

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
République Algérienne Démocratique et Populaire

Ministère de l'Enseignement Supérieur
et de la Recherche Scientifique
Université Akli Mohand Oulhadj - Bouira -
Tasdawit Akli Muhend Ulhağ - Tubirett -



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أكلي محمد أولحاج
- البويرة -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

تخصص: تنظيم وعمل

قسم : العلوم الاجتماعية

تأثير بيئة العمل على التماسك والتنافر داخل فريق العمل

دراسة ميدانية بمحافظة الغابات لولاية البويرة . 2018/5/24 - 2018/1/25 .

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

اشراف الدكتورة:

اعداد الطالبة:

فرفار سامية

بلخضر نبيلة

السنة الجامعية: 2018/2017

شكر و عرفان

للتوفيق اناس يقدرون معناه وكان لهم الفضل في مواصلة المشوار الذي بدأ

بداية , لله الحمد والشكر والثناء الذي به استطعنا و اعاننا على انجاز و اتمام هذا العمل

متابعة, كل عبارات التقدير والامتنان للذين دعمونا وكانوا لنا السند في تيسير هذا العمل

نهاية , من أي ابواب الثناء سندخل وبأي ابواب القصيدة سنعبّر على الفضل الكبير والصبر الطويل الذي

كان لنا منه النصيب وال تي به نحن هنا الاستلذة الكريحة

لا يفوتنا أن نتوجه بتحية سلام واعتراف إلى كل فرق العمل المتواجدة في محافظة الغابات لولاية البويرة

فهرس المحتويات

شكر وعران

فهرس المحتويات

فهرس الاشكال

فهرس الجداول

مقدمة.....أ.ب

الباب الأول : الجانب المنهجي والنظري لدراسة

✓ الفصل الأول: الجانب المنهجي للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع..... 6
2. أهمية الدراسة..... 6
3. أهداف الدراسة..... 7
4. الاشكالية..... 8
5. فرضيات الدراسة..... 10
6. تحديد المفاهيم..... 11
7. منهج وتقنية وعينة الدراسة..... 14
8. الدراسات السابقة..... 16
9. المقاربة النظرية..... 20

✓ الفصل الثاني: فريق العمل

- تمهيد..... 26
1. فريق العمل..... 27
- 1.1. اصل وتطور فريق العمل..... 27
- 2.1. الفرق بين جماعة العمل وفريق العمل..... 28
- 3.1. أهمية و اهداف فريق العمل..... 28
- 4.1. انواع فرق العمل..... 29

31.....	2. بناء فريق العمل
33.....	1.2.مراحل بناء فريق العمل
34	2.2.توزيع ادوار فريق العمل
35.....	3.2..مواصفات فريق العمل الفعال
37.....	4.2.المقومات الاساسية الثلاثة لفريق العمل الفعال
38.....	3. العوامل المؤثرة على اداء فريق العمل
39.....	ملخص الفصل

✓ الفصل الثالث : العلاقات الاجتماعية

41	تمهيد
42.....	1. العلاقات التفاعلية الاجتماعية
42.....	1.1.مراحل تشكل العلاقات الاجتماعية
43.....	2.1.اهمية واهداف العلاقات الاجتماعية
44.....	3.1. انواع العلاقات الاجتماعية
45.....	2. التفاعل الاجتماعي والعمليات الاجتماعية
45.....	1.2. التفاعل الاجتماعي
46.....	2.2. العمليات الاجتماعية
47.....	3.2, شبكة العلاقات الاجتماعية
49.....	3. العوامل المؤثرة على العلاقات الاجتماعية
50.....	ملخص الفصل

