المكلف بالنشاطات الرياضية أثناء مقابله، وكذا التحلي بروح المبادرة يعتبر أحد المبادئ الـ 14 لـ "هنري فايول" وذلك للتقليل من الخطأ وتقديم الخدمات في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه .

في حين أن الذين نفوا وجود تداخل في مهامهم داخل الجماعة راجع لتخصصهم في مهام خاصة لا تتطلب ذلك إضافة لعدم تحلي بعضهم بروح المبادرة الراجع لعدم رغبتهم في إبراز أي تقدم وتطور في مساهمهم المهني بحكم خضوع هذا الأخير للحدارة وهذا ما أكد عليه "تايلور" ناهيك عن صرامة التعليمات والحرص على تطبيقها بسلامة أي تنفيذ الأمر المقدم من طرف القائد كما هو دون زيادة أو نقصان وهذا ما صرح به أحد المسؤولين عند مقابله ونجد أن هذا ما ركز عليه "فيبر" .

الجدول رقم (21) : يمثل ما إذا كان هناك تكاسل في إنجاز المهام في وقتها المحدد

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
8,6 %	6	نعم
57,1 %	40	لا
34,3 %	24	أحيانا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (21) إجابات المبحوثين عن التكاسل في إنجاز المهام في وقتها المحدد، حيث نجد أن نسبة 8,6% يتكاسلون عند إنجاز المهام في وقتها، ونسبة 57,1% من مفردات العينة تقوم بالأعمال الموكلة لهم في وقتها المحدد، في نجد نسبة 34,3% تتكاسل في إنجاز بعض المهام وعدم تقديمها في وقتها المحدد .

من خلال الشواهد الإحصائية نجد أن التكاسل في إنجاز المهام في وقتها المحدد يرجع إلى تداخل المهام والأدوار في المديرية حيث أن العمال لا يستطيعون أن ترفضوا المهمة الموكلة لهم لإنجازها لذا يميلون إلى التكاسل بدلا من الرفض، طبيعة النظام الصارم المتبع في المديرية من شأنه أن يجعل العامل مراقب أثناء

إنجاز المهام، وهذا ما أكد عليه "هنري فايول" في نظرية التكوين الإداري، حيث لا بد من إخضاع العامل للإنضباط ووحدة التوجيه كحتمية لتحقيق الفعالية التنظيمية .

في المقابل بعض أفراد العينة يتجنبون التكاسل في إنجاز المهام في وقتها المحدد وذلك لأنهم مدركون لطريقة العمل والتعليمات ولديهم القدرة على ربط ذلك بعامل الزمن وهم بذلك يشاركون في تحسين الأداء الكلي للمديرية، وهذا ما أكد عليه "ألبرتش" و"زيميك" رواد حلقات الجودة على أن المشاركة في تحسين الأداء بدءا بالإدارة ونزولا حتى تنتهي بالموظفين .

في حين يرجع تكاسل العمال في بعض المهام إلى أن المديرية مرتبطة بمحيطها المعقد ولذلك يصعب عليهم إتمام المهام في وقتها المحددة لوقوف التغيرات والعوائق الصادرة منه التي تحول دون تقديم الخدمة، إضافة إلى الطابع الفجائي للمعلومات الواردة للمديرية وفي هذه الحالة فإن التكاسل مفروض وليس مقصود، ناهيك عن عدم تحلي البعض منهم بروح المسؤولية كونهم غير محيين للعمل الذي يقومون به على إدراكهم لخصوصيته وهذا ما أكد عليه "ماك غريغور" في نظرية (X) .

الجدول رقم (22) : يمثل ما إذا كان الدعم الإيجابي بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحسين الأداء

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
90 %	63	نعم
4,3 %	3	لا
5,7 %	4	أحيانا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (22) إجابة أفراد العينة على الدعم الإيجابي بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحسين الأداء، حيث نجد أن نسبة 90% من أفراد العينة أقرروا بأن الدعم الإيجابي بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحسين الأداء، ونسبة 4,3% أقرروا بأن الدعم الإيجابي لا يساهم في زيادة تحسين الأداء، ونسبة 5,7% أقرروا بأن بعض المواقف يؤدي الدعم الإيجابي إلى زيادة تحسين الأداء.

من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه فنجد أن معظم الأفراد يفضلون وجود الدعم الإيجابي بينهم مما يدفعهم إلى تحسين وزيادة معدلات الأداء لديهم أي أنهم يحفزون بعضهم البعض لإتمام وإنجاز التعليمات والمهام الصادر من الإدارة وهذا ما صرح به المسؤول أثناء مقابلاته، وأيضا ما أكد عليه "إلتون مايو" بأن أثر الحوافز المعنوية كبير في زيادة إنتاجية الفرد والجماعة وتجد أن بعض أفراد العينة يرون أن الدعم الإيجابي في بعض المواقف لا يساهم في زيادة تحسين الأداء ويرجون ذلك إلى أن العمل لا يقتصر فقط على الدعم الإيجابي بل يتعدى ذلك إلى تقاسم أعباء العمل في حد ذاته للتخفيف من الضغط الحاصل من جراء طبيعة المهام الموكلة إليه وما تفرضه عليه البيئة الخارجية حيث أن النظرية الموقفية أكدت على أن المديرين ليسوا أحرار في إدارة مؤسساتهم بأسلوب يعكس أهوائهم الشخصية وتحيّزهم بل عليهم أن يراعوا مجموعة الظروف التي تواجههم كأن تكون البيئة المحيطة بهم متغيرة أو ساكنة أو أن العمل روتيني أو إبداعي أو أن المشكلة حادة أو بسيطة أو الخروج بأساليب وممارسات قد تصلح لظروف ولا تصلح لأخرى.

الجدول رقم (23) : يمثل مدى طلب المشورة من الزملاء عند تأدية المهام المطلوبة من العامل

النسبة المئوية		التكرار		توزيع العينة	
				الإجابات	
% 62,9	58,6	44	41	القبول	نعم
	0		0	الرفض	
	4,3		3	التماطل	
% 11,4		8		لا	
% 25,7		18		أحيانا	
% 100		70		المجموع	

يمثل الجدول رقم (23) إجابة أفراد العينة على طلب المشورة من زملاء عند تأدية المهام،

حيث نجد أن نسبة 62,9% من أفراد يلجؤون إلى طلب المشورة من زملاء عند إنجازهم للمهام المطلوبة منهم، ونسبة 11,4% أقروا بعدم طلب المشورة، ونسبة 25,7% أقروا بأن طلب المشورة يكون في مواقف محددة.

حيث نجد الفئة التي أقرت بأن هناك طلب للمشورة بين الزملاء في تأدية المهام قوبل ذلك بالقبول بنسبة 58,6%، ونسبة 4,3% من أفراد العينة صرحوا بتماطل زملاءهم في تلبية طلبهم، في حين لا يوجد رفض لذلك من طرف الزملاء .

من خلال البيانات الإحصائية نجد أن أفراد العينة يميلون إلى طلب المشورة عند تأدية مهامهم على اعتبار أنهم تلقوا نفس التكوين القاعدي بالمديرية هذا ما يدفع بهم إلى قبول تبادل المعلومات فيما بينهم وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة بالأهداف حيث أن روح المشاركة تقوى بين الرؤساء والمرؤوسين وتساعد على تكوين الإلتزام والحماس لدى الآخرين وترفع الروح المعنوية لديهم وتحفزهم

على العمل وتساعد على تحسين عملية الإتصالات بين العاملين في المؤسسات هذا من جهة، ومن جهة أخرى يعتمد بعض الأفراد التماطل في إعطاء المعلومة كدلالة على الرفض المبدئي لعدم قبولهم بالتفاعل مع موضوع المطروح للتشاور بسبب تبريرهم أن التعليمات واضحة ومفهومة لهم لا تحتاج إلى التعديل أو التشاور، و اعتماد مبدأ التعلم الذاتي وتجربة بين العمال بسبب كثرة المنافسة .

