

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشاذلي بن جديد- الطارف-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
قسم: العلوم الاجتماعية

الشعبة: علم الاجتماع
التخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع

فرق العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية
المؤسسة المينائية بسكيكدة – نموذجا -

مذكرة تكميلية لنيل شهادة ماستر اكاامي

إشراف الأستاذة :

مذكور رشيدة

إعداد الطالبة :

● كشييب حياة

لجنة المناقشة

الجامعة	الصفة	الرتبة	الأستاذة
جامعة الطارف	مشرفة	أستاذة مساعدة - ب -	1 - أ/ مذكور رشيدة
جامعة الطارف	رئيسة	أستاذة محاضرة - ب -	2 - د/ زويتي سارة
جامعة الطارف	عضوا مناقشا	أستاذ محاضر - أ -	3 - د/ ساسي سفيان

الشكر

أولا وقبل كل شيء نحمد الله ونشكره على نعمه التي لا تعد ولا تحصى وبفضله وعظيم سلطانه وأعاننا على إنجاز هذا العمل وإتمامه والذي نرجو أن يكون في المستوى. ولقوله تعالى: " لنن شكرتم لأزيدكم" صدق الله العظيم الحمد لله الذي هدانا إلى نور العلم وما يزن بالعقل ووهبنا القوة والتوفيق. نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير الكبير والعرفان الجميل إلى التي خصصت لنا من وقتها واهتمامها وحسن توجيهها والتي لم تبخل علينا و التي رافقتنا طول السنة نشكرها على صبرها وتعاونها وتشجيعها المتواصل لنا الأستاذة الفاضلة " مذكور رشيدة" نشكر جميع عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة فردا فردا، خاصة مدير قيادة الميناء "صالح عبد الرزاق" ، كما نواصل شكرنا لعمال المكتبة المركزية بجامعة 20 أوت بسكيكدة والأخ مراد من مكتبة جامعة الطارف والزميل بوقراجة، وكل الشكر والتقدير للأستاذ "محمد بودرمين" من قسم علم الاجتماع بجامعة سكيكدة، والاساتذة بجامعة الطارف " حجام العربي، عيادي نادية، مراد كشيشب، والاسناذ فارس كشيشب من ثانوية عمر المختار بسكيكدة، الى من اعاننا بجهده واعطانا من وقته القيم الى من ساندنا بالنصيحة والكلمة الطيبة والصبر الواسع " هذلي وحيد "

نشكر كل من وقف معنا من بعيد أو من قريب على إنجاز هذا البحث.

شكرا جزيلاً

و السلام عليكم و رحمة الله تعالى و بركاته

إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات أهدي عملي:

أهديه إلى كل من أحبهم في الله، يتوق القلب ليخاطب من شذى بذكرهما اللسان وقال فيهما الرحمن:

" وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا " الإسراء الآية 23

إلى من سهرت و أَرْضَعْتَ... إلى من حملت و حملت... إلى من سهرت و أَرْضَعْتَ... إلى من حملت و حملت...

إلى منبع الحنان الدافي... إليكي يا نعمة ربي الغالية...

إليك يا من تعبت من أجلنا و قاسيت... و تمنيت لنا السعادة و الهناء...

أمي الغالية

إلى تاج فخر طالما حملته على رأسي، فلك كامل الشكر والعرفان.

أبي العزيز

إلى إخوتي وأخواتي: حكيم، عادل، فارس، علي، حمزة، فاطمة، شهرة، رزيقة، نورة، نصيرة،

ميرة، منال.

إلى الكتاكيت: إياد، فراس، أية.

إلى زوجات إخوتي: نادية، ابتسام

إلى أزواج أخواتي: عامر، رابح

إلى أعمامي وعماتي وأخوالي وخلاتي، وأولادهم، وأخص الذكر ابن خالتي " حسين " ونشكره على

تعاونه معنا

إلى من قضيت معهم أجمل أيام حياتي وعشت معهم أحلى الذكريات فكانوا أسعد الناس بنجاحي

صديقاتي " أمينة، مريم، ايمان، سماح، ليلي، سارة " والقائمة طويلة

إلى كل الزملاء في الفوجين الأول إناث و ذكور.

إلى كل من بذل ولو مقدار ذرة في سبيل وصولي إلى هنا وتبقى قائمتي طويلة و هي مفتوحة، فلا

تسعني هذه الورقة ولا تسعفني حتى الكلمات ...

" حياة "

ملخص

هدفت الدراسة الراهنة إلى تحقيق جملة من الأهداف وهذا بغرض التحقق من العلاقة بين فريق العمل والفعالية التنظيمية، ولتحقيق هذا المسعى تمت صياغة تساؤل إشكالي مفاده: هل تساهم فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية؟ وللإجابة على هذا السؤال والتحقق من طبيعة العلاقة بين فرق العمل والفعالية التنظيمية فقد تم وضع مجموعة من الفرضيات كإجابة مبدئية للتساؤل المركزي السابق، بالاعتماد على جملة من الإجراءات المنهجية تتمثل في: تحديد مجال الدراسة المكاني والزمني والبشري، واعتماد المنهج الوصفي مع استخدام بعض أدواته الأساسية.

وقد ركزنا على أداة أساسية هي الاستمارة للوصول إلى المعطيات ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وقد قمنا باختيار العينة القصدية، وكل هذه الإجراءات السابقة الذكر ساهمت في الوصول من النتائج أهمها:

- إثبات الفرضية الأولى المتمثلة في أن هناك علاقة دالة بين القيادة ورفع مستوى كفاءة العمال بالمؤسسة المينائية.

- إثبات الفرضية الثانية المتمثلة في أن هناك علاقة دالة بين الاتصال وتحسين مستوى الأداء بالمؤسسة المينائية.

- إثبات الفرضية الثالثة والمتمثلة في أن هناك علاقة دالة بين العمل الجماعي وتحسين نوعية الخدمات بالمؤسسة المينائية.

وعليه فإن لفرق العمل دور كبير في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية.

Résumer :

Ce travail de recherche vise à réaliser certains buts afin de vérifier la relation entre les travailleurs et l'efficacité organisationnelle, et pour cela une question de recherche a été posée : est ce que les travailleurs contribuent à l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise algérienne ?

Pour répondre a cette question et vérifier la nature de cette relation, un ensemble d'hypothèses ont été mises comme une réponse provisoire à notre problématique en appuyant sur des procédures méthodologique qui se représentent par : identifier le champ d'étude démographique et chronologique avec l'utilisation de l'approche descriptive.

Dans cette recherche nous avons utilisé le questionnaire comme instrument importante pour obtenir des résultats qui ont une relation avec notre objectif dont nous avons choisi l'échantillon dirigé. Toutes ces procédures qui ont été prises nous ont permis d'obtenir certains résultats, parmi eux ;

- Prouver la première hypothèse qui indique qu'il existe une relation entre le commandement et le développement des compétences du personnel à l'entreprise.
- Prouver la deuxième hypothèse, l'existence d'une relation entre le contact et l'amélioration de la performance du personnel.
- Prouver la relation entre le travail collectif et l'amélioration de la qualité de service a l'entreprise.

En conséquence, le personnel joue un rôle important dans la réalisation de l'efficacité organisationnelle dans l'entreprise algérienne.

فهرس المحتويات

	إهداء وشكر
	فهرس الموضوعات
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	ملخص الدراسة
أ - ب	مقدمة
	الفصل الأول- الإطار النظري والتصوري للدراسة
04	تمهيد
05	أولاً- أهمية وأسباب اختيار الموضوع
05	ثانياً- أهداف الدراسة
06	ثالثاً- الإشكالية
08	رابعاً- الفرضيات
09	خامساً- المفاهيم
19	سادساً- الدراسات السابقة
20	خلاصة
	الفصل الثاني- فرق العمل في التراث السوسولوجي
27	تمهيد
28	أولاً- جماعة العمل
28	1- ماهية الجماعة
28	2- خصائص جماعة العمل
30	3- أنواع الجماعات
30	ثانياً- فريق العمل
30	1- ماهية فريق العمل
32	2- أنواع فرق العمل
35	3- خصائص فرق العمل
36	4- خطوات بناء فريق العمل
38	5- فوائد فريق العمل
38	6- مواصفات فريق عمل متميز

39	7-فعالية فريق العمل
42	8-الفرق بين فرق العمل والجماعات التقليدية
42	ثالثا- المداخل النظرية المفسرة لظاهرة فرق العمل
48	خلاصة
	الفصل الثالث- الفعالية التنظيمية
50	تمهيد
51	أولا- الفعالية التنظيمية في الأدبيات السوسولوجية
51	1-خصائص المنظمة الفعالة وشروطها
55	2-متطلبات الفعالية التنظيمية
57	3-العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة
60	4-مقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية
65	5-دور العنصر البشري في تحقيق فعالية وكفاءة المنظمة
66	6-معوقات الفعالية التنظيمية
67	ثانيا- المداخل الأساسية المفسرة لظاهرة الفعالية التنظيمية
76	خلاصة
	الفصل الرابع- الإجراءات المنهجية للدراسة
78	تمهيد
79	أولا- مجالات الدراسة
79	1-المجال المكاني
88	2-المجال الزمني
89	3-المجال البشري
89	ثانيا- المنهج
90	ثالثا- أسلوب التحليل
90	رابعا- أدوات جمع البيانات
96	خامسا- العينة وكيفية اختيارها
109	خلاصة
	الفصل الخامس- تبويب وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج
111	تمهيد
112	أولا- تبويب وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج

112	1- تبويب وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى
129	2- تبويب وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية
144	3- تبويب وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة
159	ثانيا - النتائج الإحصائية الخاصة بالفرضيات
159	1- النتائج الإحصائية الخاصة بالفرضية الأولى
160	2- النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية
162	3- النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة
164	ثالثا - موقع الدراسة في إطار التخصص (الدراسات السابقة/النظريات)
166	رابعا - النتيجة العامة
167	خلاصة
168	خاتمة
169	قائمة المراجع
	الملاحق

فهرس الجداول

رقم الجدول	عنوان الجدول	الصفحة
01	يبين الفرق بين الفعالية والكفاءة والأداء	17
02	يبين الفرق بين فرق العمل والجماعات التقليدية	42
03	يبين المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية	64
04	يبين الاتساق الداخلي للعبارات	75
05	يبين توزيع أفراد العينة على المديريتين على الفئات المهنية	95
06	يبين توزيع أفراد العينة حسب الجنس	97
07	يبين توزيع أفراد العينة حسب السن	98
08	يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية	99
09	يبين توزيع مفردات العينة حسب الأصول الجغرافية	99
10	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	100
11	يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي	101
12	توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل	102
13	توزيع مفردات العينة حسب الاقدمية في الوظيفة	103
14	يبين توزيع مفردات العينة على مدرتي (قيادة الميناء/ الشحن والتفريغ)	104
15	يبين توزيع مفردات العينة حسب مستوى اللغة العربية	104
16	يبين توزيع مفردات العينة حسب اللغة الفرنسية	105
17	يوضح مستوى اللغة الانجليزية لدى أفراد العينة	106
18	يبين توزيع مفردات العينة حسب الدخل الفردي	106
19	يبين كيفية تعامل الرئيس في ضل فريق العمل الذي ينتمي إليه	107
20	يوضح مشاركة قائد الفريق للأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة	112
21	يبين التنسيق بين قائد الفريق و أعضائه في تحقيق أهداف المؤسسة لرفع الروح المعنوية	113
22	يبين ما إذا كان القائد يحفز الأعضاء لتنفيذ المهام والأعمال داخل المؤسسة	115
23	يبين تميز قائد الفريق عن القادة الآخرين داخل المؤسسة	117
24	يبين بماذا تتحدد كفاءة الفريق	119
25	يوضح المهارات التي يعتمد عليها الفريق في تحقيق أهدافه	121
26	يبين أهم الأساليب التي يستخدمها القائد لتحفيز أعضاء الفريق	123

124	يبين كيف يرفع القائد كفاءة العمال من خلال التحفيز	27
126	يوضح كيف يساهم القائد في تحسين كفاءة العاملين	28
127	يبين مساهمة التفاعل بين أعضاء الفريق في تحسين ومناقشة تفاصيل العمل	29
129	يبين أهم وسائل نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة	30
130	يبين اللغة الأكثر تداولاً بين أعضاء الفريق	31
132	يبين الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة	32
133	يبين المبادرة في العمل من خلال الاضطلاع على ما يحدث داخل المؤسسة	33
135	يبين ما إذا كانت وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة تساعد على إنجاز المهام	34
137	يوضح مساهمة الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية	35
138	يبين أهمية التقارير في إيصال المعلومات للفريق	36
140	يبين فيما تساهم البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها الفريق	37
141	يبين تكامل الجهود بين الأعضاء في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات	38
143	يبين فيما يساهم العمل الجماعي	39
144	يبين ما يمكن تحقيقه من خلال العمل في إطار فريق	40
146	يبين دور العمل الجماعي في التقليل من الأخطاء وحوادث العمل	41
148	يبين نسبة الشكاوي في العمل	42
149	يوضح العلاقة بين أعضاء الفريق	43
151	يبين روح المبادرة والتطوع داخل فريق العمل لأداء أي عمل	44
153	يبين أسباب فشل الأعضاء	45
154	يوضح على ماذا يقوم العمل الجماعي	46
156	يبين كيف يساهم العمل الجماعي في تحقيق جودة ونوعية الخدمات بالمؤسسة المبنائية بسكيدة.	47

فهرس الأشكال

الصفحة	العنوان	الشكل
9	يوضح متغيرات الفرضية العامة	01
16	يوضح علاقة الفعالية بالكفاءة	02
89	يوضح النماذج الأربعة لتقييم الفعالية التنظيمية	03
85	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	04

مقدمة:

مهنا كانت طبيعة المؤسسات والتنظيمات، فإنها تسعى إلى إثبات وجودها من خلال التسيير الجيد للموارد البشرية، واستثمارها في سبيل تحقيق الأهداف المرجوة، وباعتبار المورد البشري هو العنصر الحيوي لأداء وظائف المؤسسة، فإن كفاءة وفعالية المؤسسة ترتبط أساسا به وبقدراته، وفي ظل هذا الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية تسعى المؤسسات إلى إحداث توليفة بينها لخلق روح العمل الجماعي والمحافظة على ولائه لها.

وعليه فإن فرق العمل تعتبر ميزة التسيير الحديث، من خلال القيادة الجيدة، والتنسيق الدائم، والاتصال الفعال، والعلاقات الإنسانية، والتعاون الجماعي، كل هذا يخلق توليفة داخل الفريق، مما يزيد من دقة وجودة العمل وبالتالي الوصول إلى تحقيق الأهداف والتميز في الأداء، وهذا كله يؤدي إلى تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة.

ومن هذا انطلقت دراستنا الراهنة التي حاولت تقصي العلاقة بين فرق العمل والفعالية التنظيمية داخل المؤسسة المينائية بسكيكدة ميدان الدراسة، بحيث يمثل فرق العمل متغيرا مستقلا، والفعالية التنظيمية متغيرا تابعا، وفي محاولة لوضع هذين المتغيرين في سياق نظري ولتوضيح أهمية تحقيق الفعالية التنظيمية بالاعتماد على فرق العمل الفعالة. فقد قسمنا دراستنا الراهنة إلى خمس فصول كالتالي:

الفصل الأول: والمعنون بالإطار النظري والتصوري، والذي وضعنا فيه أهمية وأسباب اختيار الموضوع، أهداف الدراسة، الإشكالية والتي تمثل التصور العام للموضوع بما تثيره من تساؤلات وفروض، ومفاهيم الدراسة، والدراسات السابقة.



الفصل الثاني: والمعنون بفرق العمل في التراث السوسيولوجي وتم فيه عرض: ماهية جماعة العمل، خصائصها، وأنواعها، وماهية فريق العمل، أنواع فرق العمل، خصائصها، خطرات بناء فريق عمل، فوائده، مواصفاته وفعاليته، والفرق بين فريق العمل والجماعات التقليدية، والمداخل النظرية الكبرى المفسرة لظاهرة فرق العمل.

الفصل الثالث: والمعنون ب الفعالية التنظيمية، وقد تناولنا الفعالية التنظيمية في الأدبيات السوسيولوجية - خصائصها، شروطها، العوامل المؤثرة في قياسها، دور العنصر البشري في تحقيق كفاءة وفعالية المنظمة، معوقاتنا، والمداخل الأساسية المفسرة لظاهرة الفعالية التنظيمية.

الفصل الرابع: والذي خصص للإجراءات المنهجية للدراسة، والذي تضمن مجالات الدراسة - المكاني، الزماني، البشري -، ومنهج الدراسة، وأسلوب التحليل، وأدوات جمع البيانات (ملاحظة استمارة، وثائق وسجلات)، العينة وكيفية اختيارها وخصائصها.

الفصل الخامس: والمتعلق بتبويب وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج الخاصة بالفرضية الأولى والثانية والثالثة.

كما تضمنت دراستنا مقدمة وخاتمة وقائمة مراجع وملاحق

الفصل الأول - الإطار النظري والتصوري للدراسة

تمهيد

أولا - أهمية وأسباب اختيار الموضوع

ثانيا - أهداف الدراسة

ثالثا - الإشكالية

رابعا - الفرضيات

خامسا - المفاهيم:

1 - المفاهيم المركزية

2 - المفاهيم المشابهة

سادسا - الدراسات السابقة

خلاصة

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإطار العام للدراسة، من خلال التطرق لمختلف الجوانب التي تتعلق بموضوعها، ومنها على وجه التحديد: تحديد الموضوع، دوافع وأهداف دراسته، الإشكالية والتساؤلات الرئيسية، المفاهيم الأساسية للدراسة، بعض الدراسات التي لها علاقة بالموضوع.

أولاً- أهمية وأسباب اختيار الموضوع:

يشكل موضوع فرق العمل والفعالية التنظيمية محور اهتمام الدراسات الاجتماعية التي تهتم بتشخيص واقع المؤسسات ومستلزمات واستمرارها في ظل المنافسة الاقتصادية والتغيرات المختلفة التأثير مما أدى إلى تباين وجهات النظر بين المنظرين والباحثين في طرح موضوع الفرق والفعالية التنظيمية في سياقات اجتماعية مختلفة ولأنه موضوع حيوي وعصري وأصبح محور اهتمام وتجسيد المؤسسات المعاصرة، فإننا ارتأينا أن نطبق هذه الدراسة على المؤسسة الجزائرية و بالضبط المؤسسة المينائية بسكيكدة والتي تعتمد بشكل كبير على الفرق في تنظيم و تسيير شؤون العمل وتحقيق الأهداف. كما أن اختيارنا لموضوع فرق العمل والفعالية التنظيمية ليس لمجرد أهميته فقط وإنما تدخلت فيه مجموعة من الأسباب ، منها ما هو نابع من الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع ومنها ما هو متعلق بالموضوع ذاته نحددها كما يلي:

1. الرغبة في دراسة مواضيع في إطار التخصص وطرحها من طرف إطارات ومسيرى المؤسسة المينائية بسكيكدة .
2. محاولة التعرف على الآليات والأساليب المستخدمة من طرف المؤسسة المينائية بسكيكدة في تفعيل فرق العمل بها.
3. محاولة التعرف على دور فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيكدة.
4. التعرف على الميكانيزمات التي تستخدمها هذه المؤسسة في تحقيق الفعالية والكفاءة والجودة.

ثانياً- أهداف الدراسة:

وبعد أن وضعنا أسباب اختيار هذا الموضوع هو دون غيره نصل إلى توضيح الهدف من هذه الدراسة والهدف من هذه الدراسة هو الكشف عن نوع العلاقة بين:

1. القيادة و كفاءة العمال بالمؤسسة المينائية.

2.الاتصال الفعال والأداء بالمؤسسة المينائية .

3.العمل الجماعي ونوعية الخدمات بالمؤسسة المينائية.

ثالثا _ إشكالية الدراسة:

تلعب المؤسسات الاقتصادية الخدماتية في الوقت الراهن دورا هاما في تنمية الاقتصاد الجزائري من

خلال ما تبذله من مجهودات في إطار ما تقوم به من أنشطة تتعلق بعملية التسويق وتنظيم العمل،

مما أدى بها إلى الاهتمام بالعنصر البشري كرأس مال بشري من خلال إدماجه في عملياتها

التنظيمية، وحسن تسييره والتحكم في معارفه وتوجيهها وتطويرها، بهدف الوصول إلى كسب رضا

العملاء والزبائن وسعادتهم، وبالتالي تحقيق النمو والاستقرار .

والجدير بالذكر، أصبحت المؤسسات حاليا تسعى إلى إتباع سياسة دمج العاملين، من خلال التشجيع

على العمل الجماعي بتشكيل فرق عمل قائمة على التفاعل والانسجام والتماسك بين أعضاء الفريق،

من خلال تبادل الأفكار والمعارف، والتنسيق بين أدوار الأعضاء وفتح المجال أمام الاتصالات الغير

رسمية لتسهيل عملية التواصل والتلاحم بين أعضاء فريق العمل إضافة إلى تكوين علاقات صداقة،

إضافة إلى دور القيادة في توجيه سلوك الأعضاء ودمجهم في جو العمل من خلال رفع القيود

التنظيمية التي يفرضها التنظيم الرسمي وإشراك الأعضاء في عملية اتخاذ القرار سواء على مستوى

التخطيط أو التنظيم أو التنفيذ، ومنحهم دور الشريك الفعال، في إنجاز المهام وتحقيق الأهداف، وهذا

ما نادت به نظرية اتخاذ القرار التي جاء بها " هاربرت سيمون " والتي تعتمد على مفاهيم القرار

الجماعي والاتصال المفتوح على كل الجهات، وتقسيم العمل، التدريب وكلها تعمل على خلق جو من

التعاون والعمل الجماعي المتكامل.

وفريق العمل هو مجموعة من الأعضاء مختلفة المهارات والمعارف تسعى إلى التنسيق بينها لتحقيق التوافق المهني وتكامل الجهود بين الأعضاء من خلال تجميع المعلومات والأفكار وإعادة ربطها لتوفير معارف جديدة لمواجهة البيئة التنافسية، وتحقيق أهداف المؤسسة.

وكما كانت هناك فعالية للعمل الجماعي نجحت المؤسسة في إيصال رسالتها وتحقيق أهدافها المرجوة.

وفريق العمل هو وحدة متكاملة تتفاعل فيها جهود مجموعة من الأعضاء، بالإضافة إلى المعارف والمهارات السلوكية والفنية، والخبرات الميدانية والأفكار، والتي تستثمر من أجل مواجهة البيئة التنافسية، وتحقيق أهدافها وأهداف المؤسسة.

كما أن القيمة الحقيقية للإدارات المعاصرة تكمن في قدرتها على تحقيق أهداف وانجازات ليس بإمكان الكل تحقيقها وإثبات فعاليتها، إذ أن فعالية المؤسسات هي خاصية كلية وشاملة تصف وتلخص الأبعاد المختلفة التي تتفاعل باستمرار.

ففي ظل المنافسة التي تعرفها المؤسسات في الوقت الراهن ما يفرض على المؤسسات إثبات وجودها والمحافظة على مكانتها بالوصول إلى تحقيق ما تطمح إليه من انجازات، ولكن الأساس هو تحقيقها بكفاءة من خلال استثمار الموارد والطاقات المتاحة، وهذا ما يطلق عليه اسم الفعالية التنظيمية أي قدرة المنظمة على أداء الأعمال الصحيحة والتوصل إلى تحقيق النتائج المطلوبة في حدود التكلفة المناسبة.

والفعالية التنظيمية هي قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، والتنسيق بين مختلف مكونات المؤسسة من موارد بشرية، ومادية، ومعرفية، حيث تتكامل وتتناسق فيه الجهود الجماعية للفريق لضمان سير العمل والمحافظة على فعالية المؤسسة وبقائها.

وضمن هذا الإطار تحاول الدراسة الراهنة تقصي طبيعة العلاقة بين فرق العمل والفعالية التنظيمية في المؤسسة المينائية سكيكدة، في ظل ما يوفر للفرق من ظروف مهنية عالية، مقابل إبراز إمكانياتها وقدراتها في تحقيق الأهداف المرجوة.

وعليه فإن دراستنا الحالية هي محاولة للإجابة على التساؤل الإشكالي التالي:

- هل تساهم فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

وللتعمق في إجابات هذا التساؤل المركزي نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تساهم القيادة في رفع مستوى كفاءة الفريق؟

- هل يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى أداء الفريق؟

- هل يساهم العمل الجماعي تحسين نوعية الخدمات؟

رابعا - فرضيات الدراسة:

للفرضيات دور مهم في التنسيق بين الجانب النظري والجانب الميداني وعليه قمنا بصياغة فروض

الدراسة كما يلي:

الفرضية العامة:

تساهم فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية.

الفرضيات الجزئية:

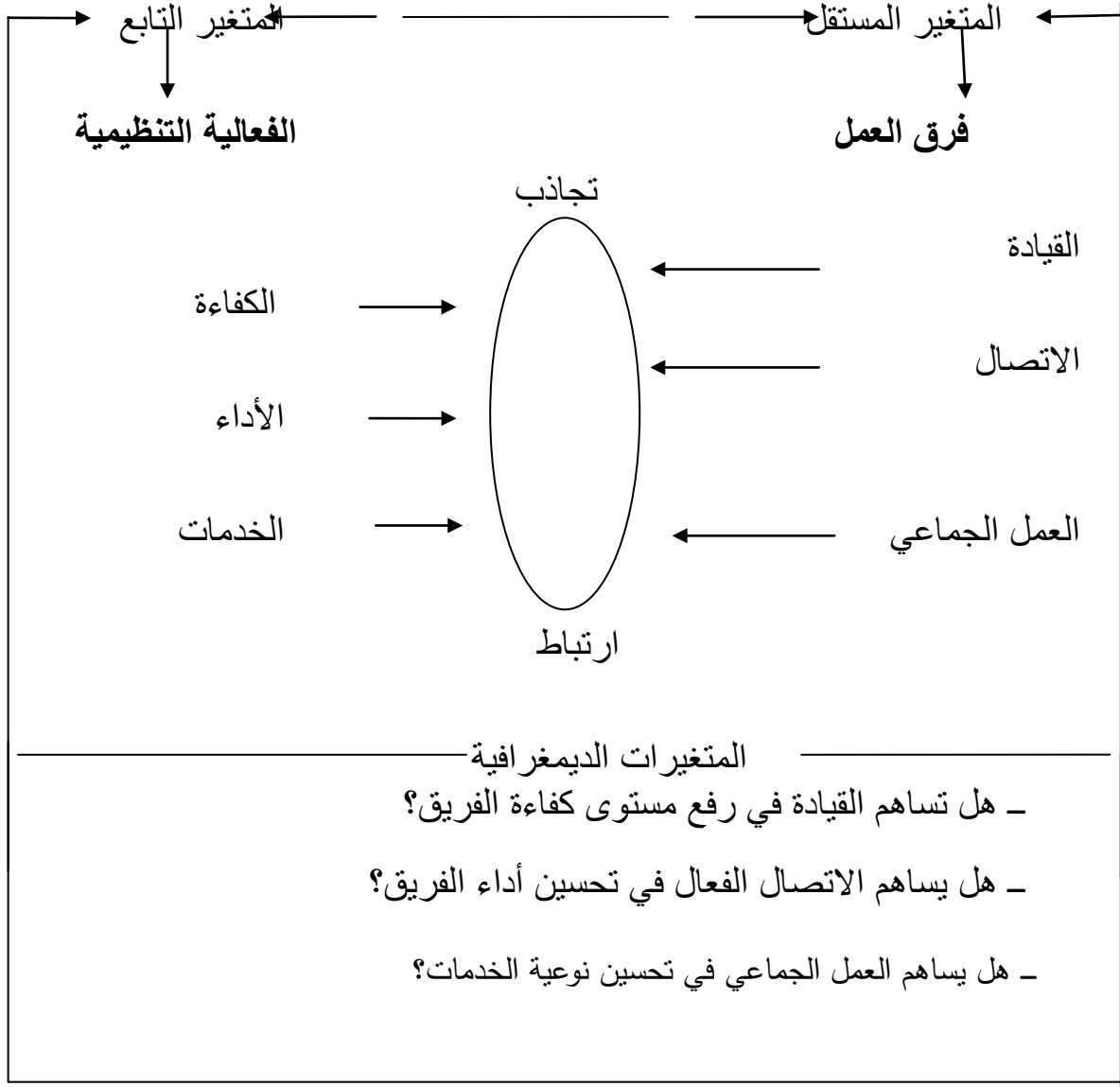
1 - تساهم القيادة في رفع مستوى كفاءة الفريق.

2 - يساهم الاتصال الفعال في تحسين مستوى الأداء.

3 - يساهم العمل الجماعي في تحسين نوعية الخدمات.

الفرضية العامة: تساهم فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

شكل رقم (01) - يبين متغيرات الفرضية العامة.



المفاهيم:

1 . مفهوم فرق العمل:

من بين التعاريف المتداولة في الأدبيات التنظيمية والإدارية لفرق العمل ما يلي:

. تعرف كاتزنباخ وسميت (Katzenbach and Smit) : " فريق العمل هو مجموعة صغيرة من

الأفراد يمتلكون المهارات التكاملية ويكونون ملتزمين لطريقة عمل مشتركة ويعتبرون أنفسهم مسؤولين عنها مسؤولية مشتركة " .

. تعريف أدير (Adair) : هو " جماعة من الأفراد لها هدف مشترك، تتسجم فيها وتتفق وظائف

ومهارات كل فرد مع وظائف ومهارات الأفراد الآخرين من أجل إنتاج نموذج كلي بصورة مشتركة " .

. تعريف كوهين وبيلي (Cohen and Bailey) : هو " مجموعة من الأفراد الذين يعتمدون على

بعضهم البعض في واجباتهم، وتكون مسؤوليتهم عن النتائج، ويرون أنفسهم كما يراهم الآخرون ككيان

اجتماعي فاعل ضمن واحد أو أكثر من الأنظمة الاجتماعية الأوسع، ويقومون بإدارة علاقاتهم ضمن

الأطر التنظيمية " .

. تعريف كير (Kur) : إن فريق العمل هو " نظام اجتماعي فني هادف في حالة من التوتر ما بين

التغير والتبات"¹ .

ويذهب كير من خلال هذا التعريف على أن الفريق هو نظام اجتماعي مرن وديناميكي أما كاتزنباخ

وسميت و أدير و كوهين وبيلي ركزوا في توضيحهم لمفهوم الفريق على أنه:

. مجموعة من الأفراد يمتلكون مهارات تكاملية تحكمهم أنماط سلوكية وثقافة واحدة مسؤولون عن

أنفسهم وعن أعمالهم ويسعون ألي تحقيق أهداف مشتركة.

في حين يعرفه فهد خليل زائد على أنه مجموعة من الأفراد يتفاعلون معا لتحقيق أهداف معينة،

ويتقيدون بأنماط محددة وتتميز علاقاتهم بالاستمرار .

¹. لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، جزء 2 شركة دار الهدى للطباعة والنشر، عين مليلة، الجزائر، 2006 ، ص

. فالفريق حسب هذا التعريف قائم على التفاعل المستمر والدائم بين الأعضاء للوصول إلى الهدف المرسوم.

. ويعرف الفريق أيضا على أنه " تجمع متميز من أعضاء يتفاعلون معا ويساندون بعضهم البعض ويتعاونون بحرية وصراحة ووضوح لتحقيق أهداف الفريق الأولية والأكثر أهمية " ¹.

ولا يذهب هذا التعريف بعيدا عن التعريف السابق إذ اعتبر الفريق وزيادة على التفاعل الدائم والمستمر فإن الفريق يقوم أيضا على حرية الانضمام والتعاون والثقة.

. كما يعرف أيضا بأنه " مجموعة من الأفراد يعملون بجهد مكثف لتحقيق هدف محدد مشترك باستخدام التعاون والتداؤب الإيجابي الإيجابي، والمساعدة الفردية والمتبادلة، والمهارات المكملة لبعضها البعض".

ويتضح من التعريف السابق أن عدد أعضاء الفريق محدود، ولديهم مهارات عالية ومتنوعة تكمل بعضها البعض، يشتركون في هدف معين ويلتزمون بتحقيق هذا الهدف ببذل أقصى جهد والحرص على التعاون الوثيق، والمسؤولية عن تحقيق الهدف متبادلة ومشاركة.

2 . مفهوم الفعالية التنظيمية:

هناك تعدد واختلاف في تحديد مفهوم الفعالية وذلك باختلاف الباحثين واختلاف اتجاهاتهم الفكرية. يعرفها اتيوني (Itiziouni) بأنها: " قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات وغالبا ما يستخدم هذا المتغير

¹. محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الاسكندرية، 2002، ص

بوصفه متغيرا تابعا لمتغيرات مستقلة أخرى مثل بناء السلطة وأنماط الاتصال وأساليب الإشراف والروح المعنوية والإنتاجية"¹.

. كما عرفها حسين حريم بأنها: تشير إلى الأحكام التي يصدرها الإنسان حول أفضلية أو جاذبية نتائج أداء المؤسسة من وجهة نظر الجهات المختلفة والتي تتأثر بالمؤسسة بصفة مباشرة أو غير مباشرة وليس فقط المالكون أو المؤسسون "².

. يعرف "صالح بن نور" الفعالية التنظيمية بأنها: "قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، وتعتمد هذه

القدرة والمعايير المستخدمة في قياسها على النموذج المستخدم في دراسة المنظمات "³.

. فالفعالية من خلال هذه التعاريف الثلاثة مرتبطة بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وفقا لمجموعة

المعايير التنظيمية، مرتبطة أيضا برود ود أفعال الأطراف التي لها صلة بالمنظمة حول النتائج

المحققة.

. كما تعرف الفعالية على أنها: " كفاءة عالية في إنتاج سلع كثيرة، بموارد قليلة "⁴.

كذلك نجد الفعالية مرتبطة بالكفاءة وبمدى تحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة.

. وأيضا يعرفها هنري كلود دوبييتيز (**Henri 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 أي أن الفعالية مرتبطة بتحقيق

¹ - سمير الشوكي، المعجم الإداري، ط1 ، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي ، الأردن، 2006، ص 227.

² - حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 33.

³ - صالح بن نوار، فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع والاتصال والترجمة، قسنطينة، 2006، ص196.

⁴ - أحمد ماهر، التنظيم، الدليل العلمي لتصميم الهياكل و المعلومات التنظيمية، ط1 ،الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 33.