✓ الفصل الرابع : تقديم ميدان وعينة الدراسة

تمهيد.....52

1. المجال المكاني.....53

2. المجال البشري.....58

3. المجال الزمني.....58

4. التعريف بخصائص المبحوثين.....59

✓ الفصل الخامس :تأثير القيادة على العلاقات الاجتماعية

تمهيد.....64

1. عرض وتحليل جداول الفرضية الاولى.....64

2. استنتاج الفرضية الاولى.....75

✓ الفصل السادس: تأثير التنسيق على العلاقات الاجتماعية

تمهيد.....77

1. عرض وتحليل جداول الفرضية الثانية.....77

2. استنتاج الفرضية الثانية.....89

✓ الفصل السابع: تأثير بيئة العمل على العلاقات الاجتماعية

تمهيد.....91

1. عرض وتحليل جداول الفرضية الثالثة.....91

2. استنتاج الفرضية الثالثة.....102

✓ استنتاج عام

✓ خاتمة

✓ قائمة المراجع

✓ الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	العنوان	الصفحة
جدول 1	يوضح السلوكات الايجابية والسلبية لفرق العمل	36
جدول 2	يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس	59
جدول 3	يبين توزيع المبحوثين حسب السن	60
جدول 4	يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي	60
جدول 5	يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني	61
جدول 6	يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية	62
جدول 7	يوضح العلاقة بين جنس القائد وتأييد الأعضاء لذلك	64
جدول 8	يوضح العلاقة بين النمط القيادي المتبع و ظهور الصراع داخل الفريق	65
جدول 9	يوضح العلاقة بين سلوك القائد والعلاقة التفاعلية بين أعضاء الفريق	67
جدول 10	يوضح العلاقة بين ميول القائد وظهور الصراع داخل فريق العمل	68
جدول 11	يوضح العلاقة بين النمط القيادي المتبع وطريقة فك وحل الصراع	70
جدول 12	يوضح العلاقة بين جنس القائد و طريقة فك وحل الصراع	71
جدول 13	يوضح العلاقة بين سلوك القائد و الغاية من تكوين فريق العمل	72
جدول 14	يوضح العلاقة بين نوع الاتصال و حضور الاعضاء لاجتماعات الفريق	77
جدول 15	يوضح العلاقة بين طريقة الاتصال و حضور الأعضاء لاجتماعات الفريق	78
جدول 16	يوضح العلاقة بين توجه أعضاء الفريق ودور العضو في الاجتماعات المنظمة للفريق	80
جدول 17	يوضح العلاقة بين توجه أعضاء الفريق و ردود فعل الأعضاء أثناء تضارب المصالح داخل الفريق	81
جدول 18	يوضح العلاقة بين تقسيم المهام العادل و مواجهة الاختلال في التوازن عند الفريق	83
جدول 19	يوضح العلاقة بين غياب التنسيق العمودي و ردود فعل الأعضاء أثناء تضارب المصالح داخل الفريق	84
جدول 20	يوضح العلاقة بين غياب التنسيق الافقي و دور العضو في الاجتماعات المنظمة للفريق	85
جدول 21	يوضح العلاقة بين الحوافز المتوفرة و روح الفريق الواحد	91
جدول 22	يوضح العلاقة بين ما يمكن أن توفره المؤسسة من حوافز وما يشجع على المنافسة بين الاعضاء	92
جدول 23	يوضح العلاقة بين المستويات التعليمية للأعضاء و حدوث علاقات سلبية بين الفريق	93

95	يوضح العلاقة بين ماتحرص البيئة على توفيره وسبب تدني عطاء الفريق	جدول 24
96	يوضح العلاقة بين ماتوفره بيئة العمل من حوافز وطريقة تجنب الأخطاء المرتكبة	جدول 25
98	يوضح العلاقة بين العوامل المحفزة للعمل و مايشجع على المنافسة بين الاعضاء	جدول 26
100	يوضح العلاقة بين ماتحرص البيئة على توفيره و طريقة تجنب الأخطاء	جدول 27

فهرس الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم
23	يوضح موقع الجانب الاجتماعي في نظرية العلاقات الانسانية	شكل 1
34	يوضح مراحل تطور الفريق	شكل 2
58	يوضح عدد العمال بمحافظة الغابات لولاية البويرة	شكل 3

مقدمة

يقول ابراهيم الفقي :

النمل تبني قراها في تماسكها

والنحل تجني رحيق الشهد أعوانا

مقدمة:

أصبح من سمات المؤسسة العصرية سرعة التطور والتغير وهذا ما يشهده عالم الأعمال في مراحل لاحقة و هذا ما يبرر أن حالة الثبات لا يمكن الحديث عنها باعتبار أن المؤسسة مجال مفتوح على العالم الخارجي فهي تتأثر وتتلقى التأثير في ظل التحولات المتسارعة والمتلاحقة ولعل أن من الأساليب الأكثر فعالية وضمانا لذلك هو ليس فقط الاهتمام بالحوافز المادية كما كانت في مراحل سابقة مع النظريات الكلاسيكية و إنما أصبح من الضروري الالتفات والانتباه إلى جوانب أخرى من هذه الحوافز والمتمثل أساسا في الحوافز المعنوية والروحية من أجل خلق بيئة عمل ومناخ ملائم للإبداع و التطور السريع.