في حين نجد أن بعض أفراد العينة لا يطلبون المشورة من الزملاء لتأدية المهام المطلوبة منهم وذلك لمعرفتهم أن المهام يجب أن تنفذ دون التأخير وإدراكهم للمبدأ السابق بعدم منح المعلومة، وفي المقابل نجد أن البعض الآخر يعتمدون على المشاورة في بعض المهام التي يصعب عليهم تنفيذها أو لعدم فهمهم لطبيعة التعليمات الواردة من الإدارة، وخاصة في الحالات الطارئة والحرجة وهذا ما صرح به المسؤول عند مقابله .

الجدول رقم (24) : يمثل مدى شعور العامل بالحرية في التعبير عن أفكاره مع زملائه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
22 %	20	زيادة الرغبة في التحدي	82,9 %	58	نعم
27,5 %	25	رفع مستوى طموحك			
50,5 %	46	بذل جهد أكبر في العمل			
100 %	91	المجموع			
			5,7 %	4	لا
			11,4 %	8	أحيانا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (24) إجابات الباحثين عن شعورهم بالحرية في التعبير عن أفكارهم مع زملائهم في العمل، حيث نجد 82,9% أقرروا بأن هناك حرية في التعبير عن أفكارهم مع الزملاء في العمل، و5,7% من مفردات العينة نفوا وجود حرية في التعبير عن أفكارهم، في حين نجد 11,7% من الباحثين أقرروا بأن هناك بعض الأفراد يكون هناك إمكانية التعبير عن الأفكار معهم أو في مواقف معينة وهناك البعض لا يسمح لهم بذلك .

ويصرح الذين أقرروا بوجود حرية في التعبير عن الأفكار مع الزملاء أن ذلك يؤدي إلى زيادة الرغبة لديهم في التحدي بنسبة 22%، في حين نسبة 27,5% صرحت بذلك يؤدي إلى الرفع من مستوى طموحهم، وأكبر نسبة مثلت 50,5% تؤدي بهم إلى بذل جهد أكبر في العمل .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن معظم أفراد العينة لديهم القابلية للتعبير والتقبل للأفكار الصادرة عن زملائهم في العمل، بحكم أنهم ينشطون ضمن نسق تنظيمي يدفع بهم إلى

ترابط وإنسجام داخل الجماعة، إضافة إلى توحيد قيمهم وطريقة تفكيرهم هذا ما جعلهم يتميزون بمرونة عالية في التعامل فيما بينهم مما أدى إلى زيادة رغبتهم في التحدي الناتج عن التحفيز والدعم الإيجابي بينهم وكذا الرفع من مستوى طموحهم والدفع بهم لبذل مجهودات أكبر في العمل وهذا ما أكد عليه "ماكيلاند" أن الأفراد يرغبون في الحصول على تقييم مستمر لأدائهم، هذا يدفعهم إلى تحسين قاعدتهم المعرفية، وكذا تساعدهم على تنمية مهاراتهم وتطويرها وهذا ما أكدت عليه نظرية الإدارة بالأهداف والتي تهيء الفرصة للعاملين في المؤسسات للتطوير والنمو الذاتيين وتساعد على تقويم الأداء الأفضل .

في حين يرجع عدم التعبير عن أفكارهم مع زملائهم إلى عدم السماح لهم بذلك بحكم عدم القابلية لمناقشة التعليمات، والسماح لهم بذلك في بعض الأحيان راجع إلى ترك وفسح المجال في بعض الأحيان إلى إحياء العلاقات غير الرسمية كإجراء للتخفيف من الضغط على العمال في الحالات الحرجة وهذا ما صرح به أحد المسؤولين عند مقابله.

الجدول رقم (25) : يمثل ما إذا كان العامل يتقبل الشكاوى المقدمة من طرف زملائه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
72,9 %	51	نعم
10 %	7	لا
17,1 %	12	أحيانا
100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (25) إجابة المبحوثين عن تقبل الشكاوى المقدمة من طرف الزملاء في العمل، حيث نجد أن نسبة 72,9% أقرّوا بتقبل الشكاوى من طرف الزملاء في العمل، ونسبة 10% أقرّوا بعدم تقبلها، في حين نجد نسبة 17,1% أقرّوا بتقبل الشكاوى من طرف الزملاء في العمل في بعض الأحيان.

من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه، نجد أن أفراد العينة لديهم مبدأ تقبل الشكاوى من طرف زملائهم فيما يخص إنجاز المهام والتعليمات في العمل وهذا راجع إلى إعتبارهم أنهم يعملون ضمن نسق واحد ومسار وإتجاه مهني واحد، وهذا ما يزيد من رضاهم وبالتالي إرتفاع مستويات الأداء لديهم وهذا ما أكدته النظرية التشاركية بأن إضفاء روح الرضا لدى العاملين وتنمية الشعور بالثقة والإعتزاز بالنفس لديهم .

في حين نجد أن بعض الأفراد من العينة أكدوا على عدم تقبل الشكاوى من طرف زملائهم في العمل على إعتبارهم ينتمون إلى نفس الفئة المهنية، وأن تقبل الشكاوى أو عدمه لا زيد من الأمر شيئا وهذا ما صرحوا به، إضافة لذلك أنهم أكدوا على أن الشكاوى يجب أن توجه إلى من هم أعلى منهم رتبة .

ونجد أيضا البعض الآخر يميلون إلى تقبل الشكاوى المتعلقة بسير تنفيذ المهام الموكلة إليهم في حالة تسبب أحدهم في عرقلة أو خريب بعض المعدات الخاصة بالمديرية .

الجدول رقم (26) : يمثل مدى مساهمة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في إيصال المعلومة له بشكل

سليم

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
40,8 %	31	إدراك محتوى العمل	85,7 %	60	نعم
59,2 %	45	رضاك عن علاقتك بزملائك			
100 %	76	المجموع			
			1,4 %	1	لا
			12,9 %	9	أحيانا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (26) إجابات الباحثين عن مساهمة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في إيصال المعلومة بشكل سليم، حيث نجد 85,7% أقرروا بأن ذلك يساهم في إيصال المعلومة إليهم بشكل سليم، أما نسبة 1,4% أقرت أن ذلك لا يساهم في إيصال المعلومة لهم بشكل سليم، في حين نجد 12,9% من مفردات العينة تقر بأن علاقتهم مع زملائهم تساهم في ذلك وبعض الزملاء الآخرين تحتكرون المعلومات لديهم .

وبالنسبة للذين أكدوا على أن هذه العلاقة تساهم في إيصال المعلومة بشكل سليم تجعلهم يدركون محتوى العمل بنسبة 40,8% ورضاهم على علاقتهم بالزملاء بنسبة 59,2% .

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه نجد أن العلاقة التي تربط العمال ببعضهم البعض تتميز بالتنسيق والسلاسة في التعامل وتجعل المعلومات تتداول بينهم بشكل سليم، وذلك لتبني المديرية شبكة إتصالية متميزة تسمح بذلك، وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية كون أن بناء فلسفة جديدة من الإتصالات بين الأفراد وفقا للأبعاد التنظيمية الرسمية وغير الرسمية يعزز العلاقات هذا من

جهة، ومن جهة أخرى وضوح التعليمات وسهولة تنفيذها يجعل منها تصل بشكل سليم، هذا ما يجعلهم يدركون محتوى العمل بمعرفة الواجبات الموكلة إليهم وكذا المهام الضرورية لإكماله مما يرفع مستوى رضاهم عن علاقتهم بزملائهم .