الأهداف العامة والخاصة والتكيف والنمو والتطور وذلك بالاعتماد على أساليب ناجعة لاستخدام الموارد المادية والبشرية والمالية والمعلوماتية المتاحة.

. يعرفها كذلك القريوتي بأنها: الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرضي وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول، وعندما لا تكون الفعالية مقنعة تكون التغييرات ضرورية¹. ويشير هذا التعريف إلى أن الفعالية بنسبة الرضا عن العمل، وكذا المرونة والتكيف مع التغييرات الحاصلة لتحقيق أهداف جديدة.

. في حين نجد اندرسون (Anderson) يعرفها بأنها: قياس مستوى انجاز الأهداف، وكيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم.

. كذلك يعرفها كامبل " Cambell " : "تكون المنظمة فاعلة عندما تصل إلى الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها " .

وتشترك هذه التعاريف الثلاثة الأخيرة في أن المنظمة الفعالة هي التي تستطيع تحقيق أهدافها، وإذا فشلت في ذلك فإنها غير فعالة، وعليه فإن الفعالية وفق هذه التعاريف ترتبط أساساً بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وبدرجات متفاوتة.

. ولقد أشار ألفار " Alvar " إلى الفعالية في شكل مغاير وعرفها بأنها " قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها " .

ويعطي هذا التعريف مفهوماً أشمل وأوسع للفعالية بحيث يتعدى مجرد تحقيق الأهداف فقط، إلى مقدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، وهذا بغض النظر عن الأهداف التي تحقّقها.

¹. محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، عمان، 2000، ص94.

ويرى آخرون أن الفعالية تعني " تحقيق النتائج المطلوبة من أول مرة، ومن خلال القيام بالعمل الصحيح، حسب التسلسل الصحيح في أهميتها، في الوقت المناسب، وبأقل تكلفة، ويقال أنك غير فعال عندما تكون نشيطا و كفوًا في مهمة خاطئة، أو في مهمة صحيحة في الوقت الخطأ". ويشمل هذا المفهوم عدة أبعاد للفعالية التنظيمية منها: تحقيق الأهداف من خلال قدرة المنظمة على تأمين الموارد اللازمة لإنتاج السلع و الخدمات وحسن استغلالها بالشكل الصحيح لتحقيق فعالية العمليات داخل المنظمة وحسن سير الإجراءات فيها بسهولة ويسر وتحقيق الرضا الوظيفي بين العاملين وكذا رضا الجماعات والأطراف ذات العلاقة بالمنظمة.

3- المفاهيم المشابهة:

- 1 . الكفاءة: وهي درجة قابلية الجهاز الإداري . الخدمي والحكومي . على إنتاج الخدمات العامة بالكميات والنوعيات المطلوبة، وتوزيع هذه الخدمات وفقا للمعايير المحددة، وذلك بأقل قدر ممكن من المجهودات البشرية والموارد المادية وفي اقصر فترة زمنية ممكنة¹.
- 2 . القيادة: هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة.²

- 3 . الاتصال: يعرفه صلاح الدين عبد الباقي بأنه: عملية سلوكية بين إنسان وآخر، بين مجموعة من الأفراد وآخرين، تتضمن معلومات وأفكار وتستخدم عدة أساليب في سبيل تحقيق أهداف مرغوبة³.

4-علاقة الفعالية التنظيمية بالكفاءة:

¹ نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية و التطبيق، ط1، عالم الكتب الحديث للنشر و التوزيع، الأردن، 2009، ص 195، 196.

² عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط1، دار أسامة للنشر و التوزيع،الأردن، 2008، ص 201 .

³ صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة و النشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص 231 .

إن مفهوم الفعالية التنظيمية يعتبر من المفاهيم المعقدة في مجال الإدارة والتنظيم، مما يعتقد البعض أن مفهوم الكفاءة هو نفسه الفعالية، وهذا راجع لقلّة الدراسات والبحوث حول هذا الموضوع، ولكي يتضح مفهوم الفعالية سوف نقوم بتوضيح العلاقة بين هذين المفهومين.

تشير الفعالية إلى مدى تحقيق الأهداف (النتائج) المرغوبة من استخدام الموارد وإدارتها بشكل جيد، فهي أداء الأشياء الصحيحة في الوقت المناسب.

بينما تشير الكفاءة إلى البعد الاقتصادي في طريقة تحقيق الأهداف وإلى نسب المدخلات والمخرجات

بحيث تكون التكلفة منخفضة مقارنة مع عوائد المخرجات وتقاس الكفاءة باستخدام معدل: ^{المخرجات/المدخلات}

ومن هنا يمكن القول أن الكفاءة تشير إلى حسن استخدام المورد مثل: (الفرد، المال، المياني..).

فعندما يحسن استخدام هذه الموارد يعني الاستفادة منها في كل الأحوال.

ومما سبق نرى أن الكفاءة ترتبط بمستوى ودرجة استخدام الموارد ومن هنا تتضح العلاقة الارتباطية

بين المفهومين ففي الفعالية أهم وأشمل من الكفاءة والتنظيم لن يكون فعالاً إلا إذا كان كفئاً. لأن

الكفاءة شرط لازم للفعالية، ولكن يمكن أن يكون كفئاً وليس فعالاً وذلك عندما يتم استغلال الموارد

ولكن لغير الهدف المطلوب.¹

شكل رقم (02) - يبين علاقة الفعالية بالكفاءة:

¹ - نور الدين بشير تاويريت، مرجع سابق، ص 209، 210.



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة، المبادئ والمهارات، ص 22.

من خلال هذا الشكل يتضح أن هناك أربع حالات لعلاقة الكفاءة بالفعالية:

1. الوضع المثالي: بحيث تكون الكفاءة مرتفعة و الفعالية مرتفعة و هذا هو الوضع النموذجي الذي

ينبغي على المنظمة أن تسعى إلى تحقيقه.

2. الوضع غير الممكن: وفيه تكون الكفاءة منخفضة والفعالية مرتفعة وهذا الأمر غير ممكن لأنه لا

يمكن الوصول إلى الفعالية بدون كفاءة في استخدام الموارد.

3. وضع الفشل: وفيه تكون الكفاءة عالية والفعالية منخفضة ويكون ذلك حينما يوجه استخدام الموارد

لغير الهدف المطلوب.

4. الوضع السالب: وفيه تكون الكفاءة منخفضة و الفعالية منخفضة ويكون ذلك عندما لا تعمل المنظمة

على استغلال الموارد بشكل جيد وبالتالي لا تحقق النتائج المطلوبة¹.

¹. أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2004، ص 22.

5-العلاقة بين الأداء و الفعالية:

تعني كلمة الأداء كيفية انجاز و إحراز نشاط ما وتحديد تنفيذه أي أنه يشير إلى كفاءة المؤسسة في احتراز أهدافها،وكيفية استخدامها لمواردها في ضوء معايير الفعالية و الكفاءة.

كما يشير الأداء إلى أنه أداة للحكم على فاعلية الفرد.

ويرى "بيكر" (Biker) أن الأداء من أهم محاور فعالية الأداء الكلي للمنظمة،مما يتطلب ضرورة أن يهتم المديرون في جميع المستويات التنظيمية بتطوير و تنمية أداء المرؤوسين من حيث الكمية و الجودة.

فأداء الدور إذا هو إنجاز المهام الوظيفية بكفاءة و فعالية و المساهمة الإيجابية في بيئة العمل الاجتماعية¹.

جدول رقم (01) - يبين الفرق بين الفعالية والكفاءة والأداء:

الكفاءة	الفعالية	الأداء
فعل الشيء بشكل صحيح	فعل الشيء الصحيح	فعل الشيء الصحيح بطريقة صحيحة

المصدر: اعتماد محمد علام، وآخرون، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية،ص125

6-بيئة المنظمة و علاقتها بالفعالية التنظيمية:

تعرف البيئة على أنها:"مجموعة الظروف التي تعمل المنظمة في ضلها،و تنقسم إلى بيئة داخلية وأخرى خارجية:

¹: اعتماد محمد علام وآخرون، علم اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة الأنجلو المصرية، 2013، ص125.

البيئة الداخلية: وتتمثل في المستوى الحضاري و الثقافي و أقيمي الذي يعكس أسلوب الإدارة في تحديد نشاط الأفراد العاملين و سلوكياتهم.

. البيئة الداخلية: و يقصد بها جميع القوى الخارجية ذات التأثير على المنظمة وهي نوعان:

البيئة العامة: وهي تلك العوامل ذات التأثير الطويل الأجل و الغير مباشر، مثل الظروف السياسية والظروف القانونية، والاقتصادية، و التكنولوجية، والاجتماعية.

بيئة النشاط: وتشمل علاقة المنظمة بالمتعاملين، والمنافسين و الشركاء و الموردين.

وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بـ"أنه لا يمكن للمنظمة أن تعمل بمعزل عن بيئتها، بل يتحتم عليها أن تتفاعل و تتكيف وفق نظام مفتوح يضمن استمرارية تدفق المدخلات من البيئة المحيطة بها تم تحويلها إلى مخرجات تعود إلى البيئة مرة أخرى للوصول إلى حالة من التوازن¹.

7- علاقة الفعالية بثقافة المنظمة:

لقد كشفت الدراسات التي أجراها "بيتر" و"وترمان" حول المنظمات المتميزة الأداء أن هناك علاقة بين الثقافة القوية وفعالية المنظمة. ووجدوا أن أهمية الثقافة و تماسكها هي صفة أساسية في المنظمات متفوقة الأداء و الإنجاز، وأيضا في هذه المنظمات الناس فيها يعرفون ماذا يفترض أن يعملوا، والسلوك المناسب والمكان المناسب.

كما أن الثقافة القوية هي ميزة تنافسية للمنظمة الفعالة.

وأيضا فإن فعالية المنظمة تتطلب تحقيق التوافق و الموائمة بين ثقافة المنظمة و بيئتها وإستراتيجيتها والتقنية التي تستخدمها.

وعليه فإن المنظمة الفعالة هي التي تستطيع أن تعطي لنفسها هوية متميزة عن غيرها و تستطيع من خلالها أن تبلغ أهدافها و تضمن استمرارها و بقاءها.

¹: نور الدين بشير تاويريريت، مرجع سابق، ص 208.

خامسا- الدراسات السابقة:

1 - الدراسات المتعلقة بفرق العمل:

الدراسة الأولى: هي دراسة قام بها الباحث جمال بوكرومة بعنوان الاتصال و تماسك فريق العمل متعدد الثقافات، بمؤسسة الشراكة الأجنبية (ARCEL ORMITTAL. ANNABA)، سنة 2014/2013، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة ماجستير في علم اجتماع تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية، بجامعة 20 أوت سكيكدة. وعلى حد قول الباحث فقد أجرى هذه الدراسة رغبة منه لمعرفة مظاهر و ميكانيزمات التفاعل و التواصل بين الشركاء والتي تحدد طبيعة علاقات العمل السائدة، والأنماط التنظيمية و التسييرية المتبعة في تحقيق فعالية و تماسك فريق العمل، كما يهدف لإبراز مدى مساهمة الاتصال في تماسك فرق العمل متعددة الثقافات في مؤسسات الشراكة الأجنبية. المشكلة البحثية: قد تحددت معالم هذه الدراسة في تساؤل محوري مفاده:

إلى أي مدى يساهم الاتصال في تماسك فريق العمل متعدد الثقافات؟

واستخلص منه مجموعة من التساؤلات الفرعية :

ما هي درجة فعالية الاتصال في فريق العمل متعدد الثقافات؟

ما هو مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات؟

هل هناك علاقة بين فعالية الاتصال و مستوى تماسك فريق العمل متعدد الثقافات؟

الفرضيات:

الفرضية العامة: تزيد فعالية الاتصال من تماسك فريق العمل متعدد الثقافات.

كما اعتمد الباحث على فرضيات فرعية:

يتسم الاتصال في فرق العمل متعدد الثقافات في مركب (ARCEL ORMITTAL ANNABA)

بالفعالية.

تتحلى فرق العمل متعددة الثقافات في مركب (ARCEL ORMITTAL ANNABA) بدرجة كبيرة من التماسك.

توجد علاقة إحصائية دالة بين فعالية الاتصال و مستوى تماسك فرق العمل متعددة الثقافات. المنهج: اعتمد الباحث على المنهج الوصفي الميدان ، كما اعتمد على الملاحظة، والمقابلة، والاستمارة في جمع البيانات.

أهم النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة:

فقد تحققت الفرضية الفرعية الأولى حيث أن الاتصال في فرق العمل بالمركب يتسم بالفعالية. كما تحققت أيضا الفرضية الثانية إذ تتحلى فرق العمل متعددة الثقافات بالمركب بدرجة كبيرة من التماسك.

كما أثبتت الفرضية الثالثة عن فعالية الاتصال في تماسك فرق العمل متعددة الثقافات. كما لم يؤثر متغير الجنس على درجة التفاعل داخل الفريق.

ومنه فقد تم التوصل إلى تحقيق فرضية الدراسة الأساسية، ففعالية الاتصال تزيد من تماسك فريق العمل متعدد الثقافات¹.

كل هذه النتائج أشارت إلى الدور الكبير الذي يلعبه الاتصال في تماسك فريق عمل متعدد الثقافات كما أن هذه الدراسة ركزت على فعالية الاتصال الذي هو الركيزة الأساسية لأي عملية وقد توصلت إلى نتائج ايجابية بشأن ذلك والذي نحاول أيضا في دراستنا الكشف عنه.

الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

¹ . جمال بوكرومة، الاتصال و تماسك فرق العمل متعدد الثقافات ، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، بمؤسسة الشراكة الأجنبية ، عنابة، 2014/2013.

الدراسة الأولى: وهي دراسة للباحثة فطيمة زيغد بعنوان الاتصال و الفعالية التنظيمية ،بوحددة الفلين

تالزة -القل - نموذجا 2009/2008، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في تنمية و تسيير

الموارد البشرية بجامعة 20 أوت سكيكدة.

وحسب الباحثة فإنها قامت بهذه الدراسة للوقوف على طبيعة العلاقة القائمة بين الاتصال و الفعالية

التنظيمية.

المشكلة البحثية: وقد حددت معالم دراستها في التساؤل الإشكالي التالي:

هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين طبيعة الاتصال والفعالية التنظيمية؟

كما حددت أيضا مجموعة من الأسئلة الفرعية:

هل هناك علاقة بين التخصص الدقيق للعمل وزيادة معدلات الرضا المهني؟

ما نسبة الولاء داخل وحدة الفلين؟

هل هناك علاقة بين العمل الجماعي وزيادة الدافعية للعمل؟

ما نوع الاتصال السائد داخل وحدة الفلين؟

المنهج المعتمد: المنهج الوصفي باستخدام طريقة المسح بالعينة .

العينة: استخدمت العينة الحصصية وأخذت نسبة 30% من إجمالي مجتمع البحث مع مراعاة أخذ

نفس النسبة من كل دائرة والمقدرة ب 7دوائر ومع الأخذ بالاعتبار ضرورة التساوي بين مختلف الفئات

الوظيفية والمتمثلة في إطارات، عون تحكم، عمال تنفيذ، وقد تم اختيار مفردات العينة بطريقة مقصودة

النتائج العامة:

من خلال الصدق الأمبريقي للفرضية الأولى يؤدي وضوح القواعد البيروقراطية إلى زيادة معدلات

الرضا المهني، وكذلك صدق الفرضية الثالثة والتي مفادها: يساهم انفتاح القنوات الرسمية للاتصال في

زيادة الدافعية للعمل، وعدم تحقق الفرضية الثانية ميدانيا أي هناك علاقة بين المشاركة في اتخاذ

القرار وزيادة الأداء، تخلص الباحثة إلى صدق الفرضية العامة أي هناك علاقة ذات دلالة إحصائية طبيعة الاتصال والفعالية التنظيمية¹.

الدراسة الثانية: هي دراسة ل خريش زهير بعنوان الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، بالمؤسسة المينائية (E.P.S) ، 2011/2010، وهي مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علم الاجتماع تخصص تنمية وتسيير الموارد البشرية بجامعة سكيكدة، وعلى حد قول الباحث فإنه قام بهذه الدراسة للتعرف على المعايير الحقيقية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية في عملية الاختيار المهني للأفراد وعلاقته بالفعالية التنظيمية.

المشكلة البحثية: نظرا للتحويلات والتحديات التي عرفتتها المؤسسة الجزائرية انطلاقا من نهاية الثمانينات في مختلف المجالات خاصة استقلالية وإعادة هيكلة المؤسسات، على حد قوله فإن هذه الدراسة تحاول تشخيص الواقع الفعلي لعملية الاختيار المهني وعلاقتها بالفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية وذلك في ضوء جملة من المتغيرات التي يمكن إبرازها من خلال طرح التساؤل الإشكالي التالي:
ما طبيعة العلاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية؟

الذي تتجزأ منه ثلاث أسئلة فرعية:

إلى أي مدى تساهم خصائص العمال الشخصية في تحقيق الفعالية التنظيمية؟

إلى أي مدى تعتمد المؤسسة في اختيارها للأفراد على المعايير الموضوعية بشكل يؤدي إلى تحقيق

الرضا الوظيفي لديهم؟

إلى أي مدى يساهم اختيار الأفراد على أساس الكفاءة في زيادة معدلات الأداء؟

¹ - خريش زهير، الاختيار المهني والفعالية التنظيمية، دراسة ميدانية بالمؤسسة المينائية، سكيكدة، رسالة ماجستير في علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية، جامعة سكيكدة، 2011/2010.

المنهج: اعتمدت هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي بإتباع طريقة المسح بالعينة والتي هي من طرائق المنهج الوصفي.

وقد اعتمد على الملاحظة والمقابلة و الاستمارة والسجلات والوثائق، في عملية جمع البيانات.

العينة: اعتمد الباحث على العينة الطبقية العشوائية في تفصيه لتساؤلات الدراسة، وكذا الكشف عن العلاقة بين المتغيرين، حيث قلم بتحديد طبقات العينة بالاستناد إلى التقسيم الرسمي للفئات المهنية المتواجدة بالمؤسسة المينائية سكيكدة (إطارات، أعوان تحكم، أعوان تنفيذ) وبما أن المجتمع الكلي يتكون من 1160 عاملايقول قد تطلب منا استخدام قانون (ن المصححة).

نتائج الدراسة:توصلت هذه الدراسة التي ترجمت الصدق الأمبريقي لفرضيات الدراسة الجزئية والمتعلقة أساسا بمدى وجود علاقة بين كل من الخصائص الشخصية للأفراد وتحقيق أهداف المؤسسة، وجود علاقة بين مساهمة المعايير الموضوعية في تحقيق الرضا الوظيفي وكذا وجود علاقة بين الاختيار على أساس الكفاءة وزيادة معدل الأداء فإنه يتضح جليا تحقق الفرضية العامة والتي تقر بوجود علاقة دالة بين المتغير المستقل الاختيار المهني والمتغير التابع الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية سكيكدة.

الدراسة الثالثة: ل صالح بن نوار تحت عنوان الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين ، بالمؤسسة الوطنية للإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات و الجرارات بقسنطينة(CMTC)2005/2004، وهي رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الدولة في علم اجتماع التنمية بجامعة منتوري قسنطينة.

يذكر الباحث أن دراسته لهذا الموضوع راجع إلى التطورات الحاصلة في مبادئ و طرق زيادة القوة التنافسية للمؤسسة، والرغبة في لفت انتباه المؤسسة الجزائرية إلى عوامل الصمود أمام التحولات الاقتصادية والمنافسة المحلية والعالمية.

الفرضيات: اعتمد على فرضية عامة مفادها:

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على اعتبار أنها المحرك

الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

كما جزأ هذه الفرضية إلى أربعة فرضيات جزئية:

كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العام فعالاً.

إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصاً النازل منه يساهم في إحساس

المرووسين بأهميته داخل المؤسسة.

يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

كلما كان العامل راضياً على وضعه داخل المؤسسة، كلما اتصف أداءه بالفعالية العالية.

المنهج: استخدم المنهج الوصفي باعتباره المنهج الأنسب لهذه الدراسة يقول الدكتور، كما أعتمد في

جمع البيانات على: الملاحظة، المقابلة، والاستمارة.

العينة: اعتمد على العينة الطبقية نظراً لكبر حجم مجتمع الدراسة الذي يبلغ 1962 عضواً، بحيث

اعتمد على طبقتين الأولى هي فئة الإطارات بعدد 175 إطاراً قسمهم بدوره إلى مستويات.

والثانية هي فئة الأعوان التنفيذيين بعدد 1299 والذين قسمهم بدوره إلى مستويات أخذاً بعين الاعتبار

عامل الجنس.

النتائج: من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

تعتبر العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات من أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد

أكبر والتي تؤثر على اتجاهات الأفراد نحو أعمالهم و مؤسساتهم، كما أن الاتصال من أهم العوامل

التي تزيد من فعالية الأداء، كما يزيد الاتصال المفتوح من إشاعة روح الجماعة، أما فيما يخص

مشاركتهم في اتخاذ القرارات أن اغلب العمال المبحوثين مستثون من هذه العملية ، أما فيما يتعلق برضا العاملين فمعظم المبحوثين فلا يعتبرون المؤسسة مؤسستهم وهم يفضلون البقاء بسبب عدم إيجاد عمل أفضل في مؤسسة ، كما أفضت دراسة و تحليل إجابات المبحوثين إلى مجموعة من المؤشرات التي تزيد من فعالية المؤسسة وتطوير أداء الفاعلين فيها منها حسب ما توصلت إليه الدراسة:

- .وضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- .الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة.
- .الصرامة في تطبيق العقوبات.
- .سماح انشغالات العمال.
- .جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية.
- .انتهاج الطرق العصرية في التسيير.
- .الاهتمام بالفعالية التنظيمية وتحمل المسؤولية.
- .توفير الحوافز المناسبة و الالتزام بالمعايير الأخلاقية¹.

¹ - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات، بقسنطينة، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، جامعة منتوري قسنطينة،

الفصل الثاني: فرق العمل

تمهيد

أولاً: جماعة العمل

1. ماهية جماعة العمل

2. خصائص جماعة العمل

3. أنواع الجماعات

ثانياً: فرق العمل

1. ماهية فريق العمل

2. أنواع فرق العمل

3. الفرق بين فريق العمل و الجماعات التقليدية

4. فوائد فرق العمل

5. خصائص فرق العمل

6. بناء فريق العمل

7. مواصفات فريق عمل متميز

8. فعالية فريق العمل

ثالثاً: المداخل النظرية لفرق العمل

خلاصة

تمهيد:

يمكننا أن نصف عصرنا هذا بأنه عصر الفرق والعمل الجماعي حيث أن نمط الفريق في العمل يفرض نفسه في المنظمات كنمط متميز في الأداء والإنتاج، ولا يعتبر الفريق مجرد مجموعة الأفراد الأعضاء فيه وإنما يتطلب جهود جماعية بعيدة كل أنواع الصراعات.

وسنتطرق في هذا الفصل المعنون بـ " فرق العمل " إلى مجموعة من العناصر المتعلقة بجماعة العمل وفرق العمل حيث قمنا بإبراز ماهية الجماعة ثم خصائصها وأنواعها وأيضاً تطرقنا إلى ماهية فرق العمل ثم الفرق بين فريق العمل والجماعات التقليدية واللجان، وكذا وضعنا أهم أنواع فرق العمل ثم فوائد فرق العمل، وأهم مواصفات فريق عمل متميز، فعالية الفريق، وأخيراً تطرقنا إلى أهم المداخل النظرية والمنتاولة لفرق العمل.

أولا . الجماعة:

1 . ماهية الجماعة:

يهتم علم النفس بدراسة الجماعات وهذه الأخيرة قد تكون مجموعة أفراد أحد النوادي أو أحد الشركات وفي هذه المجموعة الكبيرة يصعب عادة أن يتصل كل فرد في المجموعة بالآخر اتصالا مباشرا وجه لوجه، ونركز في دراستنا هذه على المجموعات الصغيرة في المؤسسة العمومية والتي يستطيع كل عضو في المجموعة الاتصال مباشرة مع أي عضو آخر وتكون المجموعة في الغالب لمعظم الأعضاء أهم من مجموعات أخرى لا ينتمون إليها وفي ظل هذا المفهوم يمكن القول أن المجموعة "هي عبارة عن تجمع للأفراد الذي يتصل فيه الأفراد مع بعضهم البعض في ظروف معينة أكثر من اتصالهم مع أفراد آخرين"¹.

ويعرفها أيضا الكاتب " DAVIS " بأنها: " عدد من الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها " . وهذا التعريف يشير إلى عامل التفاعل بين الأفراد. وفي حين يعرفها كل من " Kinicki و Keitmer " بأنها " مجموعة من اثنين أو أكثر يتفاعلون بحرية ويشاطرون أهداف ومعايير جماعية ولهم هوية مشتركة"². وهذا التعريف يشير إلى التفاعل المستمر في إطار وحدة الهدف ووحدة الثقافة التنظيمية.

2 - خصائص الجماعة:

نظرا لأهمية جماعة العمل والنتائج المرضية التي يمكن تحقيقها سواء على مستوى الفرد أو على مستوى المنظمة فقد سعى الكتاب والباحثون إلى التعرف على الخصائص والسمات التي تتميز بها

¹ . أنس عبد الباسط، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2011، ص183.

² . حسين حريم، سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، الأردن، دس، ص 153.

الجماعات الفعالة أو الجماعات الصحية من غير الصحية أو الجماعات الناجحة من غير الناجحة من بين أهم الخصائص ما يلي:

1 . التفاعل أو الاتصال المتبادل:

الاتصال المتبادل بين أفراد الجماعة عنصر حيوي في فعالية الجماعة والاتصال قد يكون بالكلام أو بالإشارة أو بالصور .

2 . أهداف مشتركة:

لا بد من وجود هدف لكل عضو من أعضاء الجماعة من انضمامه لهذه المجموعة وتلتقي أهداف الأفراد مع بعضها لتشكل وحدة في العمل وتحقيق التفاعل بين الهدف العام والأهداف الخاصة.

3 . وجود معايير:

كل مجموعة لديها معايير تحكم سلوك أفراد المجموعة، وعلى الأفراد الالتزام بهذه المعايير، فهناك معايير تتعلق بكمية الإنتاج وجودته، وكذا معايير تخص أوقات الراحة وسرعة العمل ومعايير التعامل بين الأفراد¹.

4 . المعرفة بالعضوية:

لا بد لكل عضو في الجماعة أن يشعر بهذا الانتماء ويحرص على تنميته سعياً لتقويته وتفعيله لزيادة أثره في العمل وفاعليته.

– أما " لكرت Likert " فيحدد خصائص وسمات الجماعة الفعالة والناجحة في:

. لدى أعضاء الجماعة المهارات المتنوعة المتعلقة بالقيادة والعضوية اللازمة للتفاعل بين القادة والأعضاء أنفسهم.

. توجد ثقة عالية بين متبادلة بين القائد والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم.

¹ . أنس عبد الباسط، مرجع سابق، ص 186 .

- . أهداف وقيم الجماعة تشكل تكاملا وتعبيرا مرضيا لحاجات وقيم الأفراد.
- . جميع الأنشطة المتبادلة بين الأفراد، وحل المشكلات، ووضع القرارات، تتم في جو مؤازر ومساند.
- . الجماعة تواقفة لمساعدة كل فرد لتطوير كامل قدراته وإمكاناته.
- . هناك دافعية كبيرة لدى كل فرد لإبلاغ الجماعة بشكل كامل وصريح جميع المعلومات الهامة المتعلقة بنشاط الجماعة.

3 . أنواع الجماعة:

يمكن تقسيم الجماعات إلى مجموعة رسمية ومجموعة غير رسمية.

المجموعة الرسمية:

هي المجموعة التي يعمل أفرادها بشكل من الاستقلال الإداري لأداء عمل أو مهمة معينة من أجل تحقيق أهداف تنظيمية بحتة.

المجموعة غير الرسمية:

هي مجموعة من الأفراد يلتقون وجها لوجه من أجل تحقيق أهداف خاصة بهم وتنشأ بينهم علاقات وهي عادة لا تخضع للهيكل التنظيمي للمنظمة¹.

ثانيا . فرق العمل:

1 . ماهية فريق العمل:

تزايد شعبية الفرق وانتشارها في المنظمات المعاصرة، وسبب هذا الانتشار المتزايد هو أن الأبحاث والدراسات قد أكدت على أنها تحقق مستويات أدائية عالية تفوق كثيرا ما يحققه الأفراد أو الجماعات التقليدية وفي ظل التحديات الكبيرة والمنافسة الحادة التي تشهدها المنظمات المعاصرة لا بد لأي منظمة من المنافسة بكفاءة وفاعلية، وعليه فإن فريق العمل يعرف بأنه " عدد صغير من الأفراد

¹ . حسين حريم، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص، ص 166. 167.

يمتلكون مهارات مكملة تكمل بعضها بعضاً، وملتزمون بغرض مشترك وأهداف أداية مشتركة ويعملون بأسلوب يتحملون اتجاهه.

2. بناء فريق العمل:

يعتبر العمل في منظمات الأعمال الحديثة عملاً جماعياً من الدرجة الأولى . فالإنسان هم جوهر العملية وأهم عناصرها فمن خلال جماعة العمل تحقق المنظمات أهدافها المرغوبة. وعلى الإدارة أن تعمل جاهدة في مجال عمل بناء فريق العمل وتطوير فعالية جماعة العمل إيماناً منها أن النجاح في إدارة فريق العمل هو نجاح مؤكد لتحقيق الأفراد. ويعني بناء فريق العمل تنسيق سلوك أداء جماعة العمل لتحقيق أهداف المنظمة وتنسيق السلوك الجماعي وهذا يعني أن تتفهم أفراد جماعة العمل لسلوك بعضهم البعض من حيث الأداء والدوافع والاتجاهات والمواقف والقدرات والتأييد المشترك والشعور بأن الانجاز بشكل جماعي قد يكون أفضل من الانجاز بشكل فردي.

ولقد أخذت المنظمات تهتم بأفرادها كفريق عمل من خلال الاهتمام بالعناصر التالية:

1. الاختيار السليم للأفراد الذين يعملون في جماعة أو فريق عمل واحد بحيث يتفوقون في القدرات والمهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والدوافع والحاجات والميول والمعلومات ولذلك يتوافر الانسجام بين أفراد الفريق، وهذه أول خطوة في بناء جماعة عمل ايجابية متماسكة.
2. التدريب السليم: لتعديل وتطوير وتنمية سلوك أفراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتجاربهم وتحسين أدائهم وفعاليتهم.
3. مساعدة الجماعة على تحديد أهدافها والتفهم الكامل لهذه الأهداف والافتتاح بها وإشراكهم في اختيار وتحديد أنسب وأفضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.

4. توفير بيئة عمل: يتوفر فيها العدل الوظيفي والأمان والتكافؤ بين الموظفين والعمال¹.

¹ - أحمد ماهر، السلوك التنظيمي لبناء المهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 259

5 . انفتاح الإدارة على الأفراد: حيث أن بناء فريق العمل الايجابي يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة ومواجهة صريحة بين أعضائه.

6 . بناء الثقة والمودة والانسجام والصراحة ونشر المفاهيم الايجابية بين أعضاء الجماعة كالإخلاص والانضباط في العمل وجودة الأداء والتقدم والتطور .

7 . تنمية روح التعاون وحل الخلافات والنزاعات بين أفراد جماعة العمل فالتعاون يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل ويتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي من خلال حوار ومناقشات مفتوحة وبناءة للوصول إلى الحلول المعقولة.

8 . التقييم النهائي: للتعرف عما إذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه أم أن الأمر يحتاج إلى خطوات أخرى.

أهمية بناء فريق العمل:

تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث يساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء وتسهيل وتيسير حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والاتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف¹.

2. أنواع فرق العمل:

تختلف الفرق عن بعضها البعض من حيث ثلاثة أبعاد رئيسية وهي:

1. ويتعلق البعد الأول بالغرض الرئيسي الذي يسعى الفريق لتحقيقه و في هذا الإطار فإن بعض الفرق

تعرف باسم فرق العمل و تعنى أساسا بالعمل الأساسي الذي تؤديه المنظمة ، مثل تطوير منتجات

¹ - المرجع نفسه، ص 259.

جديدة أو خدمة العملاء و ما إلى ذلك و هناك فرق أخرى تعرف باسم فرق التحسين ، تعنى بزيادة فعالية المنظمة مثل فرق إدارة الجودة الشاملة.

2. البعد الثاني و يتعلق بالزمن فبعض الفرق تكون مؤقتة حيث تأسس من أجل مشاريع ذات آجال زمنية محددة مثل فرق تطوير المنتجات الجديدة.

أما البعد الثالث فيعكس ارتباط الفريق بهيكل السلطة ففي بعض الأحيان نجد فرق عمل مشتركة تشمل مختصين من عدة وحدات وظيفية مختلفة (كالإنتاج، والتسويق، والتسويق و التمويل ، والبحوث ، والتطوير) وقد تجد فرق عمل مشتركة بمعنى أن كل فريق يشمل أفرادا من نفس الوحدة أو التخصص فقط¹.

وعليه فإنه هناك أنواع مختلفة من الفرق يخدم كل منها هدفا محددًا و لكل منها خصائصه المميزة ونذكر منها:

فرق المهام الكبيرة:

تقوم هذه الفرق بتحديد الفرص المتاحة للمنظمة و تقدير احتياجاتها، و تقوم بوضع الإطار الفلسفي العام وتحديد السياسات والاتجاهات العامة، ثم تضع الأهداف و الخطط العمل التنفيذية و تحديد الموارد اللازمة لتحقيقها، و تقوم بمتابعة التقدم المحقق و قياسه و كتابة التقارير المتعلقة بالأداء، و يقع على عاتقها أيضا تحديد المواعيد النهائية لتحقيق الأهداف، و يجب أن يكون بين أعضائها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة و هي تحتاج إلى اجتماعات مطولة لفترات زمنية طويلة².

فرق المهام المحددة:

¹ - لو كيا الهاشمي، مرجع سابق، ص 129.

² - موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002،

و يتراوح عدد أفرادها بين 5 و 8 أعضاء و يعتمد الانضمام إليها على الخبرة، و هي تحتاج أيضا على عدة اجتماعات مطولة في فترة زمنية محدودة، و غالبا ما يطلب منها حل المشكلات أو تقدير الفرص المتاحة في السوق، و قد يطلب من فريق آخر إتمام ما قامت به من أعمال.