و هذا ما دفع بأغلب التنظيمات التي ذاع صيتها في مجال التطور والتقدم الاقتصادي والاجتماعي والثقافي كما نجده في تجربة النمرور الآسيوية وبالتحديد المؤسسة اليابانية التي توجهت نحو منهجية فرق العمل التي كانت لها المبادرة في تولي زمام الأمور لحمل هذه المؤسسات والتنظيمات إلى تحقيق آفاق الفعالية المرجوة من خلال دمج قدرات و كفاءات متباينة ضمن فضاء واحد .

ويكون هذا الفضاء هو المؤسسة التي تعتبر ذلك المجال الذي تحدث فيه مختلف أشكال العلاقات الاجتماعية التي غالبا ما تكون محصلة دوافع نفسية اجتماعية ،فالفرد بطبيعته اجتماعي وهو في حاجة إلى الانتماء وربما هذا لا يعني أن العلاقات الاجتماعية تنحصر فقط أو تتميز بالتماسك من خلال التعاون بين أفرادها فيما بينهم لتحقيق أهدافهم الخاصة وأهداف المؤسسة ،وإنما هناك متغيرات أخرى تفرض نفسها وتحول دون إشعار مسبق والتي من شأنها أن تعكس المعادلة لتتميز بنوع من التنافر والتشتت ذلك من خلال سعي كل طرف في تحقيق مصلحته الخاصة والميل إلى الفردانية وتجاهل مصلحة الفريق .

ولأنه لا يمكن لنا التطرق إلى معنى فريق العمل وكذا العلاقات الاجتماعية التي يتميز بها الفريق دون إسقاطه على الواقع الميداني ووضعه في حيزه المكاني المتمثل في المؤسسة الجزائرية التي عرفت بدورها نماذج متباينة من التسيير كما إنها ما تزال تعرف تطورات سريعة ومتلاحقة من شأنها أن تحرك عجلة التقدم الاقتصادي والاجتماعي فكانت الحاجة الملحة إلى التكاتف و التعاون وهذا ما لا يمكن أن يتحقق إلا بالعمل الجماعي والتوجه نحو فريق العمل الذي يخوض غماره في المؤسسات الخدمائية العمومية الجزائرية لان قطاع الوظيف العمومي هو القطاع الأكثر احتواءا للطاقات البشرية المتباينة كما أنها هي التي تعبر عن مجال العمل والتنظيم وإدارة الأفراد والمنظمات.

ومن أجل ذلك فإن دراستنا حاولت إلقاء الضوء على هذا الموضوع من خلال تقسيم الدراسة إلى بايين :

الباب الأول خصناه للجانب المنهجي والنظري للدراسة والذي يضم بدوره ثلاثة فصول وتطرقنا:

في الفصل الأول إلى الجانب المنهجي للدراسة والذي احتوى على عناصر منها : أسباب وأهمية الدراسة , وكذا الإشكالية وفرضيات الدراسة, المفاهيم المتصلة بالموضوع , منهج وتقنيات الدراسة , إضافة إلى عرضنا للدراسات السابقة والمقاربة النظرية .

وفي الفصل الثاني تناولنا فيه الجانب النظري من دراستنا وهو فريق العمل الذي ارتأينا من خلاله إلى عرض أصل وتاريخ فريق العمل

والفصل الثالث تطرقنا فيه إلى العلاقات الاجتماعية أين حاولنا فيها الوصول إلى ماهية العلاقات الاجتماعية وأنوع العلاقات الاجتماعية الشائعة في الوسط التنظيمي للمؤسسات .

الباب الثاني عرضنا فيه الجانب الميداني للدراسة والذي احتوى بدوره على أربعة فصول :

في الفصل الرابع تم عرض مجالات الدراسة, المكانية وكذلك البشرية والذي تمحور وتجسد في محافظة الغابات لولاية البويرة,

في حين احتوى الفصل الخامس على عرض و تحليل تأثير القيادة على الصراع داخل فريق العمل

و احتوى الفصل السادس على عرض وتحليل تأثير التنسيق على التعاون داخل فريق العمل

كما احتوى أيضا الفصل السابع على عرض وتحليل تأثير بيئة العمل على الهنافة داخل فريق العمل

ثم الاستنتاج العام للدراسة والخاتمة.