في حين نجد أن غموض المعلومات التي تتداول بين الزملاء راجع إلى تذبذب العلاقات بينهم في بعض المواقف، إضافة إلى عسر فهم بعض التعليمات في الحالات الطارئة والتي تجعل القائد لا يملك الوقت للتفسير لهم وهذا ما صرح به أحد المسؤولين عند مقابله .

الجدول رقم (27) : يمثل الوسيلة التي تصل العامل عن طريقها التعليمات

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
42,5 %	62	المسؤول المباشر
14,4 %	21	الزملاء
15,8 %	23	الإعلان الرسمي
27,4 %	40	التعليمات
100,0 %	146*	المجموع

يمثل الجدول رقم (27) إجابات الباحثين عن مصدر وصول التعليمات حول العمل، حيث نجد أن نسبة 42,5% أقرروا بأن التعليمات الخاصة بالعمل تصلهم من خلال المسؤول المباشر، ونسبة 14,4% أقرروا بأنها تصلهم عن طريق الزملاء ونسبة 15,8% عن طريق الإعلان الرسمي، ونسبة 27,4% عن طريق التعليمات المطبقة في المديرية .

من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها أعلاه نجد أن التعليمات الخاصة بالعمل تصل لأفراد العينة عن طريق مسؤولهم المباشر حيث أنه يتم تحديد وتعيين تشكيلة الفرق يوميا وتعيين الفرق

* - تضخم العينة راجع لكون الإجابة تقبل أكثر من خيار

يكون موزعا على وثيقة عمل ممضية من طرف رئيس الوحدة (أنظر الملحق رقم 03)، هذا ما صرح به أحد المسؤولين عند مقابله، وأن الفرقة تمارس مهمتها تحت سلطة رئيس العدد وهذا ما نصت عليه المواد "78،79،80" من الفقرة 01 الفرقة من قانون النشاط العملي (أنظر الملحق رقم 05 "ج").

في حين أن بعض أفراد العينة تصلهم التعليمات حول العمل عن طريق زملائهم بحكم العلاقات الموجودة بينهم والتي تدفعهم إلى إعلام بعضهم بالتعليمات الصادرة من قبل المسؤول والبعض الآخر تصلهم عن طريق الإعلان الرسمي المتواجد في المديرية ضمن لوحات الإعلانات الخاصة بذلك، في حين تصل البعض عن طريق التعليمات المقررة في المديرية حول سير العمل كمصدر لطلب المعلومات حول متطلبات إنجاز المهام، ويتم توثيق تنفيذ المهام والتعليمات والإنجازات حول العمل يوميا عن طريق ملئ الورقة اليومية

(أنظر الملحق رقم 03) من طرف المسؤول المباشر للفرقة وكذا أهم الأفراد الذين كانوا متواجدين في ذلك اليوم لتلبية النداء للتدخل .

الجدول رقم (28) : يمثل طبيعة العلاقة التي تربط العامل بزملائه في العمل

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
40,8 %	40	زمالة
50 %	49	صداقة
6,1 %	6	حوار
3,1 %	3	مصالح شخصية
100 %	*98	المجموع

يمثل الجدول رقم (28) إجابات المبحوثين عن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل، حيث نجد أن نسبة 40,8% أقرروا أن طبيعة العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل تعود إلى الزمالة، وبنسبة 50% أن طبيعة العلاقة تعود إلى الصداقة، و 6,1% من أفراد العينة تعود طبيعة العلاقة إلى الحوار، في حين تعود للمصالح الشخصية بنسبة 3,1% .

من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها، نجد أن طبيعة العلاقة التي تربط الأفراد داخل المديرية تقوم على أساس الزمالة والصداقة بحكم تواجدهم في إطار نسقي واحد يدفع بهم إلى التماسك والتفاعل الاجتماعي فيما بينهم إضافة إلى ذلك وجود مصالح مشتركة وهذا ما أكدت عليه مدرسة العلاقات الإنسانية من خلال التركيز على البحث في السبل المثلى في خلق التكامل والتفاعل الهادف بين التنظيم الرسمي وغير الرسمي وأثر جماعة العمل كنسق اجتماعي من العلاقات الغير رسمية في أداء العامل وفي تحقيق أهداف المديرية وتطويرها، أما الأفراد الذين أكدوا أن العلاقة التي تربطهم بزملائهم في العمل مبنية على الحوار ذلك أنهم ينتمون إلى نفس المنطقة بحكم تواجدهم المديرية بمقر تيارت والذين يعملون فيها أغلبهم يقطنون في الولاية لأن المديرية لديها فروع أخرى بنواحي الولاية (أنظر الملحق رقم 04).

* -تضخم العينة راجع لكون الإجابة تقبل أكثر من خيار

في حين نجد بعض أفراد العينة يرجعون طبيعة العلاقة مع زملائهم في العمل إلى المصالح الشخصية وهذا راجع لأن تواجههم في المديرية كان من خلال هذا النوع من العلاقات .

الجدول رقم (29) : يمثل ما إذا كان أفراد الجماعة يتشاركون في عملية تبادل المعلومات

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
22,1 %	21	بذل مجهود عال	85,7 %	60	نعم
35,8 %	34	إضفاء نوع من الإبداع في العمل			
42,1 %	40	الإنضباط في العمل			
100 %	95	المجموع			
			9,2 %	2	لا
			4,11 %	8	أحيانا
			100 %	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (29) إجابات المبحوثين عن مشاركة أفراد الجماعة في عملية تبادل المعلومات، حيث نجد 85,7 % من مفردات العينة أقرت أن هناك مشاركة لأفراد الجماعة في عملية تبادل المعلومات، ونسبة 2,9 % من مفردات العينة صرحت بعدم وجود تشارك في عملية تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة، في حين نجد 11,4 % أقرت بأن هناك بعض الحالات يتشارك فيها أفراد الجماعة في تبادل المعلومات وبعض الحالات لا يتشاركون في ذلك.

أما بالنسبة للفئة الأولى والتي أقرت بوجود مشاركة في تبادل المعلومات بين أفراد الجماعة أن ذلك يؤدي إلى بذل مجهود عال بنسبة 22,1%، ونسبة 35,8% منهم يؤدي ذلك بالنسبة لهم إلى إضفاء نوع من الإبداع في العمل، أما الإنضباط في العمل بنسبة 42,1%.

من خلال الشواهد الإحصائية المبينة أعلاه نجد أن عملية تبادل المعلومات خاضعة لمبدأ الاعتمادية التي تتميز طابع العمل داخل المديرية القائم على تنفيذ تعليمات بعد تناقلها بين العمال لإستعابها كآلية لتقديم الخدمة في الوقت المناسب وعلى أكمل وجه، وهذا خاضع لمبدأ "إحترام الوضعية البيداغوجية" أي ضرورة إعلام العامل بطبيعة المهمة التي سيقوم بها ووقتها ومكانها قبل التنقل إلى مكان الحادث أي حصوله على المعلومات الكافية وفي الوقت المناسب وهذا ما صرح به العريف أثناء مقابله والتي يتنم من خلالها الإستفادة من آراء والمقترحات العمال وهذا ما أكد عليه "تايشي أونوا" في نموذج حلقات الجودة حيث اعتبر أن فرق العمل تتبادل المعلومات لإستقطاع العديد من الآراء والمقترحات ودراستها جيداً ومن ثم الإستفادة منها، لكي تتم المهام على أكمل وجه ولبذل مجهود أكبر وإضفاء نوع من الإبداع على العمل وكذا الإنضباط في العمل داخل الجماعة وأما الفئة الثانية فلا تتبادل المعلومات لإيمانها بأن جميع العمال لديهم نفس التكوين القاعدي فلا يتبادل معهم المعلومات يستغلها لإنجاز المهام المطلوبة منه لكي يحقق طموحاته.