. دوائر الجودة:

يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة و يعملون سويا لتحسين مستوى الجودة أو الإنتاجية أو الخدمات، و يكون العمل بها تطوعيا و ليس لها أي سلطة تنفيذية حيث يقع عبأ التنفيذ على الإدارة، التي تلعب دورا محدودا في توجيهها¹.

. الفرق الموجهة ذاتيا:

يتشكل أعضائها من وحدة وظيفية واحدة و يكونون مسؤولين عن أداء عملية متكاملة، و يتم تدريب أعضاء هذه الفرق على المهارات اللازمة للعمل قبل البدء فيه، على أن يتولى الفريق فيما بعد تحديد الاحتياجات التدريبية المطلوبة لأعضائه، و هنا تكون القيادة دورية بين أعضاء الفريق و تتخذ القرارات بمشاركة الجميع، و يقوم أعضاء الفريق بتحديد الأهداف و مراجعة الأعمال و قياس مستوى الأداء و التنسيق مع الإدارات الأخرى، و يتولى الفريق الإجراءات التأديبية و الجزائية داخليا.

. فرق الإدارة الذاتية:

تعمل بمستويات مختلفة من السلطة و بدون مدير مرئي، تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالإضافة إلى قيامها بالمهام المحددة و التي تشمل التخطيط و التنظيم و التوجيه و الرقابة، تكون اجتماعاتها أسبوعية، تصمم و تنفذ التدريب اللازم لأعضائها، تعين و توجه أعضائها الجدد، و تحدد مستويات الأداء و تقيسه و تكون مسؤولة عنه.

¹ . ماجدة العطية، سلوك المنظمة سلوك الأفراد والجماعات، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص

الفرق الإلكترونية:

وهي من الفرق المدارة ذاتيا والتي تجمعت عن تأثير استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال المتسارع في العمال، وقد فرضت هذا النوع من الفرق العولمة التي تستدعي ضرورة العمل من خلال تخطي الحدود بين الدول، وتقوم هذه الفرق على عناصر أساسية أهمها: المعرفة، الخبرة والمعلومات، والتي في الوقت نفسه تشكل مصادر نفوذ وسلطة لأعضاء الفرق المتواجدين في مناطق مختلفة من مناطق العالم عن طريق البريد الإلكتروني و المؤتمرات عن بعد و غيرها من وسائل الاتصال الحديثة مثل الانترنت¹.

3. خصائص فرق العمل عالية الأداء:

تتمتع فرق العمل عالية الأداء بمجموعة من الخصائص و المميزات تجعل منها مجموعة فعالة و متميزة عن غيرها من الفرق نوضحها كما يلي:

الأعضاء واضحون حول الأهداف ومتفقون معها.

المهام الوظيفية مناسبة بالنسبة للفريق في مقابل الحلول الفردية.

الأعضاء واضحون حول أدوارهم ومتقبلون لها.

يساير إسناد الدور إمكانيات وقدرات العضو، و اتفاق نمط القيادة مع مستوى تنمية الفريق.

.. هيكل اتصالات مفتوح يسمح للأعضاء بالمشاركة.

مناخ عمل مريح وغير رسمي وبعيد عن التوتر والعداء والرسميات ويتيح للأفراد الاستمتاع بالزمالة والمرافقة.

المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات وتكون بالإجماع وليس بالأغلبية.

¹ - المرجع نفسه، ص، ص 135. 136.

.ممارسة الرقابة الذاتية.

.تكامل الجماعات الفرعية في الفريق ككل.

.توفير نظام تحفيز على أساس جماعي وليس فردي.

.الفريق متماسك ومتعاون بدرجة كبيرة.

.فترات الصراع متكررة لكنها قصيرة، ولدى الفريق استراتيجيات فعالة لإدارة الصراع¹.

4 - خطوات بناء فريق العمل:

يرى علماء التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل حيث أن أهداف بناء فريق عمل والمتمثلة في إشاعة روح التعاون والثقة والانسجام وإشباع الحاجات الفردية والجماعية وتحسين الإنتاجية يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة ومع ذلك يمكن استعراض بعض الخطوات المتعارف عليها في بناء فريق العمل على النحو التالي:

1 - تجميع المعلومات:

مما لا خلاف عليه أن البيانات والمعلومات تعتبر ضرورة حتمية من أجل فهم وتفسير وتشخيص مشكلات جماعات العمل وفي ضوء هذه البيانات والمعلومات يمكن تحديد احتياجات تنمية روح الفريق والإجراءات والأساليب اللازمة لتحقيق ذلك كما انه في ضوء البيانات والمعلومات يمكن التعرف على أهداف الفريق وطبيعة الاتصالات وقيم الجماعات والنزاعات وكيفية إدارتها.

2 . مناقشة وتحديد الأهداف:

¹ .سوزان أويلان، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، كيفية بناء فرق عمل فعالة، دليل عملي للأعضاء والقادة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص، ص 55 . 56.

على ضوء البيانات والمعلومات التي تم جمعها يمكن تحليلها وتفسيرها والوصول إلى نقاط القوة وسبل تدعيمها واستغلالها ونقاط الضعف ومجالات تحسينها كما أنه من المعلومات يمكن الوصول إلى الاحتياجات المادية والنفسية والاجتماعية والأدبية لفريق العمل وإشباعها.

3- التخطيط وتحديد الأهداف:

إن تحديد الأهداف ووضوحها والاتفاق عليها منذ البداية عامل حيوي وهام في بناء فريق العمل حتى أن عملية مشاركة أعضاء الفريق في تحديد الأهداف والاتفاق حول ترتيب الأولويات يسهم بشكل كبير في انجاز وتحقيق الأهداف بكفاءة عالية.

4 . تنمية المهارات:

إن تطوير وتنمية مهارات أفراد فريق العمل خاصة المهارات التي يفتقدها أو يفتقر إليها فريق العمل تعتبر الأساس في نجاح مهمة فاعلية بناء فريق العمل وعادة ما تكون تنمية المهارات في المجالات التالية:

. الالتزام المهني.

. المهارات المهنية.

. الأدوار والمسؤوليات.

. انجاز القرارات.

. حسن إدارة النزاع¹.

5 . تحديد القيادات الإدارية:

¹ . أحمد ماهر، مرجع سابق، ص 260 .

تلعب القيادات الإدارية الفعالة دورا مهما في توجيه وإرشاد نشاط وسلوك فريق العمل لأداء مهمته وهذا يعتمد على قدرة القيادات الإدارية على المشاركة الفعالة لفريق العمل وتفويض السلطات واستعدادات القادة للوصول بفريق العمل إلى النتائج المرجوة.

5. فوائد فرق العمل

يحقق العمل ضمن فريق في المنظمة خاصة إذا كان متكامل ومتجانس العديد من الفوائد من بينها:

.خلق بيئة عالية التحفيز و مناخ مناسب للعمل.

.تبادل عنصر الدعم و الثقة بين الأعضاء.

.زيادة فعالية الاتصالات بين الأعضاء.

.الإحساس المشترك بالمسؤولية اتجاه المهام المطلوب انجازها.

.تحسين الأداء:زيادة الإنتاجية،تحسين الجودة،تحسين خدمة الزبائن.

.تحقيق منفعة العاملين:كتحسين نوعية حياة العمل، وتقليل ضغوط العمل.

.تخفيض التكاليف و تقليل نسبة الدوران الوظيفي.

.التخفيض من إصابات العمل، و معالجة المشكلات بين الوظائف بسهولة كبيرة¹.

.استفادة المؤسسة من معارف وخبرات و حيوية كل عامل يشارك في الفريق بحيث يشاركون في تقديم

اقتراحات و توصيات تكون سهلة الحفظ و الاكتساب و التنفيذ.

.يكون العمل أكثر تحفيزا.

.تعزيز المنظمة:زيادة الإبداع و المرونة².

6. مواصفات فريق عمل متميز:

¹ . عامر عوض، مرجع سابق، ص 130.

² مرعي محمد مرعي ، دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل، ط1، دار الرضا للنشر والتوزيع، 2002، ص

إن الفريق المتميز يأخذ في الاعتبار ما يلي :

اعتبار الأهداف الشخصية و أهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل

الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، وهذا طبعا إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق

العمل و تفهمهم لها.

الوحدة و التماسك بين الأعضاء و تعزيز درجة الثقة بينهم و تقوية العلاقات التي تربطهم وذلك

بتسهيل الاتصالات الرسمية و غير الرسمية بينهم.

احترام وجهات النظر المختلفة بين الأعضاء، والأحد بهذا الاختلاف في تطوير أفكار جديدة

والمحافظة على انسجام الفريق.

العمل في جو مريح و غير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون لا المنافسة

و إشعار الجميع بأن المنافسة خارج إطار تحقيق الأهداف غير مقبولة.

سيادة الإقناع لا الإكراه كوسيلة للوصول إلى قرارات جماعية.

في الفريق الفعال يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات المجمع عليها.

النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة¹.

7.فعالية فريق العمل:

حتى يكون فريق العمل فعالا يجب أن تكون لديه رؤية واضحة و متفق عليها بالإضافة إلى وجود

أهداف وقوانين تحكم عملهم الجماعي، كما ينبغي أن يكون أعضاء الفريق منفتحين و صادقين مع

بعضهم البعض وأن يكونوا مستعدين لمواجهة مختلف الصعوبات والاختلافات، وأن يتعاملوا مع

الصراعات بطريقة تعاونية لتحقيق أهداف الفريق، أما حجم الفريق فيجب أن يكون صغير من أجل

¹ . عامر عوض، مرجع سابق، ص 122- 123.

سيران اتصالات عملية وفعالة، هذا بصورة عامة أما المواضيع الرئيسية و المؤثرة في فعالية الفريق فيمكن إجمالها في النقاط التالية:

اختيار أعضاء الفريق: تعتمد فعالية الفريق و بشكل كبير على ملائمة أعضاءه، وسواء تم اختيار أعضاء الفريق الجدد من قبل الفريق نفسه أو من قبل جهة خارجية، فلا بد أن يتم الاختيار بحذر شديد بحيث يتلاءموا مع الفريق وتوجيهاته وتوجد هناك ثلاث معايير أساسية لإختيار أعضاء الفريق وهي:

الخبرة الفنية أو الوظيفية (وتخصص الأعضاء).

مهارة التواصل مع الآخرين.

مهارة اتخاذ القرارات وحل المشكلات¹.

ويمكن أن يتم اختيار أعضاء الفريق بطريقة أخرى و هي أن كل فريق يتكون من مجموعة من الأدوار، وكل عضو يصلح لأداء أحدها، فلا بد من انسجام شخصية العضو مع متطلبات الدور الذي يلعبه في الفريق، و تغييب أي دور منها أو قيام أكثر من شخص بلعب ذات الدور سيؤثر بصورة سلبية على فعالية المنظمة، والحل يكمن في التوازن و هذه الأدوار هي:

المنسق: يملك رؤية واضحة لأهداف الفريق و يملك المهارات في جعل الأفراد يساهمون في أدائها

عوضاً من فرض رأيه وهو شخص منضبط ويفرض هذا الانضباط على أعضاء فريقه.

المشكل: هو شخص يمتلأ بالحماس و الدافعية نحو الإنجاز، وهو يعمل على إيجاد نموذج العمل

خلال المناقشات ويحاول جمع الأشياء مع بعضها كي تبدو معقولة و عملية و على أساسها و على أساسها يعمل الفريق.

¹ - زيد منير عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط1، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007، ص 115.

صانع الأفكار: هو صاحب الأفكار المميزة ويتحدى الطرق التقليدية في التفكير، وبدون أفكاره الخلاقة

سيجد الفريق صعوبة في إحراز أي تقدم، وقوة هذا الشخص تكمن في نصرته الجديدة و ليس في مساهمته في تفاصيل العمل.

الباحث عن الموارد: هو شخص صاحب أقوى علاقات واتصالات وماهر في الحصول على

المعلومات والدعم من الخارج، وهو متحمس في سعيه لتحقيق أهداف الفريق.

المنفذ: وهو شخص منظم وفعال في تحويل الأفكار الكبيرة إلى مهارة إدارية وخطط يمكن تطبيقها، وهو

منطقي ومنضبط في عمله لكنه قد يجد صعوبة في أن يكون مرنا.

العامل ضمن فريق: هو الشخص الذي يعي وجوده الآخرين في الفريق، ويعي حاجاتهم

واهتماماتهم، ويحاول أن يجد انسجاما بين الأعضاء والتقليل من الصراعات فيما بينهم، وتزداد أهمية

هذا العضو عند الفترات الصعبة التي يمر بها الفريق.

المكمل: وهو الشخص الذي يحدد المواعيد النهائية ويتأكد من إبرازها وعادة ما ينقل الإحساس

بالإلحاح إلى أعضاء الفريق مما يدفعهم إلى العمل، كما أنه فعال في تدقيق التفاصيل¹.

المراقب المقيم: هذا الشخص ماهر في رؤية كافة الخيارات المتاحة و لديه منظور استراتيجي

ويستطيع الحكم على الموقف بدقة، لكنه قد يكون كثير الانتقاد.

تشجيع المشاركة: كلما ساهم كل فرد في أداء الفريق من خلال المناقشات والحوار في الاجتماعات

وقيامه بالأداء الفعلي، كلما شعر كل فرد بالمسؤولية عن الأداء الكلي للفريق كلما زاد حسهم للعمل.

تشجيع الاتصال الجماعي: وذلك بتشجيع الأعضاء و تدريبهم على سبل الاتصال المختلفة من حيث

كتابة المذكرات الداخلية و المقابلات و التفاوض و أداء الحوارات، و إدارة الاجتماعات و التقديم

الشفهي للمعلومات، لأن كل هذا يؤدي إلى جماعة ناجحة.

¹ - المرجع نفسه، ص117.

تشجيع المنافسة: ويقصد هنا المنافسة بين الجماعة و نفسها حيث أنها تستخدم الأهداف الموضوعية و معايير الأهداف لكي تتنافس مع نفسها في تحقيق هذه الأهداف.

توضيح قواعد العمل في الفريق: و هنا يتم تحديد ما هو مسموح به و ما هو غير مسموح به من تصرفات فهناك جماعات تركز على الانضباط في الحضور و النقد الإيجابي فقط و سرية معلومات العملاء، وهناك جماعات تركز على قواعد أخرى.

التوضيح و الاعتراف بإنجازات الفريق وما يقدمه من أعمال هو من أكبر العوائد المعنوية التي يبحث عليها أعضاء الفريق¹.

8. جدول رقم (02) يبين الفرق بين فريق العمل و الجماعات التقليدية:

جانب الاختلاف	الجماعات التقليدية	الفريق
فئات العمل	فئات/أنواع عديدة وضيقة المجال	فئة/فئتين عريضتين
السلطة	الرئيس يسيطر على الأعمال اليومية	الفريق يسيطر على الأعمال اليومية
نظام العوائد	يعتمد على نوع العمل، والأداء الفردي، والأقدمية	يعتمد على أداء الفريق وعمق مهارات الفرد

المصدر: لو كيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج2، شركة دار الهدى للنشر والتوزيع، 2006، ص 167.

ثالثاً: المداخل النظرية لفرق العمل:

هناك مجموعة من النظريات التي اهتمت بالمفهوم واعتبرته وسيلة ضرورية لتحقيق التميز نذكر منها:

¹ - أحمد ماهر، تطوير المنظمات الدليل العلمي، ص 117.

1 . نظريات العلاقات الإنسانية: جاءت هذه النظرية كرد فعل لنظرية الإدارة العلمية، وقد

جاءت هذه النظرية لتهتم بعدد من القضايا من بينها نظام العمل كونه مجرد مجموعة منسقة من الخطوات والآلات التي تعمل بصورة منظمة ورسمية ومحددة من حيث الوقت والحركة، والذي ينظر إلى العامل على أنه مجرد آلة، وعليه فإن مدرسة العلاقات الإنسانية جاءت لتهتم بالدوافع والحاجات الاجتماعية والتنظيم غير الرسمي وجماعات العمل والرضا الوظيفي والروح المعنوية، كما فتحت الباب على مصراعيه لدراسة السلوك الإنساني في بداية الانطلاقة الصحيحة نحو فهم سلوك الأفراد في محيط العمل والتعرف على العوامل المتحكمة في أدائهم¹.

2 . نظرية النسق: هذه النظرية جاءت لتقدم محاولة لإيجاد توليفة للنظرية الخاصة بالعلاقات الإنسانية والبنائية وتحاول دمج النظريات الأخرى في محاولة لصياغة أكثر شمولية.

وقد بدأت نظرية النسق بافتراض أن البيروقراطية تعتبر نسق اجتماعي مع العديد من الأنساق النوعية التي تكون مؤهلة لأداء مختلف الوظائف، مثل المحافظة والإبقاء على الإنتاج والمحافظة على الحدود والتكيف مع بيئة الإدارة وللنسق أربعة عناصر أساسية هي:

أن النسق يتلقى من البيئة أربع مدخلات هي الموارد البشرية، الموارد الطبيعية،

الموارد المالية، الموارد المعلوماتية.

¹ - حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، دط، مكتبة الإشعاع الفنية، دب، 1977، ص 34.

هذه الموارد المختلفة تتحول من خلال مجموعة من العمليات إلى مخرجات هذه العمليات تمثل مخرجات المنظمة.

المخرجات وتشمل الإنتاج أو الخدمات أو السلوك أو المكاسب أو الخسائر.

النقدية العكسية بحيث تقدم للنسق معلومات إضافية حول الكيفية التي تصبح

بواسطتها أفعال المنظمة معقولة، بغض النظر عن أهدافها ينظر إليها باعتبارها

مماثلة أو مناظرة للنسق البيولوجي أو العضوي الذي يضمن جميع الأجزاء المتداخلة

ذات العلاقة المتبادلة.

ومن الإسهامات الأساسية التي قدمتها نظرية النسق للمدير هي عملية التفاعل بين

المنظمة والبيئة، وذلك من منظور النسق المفتوح حيث أن هذا النوع من الأنساق هو

الذي يتفاعل مع بيئته وذلك على عكس النسق المغلق والذي يجعل المدراء في حاجة

للتذكر بأنهم يجب أن يكونوا دائماً حذرين وحساسين لبيئتهم .

كما ساهمت هذه النظرية في تقديم فكرة العمل المشترك، أي أن اثنين من الأشخاص أو

الوحدات يمكنها إنجاز الكثير من الأعمال معا أكثر من أن ينجز هذا العمل كل فرد على

حدا، كما قدمت هذه النظرية فكرة العائد المتساوي النهائي، ويقصد بذلك أن اثنين أو أكثر

من الطرق قد تؤدي إلى نفس الهدف إلا أن نفس الهدف يمكن أن يتحقق بطرق عدة¹.

¹ - أحمد مصطفى خاطر، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقويم المشروعات، دط، المكتب الجامعي الحديث،

الاسكندرية، 1999، ص 110.

3 . نظرية اتخاذ القرار: تنسب هذه النظرية التي ظهرت في خمسينات القرن الماضي إلى

"هاربرت سيمون" حيث بين فيها أن السلوك التنظيمي ما هو إلا نتيجة حتمية لاتخاذ

القرارات كما ركز بصفة خاصة على السلوك الإداري في دراسته، هذه النظرية تحاول

دراسة ما يحدث للفرد حينما يريد المشاركة والعمل في التنظيم، فتكشف عن القيود

التنظيمية التي تسلط على الفرد حين يريد إصدار قراراته، تلك القيود اعتبرها " سيمون "

ميكانيزمات يؤثر بها التنظيم على القرارات الفردية، حيث أبرز عدة عوامل تؤثر في صنع

القرار وهي¹:

تقسيم العمل

السلطة

الاتصال

التدريب

وضع " سيمون " هذه النظرية من خلال المزج بين الجوانب الرشيدة والجواب غير الرشيدة

من اجل الوصول إلى القرار الذي يأخذ بعين الاعتبار احتياجات البناء التنظيمي

واحتياجات العمال لغرض الوصول إلى تحقيق التوازن بين طرفي المؤسسة، ومن ثم

طرح " سيمون " كغيره من علماء التنظيم مسألة الارتباط بين طبيعة الرقابة العقلانية

الرشيدة وبين طبيعة البنية التنظيمية، أي كلما كان القرار رشيدا ومتخذ بالجماع من طرف

¹ . المرجع نفسه، ص 11.

أعضاء الفريق كلما زادت معدلات الأداء والارتباط بالمؤسسة، وقد أدخل "سيمون" مبدأ التعاون كأساس لنجاح التنظيم فهو يرى بأن التعاون قد يتم بين الأفراد الذين تتكون منهم المنظمة عن طريق التقارير التي تتم عبر خطوط الاتصال المختلفة، سواء الصاعدة أو النازلة كما يرى "سيمون" أن في ذلك إضاعة للوقت وتعقيدا للعمل وتمييعا للمسؤولية¹. كما يقترح "سيمون" أيضا تعديل الهيكل التنظيمي و جعله مرنا بحيث يوضح المواقع التي. يجب أن تتخذ فيها القرارات وتحدد الأفراد الذين يمكن الحصول منهم على المعلومات التي تساعد في اتخاذ القرارات السليمة وعليه فإن هذه النظرية تمثل طريقة حديثة و فعالة في المنظمات.

4 . نظرية الإدارة بالأهداف: تهتم في العمل الجماعي، وتركز هذه النظرية على الأهداف المراد انجازها في المستقبل، ويكون ذلك عن طريق مراعاة التخطيط المستقبلي لأهداف المنظمة الإدارية إضافة إلى مراعاة الأولوية في هذه الأهداف، وتتمثل الفلسفة الأساسية التي تقوم عليها الإدارة بالأهداف حتى تكون على درجة عالية من الكفاءة والفعالية فيما يلي:

أن للعنصر البشري أهمية كبيرة في العمل المنظمة وهو يتميز بالإيجابية وحب العمل، كما أنه قابل للتطور والتقدم وذو قدرة عالية على الابتكار والإبداع.

تنتقل الإدارة من النتائج وليس من الأنشطة ذلك أن النتيجة هي الرباط الذي يجمع الأفراد ويوحد جهودهم ويوجه أفكارهم نحو بلوغه.

¹ . المرجع نفسه، ص 111.

ليس هناك طريقة مثلى للأداء ولكن على الرؤساء والمرؤوسين البحث على الطرق المناسبة

للأداء في إطار الإمكانيات والظروف والمتطلبات¹.

¹ . عادل حسن وآخرون، تنظيم إدارة الأعمال، ط1، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، ص 182.183.

خلاصة:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أن العمل الجماعي يعتبر أسلوب المنظمات المعاصرة ليس فقط فيما تحقّقه من عوائد وإنما على صعيد العلاقات الإنسانية وكسب ثقة الأطراف الداخلية والخارجية وكذا تحسين صورة المؤسسة وإثبات فعاليتها وهذا ما أكدته تنظيرات العلماء.

الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية

أولاً: الفعالية التنظيمية في الأدبيات السوسولوجية

- 1 - خصائص المنظمة الفعالة وشروطها.
 - 2 - متطلبات الفعالية التنظيمية.
 - 3 - العوامل المؤثرة في قياس نجاح المنظمة.
 - 4- مقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية.
 - 5 - دور العنصر البشري في تحقيق فعالية وكفاءة المنظمة.
 6. معوقات الفعالية التنظيمية.
- ثانياً- المداخل الأساسية المفسرة لظاهرة الفعالية التنظيمية.

خلاصة

تمهيد:

تعتبر الفعالية التنظيمية معيارا هاما في تحديد نجاح أو فشل أي منظمة، وعاملا قويا لاستمرار المنظمة وبقائها، وهذا ما سنوضحه في هذا الفصل من خلال تناولنا لمجموعة من العناصر المتعلقة بالفعالية التنظيمية، وأبرزها المداخل النظرية التي تناولت هذا الموضوع إضافة إلى خصائص و شروط المنظمة الفعالة وأهم متطلباتها ومقاييسها وكذلك إبراز أهم العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية.

2 . خصائص المنظمة الفعالة وشروطها:

1 . - خصائص المنظمة الفعالة:

إن غاية كل منظمة هو السعي إلى تحقيق فعاليتها، لضمان استمراريتها وتحقيق أهدافها، كما تبين البحوث والدراسات التي أجريت في مجال الفعالية بأن المنظمات تسعى إلى تحقيق فعاليتها بطرق عديدة ومختلفة وذلك باختلاف المنظمة وطبيعة نشاطها وأهدافها. والمنظمة الفعالة هي التي تبني لنفسها خصائص غير تلك المتعارف عليها والتي تميزها عن باقي المنظمات الفعالة وغير الفعالة. وقد أشار الباحثان "سعيد يس عامر" و " علي محمد عبد الوهاب" إلى مجموعة من الخصائص التي تميز المنظمات الفعالة وهي:

- وجود هدف محدد ومتفق عليه، يعرفه الأفراد والمديرون، وتوفر التوجيهات اللازمة للوصول إلى هذا الهدف.

- تحديد الخريطة التنظيمية وطرق العمل وتوجيه الموارد وتوزيع مراكز القرار، بناء على معيار موضوعي هو طبيعة العمل ومتطلباته وليس رغبات الأشخاص¹.

- تواجد مراكز اتخاذ القرارات بحيث توجد المعلومات الملائمة ولا ترتبط بالضرورة بمواقع الأشخاص على الهيكل التنظيمي.

- النظرة الإيجابية للأفراد وحسن توجيه طاقمهم والتعرف على دوافعهم وتأكيد مفهوم الوضعية والالتزام.

- تشجيع التعاون بين الأفراد والمنافسة البناءة لتحقيق أهداف المنظمة والتصدي للنزاع والتطاحن واتخاذ العلاج السريع.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2001،

- القياس الدقيق للإنجازات والتعرف على نواحي القوة والضعف وتحليل الأسباب وتطبيق الإجراء المناسب.

- التطلع إلى فرص التحسين والبحث عن الجديد وتشجيع المبادرة والابتكار وانتشار روح الاكتشاف والمغامرة المحسوبة أو المخططة وتطبيق غير التقليدية للمشكلات¹.

إضافة إلى هذه الخصائص المهمة للمنظمة الفعالة فإنه يمكن القول بأن التنظيم الفعال وحتى يحقق أهدافه يجب أن تتوفر فيه مقومات أخرى هي:

1 - تحقيق التميز من خلال وضع التكلفة دائماً تحت السيطرة بصفة مستمرة، من الضروري أن يكون سعر المنظمة تنافسياً، ومن الضروري كذلك أن تكون تكلفة المنتجة أو الخدمة تنافسية.

2 - مناخ العمل الصحي تتحدد فعالية التنظيم الإداري بمدى قدرته على خلق مناخ عمل يحتوي على المستوى الصحي من ضغوط العمل، والقدر المستهدف من الصراع التنظيمي والوظيفي الذي يدفع الأفراد إلى التنافس الإيجابي من جانب والحرص المستمر على الإبداع والابتكار من جانب آخر.

3 - جودة فكر المنظمة بشأن رضا العميل من الممارسات الشائعة في كثير من المنظمات عند تخطيطها لترجمة شعارها بشأن إرضاء العميل، يجب أن نسأل ماذا يقدم المنافس للعميل؟ كي نحاول توسيع مجال المنافع التي نقدمها نحن للعميل وقد أثبت الواقع العلمي فشل هذا المدخل وعدم فعاليته في تحقيق التميز المستمر للمنظمة في ذهن العميل حيث انتبهت بعض المنظمات لهذا الخطأ في منهج التفكير وتأكد لها وجود فرق كبير بين التوجه المنطقي الذي لا يحقق التأثير المستمر والتوجه الاستراتيجي الذي من خلاله يتحقق الرضا التام والمستمر والمستقر للعميل عن سياسة وفكر المنظمة قبل الرضا عن ما تقدمه المنظمة من منتجات وخدمات.

¹ - صالح بن نوار، مرجع سابق، ص، ص 2.18، 219.

4 - تحقيق متوازن للمنافع، فمن الضروري أن لا تكون زيادة أرباح الملاك وأصحاب الأموال على قمة أولويات الأهداف، تؤكد نتائج الأبحاث الميدانية أن المنظمات التي جعلت هدف تضخيم أرباح أصحاب الأموال في مقدمة أولويات أهدافها قد حققت معدلات ربحية أقل من تلك التي وضعت هدف تعظيم عائد ومنافع كل من العملاء والعاملين على قمة أولويات أهدافها، وذلك من خلال بناء تنظيمها الإداري وسياساتها الإدارية جميعها حول مصالح وأهداف العملاء والعاملين قبل أهداف ومصالح أصحاب الأموال.

5 - تكون السوق والعميل محور كافة السياسات والقرارات التنظيمية والإدارية في المنظمة لم يعد جوهر التفكير الإستراتيجي هو البحث عن كيفية مواجهة المنافسين والحرص على اقتناص جزء من حصتهم السوقية وإنما أصبح جوهر التفكير والتخطيط الاستراتيجي التعرف على احتياجات العميل وتوقعاته والتواصل معه لتحقيقها التعامل معه لتطويرها.

6 - التطبيق الفعال لسياسة التحكم؛ فلم تعد الكفاءة الإدارية هي السيطرة على الآخرين وإنما تكون بالتخلي عن السيطرة والتحكم وتفويض الصلاحيات وتمكين الآخرين من ممارسة هذه الصلاحيات وتعميق الاتجاه بين المساءلة والانجازات وتحقيق النتائج والتمتع بصلاحيات التصرف¹.

و هناك من يحدد خصائص التنظيمات الفعالة في ثلاثة عناصر أساسية، وهي تكنولوجيا متطورة و موارد بشرية كفأة ومتحفزة وإنتاج وافر ذا جودة عالية.

1- تكنولوجيا متطورة و جودة التصاميم: من مميزات المنظمات المعاصرة اعتمادها على تكنولوجيا متطورة تسمح بالمنافسة التي تفرضها العولمة الآخذة في اقتحام كل دول العالم، وحتى تكون هذه التكنولوجيا فعالة يجب أن يكون تصميم الآلات والأجهزة وأماكن العمل ملائمة للخصائص الجسدية والاجتماعية للأفراد العاملين بالتنظيم.

¹ - مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية،

2 - موارد بشرية كفأة : على التنظيم الفعال أن يستقطب الكفاءة المهنية في مختلف التخصصات وعلى مختلف المستويات وتوفير التكوين المناسب لها بطريقة مستمرة، مع إيجاد نظام مرن مساعد على سيولة الاتصالات في كل الاتجاهات، وهذا في إطار القيادة التنظيمية الفعالة القادرة على الملاحظة والتعاون واستخلاص الدروس من التجارب المهنية والقدرة على إيصال التجارب الخاصة إلى العمال من خلال تسهيل عملية التعلم التجريبي والتدريب المستمر للعمال، والذين يجب إشراكهم في صيرورة اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية تنفيذها من خلال ما يعرف بالديمقراطية ومشاركة العمال وكذلك مشاركتهم في حل مشاكلهم يشعروهم بالاعتزاز والانتماء للتنظيم ويؤدي إلى ارتفاع مستوى الرضا المهني.

3 - كمية الإنتاج ومستوى جودته: تؤدي كل من توفر التكنولوجيا المتطورة واليد العاملة الكفأة والمتحفزة، إلى مجموعة من الانعكاسات تتمثل في: ارتفاع مستوى الإنتاج، جودة الإنتاج، انخفاض تكاليف الإنتاج، والقدرة على التكيف لمواجهة المستجدات.

هذه بعض خصائص و مميزات المنظمات الفعالة، التي تساهم في التعرف على مستوى فعالية التنظيم بشكل عام، وحتى وإن لم نتمكن من ذكرها كلها فهذا يرجع إلى تعدد التنظيمات وتنوع أنشطتها واختلاف شروط ومتطلبات نجاحها¹.

2 - شروط الفعالية التنظيمية:

إن تحقيق فعالية المنظمة مرتبط بعاملين هما: البيئة ونوعية التفاعلات البيئية التي تؤثر فيها وقدرتها على التكيف مع هذه البيئة، وهذان العاملان نجهما أكثر وضوحا وتكاملا ضمن شروط الفعالية وهي:

1 - القدرة وكفاءة التكيف: وتكون بالاستعداد الدائم لحل المشاكل المختلفة والاستجابة بمرونة للمتطلبات الحركية للمحيط، وإمكانية تقدير التغيرات والتأقلم معها، وذلك عن طريق الاهتمام بالبحث و التنمية وتطوير نظم المعلومات.

2 - القدرة على خلق هوية وثقافة خاصة بالمؤسسة: ويتعلق الأمر بالإحساس بالهوية والمؤسسة لما هي عليه أهدافها وقدرتها على خلق صورة وتقاليد خاصة بها، وهذا الأمر يتوقف على عدة عوامل ترتبط في

¹ - المرجع نفسه، ص 80.

الغالب بالإدارة وقدرتها على التأثير في الأفراد، وبمستوى أدائها وعلاقتها مع المحيط الخارجي والمتعاملين، كما ترتبط أيضا بدرجة رضا العاملين ومدى تلبية رغباتهم¹.

3 - قدرة المؤسسة على تحصيل الحقائق: وهذا عن طريق كفاءة البحث والتحصيل، وترجمة المميزات الحقيقية للمحيط وعليق ذلك بكفاءة المؤسسة واستخدام الأدوات العلمية ونظم المعلومات خاصة فيما يتعلق بسير المؤسسة، ومدى مساهمتها بالاتصال مع المحيط واقتناص الفرص من البيئة الخارجية².

4 - التكامل: وهو آخر شرط، ويعني أن تعمل أجزاء المؤسسة بدون وجود تناقض مع بعضها البعض، فالعمل الذي يؤديه الجزء الأول يكمله الثاني وهكذا، وذلك من أجل تحقيق التنسيق والاستقرار والاستمرارية. وتعتبر هذه الشروط لازمة لتحقيق فعالية التنظيم، وهي في مجملها تتعلق بقدرة المنظمة على التكيف وإحساسها بهويتها وقدرتها على الحصول على الحقائق وتفعيلها، والتنسيق الداخلي لتحقيق التكامل بين الأجزاء.

4 - متطلبات الفعالية التنظيمية:

لزيادة الفعالية التنظيمية هناك عدة خطوات تستخدم من أجل تحقيق ذلك و أهمها ما يلي:

اللامركزية و التفويض: و هما طريقتان لتحرير العاملين من الرقابة المتشددة خاصة في المنظمات الكلاسيكية، و منه درجة من الحرية في توجيه الأنشطة، و تحمل المسؤولية، و الأهم من ذلك إشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية لديهم .

- توسيع العمل: فهو يشجع على تقبل المسؤولية لدى أدنى مستويات التنظيم، و يوفر الفرصة لإشباع الحاجات الاجتماعية و النفسية و يقضي على الملل و النفور وهذا على أعمال شركتي أي .بي.أم و "ديترويت أيدسون".