الجدول رقم (30) : يمثل وسيلة الإتصال داخل الجماعة

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
65,2 %	58	إتصال مباشر
24,7 %	22	محضر الإعلانات
7,9 %	7	بطريقة غير رسمية
2,2 %	2	الجهاز الاسلكي
100,0 %	*89	المجموع

يمثل الجدول رقم (30) إجابة أفراد العينة على طريقة الإتصال داخل الجماعة، حيث نجد أن نسبة 65,2% أقرّوا بأن الإتصال داخل الجماعة يتم عن طريق المسؤول المباشر، ونسبة 24,7% عن طريق محضر الإعلانات، ونسبة 7,9% يكون الإتصال داخل الجماعة بطريقة غير رسمية، ونسبة 2,2% عن طريق الجهاز اللاسلكي.

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن طريقة الإتصال داخل الجماعة يكون مباشرة ووجه لوجه وهذا ما لاحظناه من خلال تواجدنا الميداني أثناء تحضير أفراد المديرية للخروج فرقة المناوبة في ذلك اليوم لتلبية النداء حيث شهدنا نزول أفرادها عبر الممر الخاص بذلك وتجمعهم في ساحة المديرية تحضيراً للخروج، وما لفت إنتباهنا أن المسؤول عن تلك الفرقة يحمل بيده قائمة إسمية للأفراد وبدأ بالمناداة بأسمائهم ثم أصدر التعليمات مباشرة لكل فرد حسب رتبته، هذا يؤكد أن الإتصال داخل الجماعة يتم غالباً بطريقة مباشرة. في حين أن بعض أفراد العينة أكدوا أن الإتصال داخل الجماعة يكون عن طريق محضر الإعلانات ذلك راجع إلى المصلحة التي هم متواجدون فيها مثل مصلحة الإدارة.

* -تضخم العينة راجع لكون الإجابة تقبل أكثر من خيار .

وهذا ما تؤكد الوثيقة الخاصة بالمخطط جميع المصالح الحماية المدنية (أنظر الملحق رقم 02 "أ"، "ب").

ونجد أن البعض الآخر أكدوا أن الإتصال داخل الجماعة يتم بطريقة غير رسمية وذلك بحكم وجود بعض العلاقات القرابية المتواجدة في المديرية ونجد أن الأفراد الذين أقروا أن الإتصال داخل الجماعة يتم باستعمال وسائل خاصة مثل الجهاز اللاسلكي فتم من طرف المكتب الإتصال والتنسيق العملياتي (COC) يستخدمون هذه الأداة لإستقبال المعلومة من المحيط الخارجي وتدوينها في سجل خاص ثم يتم تحويلها إلى تعليمة لإيصال النداء، وما

يرتبط به مثل مكان الحادث وسبب الحادث ونوعية الحادث حريق مثلا واستعمال هذه الأداة الإتصالية لتفادي التأخير في إتصال الرسالة من مكان الحادث إلى الفرقة المناوبة عن طريق مكتب الإتصال والتنسيق العملياتي وهذا ما صرح به عناصر هذا المكتب إضافة إلى تواجدها بهذا المكتب عند وصول إتصال هاتفي بإبلاغ عن وجود حادث.

الجدول رقم (31) : يمثل أساس الاعتماد عند إنجاز المهام

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
51,8 %	57	مؤهلاتك الشخصية
47,3 %	52	توجيهات المسؤول المباشر
0,9 %	1	تكوين القاعدي
100 %	110*	المجموع

يمثل الجدول رقم (31) إجابات أفراد العينة المصدر المعتمد عليه في إنجاز المهام، حيث نجد أن نسبة 51,8% من أفراد العينة أقرروا بأنهم يعتمدون على مؤهلاتهم الشخصية، ونسبة 47,3% على توجيهات المسؤول، ونسبة 0,9% يعتمدون على تكوينهم القاعدي. من خلال الشواهد الإحصائية المتحصل عليها، نجد أن أفراد العينة عند إنجازهم للمهام يعتمدون على مؤهلاتهم الشخصية على إعتبار أن المهام المطلوبة منهم تعتمد في الكثير من الأحيان على التحلي بروح المبادرة والقابلية للتحدي والمجازفة وهذا راجع لإدراكهم أن التدرج في الرتب داخل المديرية يكون على أساس الجدارة ومستوى الأداء المرتفع في حين نجد البعض يعتمد على توجيهات المسؤول المباشر في إنجاز المهام على إعتبار تحليهم بالإنضباط داخل الجماعة معناه أن العمال ضمنها يحترمون التراتبية السلمية للمسؤول المباشر أو قائد الجماعة، أي أنه عند التدخل في أماكن الحوادث مثلا فإن أي عون لا يقوم بأي عمل دون أمر من قائده حتى يصل القائد ويعطيه التعليمات حول الحالة وهذا ما صرح به العريف المكلف بالنشاطات الرياضية عند مقابله، وهناك فئة تعتمد على تكوينها القاعدي الذي إكتسبته في المدة التكوينية من طرف المديرية، وهذا راجع لعدم رغبته في تطوير وتغيير مستواه والذي إنحصر فيما تحصل عليه في المدة التكوينية وكذا عدم تحليهم بروح المبادرة والتحدي في العمل .

*- تضخم العينة راجع لكون الإجابة تقبل أكثر من خيار .

الجدول رقم (32) : يمثل كيفية وصول المعلومات داخل المؤسسة

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
77,0 %	57	بسهولة
17,6 %	13	إحتكارها من طرف الإدارة العليا
5,4 %	4	إحتكارها من طرف الزملاء
100 %	*74	المجموع

يمثل الجدول رقم (32) إجابات الباحثين عن كيفية تداول المعلومة داخل المؤسسة، حيث نجد أن 77% من مفردات العينة أقرروا بأن المعلومات تصلهم بسهولة، و أن نسبة 17,6% من أفراد العينة أقرروا أن المعلومات الخاصة بالعمل يتم إحتكارها من طرف الإدارة العليا، وتحتكر من طرف الزملاء بنسبة 5,4% .

من خلال الشواهد الإحصائية نجد أن المعلومات المتبادلة بين العمل داخل المديرية تصل إليهم بسهولة وذلك راجع لعامل المرونة أثناء إعطاء التعليمات أي التعامل مع الأعوان بما يعرف بالأسلوب الإجتماعي في التعامل بمنحهم المعلومات لتدعيم الجانب المهاري في أداء المهام الموكلة إليهم ورفع دافعيتهم لذلك كآلية لمنع حدوث الأخطاء، وهذا ما صرح به أحد المسؤولين في حين صرح البعض أن هناك بعض المعلومات يتم إحتكارها من طرف الإدارة العليا أو الزملاء لإدراكهم بمبدأ "من يملك المعلومة يملك السلطة" وذلك راجع لإستعمالها كآلية للمنافسة وكذا إثبات الذات والمساعدة للتدرج في الهرم السلطوي وللضغط على الآخرين بالمعلومة ومدى أهميتها لذا لا يتم الإعلام مسبق بالتعليمة حتى وقت تنفيذها للضغط على العامل للقيام بها.

* -تضخم العينة راجع إلى كون السؤال يقبل أكثر الخيارات .

الجدول رقم (33) : يمثل ما إذا كان العامل تربطه علاقة جيدة مع مسؤولك المباشر

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
12,9%	8	لأنه يتقبل مقترحاتك	3,64%	45	نعم
30,6%	19	لأنك عنصر فعال			
56,5%	35	لأنك تؤدي ما هو مطلوب منك			
100%	62	المجموع			
			9,12%	9	لا
			9,22%	16	أحيانا
			100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (33) إجابات الباحثين عن العلاقة الجيدة التي تربط العمال مع مسؤولهم المباشر حيث نجد 64,3% من مفردات العينة أقرروا أنهم تربطهم علاقة جيدة مع مسؤولهم المباشر، أما من نفوا بوجود علاقة جيدة تربطهم بالمسؤول المباشر فيمثلون 12,9%، في حين أن نسبة 22,9% أقرروا بتذبذب العلاقة مع المسؤول المباشر يتخللها بعض العلاقات الحسنة وبعضها سيئة.

وترجع الفئة الأولى العلاقة الجيدة مع المسؤول إلى أنه يتقبل إقتراحاتهم بنسبة 12,9%، ونسبة 30,6% على إعتبار أنهم عناصر فعالة في المؤسسة، في حين أن أغلب مفردات العينة أرجعت ذلك إلى أنهم يؤدون المطلوب منهم وذلك بنسبة 56,5%.

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن غالبية العمال تربطهم علاقة جيدة مع مسؤولهم المباشر وذلك راجع لإلتزامهم بالتعليمات الصادرة منه، وكذا الإعتتماد على الأسلوب الإنساني

في التعامل أي عدم توبيخ المسؤول المباشر للعامل على خطأ صدر منه في مكان الحادث أو أثناء التدخلات وأمام الناس أو أمام زملاءه بل يلجأ المسؤول إلى تأخير ذلك حتى الوصول للمديرية بالإرسال في طلبه والمناقشة في مكتب المسؤول ويصدر أثناء ذلك الإنذار الشفهي الذي يكون أقل عقوبة موجه للعامل، وهذا ما صرح به المسؤول عند مقابله، كما يرجع ذلك لتقبل المسؤول للإقتراحات المقدمة من طرف العامل كونه عنصر فعال ويؤدي ما هو مطلوب منه.

أما الفئة التي صرحت بوجود خلاف راجع لعدم إلزامية العامل بما هو مطلوب وضرورة توبيخه من طرف المشرف وإنذاره ليعتبر منه الآخرين وكذا صدور منه بعض السلوكات التي عرقلت العمل وكبدت المديرية خسائر.

الجدول رقم (34) : يمثل ما إذا كان هناك تردد في القيام بالأعمال الصعبة

النسبة المئوية	التكرار	الخيارات	النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
50,0%	11	إلزامية المحافظة على نفسه	1,17%	12	نعم
40,9%	9	إلزامية المحافظة على العتاد			
9,1%	2	عدم توفر إحتياجات الأمنية			
100%	22	المجموع			
			50%	35	لا
			9,32%	23	أحيانا
			100%	70	المجموع

يمثل الجدول رقم (34) إجابات الباحثين عن ترددهم بالقيام بالأعمال الصعبة حيث نجد 17,1% يقرون بأنهم يترددون في القيام بالأعمال الصعبة، أما النسبة 50% يؤكدون على عدم ترددهم للقيام بالأعمال الصعبة، في حين نجد 32,9% من مفردات العينة صرحوا بأنهم يترددون في القيام ببعضهم الأعمال.

ترجع الفئة الأولى ترددهم للقيام بالأعمال الصعبة بسبب إلزامية محافظة العامل على نفسه بنسبة 50% ونسبة 40,9% مثلت إلزامية محافظة العامل على العتاد، في حين عدم توفر الإحتياجات الأمنية الكافية بنسبة 9,1%.

من خلال البيانات الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن غالبية العمال لا يترددون في القيام بالأعمال الصعبة وذلك لتوفير المديرية وسائل ومعدات كفيلة بحماية العامل أثناء التدخل وذلك ما تم مشاهدته أثناء

تواجدنا في الزيارة الميدانية حيث أن المديرية تمتلك التخصص في العتاد، أي كل نشاط يؤدي يوفر له عتاد خاص به مجهز بكل ما يحتاجه العامل .

في حين أفراد العينة لا يقحمون أنفسهم في إنجاز المهام الصعبة يرجعون ذلك إلى التعليمات الصارمة من طرف المديرية بالزامية محافظة العامل على نفسه وخاصة عند إستحالة الإنقاذ الضحايا، وكذا إلزامية المحافظة على العتاد إضافة إلى تصريح بعضهم عن عدم توفر الإحتياطات الأمنية الكافية وهذا ما تم التصريح المسؤول أثناء المقابلة حيث أن المديرية تلزم حماية الأشخاص والممتلكاتهم في مواضع لا يكون خطرا على حياة عون التدخل مع إستحالة إنقاذ الشخص أي عدم المخاطرة بحياته وضرورة الحفاظ على العتاد المستعمل في ذلك.

الجدول رقم (35) : يمثل الأساس الذي يقوم عليه التواصل مع الزملاء

النسبة المئوية	التكرار	توزيع العينة الإجابات
85,7%	66	الإحترام والتقدير
1,4%	9	التواصل حسب المستوى المهني
12,9%	29	التواصل حسب ما يقتضيه العمل
100%	104*	المجموع

يمثل الجدول رقم (35) إجابات الباحثين عن أساس التواصل بين الزملاء داخل المؤسسة، حيث نجد أن نسبة 63,5% من مفردات العينة أقرروا أن ذلك قائم على أساس الإحترام والتقدير، وبنسبة 1,4% قائم على أساس التواصل حسب المستوى المهني، في حين يكون قائم على أساس التواصل حسب ما يقتضيه العمل بنسبة 27,9% .

من خلال الشواهد الإحصائية المذكورة أعلاه نجد أن الطابع الذي يسود المديرية يغطي عليه الجانب الاجتماعي والإنساني في التعامل فهو قائم على الإحترام و التقدير بينهم لأن أغلب أوقات العمل يقضونها مع بعض، إضافة إلى أن القانون المعمول به في المديرية يقضي بالزامية الإحترام المتبادل بين العمال، كما أن التواصل داخل المديرية يتم حسب ما يقتضيه المستوى المهني وظروف العمل وذلك راجع لطريقة فهم وبناء العلاقات يكون بإحترام الرتب، بالإضافة إلى ذلك أن القائد الخاص بجماعة العمل يمتلك القدرة على التمييز بين الأفراد في طريقة التعامل معهم المبني على الأخذ بعين الاعتبار السن والتخصص الوظيفي حيث يتعامل مع من الأكبر منه سنا بإحترام و برفق أكثر من الصغار سنا وكذا حسب الرتب أي عندما يكون قائد الجماعة في رتبة أقل من بعض المرؤوسين فإنه تصرفه واتصاله معهم يكون قائم على الإحترام والتقدير أكثر ممن هم أقل منه رتبة وكذا الكفاءة فصاحب الكفاءة العالية يعامل معاملة خاصة وبأسلوب إتصالي معين أكثر من محدود الكفاءة وهذا ما صرح به أحد المسؤولين المكلف بالنشاطات الرياضية.

* -تضخم العينة راجع لكون الإجابة تقبل أكثر من الخيار

ثانيا: مناقشة وتحليل نتائج الدراسة:

1- نتائج الدراسة في ضوء فروضها:

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الأولى :

تؤكد الشواهد الرقمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الأولى:

- 91.4% من أفراد العينة يفضلون العمل ضمن الجماعة .
- 87.1% من أفراد العينة يشعرون بوجود علاقة تربطهم بجماعة العمل.
- 82.9% من أفراد العينة يرون بان هناك انسجام بين جماعة العمل.
- 61.4% من أفراد العينة يعتبرون هدف الجماعة يمثل لهم هدف شخصي.
- 12.9% من أفراد العينة يرون بعدم وجود اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة.
- 92.9% من أفراد العينة يقرون بان أفراد الجماعة يمثلون للقوانين والنظم التي تدير العمل.
- 52.9% من أفراد العينة يقرون بانهم يسعون لتحقيق أهداف التنظيم أثناء انجاز المهام.
- 34.3% من أفراد العينة يقرون بسماع المؤسسة بالمشاركة في إتخاذ القرارات.
- 41.4% من أفراد العينة يقرون بمساهمة الاقتراحات المتعلقة بالعمل في حل المشكلات.
- 30% من أفراد العينة يرون بأن اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل سهلة
- 44.3% من أفراد العينة يقرون بحدوث خلاف بينهم وبين مسؤولهم المباشر.
- 37.1% من أفراد العينة يقرون بحدوث خلاف بينهم وبين مسؤولهم المباشر عرضهم ذلك للعقوبة.
- 70% من أفراد العينة يقرون بحدوث خلاف بينهم وبين زملائهم في العمل .
- 42.9% من أفراد العينة يقرون بسيادة جو العمل مبدأ المنافسة .
- 94.3% من أفراد العينة يقرون بتحملهم مسؤولية الاخطاء التي تصدر منهم.
- 45.7% من أفراد العينة يرون بان هناك تداخل في المهام

- 8.6% من أفراد العينة يرون بان هناك تكاسل في انجاز المهام في وقتها المحدد.
- 90% من أفراد العينة يرون بان الدعم الايجابي بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحسين الأداء .
- وبناء على ما تقدم يتضح بان الفرضية الجزئية الأولى والتي مفادها: " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك الجماعة وتحقيق الأهداف التنظيمية"، ثبت صدقها الميداني.