¹ - ناصر داددي عدوان، إدارة الموارد البشرية، والسلوك التنظيمي، دار الحمادية الجزائر، 2003، ص 11.

² - المرجع نفسه، ص 11.

- التقييم التنظيمي و تقييم الأداء: التقييم التنظيمي للمنظمة ككل من الجوانب الاقتصادية، التنظيمية و كذا النفس-اجتماعية، كما يجب التخلي عن تطبيق البرامج الكلاسيكية لتقييم الأداء و التي تميل إلى معاملة الفرد و كأنه آلة منتجة خاضعة للرقابة و التفتيش المستمر.
- الإدارة بالاستشارة و المشاركة: حيث يوفر هذا الأسلوب الظروف الملائمة لتشجيع العاملين كي يقوموا بتوجيه طاقاتهم الخلاقة نحو أهداف المنظمة، فإفساح المجال لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات التي تهمهم يوفر لهم فرصة مهمة لإشباع حاجاتهم النفسية و الاجتماعية.
- تسطير الأهداف و صناعة القرارات: يقوم بتسيير الأهداف أفراداً أو جماعات داخل المنظمة الأمر الذي يجعل من هذه الأهداف عرضة للتغيير من وقت لآخر مما قد يعيق عملية صنع القرار و اتخاذه، و لذلك من الخطأ اعتبار الأهداف الرسمية على أنها ثابتة و محدودة ، حيث أن واقع تشغيل المنظمة قد يشير إلى أهداف أخرى مرتبطة بالأداء الفعلي داخلها، و سواء تطابقت الأهداف التشغيلية الواقعية مع الأهداف الرسمية أم لا، فهي مشتقة منها لكونها نتاج إدراك تلك الأهداف الرسمية من قبل المورد البشري من خلال أنماط التفاعل المستمر داخلها و المتميز بالتغير مما يؤدي بالتالي إلى تغيير الأهداف، و في هذا السياق يمكن ذكر ثلاثة أسباب لتغير أهداف المنظمة وهي:
- *تفاعل المنظمة مع بيئتها مباشرة.
 - *التغيرات التنظيمية الداخلية.
 - *الضغوط غير المباشرة للبيئة العامة.
- و عليه يمكن القول أنه كلما تمت معرفة آليات تسطير الأهداف كلما ساعد ذلك على تحديد صانعي القرار السليم و الراشد و أيضا تعزيز علاقات القوة التي يتمتعون بها ، مما يضمن عملية الانسجام التي تسمح بالوصول إلى الفعالية¹.

¹- نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، ص، ص 226-227

زيادة فاعلية الاتصال: و يمكن القيام بعدة إجراءات لتحسين شبكة الاتصالات داخل التنظيم ويمكن

إيجازها فيما يلي:

*إنشاء لجان مشتركة تضم عناصر وممثلين من مختلف المصالح و مستويات الهيكل التنظيمي،

لمناقشة الأفكار و القرارات و تسهيل تنفيذها.

*إنشاء قنوات إضافية لتسهيل سيولة وتدفق المعلومات في مختلف المستويات و الإنجازات.

*تنظيم اجتماعات عامة دوريا، تعقد كلما دعت الحاجة إلى ذلك، و تناقش خلالها قضايا التنظيم التي

يكتنفها الغموض، و تقديم الحلول.

*الاعتماد على مسيرين أكفاء في مواقع العمل التي يعتمد تنفيذ المهام فيها على الاتصالات بمختلف

أنواعها.

*تسهيل عملية الحصول على التغذية العكسية، و الاهتمام بانشغالات العمال الصاعدة إلى المشرفين،

و العمل على تفهمها والاستجابة لها ما أمكن ذلك¹.

3. العوامل المؤثرة في قياس كفاءة وفعالية المنظمة:

لقد تباين الباحثون و المختصون في عرض و تحديد العوامل الأساسية في تحديد قدرة المنظمة على

تحقيق الأهداف و درجة تأثيرها و أهمها:

- العوامل الفنية و التكنولوجية: وهي المتعلقة بالمباني و الآلات و الأدوات و المعدات و ظروف العمل

و الأساليب المرتبطة بالمهارات العامة للعاملين، و إستراتيجية الإدارة، و السلوك التنظيمي و ترتبط هذه

العوامل بالظروف و المتطلبات الفنية و التكنولوجية للمنظمة و سبل تحقيق أدائها الفني بوجه عام.

¹ - المرجع نفسه، ص 228.

- العوامل المرتبطة بالموارد البشرية: وهي تشمل معنويات الأفراد، واتجاهاتهم ودوافعهم، و رغباتهم و سبل الاتصالات المعتمدة في تعميقها و تطويرها بما يعزز الاستقرار التنظيمي و التوازن و التفاعل للمنظمة .
- العوامل المتعلقة بمخرجات المنظمة : و تتضمن ردود الفعل المنعكسة بشأنها من المستفيدين أو من البيئة الخارجية بشكل عام، سواء ما تعلق بدرجة انسجامها مع حاجاتهم الفعلية ،أو قدرتها على توفير سبل الإشباع في الوقت و المكان المناسبين، و بالسعر الملائم.
- و تعد هذه المتغيرات و أثارها ذات أهمية كبيرة في خلق الموائمة الهادفة بين المنظمة و بيئتها و توفير مستلزمات تحقيق الأهداف فيها¹.
- وهناك من يحدد العوامل المؤثرة في فعالية المنظمة في أربعة عناصر أساسية هي:
- النظام الاقتصادي: و يقصد بذلك كل الأنشطة و الأدوار و الوظائف في المؤسسة و المعبر عنها بالإنتاج (خدمة أو سلعة) حيث أنه يمكن التعرف على فعالية التنظيم من خلال بعض السمات ، فالمنظمة التي يكون بها تقسيم العمل بدرجة عالية بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من تلك التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل، كما أن المنظمة التي تتوفر على درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التخصص الوظيفي.
- النظام السياسي: و يتعلق أساسا بعملية اتخاذ القرار و التي تسعى دائما للحصول على مساندة البيئة المحيطة ، ووفقا لذلك فإن فعالية المنظمة تتحقق إذا توافرت مجموعة من السمات أو الخصائص الأساسية التي لا بد أن تكون ركيزة قراراتها مرتبطة بحاجيات العمال، و تتماشى مع رغباتهم، بمعنى أن

¹ . المرجع نفسه، ص،ص 204. 205.

تكون لهم يد في وضع القرارات وكذلك يجب أن تكون هذه القرارات منظمة و منطقية، ومضبوطة، و واضحة، بعيدة كل البعد عن الغموض و أيضا المؤسسة تكون خاضعة لإيديولوجيا محددة و واضحة¹.
 - النظام الرقابي: و يقصد به مختلف الإجراءات و القواعد ، التي تدفع بالعاملين إلى العمل نحو تحقيق الأهداف ، وفعالية المنظمة تتحقق إذا كانت بها أنظمة جزاءات ، فلا يجب أن تكون الأنظمة رديئة منذ البداية ، أما فيما يخص العلاقات بين الرؤساء و المرؤوسين ، فيجب أن تكون موضوعية و إنسانية لا استبدادية ، بالإضافة إلى وجود شبكة اتصالات واضحة و محددة في كل الاتجاهات، و إذا توفرت هذه السمات بإمكان المنظمة أن تحقق فعاليتها التنظيمية .

- النظام البيئي: و يتعلق بالسكان و البيئة، حيث أن المنظمات الكبيرة التي يمكنها التأثير ايجابيا في محيطها ، تكون أكثر فعالية من تلك المنظمات المنغلقة على نفسها، و ليس لها أي امتداد أو تأثير طبيعي أو اجتماعي² .

وأيضا يمكن أن نقدم مجموعة أخرى من العوامل التي لها تأثير في تحديد الفعالية التنظيمية والمتمثلة في:

- درجة التخصص وتقسيم العمل المعتمد في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الاتصال كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي والأفقي.
- وحدة السلطة الأمر و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة .
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية .

¹ . صالح بن نوار ، مرجع سابق، ص،ص 200 .201.

² . بوفلجة غيات، مقدمة علم النفس التنظيمي، دط، ديوان المطبوعات الجامعية، دس، ص، ص 43 - 45.

- نظام الرقابة و المتابعة المعتمدة في شكل جزاء و عقاب .

- شبكات الاتصال المتكاملة لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة .

- القدرة على تعبئة الموارد ذات درجة الحرفية التي تتميز بها المؤسسة .

4.مقاييس ومؤشرات الفعالية التنظيمية:

- 1 - الإنتاجية: وهي قدرة المنظمة على إنتاج مخرجات بالكمية والجودة المقبولة في ظل ظروف المنظمة، وقياس الإنتاجية يتضمن المبيعات، الأرباح، نصيب المنظمة من السوق و منتجات منتجة أو خدمات مقدمة.
- 2 - الكفاءة: ويمكن قياسها باستخراج معدل (قسمة المخرجات على المدخلات)، ومن أمثلة مقاييس الكفاءة معدل العائد على رأس المال، تكلفة الوحدة و العائد على الإستثمار.
3. - الرضا: ويشمل رضا العاملين، والمتعاملين والأطراف الخارجية، ومن مقاييس رضا العاملين معدل دوران العاملين، إنجازاتهم، معدل الغياب عن العمل، والعلاقات مع زملائهم و رؤسائهم.
- 4 - التأقلم: يقصد بها درجة استجابة المنظمة للتغيير في ظروفها الداخلية و الخارجية و ذلك بأن تغير في سياستها وإستراتيجيتها و أهدافها وخطتها والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات وتشكل هذه الخطوة نقطة قوة المنظمة بحيث تضمن النمو والتطور و كذا البقاء و الاستمرارية خاصة إذا اعتمدت على فريق عمل متدرب وكفئ مرن و ديناميكي تستطيع أن تتغلب به على نقاط ضعفها.
- 5 - التطور:و يتمثل في درجة نمو المنظمة،و يتمثل ذلك النمو و التطور في إدخال البرامج التدريبية للفرق،وتدعيمها بالوسائل التكنولوجية المتطورة وكذلك تطوير منتجات و خدمات المنظمة بشكل يتماشى مع التطور في المنظمات المتشابهة،

6 - البقاء: كلما كانت المنظمة فعالة تستطيع أن تضمن بقائها¹.

مؤشرات تحديد الفعالية التنظيمية:

هناك مجموعة من المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمة حيث تؤكد وجهة النظر على

ضرورة استخدام تركيبة من المؤشرات في تحديد الفعالية التنظيمية، يمكن تصنيفها في مجموعتين:

1 - المؤشرات الخارجية: وترتبط بصفة أساسية بالمنتجات و بالعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجية و

تشمل:

- إنتاج السلع و الخدمات: إن المنظمة التي تزود بيئتها بالمنتجات (السلع والخدمات) التي يرتفع عليها

الطلب في هذه البيئة، تؤكد مبرر وجودها كعنصر فعال في المجتمع الذي ظهرت فيه.

- الجودة: إن ارتفاع مستوى جودة مخرجات المنظمة (سلع و خدمات) يعد مؤشرا على فعاليتها.

- تحقيق الأرباح: كلما تعاظمت أرباح المنظمة كلما ساعد ذلك على بقائها و نموها، و بدونها من

الصعب على المنظمة تحقيق الكثير من أهدافها، و مع ذلك فإن شدة التركيز على الأرباح قد يؤدي إلى

بعض التصرفات الغير مستحبة مثل طرد العمال أو تحميل الأفراد بأعباء عمل زائدة تفوق طاقتهم.

- القدرة على التكيف: يجب أن تتمتع المنظمة بقدر من المرونة تمكنها من الاستجابة للمتطلبات و

المتغيرات البيئية، فالمنظمة المتكيفة توصف بأنها منظمة "عضوية" أي جزء لا يتجزأ من البيئة التي

تعمل فيها، و كلما حصلت على معلومات مستمرة على التقلبات البيئية في الوقت المناسب تكون

المنظمة أكثر قدرة على التكيف ، كما يجب عليها أن تتأكد من صدق و ثبات هذه المعلومات و ذلك

بالاعتماد على وحدات فعالة لبحوث التسويق و تطوير المنتجات من أجل تسهيل الوصول إلى تحقيق

الأهداف.

¹ - أحمد حامد رمضان ببر، إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1982، ص، ص 374 - 375.

- النمو: هناك من يعتبر أن توقف المنظمة عن النمو من علامات عدم فعاليتها، و يمكن الاستدلال على نمو المنظمة بالزيادة في بعض العوامل مثل: حجم القوى العاملة، الممتلكات، المبيعات، الأرباح، و الحصاة التسويقية.

- تحقيق أهداف جديدة: و المنظمة الفعالة تسعى دوما إلى تحقيق أهداف جديدة وهامة.

- التأهب للإنجاز: هو استعداد المنظمة لإنجاز المهام الخاصة فورا¹.

- المسؤولية الاجتماعية: أصبح لهذا المؤشر أهمية بالغة في السنوات الأخيرة، ويعبر عن المحاولات الجادة التي تبذلها المنظمة لحل بعض المشكلات الاجتماعية.

- البقاء: عندما تتجح المنظمة في البقاء لمدة طويلة فإن معنى ذلك أن منتجات هذه المنظمة تلاؤم متطلبات البيئة التي تعيش فيها.

2 - المؤشرات الداخلية: و ترتبط أساسا بمدخلات المنظمة و ظروفها الداخلية:

التخطيط و تحديد الأهداف: ترتبط فعالية المنظمة بمدى قدرتها على تحقيق أهدافها و عليه فإن هذه

الأخيرة تعد من أهم المؤشرات المستخدمة في الحكم على فعالية المنظمات.

المهارات العملية للمدير: حتى تتحقق الفعالية التنظيمية فإنه لابد أن يتوافر لدى أعضاء المنظمة

خاصة المديرين المهارات و الخبرات الفنية اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة.

المهارات الاجتماعية للمدير: توافر المهارات الاجتماعية لدى المديرين يولد الحماس لدى الأفراد في

العمل حتى يبذلوا قصار جهدهم من أجل تحقيق أهداف المنظمة .

كفاءة استخدام الموارد المتاحة: و هذا المؤشر يؤكد على ضرورة أن تكون تكلفة المدخلات منخفضة

مقارنة بعوائد المخرجات.

¹ . نور الدين بشير تاوريريت، مرجع سابق، صص 212. 213.

.التحكم في سير الأحداث داخل المنظمة: أي ضرورة السيطرة على سلوك الأفراد داخل المنظمة، و ضرورة توزيع السلطة على عدد من الأفراد بدلا من تركيزها في يد شخص واحد.

.المشاركة في اتخاذ القرارات: يرى كثير من الباحثين و حتى المديرين أن مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات التي تؤثر مباشرة في أعمالهم تؤدي إلى تدعيم الفعالية التنظيمية .

.تدريب و تنمية الأفراد: هو مؤشر يؤكد على أهمية توفير المنظمة البرامج التدريبية اللازمة لتنمية قدرات أعضاء الفريق و الارتفاع بمستويات أدائهم، مما يعود بالنفع على المنظمة¹.

.الإدارة السليمة للصراع: إن نجاح المنظمة في التخفيف من الآثار السلبية للصراع من المؤشرات الدالة على فعالية المنظمة.

.الحوادث: و تعتبر عملية السيطرة على الحوادث ذات أهمية كبيرة من الناحيتين الإنسانية و الاقتصادية و هذا يعزز من فعالية المنظمة.

. الغياب: إن ارتفاع معدلات الغياب من أهم المؤشرات الدالة على انخفاض فعالية المنظمة و العكس.

¹ - أحمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة لسلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996، ص،ص 238 - 239.

جدول رقم (02) يبين المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية.

المعايير المختلفة للفعالية التنظيمية			
01	معدل الإنتاجية	16	مستوى الإجماع على الأهداف
02	الكفاية	17	إيمان العاملين بأهداف التنظيم
03	معدل الربح	18	درجة التوافق مع الأهداف والقيم التنظيمية
04	نوعية الخدمة المقدمة	19	درجة المهارة في العلاقات الشخصية
05	معدل حوادث العمل	20	مستوى المهارات الوظيفية
06	نسبة النمو	21	طبيعة الاتصالات وإدارة المعلومات
07	معدلات التغيب عن العمل	22	درجة الاستعداد والجاهزية للعمل
08	نسبة الدوران الوظيفي	23	التحكم بالبيئة المحيطة
09	مستوى الرضا الوظيفي	24	اعتماد التقييم على الجهات الخارجية
10	مستوى الدافعية لدى العاملين	25	الثبات والاستقرار
11	مستوى الروح المعنوية لدى العاملين	26	أهمية الموارد البشرية
12	درجة الرقابة	27	مشاركة العاملين وقدرتهم على التأثير
13	درجة التماسك / التناقض	28	التأكيد على أهمية التدريب والتطوير
14	درجة المرونة / التكيف	29	التأكيد على الانجاز
15	التخطيط / وتحديد الأهداف	30	الفاعلية الشاملة

المصدر: نور الدين بشير تاويريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط 1، عالم الكتب الحديث

للتنشر والتوزيع، 2009

5 - دور العنصر البشري في تحقيق فعالية وكفاءة المنظمة:

تجمع مختلف الأبحاث و الدراسات على دور و أهمية المورد البشري في تحقيق فعالية المنظمة و ذلك من خلال كل المراحل و العمليات الإنتاجية و الخدماتية، فمقدار الفعالية و الكفاءة و نسبة العمل الذي يتم أداءه في المنظمات يتم من خلال الجماعة و ليس من خلال التكنولوجيا كما يتبادر للأذهان. كما أن وجود علاقة طيبة بين الأفراد داخل التنظيم و خارجه أيضا، يساعد الجماعة على أداء عملها و وظائفها، و كذا قدرتها على حل مشاكلها بالطرق المعقولة و المقبولة، و يعتبر على درجة كبيرة من الأهمية لتقدم و نجاح المنظمة.

وإذا أردنا التأكد من ذلك فإن خير دليل ما يكتب عن الأسباب الحقيقية لنجاح المنظمات اليابانية، و الذي يرجع إلى أسلوب العمل الجماعي و الاتصال الفعال بين أفراد الجماعة و المبني على الثقة، و التعاون، و المشاركة و الحوار و أيضا توفر درجة عالية من الدافعية، و على هذا الأساس تتضح أهمية العامل البشري في تحقيق أهداف المؤسسة وفعاليتها¹.

إن فاعلاقات الإنسانية داخل بيئة العمل ليست مجرد طلب وجداني عاطفي، وإنما هي شرط أساسي لتفعيل الأداء و تحسين جودة الإنتاج .

- كما أن كفاءة المؤسسة تتحدد بكفاءة المورد البشري وسلوكه:

يتخذ السلوك الإنساني الناتج عن تفاعل العنصر البشري في المنظمة ثلاثة أنماط رئيسية و هي:

- *سلوك معاون إيجابي: و هو السلوك الذي يتفق مع توجهات المنظمة و يساعدها على تحقيق أهدافها.
- *سلوك مناقض سلبي: و هو السلوك الذي يتعارض مع توجهات المنظمة و يتسبب في عرقلة أعمالهم و يسهم في إفشال محاولاتهم لتحقيق الأهداف.

¹ - أحمد عرفة وآخرون، فعالية التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002، ص

*سلوك محايد و هو السلوك الذي يلتزم الحد الأدنى من التعاون دون أن يتجه إلى الإيجابية أو السلبية و خطورة هذا النمط تكمن في احتمال انحرافه على سلوك مناقض بسهولة¹ .

6. معوقات الفعالية التنظيمية:

ترتبط الفعالية التنظيمية بدرجة تحقيق الأهداف المخطط لها. وت تحقيق هذه الأهداف لا يأتي بسهولة ، بل تعترض هذا الأخير مجموعة من الصعوبات و المعوقات قد تكون متوقعة أو مفاجئة ، خاصة المتعلقة بعدم و وضوح الأهداف، فهذه الأخيرة لا تستطيع أن ترسم أبعاد مستقبل التنظيم، لأن هناك ظروف و متغيرات غير متوقعة و قد تمثل عائقا أمام تحقيق الأهداف² .

كذلك هناك معوقات قد تكون خاصة بالعمال، خاصة عندما تكون الإدارة تهدف إلى خدمة مصالحها الخاصة، و تهمل مصالح العمال مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية، أو يكون هؤلاء العمال يعانون من ضعف المهارات لإنجاز المهام الموكلة إليهم ، وقد تكون المعوقات خاصة بالإدارة وانخفاض الإنتاجية و تقادم الخسائر .

بالإضافة إلى معوقات خاصة ببيئة التنظيم حيث تعاني المنظمة من صعوبة التكيف و التوفيق بين أهداف المنظمة و متطلبات البيئة³ .

وعليه يمكن إجمال معوقات الفعالية التنظيمية في النقاط التالية:

عدم وضوح الأهداف و تداخلها.

الافتقار إلى معايير واضحة للأداء.

تدني روح الإبداع وانخفاض الروح المعنوية.

¹ - نور الدين بشير تاويريريت، مرجع سابق، ص 201.

² - السيد الحسين، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1994، ص، ص 101 - 102.

³ - علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999، ص 33.

. بعض التنظيمات تفتقر إلى العمل الجماعي.

. الافتقار إلى القيادة الفعالة و الناجحة.

.سوء التنسيق و عدم وضوح قنوات الاتصال.

.تسلط السلوك الإداري و قلة التفويض.

.عدم المرونة و غياب العصف الذهني لاتخاذ قرارات في المواقف الحاسمة.

.الافتقار إلى النقد البناء و عدم مراعاة مشاعر العاملين و إنسانيتهم.

.انعدام ثقافة الاستماع للآخرين.

.تعقد الإجراءات التنظيمية¹.

ثانيا: المداخل الأساسية للفعالية التنظيمية:

1.المدخل التقليدية للفعالية.

2.المدخل المعاصرة للفعالية .

1.المدخل التقليدية:

لقد ركزت المداخل التقليدية للفعالية التنظيمية داخل المنظمات على أجزاء مختلفة، فالمنظمة تحصل

عل مواردها من البيئة الخارجية، تم تقوم بتحويل هذه الموارد (المدخلات) إلى مخرجات (سلع و

خدمات) تم تعود إلى البيئة الخارجية مرة أخرى بهدف التعريف بهذه المخرجات ويمكن قياس فعالية

المنظمات من خلال قدرتها على القيام بهذه العمليات الثلاثة، والتي تناولتها المداخل التقليدية على

النحو التالي:

1-1.مدخل النظم:

¹ . سعيد محمد المصري، الإدارة والتنظيم، دط، الدار الجامعية الإسكندرية، دن، ص 236.

يهتم هذا المدخل بجانب المدخلات في تقييم فعالية المنظمات و يفترض أن المنظمة تكون فعالة إذا استطاعت أن تحصل على ما تحتاج إليه من موارد و تعرف الفعالية التنظيمية لهذا المدخل بأنها: قدرة المنظمة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها في الحصول على ما تحتاج إليه من موارد نادرة و ذات قيمة .

و يعتمد هذا المدخل في تحديده لفعالية المنظمات على مجموعة من المؤشرات أهمها :

القدرة التفاوضية للمنظمة في الحصول على مواردها الأساسية .

قدرة المنظمة على الاستجابة للتغيرات في البيئة الخارجية.

قدرة أصحاب القرار على فهم و تحليل خصائص البيئة التي تعمل فيها المنظمة.

وضوح خطوط الاتصالات.

كفاءة العمليات الإنتاجية أو التحويلية ، والخدماتية.

السيطرة على الصراعات.

مستوى مقبول من الرضا الوظيفي¹.

وعليه فإن اهتمام هذا المدخل بالنتائج المادية الممثلة في الأرباح و العوائد إلى جانب اهتمامه بمجموعة من العناصر الأخرى المؤثرة كالكفاءة، و علاقة المنظمة بالبيئة، والقدرة على التكيف والاستقرار ، والتكامل و الروح المعنوية للعاملين و الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. ولأنه يهتم بالأداء الكلي للمنظمة، و يأخذ في اعتباره كافة العناصر المؤثرة الداخلية منها و الخارجية، الاقتصادية و الاجتماعية، فهو يمثل مدخلا متكاملًا للفعالية.

¹ - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي بمركب المحركات بقسنطينة، رسالة دكتوراه، غير منشورة، الجزائر، 2004-2005، ص 271.

1-2. مدخل العمليات الداخلية:

تضمن مدخل النظم كما شاهدنا سابقا مجموعة من المؤشرات ك: الاتصال، و درجة مقبولة من المناقشة و حتى الصراع و الرضا الوظيفي، وكلها مؤشرات منبعها الإنسان المتفاعل داخل المنظمة، و هي المحاور التي ركز عليها مدخل العمليات الداخلية الذي اهتم بمدى كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المنظمة (عمال، آلات، مواد خام)، والتنظيم الفعال هو الذي يتسم بقلة الضغوط وارتفاع مستوى التعاون بين العمال والإدارة، وارتفاع مستوى ثقة العمال واعتزازهم بتنظيمهم واقتناعهم بهدف التنظيم والعمل على تجسيده¹.

و من مؤشرات تحديد الفعالية من خلال هذا المدخل:

.وجود مناخ ايجابي .

.شروع روح الفريق و العمل الجماعي بين أعضاء المنظمة .

.وجود وسائل اتصال فعالة بين الإدارة و العاملين، و ارتفاع دافعيتهم و ولائهم.

.ارتفاع الكفاءة الاقتصادية الداخلية.

و على الرغم من اهتمام مدخل العمليات الداخلية بالموارد البشري داخل المنظمة و اعتباره موردا استراتيجيا هاما لتحقيق الفعالية، فهو لا يخلو من عيوب، فقد ركز على البيئة الداخلية للمنظمة و تجاهل علاقتها بالبيئة الخارجية مفرطاً بذلك في الاهتمام بالعمليات الداخلية، فضلا عن ذلك فإن قياس المناخ النفسي و رضا العاملين يعتبر مسألة نسبية لأنها تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية و الشخصية و كذا العوامل الخارجية التي تجاهلها هذا المدخل².

¹ - بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيمات، ط1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2015، ص 97.
² - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، مرجع سابق، ص 280.

1-3. مدخل تحقيق الأهداف:

يمكن تعريف الفعالية بمقتضى هذا المنظور، بأنها القدرة على تحقيق الأهداف المسطرة في مختلف المستويات. ف الفعالية هنا تعني تحقيق الهدف و الوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا¹. وبالتالي يجب التركيز على ما الذي تحققه الإدارة و ليس ما الذي تفعله الإدارة ، لأن ما تفعله لا يكون بالضرورة وسيلة يتحقق بها الهدف المسطر ، خاصة عندما نقول أن الهدف هو عبارة عن النتيجة أو النقطة النهائية التي يراد الوصول إليها .

إذا فمدخل تحقيق الأهداف للفعالية يهتم على وجه التحديد بدرجة تحقيق الأهداف الموضوعية. كما يهتم بزاوية المخرجات في تقييم فعالية المنظمة ، لأنه يركز على التعرف على الأهداف التنظيمية المعلنة، تم يقيس مدى قدرة المنظمة على تحقيق مستوى مرضي منها و هو بهذا يعتبر مدخلا منطقيا لأنه يقيس مدى تقدم هذه المنظمة في تحقيق أهدافها. كما يعتمد مدخل الأهداف، على الأهداف التشغيلية كمؤشرات لقياس فعالية المنظمة، الأهداف الرسمية غالبا ما تكون تجريدية وغير قابلة للقياس خاصة منها الاقتصادية كالربحية والنمو وحصص المنظمة في السوق.

لكن الملاحظ أن هناك مشكلات موضوعية يواجهها هذا المدخل أثناء قياس فعالية المنظمات:

- 1 . تعدد الأهداف التنظيمية وفي بعض الأحيان تعارضها، ومن ذلك التوفيق بين تقديم الخدمات أو السلع بجودة عالية بكلفة مقبولة. فالجودة والكلفة المقبولة كلاهما مهم ولكن في هذه الحالة متعارضين مما يجعل قياس الفعالية واستخدام مؤشر واحد يعتبر غير مقبول.
- 2 . وجود بعض الأهداف التي يصعب قياسها بشكل كمي خاصة بالنسبة للمنظمات التي تهدف إلى تحقيق أهداف مادية محددة.

¹ . بوفلجة غيات، القيم الثقافية وفعالية التنظيم، مرجع سابق، ص96.

3. من المشاكل أيضا التي تبرز عند القيام بقياس الفعالية التنظيمية هو تعدد الأطراف المشاركة في صياغة الأهداف التنظيمية والإشكال هنا هو كيف يمكن توحيد الآراء جميعها حول فعالية ما تم تحقيقه من أهداف مع العلم أن كل واحد ينظر إلى ما تم تحقيقه من زاويته الخاصة.

2. المداخل المعاصرة:

نتيجة القصور الذي تعاني منه المداخل التقليدية، اتجهت الكتابات الحديثة إلى تقديم مداخل أكثر شمولية لتحديد فعالية المنظمات واعترفت هذه المداخل بتعدد أهداف المنظمات وتعدد عملياتها والأطراف التي تتعامل معها، ومن أهم هذه المداخل:

2. 1. مدخل القدرة على إرضاء الجهات الإستراتيجية المؤثرة على التنظيم:

ويسمى أيضا رضا المشاركين، ويقصد به المشاركة في رأس مال التنظيم وما، ووفقا لهذا التصور تقاس فعالية المنظمة من نجاحها في إرضاء الأطراف المشاركة التي تعتمد عليهم في بقائها ونجاحها في المستقبل¹. والمشكلة الرئيسية هنا تكمن في عدم قدرة التنظيم على إرضاء رغبات المشاركين، وتحقيق الأهداف الذاتية لهم. وهذا يؤدي إلى صعوبة تحقيق الهدف العام، ولذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات والخروج بأكبر ربح ممكن وبأقل الخسائر. ومن الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة واستمرارها نذكر البعض منها حسب ما ذهب إليه ستيفان روبينس وهم:

المالكون للمنظمة، العاملون أو الموظفون، العملاء، الموردون، الدائنون، اتحاد العمال والجهات الحكومية².

¹ - المرجع نفسه، ص 98.

² - محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص 120.

لكن المشكلة الرئيسية عند اعتماد هذا الأسلوب لتقييم فعالية المنظمة تتمثل في صعوبة تحديد كافة الجهات ذات التأثير على المنظمة وكذلك تحديد القوة النسبية لكل منها، وأيهما أحق بالاهتمام أكثر من الآخر، ويعود ذلك للتغير المستمر في الظروف المحيطة ، ولذلك فقد قدم هذا المدخل عدة نماذج يمكن أن تساعد المنظمة في الإجابة على هذا السؤال، ويجب على المنظمة أن تختار النموذج الذي يتناسب مع ظروفها وطبيعة عملها وذلك كالآتي:

. النموذج النسبي:

يرى أصحاب هذا النموذج من جهة أن الإدارة يجب أن تحدد أقوى أطراف التعامل معها، ثم تحاول أن تشبع أهدافه واحتياجاته أولاً. وأقوى أطراف التعامل هو الطرف الذي يؤثر بشكل مباشر على بقاء واستمرارية المنظمة . وليكن مثلا اتحاد العمال . وبالتالي لابد من إرضاء هذا الطرف أولاً ولو كان على حساب الأطراف الأخرى.

. نموذج العدالة الاجتماعية:

هو عكس نموذج القوة، فالمنظمة وفقا لهذا النموذج عليها أن تبحث عن أقل الأطراف رضا . وليكن الموظفون مثلا . ثم تحاول إشباع رغباتهم واحتياجاتهم أولاً. والهدف من هذا النموذج هو تقليل من عدم رضا الأطراف المختلفة للتعامل ، فإن لم ترى أي شكوى من أي طرف فهذا يعني أنه راض عن علاقته بالمنظمة، أما في حال ظهور أي شكوى فعلى المنظمة معالجة أسباب هذه الشكوى أولاً حتى تضمن رضا جميع الأطراف¹.

. النموذج التطوري:

يفترض هذا النموذج أن أهمية أطراف التعامل المختلفة تتغير باستمرار و بمرور الزمن، وأيضاً تختلف خلال المراحل المختلفة التي تمر بها المنظمة ففي مرحلة النشأة مثلا : نجد المنظمة تهتم بالمستهلكين

¹ - المرجع نفسه، ص 121.

تم تتجه إلى توسيع نطاق نشاطها عن طريق الاهتمام بالموارد البشرية العاملة بها و تلبية حاجاتها للوصول إلى تحقيق معدلات ربح مناسبة¹.

وهكذا نلاحظ أهمية اختلاف أطراف التعامل من فترة زمنية إلى أخرى و المنظمة الفعالة هي التي توفق في اختيار الطرف المناسب و النموذج المناسب حسب ظروفها الخاصة.

ومن أهم ما يميز هذا المدخل هو أنه ينظر بشمولية لمفهوم الفعالية، و يأخذ بعين الاعتبار العديد من العوامل الداخلية و الخارجية التي تؤثر على أداء المنظمة كما أن هذا النموذج يأخذ في الحسبان مسؤولية المنظمة اتجاه المجتمع الذي تعمل فيه. و هو الأمر الذي تجاهلته المداخل التقليدية للفعالية .

2.2. مدخل القيم المتنافسة :

ينطلق مؤيدو هذا المدخل من افتراض عدم وجود معيار مثالي و وحيد لقياس الفعالية متفق عليه من طرف الجميع، إذ ليس هناك إجماع على الأهداف التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها و لا على أولوية بعضها على البعض الآخر، لأن معيار الفعالية معيار شخصي يعتمد على القيم الشخصية للقائم على عملية التقييم و عليه فهو يستوجب تحديد كافة الأولويات و ترتيبها في قائمة واحدة حيث تتشكل منها معايير خاصة بكل تنظيم و ذلك وفق طبيعة عملها.

و من جهة ثانية فقد قام كل من "كوين" و "رور اباغ" بدراسة توجهات المديرين في العديد من المنظمات و ميزا بين نوعين من التوجهات :

توجه داخلي : يهتم بالبيئة الداخلية و العناية بالموارد الموجودة فيها.

توجه خارجي: و يدعم مركز المنظمة في تعاملاتها مع البيئة الخارجية و العمل على تنمية علاقات قوية مع أطرافها المختلفة.

كما قام الباحثان بالتمييز بين نوعين من الهياكل التنظيمية و التي تعكس فعالية المنظمة و هي :

¹ - صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية، ص، 281-285.

. الهيكل الجامد: و يعكس اهتمام الإدارة بأحكام الرقابة من أعلى إلى أسفل، و الالتزام بإجراءات و نظم العمل¹ .