- نتائج الدراسة في ضوء الفرضية الجزئية الثانية:

تؤكد الشواهد الرقمية المتعلقة بالفرضية الجزئية الثانية ما يلي:

- 44% من أفراد العينة يلجأون لطلب المشورة من زملائهم عند تأدية المهام المطلوبة منهم.
- 82.9% من أفراد العينة يشعرون بالحرية في التعبير عن أفكارهم مع زملائهم في العمل
- 72.9% من أفراد العينة يتقبلون الشكاوى المقدمة من طرف زملائهم في العمل.
- 85.7% من أفراد العينة تساهم العلاقة التي تربطهم بزملائهم بإيصال المعلومة لهم بشكل سليم.
- 42.5% من أفراد العينة تصلهم التعليمات حول العمل عن طريق المسؤول المباشرة
- 50% من أفراد العينة تربطهم علاقة صداقة بزملائهم في العمل.
- 85.7% من أفراد العينة يقرون بمشاركة أفراد الجماعة في عملية تبادل المعلومات.
- 65.2% من أفراد العينة يقرون بان الاتصال داخل الجماعة يكون بطريقة مباشرة (وجها لوجه)
- 51.8% من أفراد العينة يعتمدون على مؤهلاتهم الشخصية عند إنجاز مهامهم.
- 77% من أفراد العينة يقرون بأن المعلومات داخل المؤسسة تصلهم بسهولة.
- 64.3% من أفراد العينة يقرون بوجود علاقة جيدة تربطهم بمسؤولهم المباشر.
- 17.1% من أفراد العينة يقرون بأنهم يترددون في القيام بالأعمال الصعبة.
- 63.5% من أفراد العينة يتواصلون على أساس الاحترام والتقدير.
- وبناء على ما تقدم يتضح بان الفرضية الجزئية الثانية والتي مفادها " هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز"، ثبت صدقها الميداني

2- نتائج الدراسة في ضوء الدراسات السابقة:

توصلت دراستنا إلى ان هناك علاقة بين العمل الجماعي وفعالية المورد البشري، وهذا ما توصلت إليه دراسة "سليمان عز الدين" حيث أن دراسته أسفرت على أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وبالتالي الفعالية التنظيمية، كما توصلت دراسة "مجيدر بلال" إلى أن العمل الجماعي له علاقة بالرضا الوظيفي، والذي يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية، إضافة إلى دراسة "شطي أمينة" التي توصلت إلى وجود علاقة بين الثقافة التنظيمية وديناميكية جماعة العمل، وعليه فإن هذه الدراسات تطابقت مع الدراسة الراهنة في كونها خلصت إلى أهمية العمل الجماعي داخل المؤسسة كنظام يسهل تحقيق أهداف التنظيم.

كما نجد دراسة "صالح بن نوار" التي توصلت إلى أن الإتصال يساعد على إشاعة روح الجماعة وهو ما يتطابق مع نتائج دراستنا، في حين نجد "عناصر قاسيمي" خلصت دراسته إلى أن الصراع والتعاون يساعدان على تحقيق الفعالية، كما خلصت دراسة "نسيمة أحمد الصيد" أن المعايير الموضوعية للترقية تساعد على زيادة الرضا الوظيفي للعامل، وبالتالي تحقيق الفعالية، أما دراسة "عبد العزيز شنيق" فتوصلت إلى أن توفير المؤسسة الحوافر المادية والمعنوية يؤدي إلى تحقيق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوي وبالتالي ابراز فعاليته.

في المقابل اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة "عبد العالي بلعيفة" التي توصلت إلى عدم وجود علاقة بين التسيير الفعال وتماسك الجماعات العمالية، وكما اختلف مع دراسة "عطية يوسف" والتي خلصت إلى ان القيادة الإدارية هي التي تعمل على تماسك جماعات العمل وتزيد من أدائها، كما نجد دراسة "نور الدين تاويريريت" خلصت إلى أن وجود نموذج تقييم شامل للفعالية التنظيمية تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن هذا الاختلاف في بعض النتائج بين دراستنا الراهنة وبعض الدراسات السابقة يمكن مرده إلى اختلاف الدلالات الزمنية والسياقات الاجتماعية بالإضافة إلى الاختلاف في خصائص العينة وبعض الإجراءات المنهجية، لكن على الرغم من كل هذا فإن الدراسات السابقة لها أهميتها، حيث استرشدنا بها في جميع مراحل البحث تجنباً للأخطاء والمزالق التي وقع فيها الباحثون من قبل.

ثالثا: النتيجة العامة:

بما أن الفرضيتين الجزئيتين الأولى والثانية، "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تماسك جماعة العمل وتحقيق الأهداف التنظيمية"، و "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين الاتصال الفعال وزيادة معدلات الدافعية للإنجاز"، تثبت صدقهما الميداني، بالإضافة إلى تشابه بعض نتائج دراستنا مع بعض الدراسات السابقة، فإنه يمكن القول بأن الفرضية العامة التي مفادها: "هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين العمل الجماعية وفعالية المورد البشري" ذات سند واقعي.

رابعا: القضايا التي تثيرها الدراسة :

تثير الدراسة الراهنة مجموعة من القضايا والمسائل البحثية تتمثل في:

- إلى أي مدى يمكن عزل باقي المتغيرات التنظيمية الأخرى لتحديد معدلات انجذاب الظاهرتين المدرستين.

- ما موقع المورد البشري في الخريطة التنظيمية لمديرية الحماية المدنية -تيارت- .

- إلى أي مدى يمكن اعتبار عون الحماية المدنية فاعلا استراتيجيا في ظل الامتيازات التي يتحصل عليها ضمن استراتيجيات المؤسسة.

- ما هي العوامل التنظيمية الموجودة بالمؤسسة التي تجعل العامل منغرسا في سياسة تبني المؤسسة العمل الجماعي كشرط فاعل لتقديم خدمات ترتقي وطموح المجتمع.

خاتمة

خاتمة:

تعتبر الخاتمة المحطة الأخيرة من مراحل البحث العلمي، والتي هي محصلة لجميع النتائج المتوصل إليها في الدراسة، التي كلفتنا من الزمن الجهد الكثير، حيث أنه ومن خلال هذا العمل لا ندعي فيه الكمال، حيث يشوبه بعض نقاط النقص التي هي بمثابة انطلاقة لاستكمال البحث من طرف باحثين آخرين، ويرجع هذا النقص إلى صعوبة الدراسة والضبط في العلوم الاجتماعية، وخاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشري والذي يتميز بحتمية التغيير في السلوكات، الاتجاهات الخاصة به، ولكننا عملنا جاهدا على استيفاء جميع شروط وقواعد وأبجديات المنهجية في هذا البحث.

وقد حاولنا في هذه المذكرة طرح موضوع العمل الجماعي وفعالية المورد البشري بالارتكازنا على أهم ما جاء به التراث النظري والأصول الفكرية والنظرية المتناولة لتغيراته، كما تطرقنا إلى بعض الدراسات الأميركية المتناولة لدراستنا، وقد ساعدنا ذلك على حصر زاوية بحثنا وعدم الوقوع في الأخطاء التي وقع فيها الباحثون السابقون، وبناءا على الربط المنهجي بين متغيري وأبعاد ومؤشرات الدراسة، تم التوصل إلى عدة نتائج المرتبطة بخصوصية مديرية الحماية المدنية - تيارت- والتي ساعدت على الكشف عن طبيعة العلاقة الموجودة بين متغيري الدراسة والتي تمخض عنها الصديق الإمبريقي للفرضيتين الجزئيتين، وبالتالي صدق الفرضية العامة، هذا ما يعكس الواقع الفعلي لسلوكيات الأفراد داخل المديرية، حيث تعمل هذه الأخيرة على ضبط سلوكيات الأعوان الناشطين فيها طبقا لما يفرضه النظام المعمول به داخلها، كآلية لتحقيق أهدافها وبالتالي فعالية المديرية ككل، وهنا تجدر الإشارة إلى أن طبيعة عملها تفرض وجود طابع جماعي لإتمام المهام، تعمل المديرية على ضبط العمل ضمن هذا الإطار بتسيير قانوني يضمن حتمية فعالية مواردها، وهذا لا يلغي اهتمامها بالجانب الإنساني لعمالها، لأنها تؤمن بأن تحقيق أهدافها يكون من خلال تحقيق أهداف مواردها والجماعات المكونة ضمنها. وتبقى هذه العلاقة الجدلية قائمة وتتطلب العديد من الدراسات التي تسلط الضوء على جوانب بحثية أخرى ضمنها .

قائمة المراجع

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- احمد ماهر: السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- 2- جوردون مارشال: موسوعة علم الاجتماع، ترجمة: محمد الجوهري وآخرون، ط2، المجلد I، المجلس الأعلى للثقافة المشروع القومي للترجمة، 2007.
- 3- جورج فريدمان، بيار نافيل: رسالة في سوسيولوجيا العمل، جزء1، ترجمة: يولاند عمانوئيل، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1984.
- 4- حسان الجيلاني: الجماعات في التنظيم: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات في المنظمة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015.
- 5- داود معمر: منظمات الأعمال الحوافز والمكافآت، ط1، دار الكتاب الحديث، القاهرة، مصر، 2006.
- 6- رحيم يونس كرو العزاوي: مقدمة في منهج البحث العلمي، ط1، دار دجلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 208.
- 7- طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دط، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2007.
- 8- مادلين غراويتز: مناهج العلوم الاجتماعية، منطق البحث في العلوم الاجتماعية، تر: سام عمار، ط1، المركز العربي للتعريب والتأليف والنشر، دمشق، 1993.
- 9- محمد الصيرفي: الموسوعة العلمية للسلوك التنظيمي التحليل على مستوى الجماعات، الجزء الثالث، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2009.
- 10- محمد حسن محمد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، ط1، دار حامد، عمان، 2008.
- 11- محمد عبد الفتاح الصيرفي، البحث العلمي الدليل التطبيقي للباحثين، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2002.

قائمة المراجع

- 12- موريس أنجرس: منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية، ترجمة: بوزيد صحراوي، وآخرون، ط2، دار القصة للنشر والجزائر، 2004-2006.
- 13- نصيف فهمي منقريوس، أساسيات وديناميات التدخل المهني في العمل مع الجماعات، دار الكتب والوثائق القومية (المكتب الجامعي الحديث)، مصر، 2012.
- 14- نور الدين تاويريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط1، عالم الكتاب الحديث، الأردن، أربد، 2009.
- 15- صالح بن نوار: فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم اجتماع الاتصال للبحث والترجمة، قسنطينة، 2006.
- 16- عادل محمد زايد: تكوين الفرق والعمل الجماعي، ط1، مركز تطوير الدراسات العليا والبحوث، كلية الهندسة، القاهرة، 2007.
- 17- عبد الباري إبراهيم درة ومحفوظ أحمد جودة: الأساسيات في الإدارة المعاصرة، منحنى نظامي، 2، دار وائل للنشر، الأردن، 2012.
- 18- عبد الله بن عبد الغني الطجم وطلق بن عوض الله السواط، السلوك التنظيمي المفاهيم - النظرية التطبيقات، ط4، دار حافظ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2003.
- 19- فضيل دليو، مدخل إلى منهجية البحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دط، دار هومة للطباعة والنشر، الجزائر، 2014.
- 20- غياث بوفلجة، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ط1، مخبر البحث في علم النفس وعلوم التربية، وهران، الجزائر، 2010.
- 21- قوي بوحنيفة: تنمية الموارد البشرية في ظل العولمة ومجتمع المعلومات، ط1، مركز الكتاب الأكاديمي، 2010.
- 22- سعيد سبعون: الدليل المنهجي في إعداد المذكرات والرسائل الجامعية في علم الاجتماع، ط2، دار القصة للنشر، الجزائر، 2012.
- 23- وعد حسن الصيرن، نظرات الإدارة والأعمال، ط1، دار الرضا للنشر، دمشق، سوريا، 2004.

المذكرات والرسائل:

- 1- أحمد يوسف حافظ احمد: "خدمات المعلومات الدورانية في مصر"، (فصل مهارات البحث العلمي) رسالة دكتوراه كلية الآداب، جامعة القاهرة 1995.
- 2- طالب الطاهر مجاهدي: "فعالية التدريب المهني وأثره على الأداء"، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه العلوم في علم النفس العمل والتنظيم، جامعة منتوري، قسنطينة، 2008-2009.
- 3- علي بن عبد الله المهيدب " إدارة الجودة الشاملة وإمكانية تطبيقها في الأجهزة الأمنية"، برنامج الماجستير في العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2005.
- 4- سليمة بوخنان: "التكوين المهني والكفاءة الإنتاجية"، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، كلية العلوم الانسانية والاجتماعية، جامعة 20 اوت 55، سكيكدة، 2008.
- 5- نسيم أحمد الصيد، "الترقية والفعالية التنظيمية"، مذكرة مكملة لنيل درجة الماجستير في تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة 20 اوت 1955 سكيكدة، 2006-2008

المجلات:

- 1- إبراهيم بن سعد أبو نيان: الاستشارة والعمل الجماعي (المفاهيم والخصائص والمعوقات)، ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي التاسع بعنوان "رعاية وتأهيل ذوي الاحتياجات الخاصة في الوطن العربي (الحاضر والمستقبل)"، قسم التربية الخاصة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، القاهرة، 5-7 ديسمبر 2006.
- 2- عادل قايد: الجماعات الطلابية وكيفية تأسيسها في الوسط الجامعي (دراسة ميدانية على طلبة جامعة الجزائر 2)، مجلة علوم الإنسان والمجتمع، جامعة الجزائر 2، العدد 15، جوان 2015.

قائمة الملاحق

جامعة ابن خلدون - تيارت -
كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية

تخصص علم الاجتماع تنمية و تسيير الموارد البشرية

استمارة بحث حول موضوع :

العمل الجماعي وفعالية المورد البشري
دراسة ميدانية بمديرية الحماية المدنية - تيارت -

إشراف :

أ - يحي عبد المالك

إعداد :

— حميش طالبية

— عابد خالدية

ملاحظة :

- 1— الرجاء وضع علامة × أمام الإجابة المناسبة
- 2— إن المعلومات في الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

المحور الأول: البيانات الشخصية:

1- النوع : ذكر أنثى

2- السن.....

3 - المستوى التعليمي: ثانوي

جامعي

4- الرتبة :.....