. الهيكل المرن: و يعكس اهتمام الإدارة بعمليات التكيف و التغير من فترة لأخرى.

و بناء على هذا البعدين (توجهات المديرين و نوع الهيكل التنظيمي)، قدم مدخل القيم المتنافسة

أربعة نماذج مختلفة لقياس الفعالية التنظيمية و هي كالتالي:

. نموذج العلاقات الإنسانية: و يعكس هذا النموذج التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن و

فيه يكون هدف الإدارة تنمية و تطوير العاملين و رفع رضاهم عن العمل عن طريق عملية التدريب و

زيادة عوائدهم المالية.

.نموذج النظام المفتوح: و يعكس التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل المرن أيضا، و تهدف

المنظمة من خلاله إلى تحقيق النمو و الحصول على الموارد اللازمة من البيئة الخارجية عن طريق

تنمية علاقات طيبة مع أطراف البيئة الخارجية.

. نموذج الهدف الرشيد: و يعكس هذا النموذج التوجه الخارجي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد،

و تهدف المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى: زيادة الإنتاجية و الكفاءة والربحية.

. نموذج العلاقات الداخلية و يعكس التوجه الداخلي للإدارة مع استخدام الهيكل الجامد كذلك، و تهدف

المنظمة وفقا لهذا النموذج إلى تحقيق الاستقرار الداخلي من خلال وضع نظم جيدة الاتصال

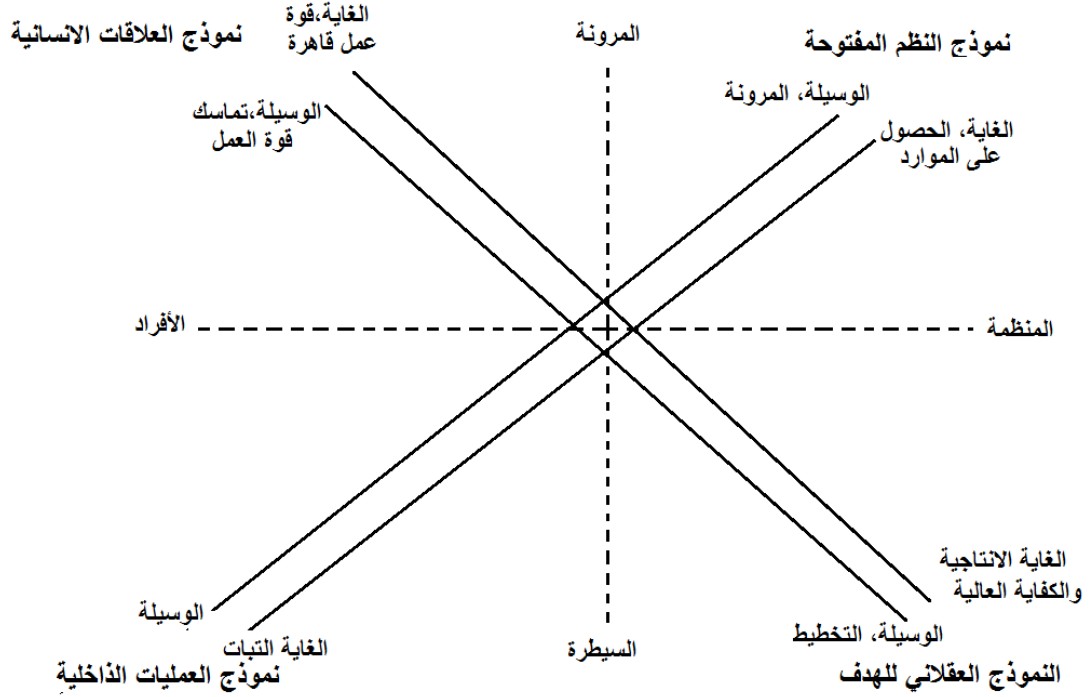
والمعلومات و صنع القرارات.

ونخلص إلى أن مدخل القيم المتنافسة يؤكد على خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط مما

يؤدي إلى عدم فعالية المنظمة.

¹ - مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل والتصميم، ط2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ص، ص 283،

والشكل يوضح النماذج الأربعة لتقييم الفعالية التنظيمية¹.



المصدر: صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين

والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات،

الجزائر، 2004-2005، ص 288.

¹ - علي عبد الهادي مسلم، مرجع سابق، ص، ص 285-286.

خلاصة:

بعدما تطرقنا إلى مفهوم الفعالية وتداوله بين السوسيولوجيين وأهم المداخل التي فسرت المفهوم يمكننا القول أن الفعالية التنظيمية ميزة أساسية للتنظيمات المعاصرة، والمتمثلة في مقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الظروف الداخلية والخارجية المحيطة بها، ومدى طموحها وقدرتها على الاستمرار والبقاء والاستمرار.

ومن أجل الوصول إلى نتائج ميدانية ولتأكيد صدق فروض الدراسة، خصصنا الفصول اللاحقة المتعلقة بالجانب الميداني وتخص الإجراءات المنهجية وكذلك تحليل نتائج الدراسة ومناقشتها.

الفصل الرابع: الإجراءات المنهجية للدراسة

تمهيد

أولا - مجالات الدراسة:

1- المجال المكاني

2 - المجال الزمني

3 - المجال المكاني

ثانيا منهج الدراسة

ثالثا - أسلوب التحليل

رابعا - أدوات جمع البيانات

خامسا - العينة وكيفية اختيارها

خلاصة

تمهيد

تكتسي الدراسة الميدانية أهمية بالغة باعتبارها همزة وصل بين كل من فرضيات الدراسة المطروحة وبين ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وذلك بالنزول إلى الميدان والتحقق من المعلومات النظرية بإتباع شروط ومراحل البحث الميداني. وفي هذا الفصل سيتم التطرق للمنهج المعتمد في الدراسة وخصائصه بدءاً بمجالات الدراسة ومجتمع الدراسة وخصائص أفرادها والعينة المستخدمة وكيفية اختيارها والأدوات التي ستتم الاستعانة بها لجمع البيانات وكيفية إعدادها.

أولا مجالات الدراسة:

المجال هو المكان أو البيئة أو المنظمة الجغرافية محل إجراء الدراسة، ويشير إلى الزمن الذي يوجد فيه الأشخاص في منطقة معينة، كما يشير أيضا إلى تفاعلات هؤلاء الأشخاص وعلاقاتهم فيما بينهم والتي تجمعهم مع بعض، وتشكل بذلك حياتهم الاجتماعية، ولذلك فإن لكل دراسة مجالها المكاني والزمني والبشري، ويمكن توضيح هذه المجالات في لدراستنا فيما يلي:

1 - المجال المكاني:

وهو المكان الذي أجرينا فيه دراستنا الميدانية، وقد قمنا باختيار المؤسسة المينائية لولاية سكيكدة لأنه في اعتبارنا المكان الأنسب لهذه الدراسة، وفيما يلي عرض مختصر حول هذه المؤسسة:

1.1. نظرة تاريخية للمجمع المينائي لسكيكدة

تاريخ ميناء سكيكدة إرتبط دائما بتاريخ المدينة ، حيث أن مدينة سكيكدة نشأت عن طريق الميناء.

-من القرن 7 إلى القرن 8 (قبل الميلاد) : أسس الفينيقيون إمبراطورية قرطاج و التي شيئا فشيئا ازدهرت على حدود النوميديون في إفريقيا الشمالية.

- خليج النوميدي بدأ بتشديد وكالة أجنبية تجارية، في هذا العصر ظهرت إلى الوجود "سطورا" و ميناؤها.

- بعد تدمير قرطاج (147 قبل الميلاد) ، افتتح الرومان الخليج و منه أنشأت مدينة روسيكادا ، في الموقع الحالي لسكيكدة.

- تختفي في نحو سنة 484 في ظروف بقيت مجهولة إلى يومنا هذا، لتتسأ بعد بعض القرون.

- أعيد تشييدها في العصر المتوسط، أصبحت سكيكدة حاضرة مزدهرة و غنية بفضل تجارة القماش و خاصة الرخام المشهور في الأسواق الساحلية.

- أثناء الاحتلال الفرنسي، اعتبرت سكيكدة كمنفذ بحري طبيعي لقسنطينة، لتحمل أولاً اسم (ميناء فرنسا) و بعد بضع سنين (فيليب فيل ، Phillippe Ville)

- 31 جويلية 1848 : فيليب فيل تنصب كبداة لتغير اسمها غداة الاستقلال و تسترجع اسم سكيكدة.

- لم تنقطع المدينة عن النمو لتصبح الرئة الثانية للبلد بفضل المجمع المينائي و الذي يحوي ميناءان الميناء القديم (الميناء المختلط) و الميناء الجديد.

أنشأ الميناء القديم في أواخر سنة 1839، من رصيف قصير في ذلك العصر لم تكن العمليات التجارية لسفن تتم على السواحل نفسها، بل تتم عن طريق الرسو في عرض بحر سطورا و تفرغ الحمولة على قوارب توصلها لسكيكدة.

- في سنة 1860، البرنامج النهائي للميناء المعتمد يحوي بتشبيد حوض في الجزء الشرقي، أما الجزء الغربي يكون الميناء القبلي، تشيد مكسرة كبيرة على طول 1400م، تشيد مكسرة عرضية مخصصة لإظهار الحوض و إنشاء ميناء صغير مؤقت، بدأ العمل في سنة 1861 لينتهي سنة 1877.

- المكسرة الثانوية (القصر الأخضر)، بطول حوالي 400م محمية فقط عن طريق كتل صخرية طبيعية، أنشأت بين 1877 و 1882، ليزيد في امتدادها بنحو 100م ما بين 1900 و 1905.

- انتهى برنامج 1860 في سنة 1890، من سنة 1891 إلى 1959 تلخصت النشاطات المهمة في امتداد المكسرة على طول 225م ما بين 1891 و 1897، و توسيع أو إنشاء الأراضي (Terre Pleins) و أرصفة جديدة.

- أمام زيادة النشاط شرع في إنشاء حاجز الأمواج على مكسرة القصر الأخضر سنة 1959 لينتهي سنة 1964.

- بقي ميناء سكيكدة ميناء ثانوي حتى سنة 1969، مع بدأ الأشغال التي حولته إلى ميناء مختلط (هيدرو كاربور) بعد أن أضاف إلى المكسرة الكبيرة 3 أرصفة عائمة نفطية التي استمر إنجازها حتى سنة 1972.

- دون توقف النمو، فرض النشاط، ميزة أخرى للميناء المختلط و لهذا فمنذ 1981، طور تهديم و تهيئة فرض من أجل زيادة سعة الإستعاب.

- المارينال " Marinelle " : مقر حوض تعبئة، يحوي أيضا Epis من أجل إنشاء رصيف تجاري على طول 290م، سلم في 1985 ، نشاط الصيد حول إذا لسطورة أين هياً ميناء للصيد و النزهة سنة 1981.

- الحدث الذي أعطى بعد آخر لميناء سكيكدة، كان قرار إنشاء منطقة صناعية على سهل العربي بن مهدي في شرق منفذ وادي الصفصاف، هذا القرار حدد موضع الميناء الجديد مختص في الهيدروكاربور.
- الأشغال المشروعة في سنة 1970 انتهت سنة 1972، مكسرة أساسية بطول 1875 متر و مكسرة ثانوية بطول 650 متر كونا منشآت حماية هيأت ممر دخول بعرض 250 متر.
- منشآت الرسو بعدد 08 خصصت 7 منها للهيدروكاربور و رصيف تجاري بطول 240 متر و شد مائي ب 10.50 متر موجه لمختلف السفن نوع السفن الشاحنة العامة. يحوي أيضا ميناء تعبئة لوحداث السحب و القيادة.
- أنجزت في التسعينات، عدة أشغال أخرى، كتقدم رصيف "مارينال" إنشاء 03 حظائر، تهيئة المحطة البحرية للمسافرين و السيارات و بناء برج المراقبة للميناء القديم.
- قبل تكوين المؤسسة المينائية لسكيكدة، مر القطاع المينائي بعدة تنظيمات و أنظمة إدارية :
- 1962 - 1971 : سير ميناء سكيكدة من طرف غرفة التجارة و الصناعة.
- 1971 - 1982 : إنشاء المصلحة الوطنية للموانئ (Office National des ports)
- (ONP) في 13 ماي 1971 ، مكلفة بالإدارة، الاستثمار فيما يخص تنمية الموانئ.

الموانئ منظمة كوحدات مينائية لها أحقية العمليات إرشاد و قيادة السفن أولوية الشرطة و الأمن المينائي.

1982 - 1988 : إنشاء المؤسسة المينائية لسكيدة (أمر رقم 82 - 284 ل 14 أوت

1982) نتيجة تجميع المصلحة الوطنية للموانئ، للشركة للنقل و التفريغ و مصلحة

السحب التي كانت تابعة للشركة الوطنية الجزائرية للملاحة. مؤسسة اشتراكية ذات طابع

اقتصادي، تؤمن الاستثمار للنشاطات المذكورة و أيضا أولوية القوة العمومية للشرطة و

الأمن المينائي هذه الإدارة، تحت وصاية وزارة النقل، انتهت مع مجي قانون استقلالية

المؤسسات رقم 01/88 ل 12 جانفي 1988.

1988 - 1989 : إنشاء المؤسسة العمومية الاقتصادية، شركة ذات أسهم في 21

مارس 1989 (تاريخ التحول إلى الاستقلالية) برأسمال 135 مليون دينار جزائري الذي

أصبح اليوم 800 مليون دينار جزائري. أبقى المؤسسة على نفس أولويات النظام السابق.

أسهم المؤسسة بيد شركة التسيير المشاركات الموانئ (Société de gestion des

participations des ports " Soge ports " .

في سنة 2004 و بعد قرار مجلس المشاركة قامت المؤسسة المينائية لسكيدة بالدخول

لبورصة الجزائر. تسيير المؤسسة من طرف مجلس إداري مؤلف من سبعة أعضاء 05

منهم يمثلون شركة تسيير مشاركات الدولة للموانئ Soge Port و اثنان بالقانون يمثلان

العمال ، فهي منظمة إلى مديريات عامة أحادية.

1 - التعريف بالمؤسسة المينائية لسكيكدة وأهدافها:

هوية المؤسسة المينائية لسكيكدة:

- التسمية المؤسسة المينائية لسكيكدة (entreprise portier de skikda) باختصار
.E.P.S

- تاريخ الإنشاء: القرار رقم 284/82 بتاريخ 04 أوت 1982 وتعديل النظام لشركة ذات
أسهم في 31 مارس 1989.

- المقر الإجتماعي: زروقي رحل صديق رقم 65 سكيكدة 21000 الجزائر.

- نظام التسيير: مؤسسة منظمة لمديرية مشاركة الدولة (الموائى).

- شهادة النوعية: المؤسسة حاصلة على الشهادة بموجب متطلبات النظام

.2000V9001ISO

- العاملون: 1920.

- تحتل المرتبة الثانية إفريقيا، والأولى مغاريا.

1-3 - أهداف المؤسسة المينائية:

- تسعى إلى تحقيق أرباح.

- تسيير مختلف النشاطات ورفع الاقتصاد الوطني ككل وتنميته.

- جذب أكبر قدر ممكن من الزبائن الجزائريين والأجانب.

- تقديم مختلف الخدمات للعملاء الاقتصاديين وذلك في أحسن الظروف وبأقل تكلفة.

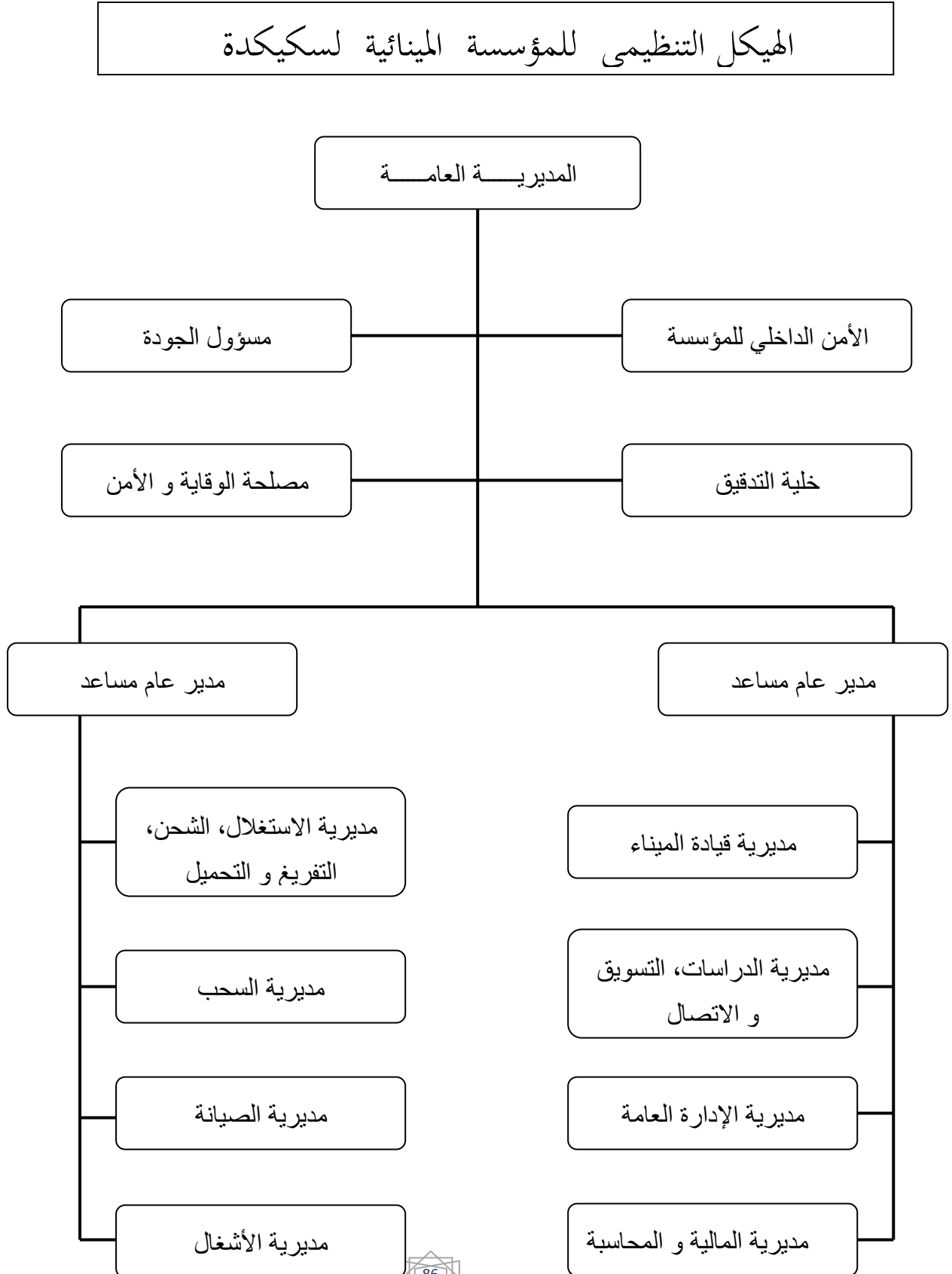
- المساهمة في عملية الاستيراد والتصدير .

ومن هذه الأهداف المسطرة يتضح لنا الأهمية الأساسية للمؤسسة المينائية من خلال

تسيير، استغلال وتطوير الموانئ، كذلك تنظيم عملية إرساء الموانئ وجرها إلى الميناء.

1 - 4. الهيكل التنظيمي:

المؤسسة المينائية لسكيدة مبنية و مهيكلة إلى مديرية عامة و ثمان مديريات مركزية .



2.2. شرح الهيكل التنظيمي:

المديرية العامة (DG) Direction Générale :

تقود ،تنسيق و تراقب مجموع نشاطات المؤسسة من خلال المديريات التي تنشطها.

مديرية الاستغلال ،النقل و التفريغ و التحميل

(D.E.M.A) Direction De L'exploitation Manutention Et Acconage :

مكلفة بكل عمليات النقل و التفريغ و Acconage و وضع تحت تصرف الزبائن

الإمكانيات المادية و تسيير المجال العمومي و القيام بمتابعة حركة السلع بالإضافة جمع المعلومات الإحصائية.

مديرية المالية و المحاسبة (D.F.C) Direction Des Finances Et Comptabilité :

لها مهمة ضمان سير العمليات المالية و وضعية المحاسبة في المؤسسة.

مديرية السحب (D.R) Direction Remorquage : تضمن مساعدة السفن في الدخول

و الخروج من الميناء.

مديرية الأشغال (D.T) Direction Des Travaux : مكلفة بحفظ الأملاك و مراقبة سير

الأشغال.

مديرية الصيانة (D.M) Direction De La Maintenance :

لها مهمة تأمين حفظ و صيانة مجموع العتاد المتدرج للمؤسسة و التموين و تسيير

المخزون.

مديرية الدراسات ،التسويق و الاتصال

: (D.E.M.C) Direction Des Etudes, Marketing Et Communication

مكلفة بدراسة و مراقبة التسيير، التسويق، الاتصال و المعلوماتية.

: (D.A.G) Direction De L'administration Générale مديريّة الإدارة العامة

مكلفة بتسيير المستخدمين و الشؤون القانونية و أيضا متابعة تنفيذ برنامج التكوين المهني و إعادة التأهيل.

: (D.C) Direction De La Capitainerie مديريّة قيادة الميناء

هي القوة القاطرة للمؤسسة المينائية لسكيدة، تضمن مجموع النشاطات و العمليات البحرية (القيادة، الإرساء).

2- المجال الزمني:

ونقصد به الوقت الذي استغرق في إعداد الدراسة بشقيها النظري والميداني، والذي يمكن تجزئته إلى مرحلتين هما:

. مرحلة إنجاز الإطار النظري:

وقد دامت هذه المرحلة قرابة (06) أشهر انطلاقا من شهر نوفمبر عام 2016، إذ بدأنا بالاتصال

بالأستاذة المشرفة، حيث تفرغنا في هذه الفترة للجانب النظري للدراسة، إذ قمنا بصياغة العنوان

الرئيسي للمذكرة الذي تم الموافقة عليه، تم صياغة الأسئلة والفرضيات الأساسية التي تقوم عليها

دراستنا، وبعدها شرعنا في الإلمام بالتراث النظري وجميع المعلومات التي تساعدنا في كتابة الفصول

النظرية إلى غاية شهر أفريل حيث تمكنا خلال هذه الفترة من جمع جميع المعلومات التي نحتاجها في الجانب النظري.

. 2مرحلة إنجاز الإطار الميداني:

وقد استغرقت حوالي شهر على مرحلتين: مرحلة اكتشاف المؤسسة والتعرف عليها من 04-05-2017 إلى 13-02-2017.

والمرحلة جمع المعلومات المتعلقة بالبحث من 16-04-2017 إلى 03-05-2017.
1-3- المجال البشري:

ويقصد به مجتمع أم مجموعة الأشخاص الذين سنجري عليهم الدراسة، وحسب إحصائيات أبريل 2017 بلغ عدد عمال المؤسسة المينائية بسكيكدة 1920 عامل وحصرنا الدراسة في مديريتين هما: مديرية القيادة: ب 184 عامل أخذنا منهم الإطارات فقط والمقدر عددهم ب42 إطارا ومديرية الشحن والتفريغ: ب 848 عامل وخصصنا الدراسة بها على أعوان التنفيذ (عمال الشحن والتفريغ) ب 464 عاملا.

وقد اخترنا هاتين المديريتين لأنهما أكثر فئة تقوم على فرق العمل بالمؤسسة. وطبقنا أسلوب المسح الشامل على الإطارات لقلة عددهم، وطريقة المسح بالعينة على عمال الشحن والتفريغ نظرا لعددتهم الكبير.

ثانيا - منهج الدراسة: المنهج الوصفي

عند القيام بأي دراسة يستلزم إتباع منهج واضح يساعدنا على دراسة المشكلة وتشخيصها، وفي علم الاجتماع لا يخضع المنهج إلى حرية ورغبة الباحث به وإنما لنوع وطبيعة الظاهرة المدروسة، ومنه يمكن تعريف المنهج كالتالي:

"يعرف المنهج بأنه عبارة عن مجموعة العمليات والخطوات التي يتبناها الباحث بغية تحقيق بحثه"¹. ونظرا لطبيعة موضوع دراستنا والذي يهدف إلى معرفة دور فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية في المؤسسة تم استخدام المنهج الوصفي في دراستنا الحالية لأنه المنهج الذي يقوم بتفسير الوضع

¹ - حسام هشام، منهجية البحث العلمي، دط، دب، دس، ص 44.

القائم للظاهرة، ويقدم وصف واضح لموضوع البحث، عن طريق الإلمام بجميع جزئياته كما وتحليلاً ذلك أن الغرض من هذا البحث هو التعريف بما هو واقع فعلاً.

ويمكن تعريف المنهج الوصفي على أنه: "مجموعة من الإجراءات البحثية التي تتكامل لوصف الظاهرة أو الموضوع اعتماداً على مجموعة من الحقائق والبيانات، يتم تصنيفها وتحليلها واستخلاص دلالتها والوصول إلى نتائج أو تعميمات عن الظاهرة أو الموضوع محل البحث"¹.

"كما تهدف أيضاً البحوث الوصفية كما يدل عنها اسمها إلى وصف الظواهر والأحداث المختلفة، وجمع البيانات والمعلومات الملاحظة عنها، ووصف الظروف الخاصة بها وتقرير حالتها كما هي عليه في الواقع"².

ثالثاً- أسلوب التحليل:

اعتمدت الدراسة الراهنة في تعاملها مع المعطيات الميدانية عند ترتيب وتنظيم وتكميم ما جمعناه من الميدان على أسلوبين هما: الأسلوب الكمي، والأسلوب الكيفي.

الأسلوب الكمي: ويعتمد على التكميم والقياس، بحيث عبرنا عن المعطيات خاصة في شقها الميداني بمقادير كمية تتمثل في التكرارات والنسب المئوية.

أما الأسلوب الكيفي: فقد أفادنا في تحليل هذه المعطيات الكمية، وربطها بالإطار النظري والإجابة عن العلاقات التي تحطم فرضيات الدراسة.

رابعاً: أدوات جمع البيانات:

. شحاتة سليمان محمد سليمان، **مناهج البحث بين النظرية والتطبيق**، دط، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005، ص 338¹.

². عبد الكريم بوحفص، **أسس ومناهج البحث العلمي في علم النفس**، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016، ص 52.

إن المعطيات والبيانات هي المادة الخام التي يستخلصها الباحث بعد المعالجة، والتفريغ، والتبويب، والتحليل، والتفسير، والوصول إلى النتائج النهائية للبحث، ولهذا يحرص الباحثون والعلماء على ضرورة أن تتم هذه العملية بدقة وموضوعية وصدق وأمانة، ولهذا على الباحث اختيار الأداة المناسبة لجمع البيانات من الميدان، والتي تتوافق مع الموضوع والمنهج المتبع، وقد اعتمدنا في هذه الدراسة على الأدوات التالية:

1- الملاحظة البسيطة: مما لا شك فيه أنه يمكن ملاحظة كل شيء موجود أو يحدث في الطبيعة، غير أن عملية تحديد الموقف أو الحدث أو السلوك الذي تتم ملاحظته متوقف على عدة عوامل منها طبيعة مشكلة البحث، والأسئلة أو الفرضيات التي يطرحها الباحث، والإطار النظري المتبع. وقد اعتمدنا على الملاحظة البسيطة أو ما يطلق عليها بالملاحظة غير الموجهة، ويتم فيها ملاحظة الظواهر التي تحدث تلقائياً في ظروف طبيعية دون إخضاعها للضبط العلمي. ونحن في هذه الدراسة نعتمد على الملاحظة البسيطة بدون مشاركة " والتي تقوم أساساً على مراقبة الجماعة عن كتب دون أن يشترك في أي نشاط تقوم به هذه الجماعة موضع الملاحظة، والتي تمكن من ملاحظة السلوك الفعلي للجماعة في صورته الطبيعية والذي يسهم في معالجة نتائج الدراسة محل البحث¹. " وقد ساعدتنا هذه الأداة في معرفة حقيقة العلاقات بين العمال وطرق التعامل بينهم كيفية أداء مهامهم.

2- الاستمارة:

هي من أهم الأدوات المنهجية، " وتستعمل لجمع المعلومات من المبحوثين بواسطة أسئلة مكتوبة يقدمها الباحث بنفسه أو بواسطة البريد الإلكتروني، وتنصب حول معرفة اتجاهات ونوايا ودوافع

¹ محمد شفيق، البحث العلمي، الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999، ص 128.

مفردات مجتمع الدراسة حول موضوع معين، ويؤدي الإعداد الجيد لقائمة الأسئلة التي تتضمنها الاستمارة إلى الحصول على البيانات التي تتفق مع هدف البحث، والتي من شروطها أن تكتب بلغة بسيطة ومفهومة في جمل قصيرة وواضحة¹.

وهي الأداة الرئيسية التي استخدمناها لجمع المعطيات من أجل التحقق من فرضيات الدراسة.

وقد تضمنت هذه الاستمارة 40 سؤالاً، مقسمين على أربع محاور:

المحور الأول: حول البيانات الديمغرافية لأفراد العينة من سؤال رقم 01 إلى السؤال رقم 11.

المحور الثاني: خاص بأسئلة الفرضية الأولى والتي تدور حول القيادة وعلاقتها بكفاءة العمال من

السؤال رقم 12 إلى السؤال رقم 12 إلى السؤال رقم 21.

المحور الثالث: خاص بأسئلة الفرضية الثانية والتي تدور حول الاتصال وعلاقته بالأداء من السؤال

رقم 22 إلى السؤال رقم 31.

المحور الرابع: خاص بأسئلة الفرضية الثالثة والتي تدور حول العلاقة بين العمل الجماعي ونوعية

وجودة الخدمات من السؤال رقم 32 إلى السؤال رقم 40.

وقد قمنا بطباعة أسئلة الاستمارة من خلال التحليل المفاهيمي للمفاهيم والمؤشرات التي وردت في

فرضيات الدراسة وترجمتها إلى تساؤلات، وقد تم إعداد الاستمارة على النحو التالي:

1- إعداد استمارة أولية من أجل استخدامها في جمع البيانات والمعلومات.

2- عرض الاستمارة على المشرف من أجل اختيار مدى ملاءمتها لموضوعنا.

3- تعديل الاستمارة بشكل أولي حسب ما يراه المشرف.

¹ علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة CIRTا، COPY، قسنطينة، 2006، ص

4- عرض الاستمارة على مجموعة من المحكمين منهم الأساتذة بالجامعة وعينة تجريبية من المبحوثين شملت 15 أفراد والذين قاموا بدورهم بتقديم النصح وعلى هذا الأساس قمنا بتعديل وحذف بعض الأسئلة كما يلي:

كيف يتعامل معك رئيسك في ظل فريق العمل الذي تنتمي إليه بطريقة:

أوتوقراطي ديمقراطي بيروقراطي

تعديل السؤال: كيف يتعامل معك رئيسك في ظل الفريق الذي تنتمي إليه بطريقة:

أوتوقراطي ديمقراطية متساهل

- قمنا بتعديل أيضا السؤال 16 كما يلي:

كيف يتميز قائد فريقك عن آخرين من زملاءه داخل المؤسسة؟

المرونة متفاعل متخلق متسلط حكيم

أخرى تذكر:

وأصبح بعد تعديله: كيف يتميز قائد فريقك عن قائد فريق آخر؟

المرونة متفاعل متخلق متسلط حكيم

أخرى تذكر:

وقمنا بتعديل السؤال رقم 18: هل يعتمد فريقك لتحقيق أهدافه على:

المعارف والمهارات الفنية والتقنية المعارف والمهارات السلوكية

المعارف والمهارات الإدارية أخرى تذكر:

وأصبح بعد التعديل: هل يعتمد فريقك لتحقيق أهدافه على:

المعارف والمهارات الفنية والتقنية المعارف والمهارات السلوكية

المعارف والمهارات الإدارية

التعاون في تحقيق الأهداف

الثقة في الأعضاء

الصدق الظاهري:

يذكر أيبيل (Ebel) أن أفضل طريقة للتأكد من الصدق الظاهري للاستبيان هي عرضها على

مجموعة من المحكمين للحكم على صلاحيتها في دراسة متغيرات الموضوع⁽¹⁾

وهو ما يسمى بصدق المحكمين: ولهذا فإنه يتم فيه عرض الصورة المبدئية من الاستبطن على

مجموعة من الأساتذة المتخصصين في المجال والتابعين لكلية العلوم الاجتماعية والإنسانية بجامعة

الطارف، وذلك لإبداء الرأي في العبارات ومدى مناسبتها وفي ضوء ذلك تم حذف بعض العبارات

التي يتم الحكم عليها بأنها غير مناسبة أو ذات أفكار متكررة في عبارات أخرى وبذلك يتضح العدد

النهائي لعبارات المقياس في ضوء هذه الخطوة.

الاتساق الداخلي:

ب. معامل ثبات ألفا كرونباخ (Alpha de Cronbach): أين تم حساب معامل ثبات ألفا كرونباخ

باستخدام برنامج SPSS والذي من خلاله نحسب معامل التمييز لكل سؤال حيث يتم حذف السؤال

الذي معامل تمييزه ضعيف أو سالب ويقصد بالاتساق الداخلي لأسئلة الاستمارة هي قوة الارتباط بين

درجات كل مجال ودرجات أسئلة الاستبانة الكلية، والصدق ببساطة هو أن تقيس أسئلة الاستمارة أو

الاختبار ما وضعت لقياسه أي يقيس فعلا الوظيفة التي يفترض انه يقيسها. وهو ما نوضحه في

الجدول التالي:

¹ -Eble, R (1972) : *Essentials of Educational Measurement* , New Jersey ,p 555

جدول رقم(04) يوضح الاتساق الداخلي للعبارات.

عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
15	0.66

من خلال حساب معامل ألفا كرونباخ الموضح في الجدول أعلاه تم إيجاد قيمة 0.66 وهي قيمة جد مقبولة لتطبيق استبيان دراستنا.

5- تعديل الاستمارة بشكل نهائي وتوظيف المعلومات المتحصل عليها من خلال عملية تجريب الإستمارة.

6- توزيع الاستمارة على جميع أفراد العينة من أجل جمع بيانات الدراسة واستلامها خلال في نفس اليوم الذي وزعت فيه وقد استغرقنا، فترة شهر في اتمام الدراسة الميدانية موزعة على فترات كالتالي:

1- المرحلة الأولى اكتشاف المؤسسة والتعرف عليها:

- يوم 05-04-2017 قمنا بالزيارة الاستطلاعية للمؤسسة المينائية بسكيكدة.