5- الاقدمية

المحور الثاني: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

6 - هل تفضل العمل ضمن جماعة ؟ نعم لا

في حالة الإجابة "بنعم" هل يرجع ذلك إلى:

التقليل من الجهد المبذول

التعاون

عدم تحمل المسؤولية لوحدهك

7 - هل تشعر أن هناك علاقة تربطك بجماعة العمل ؟ نعم لا

8- هل ترى بأن هناك إنسجام بين جماعة العمل ؟ نعم لا

9- هل تعتبر هدف الجماعة لا يمثل لك هدفا شخصيا ؟ نعم لا

10 – هل ترى بأنه لا يوجد اختلاف في طريقة التفكير داخل الجماعة ؟

نعم لا أحيانا

11 – هل يمثل أفراد الجماعة للقوانين والنظم التي تسيّر العمل ؟

نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم " هل يرجع ذلك إلى: (يمكن الإجابة على أكثر من خيار)

– سيادة ثقافة الاحترام و التقدير

– القيادة شبه عسكرية

– تجنب العقوبة

– تجنب المشاكل

..... أخرى تذكر

12– أثناء إنجازك للمهام هل تشعر أنك تسعى لتحقيق: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– أهداف التنظيم

– أهداف الجماعة

– أهدافك الشخصية

..... أخرى تذكر

13– هل تسمح المؤسسة بالمشاركة في اتخاذ القرار ؟

أحيانا لا نعم

14– عند تقديمك اقتراحات تتعلق بالعمل هل يساهم ذلك في حل المشكلات ؟

أحيانا لا نعم

15– هل ترى بأن هناك سهولة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالعمل ؟

أحيانا لا نعم

إذا كانت الإجابة " نعم " هل يرجع ذلك إلى: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– انسجام الجماعة

– وضوح التعليمات

– الحصول على المعلومة من طرف المسؤول المباشر بطريقة سهلة

..... أخرى تذكر

16- هل سبق وأن حدث خلاف بينك وبين مسؤولك المباشر؟

نعم لا

في حالة الإجابة " بنعم" فهل أثر ذلك على: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– العلاقات بين العمال داخل المؤسسة

– سير عملية تحقيق الأهداف

– ارتكاب أخطاء أثناء إنجاز المهام

– أخرى تذكر

17- هل صادف وأن حدث بينك وبين مسؤولك المباشر سوء تفاهم أدى إلى تعرضك لعقوبة ؟

لا نعم

في حالة الإجابة "بنعم" كانت بسبب: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– خطأ في العمل

– تخريب المعدات

– تأخر في إنجاز المهام

– أخرى تذكر

18- هل سبق وأن حدث لك سوء تفاهم بينك وبين أحد زملائك في العمل ؟

لا نعم

في حالة الإجابة "بنعم" هل يرجع ذلك إلى ؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– عدم وصول المعلومات الكافية في وقتها

– انسداد قنوات الاتصال

– أخرى تذكر

19- هل يسود جو العمل مبدأ المنافسة ؟

أحيانا لا نعم

20 – هل تتحمل مسؤولية الأخطاء التي تصدر منك؟

لا نعم

21- هل ترى بأن هناك تداخل في المهام ؟

أحيانا لا نعم

في حالة الإجابة "بنعم" هل يؤدي ذلك إلى: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– التقليل من الأخطاء

– التقليل من التكلفة

– تقديم الخدمة في الوقت المناسب

..... أخرى تذكر

22– هل هناك تكاسل في إنجاز المهام في وقتها المحدد؟

أحيانا لا نعم

23– هل الدعم الإيجابي بين أفراد الجماعة يؤدي إلى تحسين الأداء؟

أحيانا لا نعم

المحور الثالث: بيانات متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى

24– هل تلجأ إلى طلب المشورة من زملائك عند تأدية المهام المطلوبة منك؟

أحيانا لا نعم

في حالة الإجابة "نعم" هل تتلقى؟

– القبول

– الرفض

– التماطل

25– هل تشعر بالحرية في التعبير عن أفكارك مع زملائك في العمل؟

أحيانا لا نعم

في حالة الإجابة "بنعم" هل يؤدي ذلك إلى: (يمكنك الإجابة على أكثر من إجابة)

– زيادة رغبتك في التحدي

– رفع مستوى طموحك

– بذل جهد أكبر في العمل

..... أخرى تذكر

26– هل تتقبل الشكاوى المقدمة من طرف زملائك في العمل؟

لا أحيانا نعم

27- هل تساهم العلاقة التي تربطك بزملائك بإيصال المعلومة لك بشكل سليم ؟

لا أحيانا نعم

في حالة الإجابة "نعم" هل يعود عليك بـ: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

- إدراكك محتوى العمل
- رضاك عن علاقتك بزملائك
- أخرى تذكر

28- عن طريق ماذا تصلك التعليمات حول العمل؟ (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

- المسؤول المباشر
- الزملاء
- الإعلان الرسمي
- التعليمات
- أخرى تذكر

29- ما طبيعة العلاقة التي تربطك بزملائك في العمل؟ (تمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

- زمالة
- صداقة
- جوار
- مصالح شخصية
- أخرى تذكر

30- هل تشارك أفراد الجماعة في عملية تبادل المعلومات ؟

أحيانا لا نعم

إذا كانت الإجابة "نعم" يؤدي ذلك إلى: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

- بذل مجهود عال
- إضفاء نوع من الإبداع في العمل
- الانضباط في العمل
- أخرى تذكر

31- هل الإتصال داخل الجماعة يكون: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– اتصال مباشر (وجه لوجه)

– محضر الإعلانات

– يكون بطريقة غير رسمية

– أخرى تذكر

32- عند إنجازك مهامك هل تعتمد على (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– مؤهلاتك الشخصية

– خبرات الآخرين (توجيهات المسؤول المباشر)

– أخرى تذكر

33- هل ترى بأن المعلومات داخل المؤسسة تصلك:

– بسهولة

– هناك احتكار للمعلومة في الإدارة العليا

– احتكار للمعلومة من طرف زملائك

– أخرى تذكر

34- هل تربطك علاقة جيدة مع مسؤولك المباشر ؟

لا أحيانا نعم

إذا كانت الإجابة "نعم" هل يرجع ذلك إلى: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– لأنه يتقبل مقترحاتك

– لأنك عنصر فعال في المؤسسة

– لأنك تؤدي ما هو مطلوب منك

– أخرى تذكر

35- هل تتردد في القيام بالأعمال الصعبة ؟

أحيانا لا نعم

إذا كانت الإجابة "نعم" فهذا بسبب: (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

– إلزامية محافظة العامل على نفسه

– إلزامية محافظة العامل على العتاد

– عدم توفر الاحتياطات الأمنية الكافية

..... أخرى تذكر -

36- هل تواصلك مع زملائك قائم على (يمكنك الإجابة على أكثر من خيار)

الاحترام والتقدير

التواصل حسب المستوى المهني

التواصل حسب ما يقتضيه ظروف العمل

..... أخرى تذكر -

شكراً على تعاونكم

دليل المقابلة:

- س1: ما معنى العمل الجماعي بالنسبة للمديرية؟
- س2: كيف تصنف جماعات العمل في المديرية؟
- س3: ما هي أهمية جماعات العمل بالنسبة للمديرية؟
- س4: ما هي أهم الأسس التي تقوم عليها جماعات العمل في المديرية؟
- س5: ما هي العوامل المؤثرة في العمل الجماعي؟
- س6: ما معنى فعالية المورد البشري؟
- س7: كيف تظهر فعالية الفرد العامل؟
- س8: ما هي العوامل المؤثرة في الفعالية؟
- س9: ماذا تتطلب فعالية العامل؟
- س10: ما دور العامل في تحقيق فعالية المديرية؟
- س11: كيف تتجسد فعالية جماعات العمل؟