- يوم 09-04-2017 تلقينا شرح حول طبيعة عمل المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- يوم 10-04-2017 قمنا بزيارة استطلاعية لمديرية قيادة الميناء.

- يوم 11-05-2017 قمنا بزيارة إستطلاعية لمديرية الشحن والتفريغ والتشوين.

- يوم 12-04-2017 قمنا بتوزيع الاستمارات التجريبية بالمؤسسة والاتصال بمشرف الميدان.

- 13-04-2017 جمعنا الاستمارات التجريبية من المؤسسة المينائية بسكيكدة.

- المرحلة الثانية جمع المعلومات المتعلقة بالبحث:

- من 16-04 إلى 19-04-2017 جمع البيانات المتعلقة بالمجال الجغرافي للمؤسسة وعينة الدراسة.

- من 04-23 إلى 2017-04-27 قمنا بتوزيع الاستمارات على عينة الدراسة خلال 05 أيام واسترجاعها في نفس الوقت.

- 2017-04-30 اتصلنا بمشرف الميدان لإعطائنا التقييم مع تقديم الملاحظات فيما يتعلق بالدراسة الميدانية.

3- الوثائق والسجلات : واستعنا أيضا ب مجموعة من الوثائق والسجلات المتعلقة بميدان البحث

حيث أمدتنا بها المؤسسة ووفرته لنا من أجل معرفة طبيعة نشاط المؤسسة ومعرفة طبيعة الهيكل التنظيمي وأهمها:

- وثيقة تاريخ ونشأة المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي الخاص بالمؤسسة.

- كما أفادت المؤسسة بإحصائيات حديثة حول عدد العمال وكيفية توزيعهم حسب المستوى المهني

خامسا- العينة:

تعرف العينة: تعرف على أنها " جزء من ذلك المجتمع المدروس وتمثله لأنها تتجمع فيها صفات ذلك المجتمع¹."

وهنا يمكننا القول أن الباحث لا يلجأ إلى استخدام طريقة العينة مضطرا، بل يلجأ إليها بعد مقارنتها مع طريقة الحصر الشامل، وفي أغلب الأحيان تتم المقارنة على قدرة كل أسلوب على توفير بيانات قادرة على توفير أجوبة صحيحة قدر الإمكان على أسئلة البحث المطروحة².

¹ - غريب محمد سيد أحمد، تصميم وتنفيذ البحث الاجتماعي، دط، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1995، ص 317.

² - عمار الطيب كشرود، البحث العلمي ومناهجه في العلوم الاجتماعية والسلوكية، ط1، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص144.

وقد اعتمدنا في بحثنا هذا على العينة القصدية والتي تعرف بأنه " دراسة عينة من مجتمع تكون خصائصه ومعالمه معلومة"، وهي تتلاءم مع خصائص مجتمع البحث في علاقتها بموضوعنا والذي جاء بعنوان فرق العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية حيث قمنا بتطبيق المسح الشامل حيث أخذنا كل الإطارات وذلك لقلّة عددهم على الإطارات بمديرية القيادة ، وطريقة المسح بالعينة على عمال الشحن والمقدر نظرا لعددهم الكبير

وقد قمنا باختيار 10 من المجتمع الأصلي والمقدر عددهم ب 1032 عامل (موزعين على

مديريتين هما: مديرية الشحن/ مديرية القيادة)، وكانت عينة دراستنا كما يلي:

$$100\% \longrightarrow 1032$$

$$\& \longrightarrow 10\%$$

$$\& = \frac{10 \times 1032}{100} = 103$$

$$100$$

إذن مفردات العينة هو 103 عاملا من المديريتين وقمنا بتوزيع 103 استمارة على مفردات العينة وعند استرجاع الاستمارات قمنا باسترجاع 89 استمارة فقط وهو ما يعادل $86.40 = 103/89$ وهي نسبة جد مقبولة لدراستنا من اجل تطبيق الاستبيان المعد لهذا الغرض.

والجدول رقم (05) - يوضح توزيع عمال المديريتين على الفئات المهنية:

الفئات	المجتمع	العينة
إطار	42	42
عون تنفيذ	464	47
المجموع	89	89

2- خصائص العينة:

تتخصر مفردات البحث في مديريتين قيادة الميناء، ومديرية الشحن والتفريغ بالمؤسسة المينائية لسكيدة وتشير البيانات الأولية لدراستنا الراهنة التي اشتملت على 11 سؤالاً تدور حول الجنس، السن، الحالة الاجتماعية، الأصل الجغرافي، المستوى التعليمي، المستوى الوظيفي، طبيعة العمل، الأقدمية في العمل المديرية التي ينتمي إليها، المستوى في اللغة، الدخل الشهري للفرد، إلى أهم الخصائص العامة والشخصية لمجتمع البحث البالغ عددهم 63 عامل والتي جاءت كما يلي:

تحليل البيانات الديمغرافية:

الجدول رقم(06) يبين توزيع مفردات العينة حسب الجنس.

العينة الجنس	التكرار	النسبة المئوية %
ذكور	79	88.8
إناث	10	11.2
المجموع	89	%100

يتبين من الجدول أعلاه أن البيانات الكمية المتعلقة بمتغير الجنس تشير إلى أن 79 مبحوث من أفراد العينة هم ذكور في حين عدد الإناث 10 بنسبة 11.2% وعليه يتضح لنا أن الذكور يحتلون نسبة كبيرة في المؤسسة وهذا راجع لطبيعة العمل بالمؤسسة المينائية خاصة مديريتي "القيادة والشحن والتفريغ والتي تتطلب الجهد العضلي والنزول إلى الميدان، وأيضاً العمل لساعات إضافية أحياناً، وذلك عند وجود مشكلات طارئة تتطلب تدخلاً فورياً، لذلك يحتاج إلى العنصر الذكري والذي يكون أكثر فاعلية ومراعاة للوقت أكثر من الإناث اللواتي يقتصر عملهن داخل المكاتب.

جدول رقم (07) - يبين توزيع مفردات العينة حسب السن:

النسبة المئوية %	التكرار	السن
20.2	18	من 29_20 سنة
47.2	42	من 39_30 سنة
29.2	26	من 49_40 سنة
3.4	3	50 سنة فأكثر
%100	89	المجموع

نلاحظ من خلال البيانات الواردة في الجدول الإحصائي أن أغلبية مفردات المجتمع تتراوح أعمارهم ما بين 39_30 سنة، وذلك بنسبة 47.2% ، ومنه تتضح لنا إستراتيجية المؤسسة في اعتمادها على الفئة الشابة من الموارد البشرية، نظرا لما تتمتع به من فعالية وقدرة على العمل والإبداع في تحقيق أهداف المؤسسة، في حين نجد 3.4% التي تمثل الفئة العمرية 50 سنة فما فوق قليلة، وهذا راجع إلى نهاية المسار المهني وتقاعد الأغلبية .

جدول رقم (08) - يبين توزيع مفردات العينة حسب الحالة العائلية :

النسبة المئوية %	التكرار	الحالة العائلية
220.2	18	أعزب (ة)
78.16	70	متزوج (ة)
1.12	1	مطلق (ة)
%100	89	المجموع

من خلال البيانات الواردة في الجدول الإحصائي أن نسبة 78.16% وأن نسبة 20.2% عزاب. وهذا ما سيؤثر ايجابيا على نفسية العامل داخل المؤسسة، لأن الاستقرار النفسي والاجتماعي والعائلي له تأثير على فعالية الأداء، فالأفراد المتزوجين أقدر من غيرهم على تحمل المسؤولية ويتمتعون بروح العمل ضمن فريق العمل أكثر من العزاب كما أن ارتباطهم الأسري يجعلهم أكثر ارتباطا بالمؤسسة التي تعتبر مصدر رزقه وبالتالي يسعى بجد لتحقيق أهدافها وأهدافه الشخصية.

الجدول رقم (09) يبين توزيع مفردات العينة حسب الأصول الجغرافية.

النسبة المئوية %	التكرار	الأصول الجغرافية
24	21	الريف
76	68	المدينة
%100	89	المجموع

تؤكد البيانات الإحصائية المتعلقة بالأصول الجغرافية أن نسبة 76% من أفراد العينة هم من أصول حضري، في حين نجد نسبة 24% هم من الريف، وهذا راجع تفضيل العمل في مكان الإقامة من كلتا الطرفين (المورد البشري، والمؤسسة) وذلك لتسهيل مسار العمل الذي يعتمد على فرق عمل تعمل 24 ساعة بالتناوب، وبالتالي ضمان تحقيق أهداف المؤسسة وكسب ولاء العمال.

جدول رقم (10) - يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي.

النسبة المئوية %	التكرار	المستوى التعليمي
3.4%	3	ابتدائي
24.7%	22	متوسط
19.1%	17	ثانوي
52.8%	47	جامعي
100%	89	المجموع

توضح الإحصائية الرقمية الواردة في الجدول أن نسبة 52.8% من المبحوثين متحصلين على شهادات جامعية، وأن نسبة 19.1% متحصلين على المستوى الثانوي، و 24.7% مستواهم متوسط، في حين نجد 3 أفراد مستوى ابتدائي.

ويمكن تفسير هذه النسب وارتفاع نسبة الأفراد ذوي المستوى الجامعي إلى حاجة المؤسسة لكفاءات وطاقات داخل المؤسسة ما يتطلب وجود مستوى تعليمي عالي باعتبارها مؤسسة حساسة وتلعب دورا مهما في الاقتصاد الوطني، أما أفراد العينة المتبقين والذين لم يتجاوزوا المستوى الثانوي فهذا راجع إلى الأقدمية في العمل والخبرة في المؤسسة، وعليه فإن معظم أفراد عينتنا يتمتعون بمستوى تعليمي مرتفع واستثمار هذه الكفاءات ينعكس على فعالية المؤسسة بالاستفادة من معارفها.

جدول رقم(11) - يبين توزيع مفردات العينة حسب المستوى الوظيفي:

النسبة المئوية	التكرار	المستوى الوظيفي
47.19	42	إطار
52.81	47	عون تنفيذ
%100	89	المجموع

تبين البيانات الإحصائية الواردة في الجدول المستويات المهنية الموجودة في المؤسسة والخاصة بالعينة

المقصودة بالدراسة حيث تمثل أعلى نسبة في أعوان التنفيذ أما النسبة المتبقية فتمثلها الإطارات

ب47.19%

ويمكن تفسير هذه النتائج بالرجوع إلى طبيعة العمل بالمديريتين المقصودتان بالدراسة، مديرية قيادة

الميناء والتي يمثلها فريق عمل مصغر من الكفاءات معظمهم ذكور يتمتعون بمستوى علمي عالي

وعصف ذهني في التسيير، أما مديرية الشحن والتفريغ فتتوقف تنفيذ المهام بها على الجهد العضلي

ولهذا فهي تعتمد على عدد كبير من العمال الذين هم في الفئة العمرية ما بين 30_39 لأن هذه الفئة

تملك طاقة عضلية تساعد في تنفيذ مهامها.

جدول رقم (12) - توزيع مفردات العينة حسب طبيعة العمل:

النسبة المئوية %	التكرار	طبيعة العمل
24.71	22	ذهني
1.23	1	إشرافي
15.73	14	عضلي
15.73	14	ذهني - إشرافي
31.40	28	ذهني - عضلي
5.60	5	ذهني - إشرافي - عضلي
5.60	5	إشرافي - عضلي
% 100	86	المجموع

يتضح من البيانات الإحصائية المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن المؤسسة تحاول التوفيق والتنسيق بين العمل الذهني مع الإشرافي وبين العمل الذهني مع العضلي وذلك بنسبة 15.7%. ويمكن تفسير ذلك بأن المؤسسة تسعى إلى الإبداع في العمل سواء كان عملا ذهنيا أو عضليا من خلال التنسيق بين مختلف المستويات العلمية من أجل تفعيل الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة وإشباع حاجات العملاء والزبائن وأطراف التعامل الأخرى.

جدول رقم (13) - توزيع مفردات العينة حسب الاقدمية في الوظيفة.

الأقدمية في العمل	التكرار	النسبة المئوية %
أقل من 5 سنوات	14	15.7
من 6 سنوات إلى 10 سنوات	39	43.8
11 سنة فما فوق	36	40.4
المجموع	89	%100

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة أغلبية أفراد العينة والمقدر عددهم ب 39 أي بنسبة %43.8، ونسبة %40.4 من أفراد العينة تتراوح أقدميتهم بين 6 و 10 سنوات، %15.7 لها أقل من 05 سنوات عمل.

من خلال هذه المعطيات يتضح لنا أن أغلبية العمال لديهم أقدمية متوسطة ومنهم من يملك خبرة كبيرة تفوق 11 سنة عمل، ولاشك أن هذه الخبرات تشكل موردا حيويا يؤثر على الأوضاع المهنية و الاجتماعية داخل المؤسسة، من خلال التفاعل و تناقل الخبرات بين فئات العمال وإحداث التنسيق والتكامل والتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة وهو ما سيعكس صورة المؤسسة.

جدول رقم (14) - يبين توزيع مفردات العينة على مدرتي (قيادة الميناء/ الشحن والتفريغ):

المديرية	التكرار	النسبة المئوية %
قيادة الميناء	42	47.19
الشحن والتفريغ	47	52.81
المجموع	89	%100

تبين بيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة والمقدر عددهم ب 47 مفردة يمثلون مديريةية الشحن

والتفريغ، في حين بقية أفراد العينة والمقدر عددهم ب 42 مفردة يمثلون مديريةية قيادة الميناء.

ويمكن توضيح هذه المعطيات باعتماد المؤسسة مديرية الشحن على عدد كبير من أعوان التنفيذ نظرا لطبيعة العمل العضلي الذي يحتاج إلى يد عاملة كبيرة خاصة بمديرية الشحن والتفريغ، في حين تعتمد المؤسسة على فريق من الإطارات ذوي خبرة وكفاءة في القيادة.

جدول رقم (15) - يبين توزيع مفردات العينة حسب مستوى اللغة العربية

النسبة المئوية %	التكرار	اللغة العربية
4.49	4	ضعيف
30.34	27	متوسط
34.83	31	جيد
30.34	27	جيد جدا
100%	89	المجموع

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد نسبة 34.83% من أفراد العينة مستواهم جيد في اللغة العربية، ونسبة 30.34% مستواهم ما بين المتوسط والجيد جدا، ونسبة 4.49% مستواهم ضعيف.

جدول رقم (16) - يبين توزيع مفردات العينة حسب اللغة الفرنسية

اللغة الفرنسية	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	9	10.11
متوسط	15	16.86
جيد	29	32.58
جيد جدا	36	40.45
المجموع	89	100%

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 40.45% من أفراد العينة مستواهم جيد جدا في اللغة الفرنسية، ونسبة 32.58% مستواهم جيد، ونسبة 16.86% مستواها متوسط في اللغة الفرنسية، ونسبة 10.11% مستواها ضعيف.

جدول رقم (17) - يوضح مستوى اللغة الانجليزية لدى أفراد العينة:

اللغة الانجليزية	التكرار	النسبة المئوية %
ضعيف	32	35.95
متوسط	10	11.34
جيد	37	41.57
جيد جدا	10	11.24
المجموع	89	100%

من خلال البيانات الكمية أعلاه نجد نسبة 41.57% من أفراد العينة جيّدون في اللغة الانجليزية، ونسبة 35.95% مستواها ضعيف، ونسبة 11.34% ذوي مستوى متوسط في اللغة الانجليزية، و11.24% مستواهم متوسط في اللغة الانجليزية.

وبناء على النتائج الإحصائية المبينة في الجداول الثلاثة الأخيرة يمكن تفسير هذه النتائج بالنظر إلى طبيعة نشاط المؤسسة وتعدد الأطراف التي تتعامل معها محليا ودوليا خاصة على مستوى المبادلات التجارية والمستوى الأمني، وخاصة التعامل مع الدول الأوروبية وهذا ما يفسر التداول الكبير للغات الأجنبية.

جدول رقم(18) يبين توزيع مفردات العينة حسب الدخل الفردي.

النسبة المئوية %	التكرار	الدخل الفردي
5.6%	5	من 20.001_25.000 دج
11.0%	10	من 25.001_30.000 دج
4.3%	4	من 30.001_35.000 دج
3.0%	3	من 35.001_40.000 دج
7.9%	7	من 40.001_45.000 دج
14.6%	13	من 45.001_50.000 دج
14.6%	13	من 50.001_55.000 دج
38.0%	34	60.000 دج فأكثر
100%	89	المجموع

من خلال ما توضحه البيانات الإحصائية بالجدول أعلاه فإن أغلبية مفردات العينة دخلهم الفردي يفوق 60.000 دج وهذا يرجع إلى حجم ومكانة المؤسسة الاقتصادية ومدى فعالية وحيوية نشاطها وما تحققة من أرباح هائلة، وهذا ما يوضح دور وفعالية المورد البشري في تحقيق فعالية وكفاءة المؤسسة، والتي هي بدورها تعمل على تطويره من خلال ما تقدمه من تحفيزات مادية ومعنوية.

النتائج الخاصة بالبيانات الديمغرافية:

- نسبة 88.8% من أفراد العينة هم ذكور.
 - نسبة 47.2% من أفراد العينة تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 39 سنة.
 - نسبة 78.16% من أفراد العينة متزوجون.
 - نسبة 76% من العينة هم من المدينة.
 - نسبة 52.8% من أفراد العينة ذو مستوى جامعي.
 - نسبة 31.40% من أفراد العينة عملهم ذهني وعضلي.
 - نسبة 43.8% من العينة لديهم أقدمية ما بين 6-10 سنوات.
 - نسبة 47.52% هم أعوان تنفيذ.
 - نسبة 34.38% من أفراد العينة مستواهم جيد في اللغة العربية.
 - نسبة 40.45% مستواهم جيد جدا في اللغة الفرنسية.
 - نسبة 41.51% من أفراد العينة متوسطين في اللغة الانجليزية.
 - نسبة 38% من أفراد العينة دخلهم الشهري يفوق 60.000 دج.
- النتيجة الخاصة بالبيانات الديمغرافية:

من خلال تحليل البيانات الإحصائية السابقة يمكن أن نخلص إلى :

- أغلبية أفراد العينة ذكور، تتراوح أعمارهم بين 30-39 سنة، وأغليبتهم متزوجين، ومن المدينة، وذو مستوى جامعي، وأغليبتهم أعوان تنفيذ، ينتمون إلى مديرية الشحن والتفريغ والتشوين، ولهم أقدمية في العمل بين 6-10 سنوات، ذوا مستوى جيد جدا في اللغة الفرنسية، ودخلهم الشهري يفوق 60.000 دج.

خلاصة

من خلال البيانات والمعلومات التي تطرقنا إليها في هذا الفصل نكون قد خطونا خطوة مهمة لاستكمال دواستنا الميدانية وهذا بالتعرف على واقع المؤسسة، وأهم خصائص العينة التي نتعامل معها وكذا الطرق العلمية والمنهجية المتبعة في جمع حقائق البحث.

الفصل الخامس: تبويب وتحليل وتفسير ومناقشة النتائج

تمهيد

أولا - تبويب وتحليل وتفسير البيانات ومناقشة النتائج.

1 - تبويب وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى.

2 - تبويب وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثانية.

3 - تبويب وتحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

ثانيا - النتائج الإحصائية الخاصة بالفرضيات.

1 - النتائج الإحصائية الخاصة بالفرضية الأولى.

2 - النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية.

3 - النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة.

ثالثا - موقع الدراسة في إطار التخصص (الدراسات السابقة/النظريات).

رابعا - النتيجة العامة.

خلاصة

تمهيد

في إطار هذا الفصل سنحاول تحليل وتفسير البيانات التي تحصلنا عليها من خلال الدراسة الميدانية التي أجريناها بالمؤسسة المينائية بسكيكدة وذلك بتطبيق أداة الاستمارة التي احتوت على 40 سؤالاً موزعين على أربع محاور: البيانات الديمغرافية ، بيانات الفرضية الأولى، بيانات الفرضية الثانية وبيانات الفرضية الثالثة، ومناقشتها في ضوء الدراسات السابقة والنظريات.

أولا - تحليل وتفسير بيانات الفرضيات

1 - تحليل وتفسير بيانات الفرضية الأولى:

جدول رقم (19) يبين كيفية تعامل الرئيس في ضل فريق العمل الذي ينتمي إليه .

النسبة المئوية %	التكرار	طريقة التعامل
11.25	10	أوتوقراطية
55.05	49	ديمقراطية
33.70	30	متساهل
%100	89	المجموع

يتأكد لنا من خلال إحصائيات الجدول أعلاه أن نسبة 55.05% يقرون بأن رئيسهم يتعامل معهم

بطريقة ديمقراطية، في حين نجد 33.70% من أفراد العينة اقروا بأن رئيسهم متساهل معهم، أما 10

مفردات أي بنسبة 11.05% صرحوا بأن رئيسهم أوتوقراطي.

وبناء على هذه النتائج المتحصل عليها، فإن هناك قيادة ديمقراطية لأفراد العينة، ويرجع هذا إلى

السهر على التطبيق الساري المفعول لقوانين العمل بالمؤسسة وتوضيحها للعمال ووضعهم أمام الأمر

الواقع خاصة فيما يتعلق بالعلوات وساعات العمل، وكذلك التعامل الجيد من خلال تسهيل عملية

تكيفهم واندماجهم في مجموعة العمل وترك مجال للاتصالات الغير رسمية مما يساعد على توثيق

العلاقة بين قائد المجموعة والأعضاء وبين الأعضاء أنفسهم، ونفسر وجود قيادة اوتوقراطية بأنها

ميكانيزمات للتحكم في زمام الأمور والمتعلقة بالعمل.

جدول رقم (20). يوضح مشاركة قائد الفريق للأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة:

			النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات			
29	25	الاجتماعات	79	70	نعم
39	35	التشاور وتبادل الأفكار			
11	10	حل المشكلات			
20	18	مركزية القرار	20	18	لا
1*	1	عدم الإجابة	1	1	عدم الإجابة
100%	89	المجموع	100%	89	المجموع

*ملاحظة: هناك مفردة من العينة لم تقدم إجابة عن السؤال.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 79% من مفردات الدراسة يؤكدون على إشراكهم من طرف مسؤوليهم في اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل، وذلك من خلال عقد اجتماعات دورية كل أسبوع أو قد تكون استعجالية عند الحاجة، والاعتماد في حل المشكلات على التنسيق بين الآراء والأفكار من خلال الحوارات الجماعية التي يتم فيها تبادل الأفكار والآراء واستشارة الأعضاء وذلك للوصول إلى القرار الصحيح في الوقت المناسب، وهذا ما يشجع على الإبداع في العمل، في حين أقرت نسبة 20% من أفراد العينة بأنه لا تتم استشارتهم بالقرارات تتخذ من طرف المسؤولين الذين يتمتعون بصلاحيات القرار على حد قولهم كما أن هناك بعض المهام قراراتها واضحة ولا تستدعي إجماع الرأي بشأنها، في حين نجد مفردة واحدة من مفردات العينة التزمت الحياد و لم تصرح بأي إجابة.

الجدول رقم (21) - يبين التنسيق بين قائد الفريق و أعضاءه في تحقيق أهداف المؤسسة لرفع الروح المعنوية.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	78	87.6	العمل بموضوعية ووضع أهداف مشتركة	24	26.97
			تكامل الأدوار	30	33.70
			التواصل والتخطيط المشترك لانجاز المهام	24	26.97
لا	11	12.4	وجود خلافات بسبب فروق في المستوى الخبرة في العمل	11	12.36
المجموع	89	100	المجموع	89	%100

يتضح لنا من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن هناك تنسيق بين قائد فريق العمل وأعضائه بنسبة 87.6% ، وذلك من خلال التعاون و التواصل المستمر والتخطيط المشترك، والتنسيق

في المهام من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بكل احترافية وموضوعية وكذلك السؤال المستمر عن حاجيات العمال وإعلامهم بكل ما هو جديد لخلق جو عمل ايجابي مشجع على الإبداع والإخلاص والعمل بكل ارتياحية وبروح معنوية عالية، في حين 12.4% من مفردات عينة الدراسة يقرون بعدم وجود تنسيق بينهم وبين قاداتهم وحسب تصريحاتهم فهذا راجع إلى بعض الخلافات بسبب فروق في المستويات ، لكنها تبقى قليلة ولا تؤثر على سيرورة العمل.

جدول رقم (22) يبين ما إذا كان القائد يحفز الأعضاء لتنفيذ المهام والأعمال داخل المؤسسة:

		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %	الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات			
44.95	40	عبارات الشكر والتقدير والاعتراف بالمجهود المقدم	77	86.52	نعم
30.33	27	التقويم الشهري			
11.23	10	المحافظة على الروح الجماعية			
13.49	12	الاعتماد على النفس والعمل بمصادقية	12	13.48	لا
%100	89	المجموع	89	100	المجموع

تبين معطيات الجدول الإحصائية أعلاه أن نسبة 86.52% تتلقى تحفيزات مادية ومعنوية وذلك

للحفاظ على استقرار العامل بالمؤسسة وضمان ولائه وانتمائه له وأنه جزء لا يتجزء منها وتعمل

المؤسسة على المحافظة على الروح الجماعية للعمال، والاعتراف بالمجهودات التي يقدمونها يرفع من معنوياتهم، كما أنه وبالاستناد إلى النتائج المحققة والمبنية على تصريحات العمال فإن المؤسسة تولي اهتمام كبير للحوافز المادية بتقديم علاوات، ومنح إجازات وعطل واستفادة العمال من رحلات وترىصات خارج الوطن، ومن هنا تتضح سياسة المؤسسة في بناء نظام الحوافز تماشياً مع الأفراد الذين ينتمون إليها، في حين يقر البعض الآخر من المبحوثين بعدم تلقيهم لأي حوافز وأنهم مؤولون على مهامهم دون الالتفات للمحفزات التي تقدمها المؤسسة، وقد تكون هذه الفئة من الموظفين الجدد.

جدول رقم (23) يبين تميز قائد الفريق عن القادة الآخرين داخل المؤسسة

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
8.98	8	المرونة
11.23	10	متفاعل
20.22	18	متخلق
2.24	2	متسلط
6.74	6	حكيم
5.61	5	المرونة، متفاعل، متخلق، حكيم
8.98	8	المرونة، متفاعل، متخلق
11.23	10	المرونة، متفاعل
14.66	13	المرونة، متخلق
10.10	9	المرونة، حكيم
%100	89	المجموع

تكشف القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبتقدير 20.22% أن قائدهم

يتميز عن باقي القادة بأخلاقه، وصرحت نسبة 14.6% من أفراد العينة بأن قائدهم يتميز بالمرونة

والأخلاق، ، وصرحت نسبة قدرها 11.2% بأن قائدهم مرن ومتفاعل في نفس الوقت، ونسبة أخرى

من أفراد العينة قدرها 11.23% أقرت ونجد منهم من وصفوا بأنه مرن وحكيم بنسبة 10.10%

وأقرت نسبة 6.74% بأن قائدهم يتميز بالحكمة، كما أن هناك نسبة قدرها 5.61% ترى بأن قائدها تتوفر فيه أغلبية الصفات "مرن، متفاعل، متخلق، وحكيم"، في حين نجد نسبة 2.24% أي مفردتين فقط صرحتا بتسلط قائدهم.

من خلال ما تقدم وبناء على إجابات المبحوثين الذين أثنوا على قادتهم وهذا ما يدل على وجود علاقة جيدة بينهم وبين قادتهم وحسن التعامل معهم حيث يتضح لنا أن أغلبية القادة تتوفر فيهم سمات القيادة الفعالة التي تعتمد على الأخلاق الحسنة والمرونة والتفاعل المستمر ومدى قدرة أصحاب القرار في إيجاد مناخ نفسي جيد في العمل من خلال تحقيق روح الفريق والعمل الجماعي والذين اكتسبوا ثقة الأعضاء وهذا ما أكدته إجابات المبحوثين، كما التمتع بالحكمة والمرونة وقدرتهم على التفاوض في فهم حاجات العمل وحاجات الأعضاء يولد علاقة جيدة بين الطرفين، ومنه فإن وجود علاقات جيدة بين القادة والأعضاء، وترك مجال للتفاعل والاندماج، يزيد من يزيد من دافعية العامل بالرغبة في بدل المزيد من المجهودات والولاء، وهذا دليل على أنه هناك روح معنوية عالية بين القادة والأعضاء.

جدول رقم (24) يبين بماذا تتحدد كفاءة الفريق:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
11.23	10	أ. التميز في الأداء
11.23	10	ب. تحقيق الأهداف
8.99	8	ج. العمل الجماعي
12.35	11	د. الجودة في العمل
7.87	7	هـ. الدقة والتفاني في العمل
22.48*	20	أ+ب+ج+د+هـ
13.49	12	أ+ج+د
12.36	11	أ+ب+د
100%	89	المجموع

*سؤال متعدد الإجابات وهذا ما يؤكد أن المبحوثين أجابوا بأكثر من اختيار.

يوضح لنا الجدول أعلاه أن نسبة 22.48% من أفراد العينة أكدوا على أن كفاءة الفريق تتحدد ب

التميز في الأداء وتحقيق الأهداف والعمل الجماعي، والجودة في العمل، والدقة والتفاني في العمل ،

ونسبة 13.49% تقر بأن كفاءة الفريق تتحدد بالتميز في الأداء، والعمل الجماعي، والجودة في

الأداء، وأكدت نسبة قدرها أيضا 12.36% أن كفاءة الفريق تحدد بجودة العمل والتميز في الأداء

وتحقيق الأهداف، وأكدت نسبة 12.35% أن كفاءة الفريق تتحدد الجودة في العمل، وأكدت نسبة

11.23% من أفراد العينة أن التميز في الأداء هو من يحدد كفاءة الفريق، ونفس النسبة أكدت أن كفاءة الفريق تتحدد بمدى تحقيق الأهداف، وهناك نسبة أخرى قدرها 8.99% تحدد كفاءة الفريق بالعمل الجماعي، وهناك من يحدد بالدقة والتفاني في العمل بنسبة 7.87%.

من خلال النتائج الإحصائية للإجابات المتعددة التي أدلى بها أفراد العينة يتضح أن العمل الجماعي والتعاون المشترك على تحقيق الأهداف، والدقة والتفاني في العمل، والتميز في الأداء بتحقيق الجودة في العمل، كلها تساهم في زيادة كفاءة الفريق بشكل كبير، وهذا ما أكدته النتائج السابقة، حيث تؤكد نسبة 87.6% من الجدول رقم (21) بوجود تنسيق بين القادة وأعضاء فريق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة، كما أن الجودة والدقة والتفاني في العمل تعتبر من مميزات الفريق الكفاء وهذا ما يؤكد الجدول رقم (18) المتعلق بدخل العمال والقدر بنسبة 38.2% أي ما يفوق 60.000 دج، إضافة إلى التحفيزات التي يقدمها القائد للأعضاء و الموضحة في الجدول رقم(22).

جدول رقم (25) يوضح المهارات التي يعتمد عليها الفريق في تحقيق أهدافه:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أ - المعارف والمهارات التقنية والفنية	6	7
ب - المعارف والمهارات الإدارية	5	5
ج - الثقة في الأعضاء	6	7
د - المعارف والمهارات السلوكية	8	9
هـ - التعاون في تحقيق الأهداف	6	7
أ+ب	25	28*
ج+هـ	33	37
المجموع	89	%100

*سؤال متعدد الإجابات وهذا ما يؤكد أن المبحوثين أجابوا بأكثر من إختيار.

من خلال البيانات الإحصائية المبينة في الجدول أعلاه نجد أن نسبة 37% من الإجابات المتعددة لمفردات العينة أجابوا بأن الفريق يعتمد على الثقة و التعاون في تحقيق أهدافه، وأجابت نسبة 28% بأن المهارات الإدارية والفنية والتقنية هي المعتمدة في تحقيق أهداف الفريق، وصرحت نسبة 9% بأن تحقيق أهداف الفريق تعتمد على المعارف والمهارات السلوكية، ونسبة 7% أقرت بأن تحقيق الفريق لأهدافه متوقف على الثقة ما بين في الأعضاء، وأقرت نسبة أخرى قدرها 7% بأن الفريق يحقق أهدافه

بناء على التعاون المشترك بين الأعضاء، وأيضاً أجابت نسبة أخرى قدرها 7% من مفردات العينة بأنها تعتمد على المعارف والمهارات التقنية والفنية في تحقيق أهدافها، في حين أجابت نسبة 5% من مفردات العينة بأنه تعتمد على المعارف والمهارات الإدارية في تحقيق أهداف الفريق. ومنه نستنتج بأن غالبية أفراد العينة وبإجابات متعددة أقرروا بأن الثقة والتعاون بين الأعضاء في تحقيق الأهداف هو أهم عامل لتحقيق ورفع مستوى كفاءة الفريق، وهذا ما أوضحتها جل النتائج السابقة والتي تؤكد على وجود القيادة الديمقراطية وسهولة التعامل بين القادة والأعضاء التعاون الموجود داخل فريق العمل.

جدول رقم (26) يبين أهم الأساليب التي يستخدمها القائد لتحفيز أعضاء الفريق:

النسبة المئوية %	التكرار	نوع الحافز
41.78	37	مادي
44.94	40	معنوي
13.48	12	لا يوجد تحفيز
%100	89	المجموع

نلاحظ مما تبينه بيانات الجدول أعلاه بأن نسبة 41.78% من مفردات العينة صرحوا بأنهم يتلقون تحفيزاً مادية، وصرحت نسبة 44.94% بأنها تحفز معنوياً، في حين صرحت نسبة 13.48% أي 12 مفردة بأنها لم تتلقى أي تحفيزات.

تبين نتائج الجدول أعلاه المبينة على تصريحات المبحوثين بالأغلبية بأنهم يحفزون مادياً من خلال ما يتحصلون عليه من خلال التقويم الشهري ومكافآت عن العمل وكذا استفادتهم من الرحلات التي تنظمها المؤسسة إلى خارج الوطن، بالإضافة إلى التعامل الجيد والاحترام وعبارات الشكر والتقدير

التي يتلقونها من خلال الاتصال المباشر، و نسب التحفيز تقريبا متكافئة بين الحوافز المادية والمعنوية وهذا ما تؤكد النتائج السابقة (أنظر جدول الدخل للفرد، و جدول التحفيز التي يقدمها القائد).
أما بقية أفراد العينة وبنسبة 13.48% نفوا تلقيهم لأي حوافز مادية ومعنوية وأن هناك تسلط وضغط عليهم لإنهاء المهام بأي طريقة، وهذا ما ينعكس سلبا على معنويات الأفراد.

جدول رقم(27) يبين كيف يرفع القائد كفاءة العمال من خلال التحفيز.

			النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات			
44.94	40	الاعتراف بالجهود المقدمة وتقديم دورات تكوينية	86.52	77	نعم
30.33	27	التقويم الشهري، الترقية			
11.23	10	المحافظة على الروح الجماعية والثقة في الأعضاء			
13.48	2	الاعتماد على النفس والعمل بمصداقية	13.48	12	لا
%100	89	المجموع	100	89	المجموع

يظهر لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن القائد يساهم في رفع مستوى كفاءة

العمال من خلال التحفيز وهذا ما أدلى به معظم أفراد العينة أي 77 مفردة بنسبة 286.5 %، وذلك

من خلال ما يتلقونه من كلمات تشجيعية تزيد من حماسهم في العمل عبارات الشكر والتقدير التي تقر

وتعترف بالجهد المبذول من طرف الأعضاء، وخلق نوع من الارتياحية والحرفية في العمل من خلال المعاملة الجيدة والتنسيق مع الأعضاء، إضافة إلى التقويم الشهري الذي تمنح على أساسه المكافآت والعلاوات والترقية، كما يقوم القائد بدراسة جوانب الضعف لدى الأعضاء ومحاولة إدراكها من خلال الدورات التدريبية والتريصات التي تتم خارج الوطن خاصة عمال الصيانة الذين تتم أغلب تربيصاتهم بألمانيا أو إسبانيا

مما يشجعهم بالمقابل إلى تعلو لغات جديدة تساهم رفع كفاءة الأعضاء لتقدم خدمات عالية الجودة. وأغلب النتائج السابقة تؤكد على ذلك. أما بقية أفراد العينة وبنسبة 13.48% صرحت بأنها لم تتلقى أي حوافز مادية أو معنوية، وهذا راجع إلى أن هؤلاء الأفراد يعتمدون على أنفسهم نظرا لطبيعة عملهم، وقد يكونوا من الموظفين الجدد.

جدول رقم(28) يوضح كيف يساهم القائد في تحسين كفاءة العاملين.

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
28.10	25	دراسات ميدانية (تكوين/تدريب)
53.93	48	الخبرة
17.97	16	السهر على تنفيذ المهام وتقديم إرشادات
%100	89	المجموع

نلاحظ من بيانات الجدول الإحصائية أعلاه والمتعلق بمساهمة القائد في تحسين كفاءة العاملين أن نسبة 52.92 أن القائد بخبرته يساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين من خلال استفادتهم من المعلومات

والمعارف القبلية في العمل ومشاركتهم في العمل وهذا ما تؤكد نتائج الأقدمية في العمل والمقدرة بنسبة 40.4 أي ما يفوق 11 سنة عمل، وأجابت نسبة 28.08 من مفردات العينة بأن القائد يوفر

دورات تكوينية للعمال لتغطية النقائص التي يعانون منها كإرسالهم إلى معاهد تكوين خاصة بالغات الأجنبية أو تكوين في إحدى التخصصات ذات العلاقة بمجال العمل وهذا ما تؤكدته النتائج السابقة والمتعلقة بالحوافز المقدمة، في حين أشارت البقية وبنسبة قدرها 17.97 أن السهر على تنفيذ المهام والتدخل لتقديم الإرشادات في الوقت المناسب يزيد من احتكاك العمال بالقادة من تنسيق الجهود وتقديم النصح للرفع من مهاراتهم في الأداء والجدية في العمل.

2- النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية:

جدول رقم(29) يبين مساهمة التفاعل بين أعضاء الفريق في تحسين ومناقشة تفاصيل العمل:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	82	92.13
لا	6	6.75
عدم الإجابة	1	1.12
المجموع	89	%100
تحقيق الجودة وتسريع وتيرة العمل	40	44.95
طبيعة النشاط المينائي القائم على التفاعل المستمر	20	22.50
التطور والوصول إلى تحقيق الأهداف	22	24.70
أمور العمل واضحة	6	6.75
عدم الإجابة	1	1.10 *
المجموع	89	%100

ملاحظة: توجد مفردة واحدة لم تدلي بإجابتها وهذا راجع إلى دخول وقت العمل ما يؤكد الالتزام

الواضح بمواقيت عملهم.

تكشف القراءة الإحصائية لبيانات الجدول أعلاه أن 82 مفردة بنسبة 92.13% قد أكدوا أن التفاعل بين الأعضاء في فهم ومناقشة أفكار وتفصيل العمل، وهذا ما يدل على التفاعل والتواصل القائم بينهم، وحسب إجابات المبحوثين فإن طبيعة النشاط المينائي هو التفاعل المستمر، وتبادل الأفكار وديمومة التواصل القائم على التنسيق بين المهام، يضمن التطور وتحقيق الأهداف بطريقة سريعة وجودة عالية

وهذا ما تؤكد نظرية العمليات الداخلية التي تهتم بما تقدمه المؤسسة بما يتوافر لديها من موارد. أما بقية نسبة العينة 6.75% فقد نفوا ذلك وهذا راجع إلى أن أمور العمل واضحة. فيما ألتزمت مفردة واحدة بالحياد ولم تقدم أي إجابة.

جدول رقم (30) أهم وسائل نقل وتبادل المعلومات داخل المؤسسة:

النسبة المئوية	التكرار	الوسيلة المستعملة
44.95	40	ج - وسائل الكترونية وتقنية
33.71	30	ب - التواصل المباشر
11.23	10	أ - المذكرات والتقارير المكتوبة
10.11	9	أ+ب+ج
100	89	المجموع

من خلال بيانات الجدول الكمية يتضح أن 44.95 من أفراد العينة يقرون أن وسائل تبادل المعلومات المعتمدة هي وسائل تقنية، في حين نجد هناك من يقروا بأن هناك تواصل شفهي مباشر بنسبة 33.71% والمذكرات والتقارير بنسبة 10 %، وهناك من يعتمد أكد باعتماد الثلاثة معا بنسبة 9% . من خلال نتائج الجدول يبدو جليا تنوع وتعدد وسائل نقل وتبادل المعلومات داخل الفريق وأن الوسائل المتداولة هي الوسائل التقنية أي اعتماد الفرق بكثرة على وسائل التواصل، الانترنت، الجهاز اللاسلكيالهاتف (3SHIFR)، لأنها أكثر تطورا وسرعة في نقل وتبادل المعلومات، كما يعتمدون التواصل المباشر من خلال المحادثات اليومية والاجتماعات المصغرة، وهذا ما أكدت عليه نظرية العلاقات الإنسانية

حيث أن التواصل المباشر يوطد العلاقات ويقلل من حدوث المشاكل، أما فيما يخص المذكرات والتقارير المكتوبة فهي تدخل ضمن إجراءات الاتصال الرسمي وإجراءات العمل المتعلقة بالجانب القانوني والتنظيمي للمؤسسة.

جدول رقم (31) يبين اللغة الأكثر تداولاً بين أعضاء الفريق:

النسبة المئوية %	التكرار	اللغة
28.08	25	العربية
31.48	28	الفرنسية
6.74	6	الانجليزية
*33.70	30	الفرنسية+العربية(العامة)
%100	89	المجموع

*سؤال متعدد الإجابات ما يبين أن المبحوثين أجابوا بأكثر من اختيار.

يتضح من الجدول أعلاه والمتعلق باللغة الأكثر تداولاً بين الأعضاء أن نسبة 33.70% من أفراد العينة يستعملون اللغتين الفرنسية والعربية، ونسبة 31.48% يعتمدون اللغة العربية في حواراتهم اليومية، ونسبة 28.08% تعتمد اللغة العربية (العامة)، ومن يستعملون اللغة الإنجليزية هم 06 أفراد أي بنسبة 6.74%.

من خلال ما تقدم وبناءً على النتائج المتحصل عليها في الجدول أعلاه أن اللغة الأكثر تداولاً بين الأعضاء هي اللغة الفرنسية وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول وكذا ما لاحظناه أثناء فترة التريص وهو ما يؤكد أيضاً الجدول رقم (16) المتعلق بمستوى أفراد العينة في اللغة الفرنسية، إذ يرجع هذا إلى طبيعة العمل وتعدد أطراف التعامل والعلاء والزبائن داخل وخارج الوطن إضافة اللغة الإنجليزية لتسهيل

التعامل مع بض الأطراف التي تتواصل معها المؤسسة، وتبقى اللغة العربية أي العامية لتحقيق الاتصالات الغير رسمية.

جدول رقم (32) يبين الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات بين أعضاء الفريق داخل

المؤسسة:

الوسيلة	التكرار	النسبة المئوية %
مكتوبة	7	7.86
شفوية	11	12.35
الالكترونية	14	15.75
مكتوبة_شفوية_الالكترونية	13	14.60
مكتوبة_شفوية	13	14.60
مكتوبة_الالكترونية	15	16.85
شفوية_الالكترونية	16	17.19
المجموع	89	100%

*سؤال متعدد الإجابات ما يؤكد أن المبحوثين أجابوا بأكثر من اختيار.

تؤكد لنل إحصائيات هذا الجدول أن نسبة 17.19% أقرروا بأن إيصال المعلومات داخل الفريق يتم شفويا والكترونيا، كذلك تؤكد نسبة 16.85% من مفردات العينة أن إيصال المعلومات يتم من خلال الوسائل المكتوبة والالكتروني، وأيضا أقرت نسبة 15.75% بأن الوسائل الالكترونية هي الأكثر

فعالية وأكدت أيضا نسبة 14.60% باستعمال الوسائل الثلاث المكتوبة الالكترونية والشفوية، ونفس النسبة أيضا أكدت على الوسائل المكتوبة والشفوية فقط، كما أكدت نسبة قدرها 12.35% بان إيصال المعلومات يتم مباشرة وشفويا، في حين أكدت نسبة 7.86% أن إيصال المعلومات بين أعضاء الفريق تكون مكتوبة.

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن الوسائل الالكترونية والشفوية هي الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بين أعضاء الفريق، وهذا ما يوضح انتقال وتداول المعلومات والأفكار بين أعضاء الفريق بصورة مباشرة ويساهم التواصل المباشر في تعزيز مصداقية المعلومات وكذا تعزيز الروابط بين الأعضاء، إضافة إلى سهولة وسرعة إيصال المعلومات باستخدام الأجهزة الإلكترونية وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (30) والمتعلق بأهم الوسائل المستعملة في نقل وتبادل المعلومات، إذ تتجلى إستراتيجية المؤسسة في تحقيق أهدافها من خلال الاعتماد على الأجهزة الإلكترونية المتطورة مع ترك مجال للاتصالات الغير رسمية للمحافظة على روح الفريق.

جدول رقم (33) يبين المبادرة في العمل من خلال الاضطلاع على ما يحدث داخل المؤسسة:

		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات		
56.17	50	الإحساس بالانتماء يزيد من الإخلاص في العمل	78	87.65
22.47	20	المبادرة في العمل تبدأ من تلقي المعلومات الصحيحة		
8.98	8	التعرف على المستجدات يساعد على استغلال الفرص		
12.38	11	أمور العمل واضحة	11	12.35
100%	89	المجموع	89	100

يوضح الجدول أعلاه والمتعلق بالمبادرة في العمل من خلال الاضطلاع على ما يحدث داخل المؤسسة

أن 78 مفردة أي بنسبة 87.65 % أكدوا على أن معرفتهم بما يحدث داخل المؤسسة يحسبهم

بالانتماء ويزيد من إخلاصهم في العمل ، كما أن تلقي المعلومات الصحيحة في الوقت المناسب يزيد

من المبادرة في إتقان العمل واعتراض الأزمات قبل حدوثها، وأيضا الاطلاع على كل ما هو جديد يزيد من روح الإبداع والمبادرة والتفاني في العمل وحسن استغلال الفرص لإثبات التميز وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم المتعة بمدى مساهمة التفاعل بين أعضاء الفريق في تحسين العمل. أما بقية أفراد العينة وبنسبة 12.38% فقد أجابوا بأن إطلاعهم على ما يحدث داخل المؤسسة لا يزيد من مبادرتهم في العمل، كما توضح النتائج في الجدول أعلاه فهذا راجع إلى أن أمور العمل واضحة، وقد يرجع هذا إلى كون العامل مهتم بتنفيذ ما يوكل إليه من مهام فقط ، أو كما وضحت النتائج السابقة أن نسبة قليلة من المبحوثين لا يتلقون حوافز.

جدول رقم (34) يبين ما إذا كانت وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة تساعد على انجاز المهام:

		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات		
47.19	42	السرعة في الانجاز وإتقان العمل	92.14	82
44.95	40	ريح الوقت والجهد وتحقيق الأهداف		
7.86	7	الحاجة الى وسائل أكثر تطورا	7.86	7
100%	89	المجموع	100	89

تكشف البيانات الإحصائية للجدول أعلاه أن وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة تساعد على انجاز المهام وهذا ما أدلى به غالبية أفراد العينة أي 82 مفردة بنسبة 92.14% ، ويرجع هذا إلى النتائج التي تحققه من خلال السرعة في الانجاز وريح الوقت والجهد وإتقان العمل وهذا ما تؤكدته نتائج الجدول رقم (30) المتعلق بأهم الوسائل المستعملة في نقل وتبادل المعلومات بين أعضاء وأكادت نسبة 40.94% على أهمية الوسائل الالكترونية في نقل المعلومات وتسريع وتيرة العمل خاصة

الأنترانات التي تمثل الاتصالات الداخلية، والجهاز اللاسلكي وهذا يوضح التقانة العالية التي تتمتع بها المؤسسة بهدف تحقيق الجودة في العمل.

في حين هناك نسبة صرحت بأنها بحاجة إلى وسائل أكثر تطوراً، وهذا راجع إلى كثافة العمل والمنافسة من أجل مواكبة التطورات الحاصلة في المؤسسات المينائية الأوروبية علماً أن المؤسسة تحتل المرتبة الأولى مغاربيا والثانية إفريقيا.

جدول رقم (35) يوضح مساهمة الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية%
الوصول إلى الأهداف المسطرة	39	43.82
تلقي المعلومات المناسبة	20	22.47
المحافظة على الزبائن	17	19.11
ضمان الأمن والسلامة	13	14.60
المجموع	89	%100

يوضح الجدول رقم (34) المتعلق بمدى مساهمة الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية، حيث نسبة قدرها 43.82% من أفراد العينة أن الاتصال يساهم في الوصول إلى الأهداف المسطرة ، كما أكدت نسبة 22.47% بأنه يساهم في تلقي المعلومات المناسبة، وأيضاً أكدت نسبة 19.11% بأن الاتصال يساهم في الحفاظ على الزبائن، كما أكدت نسبة من أفراد العينة قدرها 14.60% أن الاتصال الدائم يساهم في ضمان الأمن والسلامة المهنية.

ومن هذه البيانات يتضح لنا مرونة الاتصال تساهم بشكل كبير في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال السرعة في الإنجاز وأن وضوح وشفافية قنوات الاتصال وتلقي المعلومات المناسبة في الوقت المناسب

والتعرف على طبيعة الأعمال كما تضمن الأمن والسلامة من خلال التدخل السريع أثناء حدوث مشكلات كما يساهم أيضا في واثقان العمل وهذا ما أكدته نتائج الجدول رقم (34) والمتعلق بما إذا كانت وسائل الاتصال المتوفرة تساعد على انجاز المهام بحيث أكدت على ذلك نسبة قدرها 92.14%، كما أن فعالية الاتصال تكمن في المحافظة على الزبائن وإرضاء طلبات الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المؤسسة من خلال النسق المفتوح وهذا ما أكدته الدخول الإستراتيجي يقر بأن المنظمة الفعالة هي التي تستطيع إرضاء جميع أطراف التعامل.

جدول رقم (36) أهمية التقارير في إيصال المعلومات للفريق:

			النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات			
56.17	50	تقارير دورية للاضطلاع علو مستوى العمل	84.26	75	نعم
28.08	25	تقارير ادارية متعلقة بقوانين العمل داخل المؤسسة			
15.75	14	تعامل مباشر وشفوي	15.74	14	لا
100%	89	المجموع	100	89	المجموع

تكشف المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن 84.26 % من أفراد العينة أكدوا على أهمية

التقارير في إيصال المعلومات للفريق، وذلك من خلال التقارير الدورية التي تطرح في اجتماعات

مصغرة لمناقشة النتائج المحققة في العمل وذلك للحفاظ على الجانب الرسمي للعمل، وأيضا المذكرات

والتقارير الورقية توضع في أرشيف المؤسسة للرجوع إليها في حال ضياع النسخ الإلكترونية، كما تعبر

أيضا على مستوى الرقابة من خلال اللوائح القانونية التي توضح القانون الداخلي للمؤسسة والعقوبات والإجازات في حال مخالفة قوانين المؤسسة، في أفرت نسبة 15.74% من أفراد العينة بأنها تعتمد التواصل المباشر نظرا لطبيعة العمل واضحة ولا يتطلب تقديم تقارير مكتوبة عنه وهذا متعلق أكثر بقبطان الباخرة.

جدول رقم (37) يبين فيما تساهم البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها الفريق

الاحتمالات	التكرارات	النسبة المئوية
التوصل إلى حل المشكلات	8	8.98
تحقيق الربح	6	6.75
السرعة في الانجاز	6	6.75
زيادة المنتج	4	4.49
تحقيق أهداف العمل بكفاءة	30	33.70
جودة الخدمات	10	11.24
فعالية الأداء	15	16.85
تحسين المردودية	10	11.23
المجموع	89	%100

من نتائج الجدول أعلاه يتضح لنا أن البيانات والمعلومات التي يتحصل عليها الفريق تساهم في

تحقيق أهداف العمل بكفاءة وهذا ما أجاب به 30 من أفراد العينة أي بنسبة 33.70% ، وأجابت

نسبة 16.85% بأن المعلومات التي يحصلون عليها تساهم في فعالية الأداء، كما صرحت نسبة 11.24% بأن المعلومات التي يتلقاها الفريق تساهم في تحقيق الجودة في الخدمات، ووضحت نسبة أخرى قدرها 11.23% بأن المعلومات التي يحصلون عليها تحسن من المردودية، وأجابت نسبة 8.98% من أفراد العينة بأن المعلومات التي يحصلون عليها تساعدهم في حل المشكلات التي تعارضهم. وأن تحقيق السرعة في الانجاز أجاب بها أفراد العينة بنسبة متساوية قدرها 6.75% ، في حين أقرت نسبة قدرها 4.49% من مفردات العينة بأن المعلومات التي يتحصل عليها الفريق تساهم في زيادة المنتج.

من خلال البيانات الإحصائية التي يوضحها الجدول أعلاه وبناء على إجابات المبحوثين يتضح لنا مدى توافر المعلومات اللازمة لدى الفريق لكي يحقق أهدافه بكفاءة وجودة عالية، وهذا ما يؤكد أيضا على انسيابية العملية الاتصالية وتوافر وسائل الاتصال الحديثة التي تسهل من عملية التواصل وتبادل المعلومات، وهذا ما يؤكد الجدول رقم (35) والمتعلق بمدى مساهمة الاتصال في تحقيق فعالية المنظمة.

جدول رقم (38) يبين تكامل الجهود بين الأعضاء في توفير المعلومات لاتخاذ القرارات.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	80	89.88
لا	9	10.12
المجموع	89	100

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
خلق جو من الثقة والرضا وتبادل الخبرات	42	47.19
الإحساس بقيمة العمل والهدف المشترك	40	44.95
محايد	7	7.86
المجموع	89	100%

من خلال بيانات الجدول الكمية المبينة أعلاه يتضح أن نسبة 89.88% من أفراد العينة أكدوا على

أن تكامل الجهود بين أعضاء الفريق يمكنهم من تجميع معلومات وأفكار جديدة وإعادة ربطها لاتخاذ

القرار الأصوب، وهذا من خلال التعاون والتفاهم، وتبادل الخبرات، القضاء على نقاط الاستفهام لخلق

جو من الثقة والرضا المشترك بين العمال والقادة والزبائن، وتؤكد هذه النتائج نتائج الجدول رقم (21)

والذي يوضح التنسيق القائم بين قائد الفريق وأعضاءه في رفع الروح المعنوية في العمل وتحقيق

أهداف المؤسسة.

في حين نجد نسبة 10.12% من أفراد العينة نفت ذلك ولتزمتم الحياد في الإجابة.

3 - تحليل وتفسير بيانات الفرضية الثالثة.

جدول رقم (39) يبين فيما يساهم العمل الجماعي:

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تشجيع المبادرات الفردية	5	5.62
توافر ظروف الإبداع	5	5.62
سرعة الانجاز	20	22.47
التفاعل	6	6.75
التركيز على أهداف المؤسسة	13	14.64
ثقافة موحدة	2	2.25
الاتفاق في القيم	0	0.0
التوافق المهني	0	0.0
التفاعل والتركيز على أهداف المؤسسة	30	33.70
الاتفاق في القيم وثقافة موحدة	8	8.99
المجموع	89	100 %

من خلال نتائج الجدول أعلاه يتبين أن العمل الجماعي يساهم في زيادة التفاعل والتركيز على أهداف المؤسسة وهذا ما أدلت به أغلبية أفراد العينة بنسبة قدرها 33.70% ، كما أدلت نسبة 22.47% بأن العمل الجماعي يحقق السرعة في الانجاز، كما أنه يزيد من تلاحم وتركيز الجهود الجماعية حول تحقيق أهداف المؤسسة وهذا ما أدلت به نسبة 14.60% من أفراد العينة، وبينت نسبة قدرها 8.99% بأن العمل الجماعي يخلق ثقافة موحدة ويحقق الاتفاق في القيم، كما أن العمل الجماعي يزيد من مستوى التفاعل هذا ما أكدته نسبة 6.75% من أفراد العينة، وأكدت نسبة 5.62% أن العمل مع الجماعة يوفر ظروف الإبداع، ونفس النسبة تؤكد على أنه يشجع المبادرات الفردية .

ومنه نستنتج أن أغلبية أفراد العينة أقروا بأهمية العمل الجماعي في تحقيق أهداف المؤسسة وإثبات فعاليتها، والتنسيق بين الأعضاء من خلال تشجيع التعاون على تحقيق الأهداف وتشجيع المبادرات الفردية وتوفير ظروف الإبداع، كما يزيد العمل الجماعي من حماس الأفراد واندفاعهم نحو العمل بروح معنوية عالية، ما يزيد من تقوية العلاقات بين الأعضاء وهذا ما لاحظناه أثناء فترة التريص خاصة على عمال الشحن والتفريغ والتشوين حيث يغطي أحدهم الآخر في حالة ما إذا ما واجهت أحدهم ظروف مستعجلة تمنعه عن العمل. وهذا أيضا ما أكدته جل النتائج السابقة.

جدول رقم (40) يبين ما يمكن تحقيقه من خلال العمل في إطار فريق:

النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات
10.11	9	زيادة المردودية لدى العامل
8.99	8	التواصل مع العملاء، وتقديم نوعية جيدة للخدمة
5.62	5	الجدية ، والتفاني في العمل
8.99	8	التفاعل الجماعي، وتحقيق علاقات إنسانية
5.62	5	التعاون والالتزام، والسير السليم للمهام والأعمال
7.87	7	القناعة والقبول، وتحقيق الثقة
4.49	4	المهارة في الأداء وإتقان العمل
* 48.31	43	كل الاحتمالات
%100	89	المجموع

*- سؤال متعدد الإجابات ما يبين إجابة المبحوثين بأكثر من اختيار.

تكشف البيانات الكمية للجدول أعلاه عن ما يمكن تحقيقه من خلال العمل في إطار فريق، حيث صرحت نسبة كبيرة من أفراد العينة قدرها 48.31% بأن العمل كفريق من يساهم في (زيادة المردودية لدى العامل، والتواصل مع العملاء وتقديم نوعية جيدة للخدمة، كما يزيد من الجدية والتفاني في

العمل، ويزيد من التفاعل الجماعي، وبناء علاقات إنسانية، كما يعزز التعاون والالتزام والسير السليم للمهام والأعمال، كما أنه يولد الثقة والقناعة والقبول، كذلك يرفع من مستوى المهارة في الأداء والإتقان في العمل) أي أن هذه النسبة قد أجابت باختيار كل الاحتمالات الموضحة في الجدول، كما أكدت نسبة 10.11% من أفراد العينة بمساهمة العمل الجماعي في زيادة المردودية لدى العامل، وأجابت نسبة 8.99% بأن العمل كفريق يزيد من قوة التواصل مع العملاء وتقديم نوعية جيدة للخدمة، ونفس النسبة أيضا أي 8.99% أجابت بأن الفريق يزيد من التفاعل الجماعي وخلق علاقات إنسانية، وأن نسبة 5.62% العمل في شكل فريق يزيد من التعاون والالتزام والسير السليم للمهام والأعمال، وتمثلها نسبة أخرى أي 5.62% من مفردات العينة أن العمل كفريق يحقق الجدية والتفاني في العمل، في حين أكدت نسبة قدرها 4.49% أن المهارة في الأداء وإتقان العمل تتحقق من خلال العمل في ضل فريق.

وبناء على هذه النتائج يتضح لنا أهمية وقيمة العمل في إطار فريق نظرا للنتائج الايجابية التي يحققها في تحقيق الرضا المشترك بين الأطراف المتفاعلة (المؤسسة، العملاء، والزبائن)، وهذا ما أكدته جل النتائج السابقة، حيث بين الجدول رقم(18) الذي يوضح الدخل الشهري للفرد والذي يفوق 60.000دج، كما أن خير دليل على ذلك هو ما حققته التجربة اليابانية باعتمادها على أسلوب الفرق من خلال ما يعرف بحلقات الجودة.

جدول رقم (41) يبين دور العمل الجماعي في التقليل من الأخطاء وحوادث العمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
غير موافق بشدة	1	1.1%
غير موافق	3	3.4%
محايد	5	5.6%
موافق	34	38.2%
موافق بشدة	46	51.7%
المجموع	89	100%

من خلال البيانات الكمية الموضحة في الجدول رقم (41) أن أغلبية أفراد العينة تؤكد بشدة أن العمل الجماعي يساهم في التقليل من الأخطاء وحوادث العمل بنسبة 51.7%، ووافقت على ذلك نسبة 38.2% من مفردات العينة، في حين التزمت نسبة 5.6% الحياد حيال ذلك، وهناك نسبة 3.4% نفت ذلك، في حين هناك مفردة واحدة من أفراد العينة نفت بشدة أن للعمل الجماعي دور في التقليل من أخطاء وحوادث العمل.

توضح نتائج الجدول أعلاه اتجاهات الأفراد نحو العمل الجماعي وعلاقته بأخطاء وحوادث العمل فوجدنا أن أغلبية أفراد العينة تؤكد على أن العمل الجماعي يقلل من نسبة الوقوع في الخطأ وسرعة اكتشافه ويجنب الحوادث في العمل، وذلك من خلال تبادل الآراء ومناقشة أفكار العمل والمشاوره التي تتم بين الأفراد حول اتخاذ القرار السليم والتدخل السريع لمواجهة المشكلات وحلها جماعيا وهذا ما يؤكد الجدول رقم (37) المتعلق بمساهمة البيانات التي يتحصل عليها الفريق في التوصل إلى حل المشكلات وذلك ما أكدته نسبة 8.98%.

جدول رقم (42): يبين نسبة الشكاوي في العمل .

		الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
النسبة المئوية %	التكرار	الاحتمالات		
9	8	سير العمل	20	19
6	5	خلافات مع احد الأعضاء		
4	4	الظروف المادية للعمل		
2	2	خلاف مع القائد السابق		
79	70	لا توجد شكوى	80	70
100%	89	المجموع	100	89

تكشف البيانات الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بالشكاوي المقدمة في العمل، أن غالبية أفراد العينة

أكدوا عدم تقدمهم بأي شكوى بنسبة 80%، وهذا ما يدل على توفر ظروف العمل المناسبة وارتفاع

مستوى الرضا والإرتياحية في العمل ووجود مناخ عملي يرفع من الروح المعنوية وملائم للسلامة

المهنية، وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم (38) والذي يبين كيف لتكامل الجهود بين أعضاء الفريق في تحقيق الرضا بنسبة قدرها 47.19% من الأفراد الذين أكدوا على أنهم راضون عن ظروف عملهم وعن أجورهم.

في حين صرحت نسبة 20% من أفراد العينة أنها سبق لها وأن تقدمت بشكوى وذلك حول خلافات بين بعض الأعضاء حول سيرورة العمل، في صرحت مفردتين بأنها كانت على خلاف مع القائد السابق، أما البقية فقد كانت شكواهم متعلقة بالظروف المادية للعمل والتي ربما لم تكن في مصلحتهم وقد يكونوا من الفئة التي لم تتلقى تحفيز والتي أكدت نتائج الجدول رقم (26) أن نسبة 13.48% بأنها لم تتلقى أي تحفيز.

جدول (43) يوضح العلاقة بين أعضاء الفريق.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
أ - علاقة صداقة	19	21.43
ب - علاقة أخوة	27	30.33
ج - علاقة زمالة	14	15.73
أ+ب+ج	2	2.24 *
أ+ب	5	5.61
أ+ج	5	5.61
ب+ج	17	19.10
المجموع	89	%100

*سؤال متعدد الاختيارات ما يؤكد على إجابة المبحوثين بأكثر من اختيار.

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه نلاحظ أن أغلبية مفردات العينة وبنسبة 30.33% تؤكد أن طبيعة العلاقة السائدة في الفريق هي علاقة أخوة، وأكدت نسبة 21.43% بأنه تجمعهم علاقة صداقة، وأكدت 19.10% بأن بوجود علاقة زمالة وأخوة في داخل الفريق، وأكدت نسبة 15.73% أنه علاقتهم هي علاقة زمالة، وأيضاً هناك نسبة من أفراد العينة قدرها 5.61% أكدت على أنها تجمعها علاقة صداقة وعلاقة زمالة، وأكدت نسبة مماثلة أن علاقتها بالأعضاء الأخرى هي علاقة أخوة وزمالة وأكدت نسبة أخرى قدرها 2.24% بوجود علاقات صداقة وأخوة وزمالة بينهم.

بناءً على هذه الشواهد الإحصائية يتضح لنا أن أغلبية أفراد العينة قد تعدت علاقتهم من مجرد الزمالة إلى علاقات الصداقة والأخوة، وهذا ما يؤكد التلاحم والتماسك الموجود بين أعضاء الفريق وهذا ما يوضح أن المؤسسة تفتح مجالاً أمام الاتصالات الغير رسمية من أجل المحافظة على روح الفريق من خلال التفاعل المستمر والمباشر بين الأعضاء وهذا ما توضحه جل النتائج السابقة كما يبين الجدول رقم (23) والمتعلق بالوسائل الأكثر فعالية حيث تؤكد أن التواصل المباشر يزيد من فعالية التواصل بين الأعضاء كما يساهم في تقريب العلاقات وتطورها خارج الإطار الرسمي بنسبة 12.35%.

جدول رقم (44) يبين روح المبادرة والتطوع داخل فريق العمل لأداء أي عمل.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
نعم	70	80
لا	19	20
المجموع	89	100

تكشف البيانات الكمية في الجدول أعلاه والمتعلق بروح المبادرة داخل الفريق حيث، أن غالبية أفراد العينة أكدوا على روح المبادرة والتطوع داخل الفريق وذلك بنسبة 80%، من خلال التغطية وهذا ما يذل على التعاون القائم بينهم ارتفاع مستوى الرضا والإرتياحية في العمل ووجود مناخ عملي يرفع من

الروح المعنوية وملائم بعيدا عن كل التناقضات، وهذا ما عبرت عنه نتائج الجدول رقم (83) والذي يبين كيف لتكامل الجهود بين أعضاء الفريق في تحقيق الرضا بنسبة قدرها 47.19% من الأفراد الذين أكدوا على أنهم راضون عن ظروف عملهم وعن أجورهم. وهو ما يؤكد أيضا الجدول رقم (43) والمتعلق بطبيعة العلاقة بين الأعضاء وأكدت نسبة 30.33% بأنها علاقة أخوة.

جدول رقم (45) يبين أسباب فشل الأعضاء.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
عدم منح الثقة التنظيمية	14	15.75
عدم منح مكافآت وحوافز	15	16.85
نقص عملية الاتصال	13	14.60
المنافسة ما بين الأعضاء	8	8.98
الإجابة بأكثر من اختيار	39	43.82 *
المجموع	89	%100

*- سؤال متعدد الإجابات ما يبين إجابة المبحوثين بأكثر من اختيار على السؤال.

تضح لنا من خلال المعطيات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة بنسبة قدرها 43.82% قد أجابوا بأكثر من احتمال فعلى سبيل المثال هناك من أرجع فشل الفريق عدم منح الثقة التنظيمية وعدم منح مكافآت وحوافز وذلك بنسبة 2.24% حيث وضحت أنها تقدم أكثر لما تكون محفزة وأنها تضع ثقتها في التنظيم، وأيضا أكدت نسبة 16.9% أن المنافسة بين الأعضاء (أصدقاء

الشئفة كما صرح به بعض المبحوثين) ونقص عملية الاتصال بين الأعضاء تؤدي إلى عرقلة العمل ووضح المبحوثين ذلك أن ذلك نادرا ما يحدث من خلال تعطل بعض أجهزة الاتصال خاصة مع عمال الشحن لما يكونون في عرض البحر، هذه إجابات المبحوثين المتعلقة بأكثر من اختيار أما باقي أفراد العينة فقد أرجعت نسبة 16.75% أن عدم منح مكافآت وحوافز لأعضاء الفريق يجعلهم غير مبالين بتقديم أفضل ما لديهم و عليه فإن للحوافز دورا فعالا في رفع الروح المعنوية للفريق، وأرجعت نسبة أخرى قدرها 15.75% فشل الفريق إلى عدم منح الثقة التنظيمية، في حين أرجعت نسبة 14.60% فشل الفريق إلى نقص عملية الاتصال حيث أن الاتصال هو عصب المؤسسة، بينما فشل الفريق راجع إلى المنافسة بين الأعضاء هذا ما أقرت به نسبة 8.98% وذلك من خلال المنافسة على المناصب.

جدول رقم(46) يوضح على ماذا يقوم العمل الجماعي.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
وضع أسلوب تفكير موحد	9	10.11
التفاعل ما بين الأعضاء	19	21.35
وضع أسس مشتركة في اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة العمل	13	14.61
الانسجام والتماسك ما بين الأعضاء	18	20.23
كل الاحتمالات	30	33.70 *
المجموع	155	%100

* جدول متعدد الإجابات ما يؤكد إجابة المبحوثين بأكثر من اختيار.

من خلال البيانات الإحصائية في الجدول أعلاه أن أغلبية أفراد العينة وبنسبة 33.70% قد أجابوا

بكل الاحتمالات أي أن العمل الجماعي يقوم على (وضع أسلوب تفكير موحد، التفاعل ما بين

الأعضاء، وضع أسس مشتركة في اتخاذ القرارات الخاصة بطبيعة العمل، كما يقوم أيضا على

الانسجام والتماسك بين الأعضاء) حيث أن العمل الجماعي يكون أكثر فعالية بتوفر كل هذه العناصر

أي أن بناء فريق عمل يكون بالاختيار السليم للأفراد القادرة على التفاعل مع الجماعة والانسجام

معها، والتي تتفق في الكثير من الأمور على رأسها الأهداف المشتركة ، كما أكدت نسبة أخرى أن

العمل الجماعي يقوم على التفاعل مابين الأعضاء بنسبة 21.35% حيث أن من سمات العمل الجماعي هو التفاعل المستمر بين الأعضاء من خلال التواصل المباشر أو باستخدام وسائل لاتصال المختلفة،وأكدت نسبة 20.23% من أفراد العينة أي 18 مفردة على أن الانسجام والتماسك مابين الأعضاء هو أساس العمل الجماعي والقائم على العلاقات الإنسانية، وهذا ما أكدته النتائج السابقة والذالة كلها على التعاون التفاعل والتماسك مابين أعضاء الفريق داخل المؤسسة، وهو أيضا ما نادى به وأكدته نظرية العلاقات الإنسانية والتي تقر بأهمية الجانب الغير رسمي والإنساني في الوسط العملي.

جدول رقم (47) يبين كيف يساهم العمل الجماعي في تحقيق جودة ونوعية الخدمات بالمؤسسة

المينائية بسكيكة.

الاحتمالات	التكرار	النسبة المئوية %
تحسين وضع المؤسسة في السوق	30	33.73
تحسين وتوفير الخدمات للزبائن	22	24.71
تزيد وتطور رقم أعمال المؤسسة	19	21.34
زيادة المردودية والحفاظ على مكتسبات المؤسسة	18	20.22
المجموع	89	100%

تكشف القراءة الإحصائية لبيانات الجدول رقم (47) والذي يبين كيف يساهم العمل الجماعي في

تحقيق جودة ونوعية الخدمات بالمؤسسة المينائية بسكيكة وذلك من خلال تحسين وضع المؤسسة في

السوق وذلك ما أكدته نسبة 33.73%، أي أن العمل المينائي بطبيعته عمل جماعي لا يمكن لفرد واحد القيام به لذا فإنه كلما تعاونت الجماعة على تحقيق أهداف المؤسسة وزيادة المنتج كلما ساعد ذلك على تحسين ظرف والمؤسسة وكلما ساهم في تحقيق مردودية عالية وخاصة الأمن والسلامة في مكان العمل الذين هما شرطين أساسيين من أجل جودة ونوعية الخدمات بالميناء، وكل هذا يعمل على زيادة وتطور رقم أعمال المؤسسة.

ثالثا - النتائج الإحصائية الخاصة بالفرضيات.

1 - النتائج الإحصائية الخاصة بالفرضية الأولى:

حاولنا من خلال الفرضية الأولى الكشف عن مساهمة القيادة في تحسين كفاءة العمال ووجدنا أن:

- نسبة 55.05% من مفردات العينة أن رئيسهم يتعامل معهم بطريقة ديمقراطية.

- نسبة 79% من أفراد العينة أقرت بمشاركة القائد للأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة.

- نسبة 87.6% من أفراد العينة تؤكد بأن هناك تنسيق بين قائد الفريق والأعضاء في تحقيق أهداف

المؤسسة لرفع الروح المعنوية.

- نسبة 86.52% تقر بأن قائد الفريق يحفزهم لتنفيذ المهام والأعمال داخل المؤسسة.

- نسبة 20.22% من أفراد العينة يرون أن قائد فريقهم يتميز عن باقي القادة بأخلاقه.

- نسبة 22.48% من أفراد العينة ترى بأن كفاءة الفريق تتحدد بالتميز في الأداء، وتحقيق الأهداف،

والعمل الجماعي وأيضا الجودة والثقة والتفاني في العمل.

- نسبة 37% من أفراد العينة تقر بأن الثقة في الأعضاء والتعاون على تحقيق الأهداف من أهم

العناصر التي يعتمد عليها الفريق لتحقيق أهدافه.

- نسبة 44.94% من أفراد العينة أكدت على أنها تتلقى حوافز معنوية.

- 86.52% من أفراد العينة يؤكدون بأن القائد يحفزهم أثناء قيامهم بمهامهم لرفع مستوى كفاءة أدائهم

لأعمالهم.

- 53.93% من مفردات العينة أن قائد الفريق يساهم في تحسين كفاءة العاملين بخبرته

النتيجة الجزئية الخاصة بالفرضية الأولى:

من خلال النتائج المتحصل عليها حول الفرضية الأولى والمتعلقة بمساهمة القيادة في رفع كفاءة

العمال يتضح لنا أن لنا أن القائد يساهم في رفع كفاءة العاملين وذلك من خلال القيادة الديمقراطية

ومشاركة القائد للأعضاء في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة، والتنسيق معهم في تحقيق أهداف المؤسسة لرفع الروح المعنوية من خلال التواصل والتخطيط المشترك وتكامل الأدوار، و تحفيزهم لتنفيذ المهام والأعمال من خلال عبارات الشكر والتقدير والتقويم الشهري والمحافظة والاحترام المتبادل، والتمتع بالأخلاق العالية للمحافظة على الروح الجماعية، ورفع كفاءة الفريق من خلال التميز في الأداء والعمل الجماعي لتحقيق أهداف المؤسسة بجودة عالية، إلى جانب الاعتماد على الثقة في الأعضاء للتعاون على تحقيق الأهداف، وتحقيق ذلك بالتحفيز المعنوي من خلال التعامل الجيد والتواضع والثناء على الأعضاء، ورفع مستوى كفاءة العمال بتقديم دورات تكوينية والترقية، والمساهمة أيضا في تحسين كفاءة العاملين من ما يتمتع به من خبرة في المجال وتزويدهم بالمعلومات التي تفيدهم.

واستنادا على الشواهد السابقة يتأكد لنا أن، القيادة تساهم بشكل كبير في رفع كفاءة العاملين، وهذا ما يؤكد صدق الفرضية والتي بررت ميدانيا.

2- النتائج الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثانية:

- نسبة 92.13% من العينة تؤكد أن التفاعل بين الأعضاء يساهم في تحسين فهم ومناقشة أفكار وتفصيل العمل بالمؤسسة .

- نسبة 40 % من أفراد العينة توضح أن الوسائل المستعملة في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل هي وسائل إلكترونية.

- نسبة 33.70% من أفراد العينة أكدوا أن اللغة الأكثر استعمالا في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل هي اللغة الفرنسية والعربية (العامة).

- نسبة 17.19% من أفراد العينة ترى أن الوسائل الأكثر فعالية في إيصال المعلومات بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة هي الوسائل الإلكترونية والشفوية.

- نسبة 87.65% من العينة تؤكد أن اطلاعها على ما يحدث داخل المؤسسة يزيد من مبادرتها في العمل.

- نسبة 92.14% من أفراد العينة يؤكدون بأن وسائل الاتصال المتوفرة بالمؤسسة تساعدهم في انجاز المهام والأعمال الموكلة لهم.

- نسبة 43.82% من أفراد العينة تؤكد مساهمة الاتصال بين أعضاء الفريق في تحقيق الفعالية التنظيمية بالوصول إلى تحقيق الأهداف.

- نسبة 84.26% من أفراد العينة تؤكد على أهمية التقارير في إيصال المعلومات للفريق.

- نسبة 16.85% من أفراد العينة تؤكد على أن التنوع في البيانات والمعلومات التي يحصلون عليها من أجل العمل مع فريق في تحقيق فعالية الأداء.

- نسبة 89.88% من أفراد العينة تؤكد على تكامل الجهود بين أعضاء الفريق يمكنهم من تجميع المعلومات والأفكار وإعادة ربطها لتوفير معرفة جديدة تفيد في اتخاذ القرارات. النتيجة الجزئية الخاصة بالفرضية الثانية.

من خلال النتائج المتحصل عليها الثانية والمتعلقة بمساهمة الاتصال في تحسين مستوى الأداء لدى الفريق يتضح لنا أن التفاعل بين أعضاء الفريق يساهم في تحسين ومناقشة أفكار وتفاصيل العمل من خلال التشاور وتبادل الآراء والأفكار واحترامها للوصول إلى القرار الصحيح، وذلك بالاعتماد على التواصل المباشر باستعمال اللغة الفرنسية والأجهزة الإلكترونية لتوفير المعلومات لكل الأعضاء وتسهيل عملية تنفيذ المهام وزيادة مبادرة الأعضاء في العمل وسرعة الإنجاز وزيادة التفاعل بين الأعضاء للوصول إلى تحقيق الأهداف بسرعة وجودة وريح الوقت والجهد.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أن الاتصال الفعال يساهم في تحسين مستوى الأداء لدى الفريق، وهذا يؤكد تحقق الفرضية ميدانياً.

3 - البيانات الإحصائية المتعلقة بالفرضية الثالثة:

- نسبة 33.70% من العينة تؤكد على أن العمل الجماعي بين أعضاء الفريق يحقق السرعة في الإنجاز والتفاعل والتركيز على أهداف المؤسسة .
 - 48.31% من مفردات العينة تؤكد أن العمل في إطار فريق العمل يؤدي إلى زيادة المردودية لدى العامل والتواصل مع العملاء وتقديم نوعية جيدة للخدمة والجدية والتفاني في العمل والتفاعل الجماعي وتحقيق علاقات إنسانية والتعاون والالتزام والسير السليم للمهام والأعمال والقناعة والقبول وتحقيق الثقة والمهارة وإتقان والعمل.
 - نسبة 51.97% من أفراد العينة يؤكد بشدة دور العمل الجماعي في التقليل من الأخطاء والحوادث في العمل.
 - نسبة 80% تؤكد عدم تقدمها بأي شكوى في العمل.
 - نسبة 30.33% من أفراد العينة تؤكد على أنها تجمعها علاقة أخوة.
 - نسبة 80% من أفراد العينة تؤكد وجود روح المبادرة بين الأعضاء داخل الفريق من خلال التغطية والمساعدة.
 - نسبة 43.82% من أفراد العينة يرجعون أسباب فشل الفريق يرجع إلى عدم منح الثقة التنظيمية، وعدم منح مكافآت وحوافز ونقص عملية الاتصال والمنافسة بين الأعضاء.
 - نسبة 33.70% من أفراد العينة ترى أن العمل الجماعي يقوم على وضع أسلوب تفكير موحد والتفاعل مابين الأعضاء ووضع أسس مشتركة في اتخاذ القرارات.
 - نسبة 33.73% من أفراد العينة يوضحون أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق جودة ونوعية الخدمات من خلال تحسين وضع المؤسسة في السوق.
- النتيجة الجزئية الخاصة بالفرضية الثالثة.

من خلال النتائج المتحصل عليها حول الفرضية الثالثة والمتعلقة بمساهمة العمل الجماعي في تحسين نوعية الخدمات، يتبين لنا أن العمل الجماعي يساهم في تحقيق التفاعل والسرعة والتركيز على أهداف المؤسسة، والعمل في إطار فريق أيضا يؤدي إلى زيادة المردودية لدى العامل من خلال التعاون والجدية وإتقان العمل وضمان السير السليم للأعمال وتحقيق التواصل مع العملاء من خلال تقديم نوعية جيدة للخدمة ، والتعاون المشترك للتقليل من الأخطاء وحوادث العمل، مما يقلل الشكاوي ويقوي علاقات الأعضاء كما يشجع على روح المبادرة داخل الفريق ويساعد على وضع أسلوب تفكير موحد بين الأعضاء وتحقيق جودة ونوعية الخدمات لأن العمل الجماعي أحسن من العمل الفردي، وفشل الفريق يرجع ألي نقص عملية التواصل وعدم منح مكفآت والمنافسة بين الأعضاء.

رابعاً- موقع الدراسة في إطار التخصص(الدراسات السابقة/ النظريات):

1- مناقشة النتائج في ضوء الدراسات السابقة:

مما هو معلوم أن البحث الميداني تزيد قوته ومصداقيته من خلال الاحتكام إلى مرجعية نظرية وامبريقية تساعد تكوين معرفة جديدة أو الانطلاق من نتائج متوصل إليها سابقا وهذا ما طبقناه على دراستنا المتعلقة بفرق العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية والذي تمكننا من خلال معالجتنا له الاطلاع على مجموعة من الدراسات التي تشابهت مع موضوع دراستنا من حيث المتغيرات، ففيما يخص الدراسة المتعلقة بالقيم التنظيمية وتماسك فريق العمل متعدد الثقافات فقد أكدت على الدور الكبير الذي يلعبه في تماسك فريق العمل متعدد الثقافات، وهو ما توافق مع نتائج دراستنا والتي أكدنا من خلالها على أهمية الاتصال في تحقيق التعاون والتماسك والانسجام بين أعضاء الفريق خاصة في ضل الاتصالات الغير رسمية والاتصال المباشر، كما أن الدراسة المتعلقة بالاتصال والفعالية التنظيمية قد أن هناك علاقة بين طبيعة الاتصال والفعالية التنظيمية من خلال انفتاح قنوات الاتصال الرسمية وهو ما توافق مع ما توصلنا إليه من خلال دراستنا في مساهمة الاتصال في تحقيق الفعالية التنظيمية بالوصول إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أما الدراسة التي تناولت الاختيار المهني والفعالية التنظيمية فقد أثبتت عن وجود علاقة بين الاختيار المهني والفعالية التنظيمية من خلال المعايير الموضوعية في اختيار الكفاءات وتحقيق الرضا الوظيفي في حين أكدت دراستنا الراهنة على أن تحقيق الفعالية التنظيمية متوقف على الفريق الكفاء الذي يعتمد على المعارف والمهارات الفنية والتقنية وتكامل الجهود بين الأعضاء وديمقراطية التسيير، أما فيما يتعلق بالدراسة التي تناولت الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين فقد أكدت على أن العلاقات الإنسانية داخل التنظيمات من أهم الحوافز التي تقود العامل إلى بذل جهد أكبر لتحقيق فعالية المؤسسة و هي

تتوافق تقريبا مع دراستنا الراهنة والتي أكدنا من خلالها على أن العمل في إطار فريق يولد علاقات إنسانية من خلال التفاعل وعلاقات الأخوة بين الأعضاء.

وعليه فإن دراستنا قد دعمت نتائج الدراسات السابقة ولكنها أخذت منحى آخر في التحليل والتفسير.

2 - مناقشة النتائج في ضوء النظريات:

استندنا في دراستنا الراهنة على خلفية نظرية تناولت متغيرات الدراسة لتدعيم النتائج الميدانية منها:

نظرية العلاقات الإنسانية التي تهتم بالدوافع والحاجات الاجتماعية للعمال والتنظيم غير الرسمي وكذا

الرضا الوظيفي والروح المعنوية وهذا ما توصلت إليه دراستنا الأمبريقية حيث أكدت على توافر حوافز

مادية ومعنوية والمتمثلة في الاحترام والتقدير والمعاملة الجيدة للعمال والاهتمام بانشغالاتهم من خلال

فتح قنوات الاتصال الغير رسمي من خلال التواصل مباشرة مع العمال والوقوف على انشغالاتهم

والسهر على تلبيتها وهذا ما تجتهد المؤسسة ميدان الدراسة في تحقيقه وبناء على ما تؤكدته النتائج

وكذا ما علمنا به أثناء فترة تربصنا بالمؤسسة.

نظرية النسق: تهتم هذه النظرية بأهمية التفاعل بين المنظمة والبيئة المحيطة في إطار النسق المفتوح

والعمل المشترك على تحقيق أهداف المؤسسة بطرق عدة أي أنه اثبتين من الطرق تؤدي إلى نفس

الهدف ونفس الهدف يتحقق بعدة طرق، وهذا ما دعمت به نتائج دراستنا والتي تؤكد على تركيز

الفريق على تحقيق أهداف المؤسسة .

كما تؤكد نظرية اتخاذ القرار على أهمية تحقيق توازن بين طرفي العمل لأن القرار الصحيح يتخذ

بالإجماع وهذا ما توضح في دراستنا من خلال مشاركة القائد الأعضاء في اتخاذ القرارات الخاصة

بالعمل.

كما اهتم مدخل العمليات الداخلية بالاتصال والتفاعل بين العمال والآلات ويرى أن المنظمة الفعالة

هي التي تهتم بهذا الجانب وهو ما توصلنا إليه من خلال دراستنا والتي أكدت على مساهمة التفاعل

بين أعضاء الفريق باستعمال وسائل الاتصال المختلفة يزيد من فعالية الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة بكل كفاءة.

ويرى مدخل إرضاء الجهات الإستراتيجية ومدخل القيم المتنافسة على أن إرضاء رغبات العملاء والزبائن وبناء إستراتيجية ومعايير تنافسية مختلفة عن المعايير المعتادة يساهم في تحقيق فعالية المنظمة وهذه الرؤية قد تحققت في نتائج دراستنا إذ أن المؤسسة تسعى من خلال العمل بالفرق الفعالة إلى توفير خدمات سريعة وجودة عالية وتبني نظام عمل 24سأ بالفرق المتناوبة والتي تعمل بروح معنوية عالية لرفع رقم أعمال المؤسسة في السوق ومواجهة المنافسة وهذا ما حققته المؤسسة باحتلالها المرتبة الثانية إفريقيا والأولى مغاربيا.

ويلخص مدخل الإدارة بالأهداف فعالية المؤسسة في مدى قدرتها على الوصول إلى تحقيق الأهداف التي سطرته بالاعتماد على فرق العمل الفعالة وهذا ما توصلنا إليه من خلال هذه الدراسة.

خامسا - النتيجة العامة:

من خلال النتائج الموضحة سابقا فقد خلصنا إلى نتيجة جد مهمة تبين بشكل كبير أهمية فرق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية وهذا ما تأكد ميدانيا حيث أكدت جل الإحصائيات الكمية على أن فريق العمل المتعاون والمحفز والكفاء يساهم في تحقيق الفعالية التنظيمية.

ومن خلال احتكاكنا بواقع المؤسسة ميدان الدراسة ومن الملاحظات التي شاهدناها توصلنا إلى أن طبيعة نشاط المؤسسة يتسم بالتفاعل المستمر والتنسيق الدائم بين العمال والمديريات خاصة مع مديرية قيادة الميناء باعتبارها أهم مديرية والتي تسهر على التنسيق بين المديريات الأخرى وتوفير المعلومات الضرورية التي تنظمهم وبالتالي نلاحظ دور القيادة في المحافظة على الروح الجماعية لفريق عمل المؤسسة ككل، وهذا ما يزيد من صدق فرضية الدراسة العامة.

خلاصة

من خلال هذا الفصل تطرقنا إلى النتائج المتحصل عليها ميدانياً بالتحليل والتفسير والتي توضح طبيعة العلاقة بين فرق العمل والفعالية التنظيمية حيث تأكدت جل الفرضيات ميدانياً والمدعمة نظرياً، وهذا من خلال مساهمة القيادة في رفع مستوى كفاءة العمال، ومساهمة الاتصال الفعال في تحسين مستوى الأداء، ومساهمة العمل الجماعي في تحسين الخدمات.

خاتمة:

لقد وقفت دراستنا الراهنة على معالجة متغيرين مهمين وأساسيين في المؤسسات المعاصرة وهما فرق العمل والفعالية التنظيمية، وذلك في قالبين: القالب النظري الذي عالج جوانب مختلفة لفرق العمل والفعالية التنظيمية في التراث السوسيولوجي، والقالب الميداني الذي أسقطت فيه متغيرات الدراسة على المؤسسة ميدان الدراسة.

فقد تناولنا في الإطار النظري جملة من التساؤلات والنظريات وبعض العناصر والمعطيات الميدانية والتي أكدت على أن فرق العمل هي إستراتيجية المؤسسات المعاصرة لتحقيق فعالية المؤسسة من خلال الاتصال الفعال ومشاركة الأفراد في اتخاذ القرارات للرفع من معنوياتهم ورفع مستوى أدائهم بالتعاون على تحقيق أهداف المؤسسة بجودة ونوعية عالية.

وهذا ما أكدته نتائج الدراسة الميدانية من خلال إسقاط مؤشرات المتغيرين على واقع المؤسسة ومعالجتها كميًا وكيفيًا فقد تأكدت النتائج المتتالية في الإطار النظري وقد تم التأكد من خلالها على علاقة فرق العمل بتحقيق الفعالية التنظيمية.

وبالرغم من تحقق فرضيات الدراسة وإثبات علاقة فرق العمل بتحقيق الفعالية التنظيمية إلا أن الباب يبقى مفتوح أمام الدراسة والبحث في الموضوع وتناوله في وقت لاحق بأبعاد زمنية ومكاني وبشرية ومؤشرات مختلفة.

قائمة المراجع

قائمة الكتب:

- (1) أحمد حامد رمضان بدر، إدارة المنظمات، دار العلم، الكويت، 1982.
- (2) أحمد عبد الوهاب، السلوك التنظيمي، دراسة سلوك الأفراد والجماعات داخل منظمات الأعمال، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، مصر، 1996.
- (3) أحمد عرفة آخرون، فعالية التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية 2002.
- (4) أحمد عرفة وآخرون، فعاليات التنظيم وتوحيد السلوك الإنساني، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- (5) أحمد ماهر، التنظيم الدليل العلمي لتصميم الهياكل والمعلومات التنظيمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- (6) أحمد ماهر، تطوير المنظمات إعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الدار الجامعية الإسكندرية.
- (7) أحمد مصطفى خاطر، إدارة المنظمات الاجتماعية وتقييم المشروعات، دط، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1999.
- (8) اعتماد محمد علام، وآخرون، علو اجتماع التنظيم مداخل نظرية ودراسات ميدانية، مكتبة لأن
- (9) أنس عبد الباسط عباسي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع، 2011.
- (10) بوفلجة غيات، مقدمة علم النفس التنظيمي، ديوان المطبوعات الجامعية. جلو المصرية، 2013.
- (11) حسين حريم، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الأردن.
- (12) حسين محمود حريم، الهيكل التنظيمي وإجراءات العمل، الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن؟
- (13) حنفي محمود سليمان، وظائف الإدارة، مكتبة الإشعاع الفنية، 1977.
- (14) زيد عبوي، إدارة الموارد البشرية، ط 1، كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- (15) سعيد محمد المصري، الإدارة والتنظيم، الدار الجامعية الإسكندرية.
- (16) سمير الشوكي، المعجم الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع ودار الشرق الثقافي، الأردن، 2006.
- (17) سوزان أويلان، ترجمة عبد الحكيم الخزامي، كيفية بناء فرق عمل فعالة دليل عملي للأعضاء والقادة، ط2، دار الفجر للنشر والتوزيع، لقاهرة، 2002.
- (18) السيد الحسين، علم اجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، مصر، 1994.
- (19) شحاتة سليمان محمد سليمان، مناهج البحث بين النظرية والتطبيق، مركز الإسكندرية للكتاب، 2005.
- (20) صالح بن نوار فعالية التنظيم في المؤسسات الاقتصادية، مخبر علم الاجتماع الاتصال والترجمة، الجزائر، 2006.
- (21) صلاح الدين عبد الباقي، السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2000.
- (22) عادل حسن وآخرون، تنظيم إدارة الأعمال، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت،
- (23) عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، ط 1، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- (24) عبد الكريم بوحفص، أسس ومناهج البحث في علم النفس، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 20016.
- (25) علي عبد الرزاق جبلي، علم اجتماع التنظيم، مدخل التراث والمشكلات الموضوع والمنهج، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1999.
- (26) علي عبد الهادي مسلم، تحليل وتصميم المنظمات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001
- (27) علي غربي، أبجديات المنهجية في كتابة الرسائل الجامعية، مطبعة CIRTACOPY، الجزائر، 2006.
- (28) كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي مفاهيم وسلوك الفرد والجماعة والتنظيم، دار الفكر، الأردن، 1993.

- (29) لوكنيا الهاشمي، السلوك التنظيمي، ج 2، شركة دار الهدى للطباعة والنشر، الجزائر، 2002.
- (30) محمد سيد فهمي، طريقة العمل مع الجماعات بين النظرية والتطبيق، المكتب الجامعي، الإسكندرية، 2002.
- (31) محمد شفيق، البحث العلمي الخطوات المنهجية لإعداد البحوث الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 1998.
- (32) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، دار وائل للنشر، عمان، 2000.
- (33) مرعي محمد مرعي، دليل المديرين في قيادة الأفراد وفرق العمل، ط1، دار الرضا للنشر، 2002.
- (34) مصطفى محمود أبو بكر، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003.
- (35) موسى اللوزي، التنظيم وإجراءات العمل، ط 1، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2002.
- (36) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة والهيكل والتصميم، ط 2، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
- (37) ناصر دادي عدوان، إدارة الموارد البشرية، دار الحمادية الجزائر، 2003.
- (38) نور الدين بشير تاوريريت، الفعالية التنظيمية بين النظرية والتطبيق، ط 1، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

الرسائل الجامعية:

- (1) صالح بن نوار، الفعالية التنظيمية داخل المؤسسات الصناعية من وجهة نظر المديرين والمشرفين، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب المحركات والجرارات بقسنطينة، رسالة دكتوراه في علم اجتماع التنمية، الجزائر، 2004/2005.

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الشاذلي بن جديد (الطارف)

كلية العلوم الاجتماعية و الإنسانية

الاجتماعية

قسم علم

شعبة: علم الاجتماع

التخصص: علم اجتماع تنمية وتسيير الموارد البشرية

الموضوع

فرق العمل وعلاقتها بالفعالية التنظيمية

- المؤسسة المينائية بسكيكدة نموذا -

استمارة بحث مقدمة لإعداد مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر أكاديمي

إشراف الأستاذة:

من إعداد الطالبة:

مذكور رشيدة

كثيشب حياة

سيدي (ة) العامل(ة) المحترم (ة)،

نرجو من سيادتكم المحترمة مساعدتنا في ملء هذه الاستمارة التي بين يديك ، والتي قد صممت للحصول على بعض المعلومات التي تخدم البحث العلمي الذي تقوم بإعداده الطالبة الباحثة، وذلك للإتمام مذكرة الماستر - سنة ثانية - في علم الاجتماع - تخصص تنمية و تسيير الموارد البشرية- .

وتحتوي هذه الاستمارة على مجموعة من الأسئلة نرجو من سيادتكم المحترمة سيدي (ة) العامل(ة) التعاون معنا والمساهمة بإجابة عليها بكل دقة وموضوعية وأمانة، وذلك بوضع (x) في المكان المناسب لذلك.

ونحيطكم علما بأن هذه البيانات المقدمة من طرفكم هي سرية ولا تستخدم إلا في أغراض البحث العلمي فقط

تقبلوا من فائق عبارات التقدير والاحترام.

وشكرا جزيلا على تعاونكم مع الباحثة

المحور الأول- البيانات الشخصية:

- 1- جنس: ذكر أنثى
- 2- السن: من 20-29 سنة
- من 30 - 39 سنة
- من 40 - 49 سنة
- 50 سنة فأكثر
- 3- الحالة العائلية: أعزب (ة) متزوج(ة) مطلق(ة) أرمل(ة)
- 4- الأصل الجغرافي: الريف المدينة
- 5- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 6- المستوى الوظيفي: إطار عون تحكم عون تنفيذ
- 7- طبيعة العمل: عمل ذهني عمل إشرافي عمل عضلي أخرى حددها
- 8- الأقدمية في العمل: أقل من 5 سنوات
- 6-10 سنوات
- 11 سنة فما فوق
- 9- المديرية أو المصلحة التي تنتمي إليها:

- 10- المستوى في اللغة: العربية ضعيف متوسط جيد جيد جدا
- الفرنسية ضعيف متوسط جيد جيد جدا
- الإنجليزية ضعيف متوسط جيد جيد جدا
- لغة أخرى..... ضعيف متوسط جيد جيد جدا

30.000-25.001 دج <input type="checkbox"/>	25.000-20.001 دج <input type="checkbox"/>	20.000-1500.1 دج <input type="checkbox"/>	15000 دج <input type="checkbox"/>	11- الدخل الشهري الفردي
50.000-45.001 دج <input type="checkbox"/>	45.000-40.001 دج <input type="checkbox"/>	40.000-35.001 دج <input type="checkbox"/>	35.000-30.001 دج <input type="checkbox"/>	
أكثر من 60.000 دج <input type="checkbox"/>			55.000-50.001 دج <input type="checkbox"/>	

المحور الثاني- القيادة وكفاءة العمال بالمؤسسة المينائية بسكيكدة:

- 12- كيف يتعامل معك رئيسك في ظل فريق العمل الذي تنتمي إليه بطريقة:

أوتوقراطية ديمقراطية متساهل

13- هل يشارككم قائد الفريق الذي تنتمي إليه في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمؤسسة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

14- هل هناك تنسيق بين قائد فريق العمل وأعضاءه في تحقيق أهداف المؤسسة لرفع روح المعنوية؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

15- هل يقوم قائد فريقك بتحفيزك لتنفيذ المهام والأعمال داخل المؤسسة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

16- كيف يتميز قائد فريقك عن قائد فريق آخر داخل المؤسسة؟

المرونة متفاعل متخلق متسلط حكيم

أخرى تذكر

17- بماذا تتحدد كفاءة الفريق الذي تنتمي إليه ب:

التميز في الأداء تحقيق الأهداف العمل الجماعي الجودة في العمل الدقة والتفاني في العمل

أخرى تذكر

18- هل يعتمد فريقك لتحقيق أهدافه على:

المعارف والمهارات الفنية والتقنية المعارف والمهارات السلوكية

المعارف والمهارات الإدارية التعاون في تحقيق الأهداف

الثقة في الأعضاء

19- ما هي أهم الأساليب التي يستخدمها قائد الفريق لتحفيز أعضائه لأداء المهام الموكلة لهم يوميا؟

20- هل يقوم قائدك بتحفيزك أثناء قيامك بمهامك لرفع مستوى كفاءتك في أداء أعمالك؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، ما هي أهم أنواع التحفيز التي يقدمها لك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

21- كيف يساهم قائد الفريق في تحسين كفاءة العاملين بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟

المحور الثالث - الاتصال الفعال والأداء بالمؤسسة المينائية بسكيدة:

22- هل يساهم التفاعل بينك وبين أعضاء فريقك في تحسين فهم ومناقشة أفكار وتفاصيل العمل بالمؤسسة؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

23- ما هي أهم الوسائل المستعملة في نقل وتبادل المعلومات المتعلقة بإجراءات العمل داخل المؤسسة؟

24- ما هي اللغة الأكثر استعمالاً في نقل وتبادل المعلومات بين أعضاء الفريق داخل المؤسسة؟

اللغة العربية اللغة الفرنسية اللغة الإنجليزية لغة أخرى حددها.....

25- ما هي أهم الوسائل الأكثر فاعلية في إيصال المعلومات ما بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة؟

مكتوبة شفوية إلكترونية

26- هل اضطلاعك على ما يحدث داخل مؤسستك يزيد من مبادرتك في العمل؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

27- هل وسائل الاتصال المتوفرة بمؤسستك تساعدك على إنجاز المهام والأعمال الموكلة إليك؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

28- كيف يساهم الاتصال ما بين أعضاء فريق العمل في تحقيق الفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟

29- هل وسيلة التقارير تعد إحدى الوسائل الهامة في إيصال المعلومات لفريقك؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

30- هل التنوع في البيانات والمعلومات التي تحضرها من أجل العمل مع فريقك تساهم في:

التوصل إلى حل المشكلات الصعبة تحسين المردودية تحقيق الربح السرعة في الانجاز
زيادة المنتج تحقيق أهداف العمل بكفاءة جودة الخدمات
فعالية الأداء أخرى حددها.....

31- هل تكامل الجهود بينك وبين أعضاء فريقك يمكنكم من تجميع المعلومات والأفكار وإعادة ربطها لتوفير معرفة جديدة تفيد في إتخاذ القرارات؟

نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف تساهم في تحقيق الرضا الوظيفي لديك؟

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

المحور الرابع- العمل الجماعي ونوعية الخدمات بالمؤسسة المينائية بسكيدة:

32- هل العمل الجماعي ما بين أعضاء فريقك الذي تنتمي إليه يساهم في:

تشجيع المبادرات الفردية توافر الظروف للإبداع سرعة الانجاز التفاعل
التركيز على أهداف المؤسسة ثقافة موحدة الاتفاق في القيم التوافق المهني

أخرى حددها.....

33- هل العمل الجماعي في إطار فريق العمل يؤدي إلى:

- زيادة المردودية لدى العامل التواصل مع العملاء التفاني في العمل علاقات إنسانية أهداف مشتركة
 التفاعل الجماعي اتقان العمل الجدية في العمل نوعية جيدة للخدمة المهارة في الأداء
 السير السليم للمهام والأعمال الفعالية والقبول الثقة التعاون والالتزام

34- هل تعتقد أن العمل الجماعي يساهم في التقليل من الأخطاء والحوادث العمل داخل المؤسسة:

- موافق بشدة موافق محايد غير موافق غير موافق بشدة

35- هل سبق وأن تقدمت بشكوى في العمل بمؤسستك؟

- نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، ما هو سبب الشكوى؟

- سير العمل خلاف مع أحد أعضاء الفريق الظروف المادية للعمل

أخرى تذكر

36- كيف تصف علاقتك بأعضاء فريقك:

- علاقة صداقة علاقة أخوة علاقة زمالة أخرى حددها.....

37- هل هناك روح المبادرة والتطوع الفردي داخل فريق العمل لأداء أي عمل داخل المؤسسة؟

- نعم لا

-في حالة الإجابة بنعم، كيف ذلك؟

.....

-في حالة الإجابة بلا، لماذا؟

.....

38- هل تعتقد أن فشل أعضاء الفريق في أداء الخدمات بالمؤسسة راجع إلى:

- عدم منح الثقة التنظيمية عدم منح مكافآت وحوافز نقص عملية الاتصال داخل الأعضاء

.....

39- هل العمل الجماعي داخل فريق العمل يقوم على:

- وضع أسلوب تفكير موحد وضع أسس مشتركة في اتخاذ القرارات في طبيعة العمل

- التفاعل مابين الأعضاء الانسجام والتماسك مابين الأعضاء

40- كيف يساهم العمل الجماعي في تحقيق جودة ونوعية في الخدمات بالمؤسسة المينائية بسكيدة؟