الباب الاول:

الباب الاول:

الجانب المنهجي و النظري للدراسة
الجانب المنهجي و النظري للدراسة

1. أسباب اختيار الموضوع:

إن اختيار أي موضوع للدراسة لا يأتي من العدم وإنما يخضع لعدة اعتبارات سواء كانت هذه الاعتبارات نابعة من أسباب شخصية أو أسباب موضوعية.

فالسبب الشخصي في اختيارنا لهذا الموضوع هو:

*الميل الشخصي إلى مثل هذه المواضيع التي كانت لها صدا كبيرا وفضلا عميقا في نجاح العديد من التنظيمات في العالم.

أما الأسباب الموضوعية فتتمثل في :

*معرفة واقع العمل بروح أو ضمن فريق العمل داخل المؤسسة الجزائرية الخدمائية

*التطرق إلى طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل فريق العمل

*التوسع في بعض المتغيرات التي تؤثر سلبا أو إيجابا على العلاقات داخل فريق العمل

2. أهمية الموضوع:

لا يخلو أي موضوع بحث أو دراسة عن كونه ذو أهمية سواء كانت هذه الأهمية علمية تساعد في إثراء مجالات البحث , أو أهمية عملية تساعد على فهم الواقع الامبريقي للدراسة, وعليه فان :

الأهمية العلمية للدراسة تتمثل في :

* النشيط الواضح للعلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل على تماسكه وبالتالي السعي إلى تحقيق أهداف مشتركة , أو تشتته من خلال الميل للعمل بالفردانية وتحقيق مصلحة شخصية.

* التوصل إلى معرفة شاملة و عامة عن طبيعة العلاقات الاجتماعية التي تتأثر بشكل من الأشكال ببعض متغيرات الدراسة كالقيادة والتنسيق وبيئة العمل بمدى إمكانية الحديث عن فعالية العلاقات الاجتماعية في فريق العمل.

الأهمية العملية:

* تعمل هذه الدراسة على توضيح العلاقات الاجتماعية العمودية والأفقية داخل فريق العمل.

* تسعى هذه الدراسة إلى الكشف عن حقيقة العمل بروح الفريق داخل المؤسسات الخدماتية الجزائرية ومدى الإيقان الضروري بالعمل ضمن فريق أين اثبت هذا الأخير نجا عته في نجاح العديد من التنظيمات الغربية.

* يحوي موضوع فريق العمل والعلاقات الاجتماعية أهمية بالغة التي يمكن أن يخدم التنظيم بشكل عام والخدمات الجزائري بشكل خاص من خلال ضرورة الأخذ بعين الاعتبار متغير القيادة, التنسيق, بيئة العمل التي لها تأثيرها على أداء المؤسسة وفعاليتها.

3. أهداف الدراسة :

* التوصل إلى معنى واضح وأدق لفريق العمل وطبيعة وفعالية العلاقات الاجتماعية التي تنشأ داخل فريق عمل والمؤسسة بشكل عام.

* الحصول على فكرة واضحة عن واقع العلاقات الاجتماعية التي يحدثها التفاعل الاجتماعي الحاصل بين أعضاء فريق العمل في المؤسسة الجزائرية

* تحديد تأثير بعض المتغيرات (القيادة , التنسيق , بيئة العمل) على سير وفعالية الفريق وكذا تقييم العلاقات الاجتماعية التي تنتشر في المؤسسة الاجتماعية الخدماتية الجزائرية.

4. الإشكالية:

يثير موضوع فريق العمل اهتمام العديد من المؤسسات والتنظيمات لاسيما بعد نجاحها في المؤسسات الأسيوية وبالتحديد اليابان "التي خرجت من الحرب العالمية الثانية مهزومة مما دفع بها إلى إيجاد تنظيم محكم للأعمال كي تنجح في أسرع وقت فكانت الفرق المتكاتف والمتمكاملة ذات الهدف الواحد التي يقودها شخص واحد وتديرها المجموعة هي المنفذ الوحيد الذي جعل المؤسسات اليابانية في الصدارة في مجال التنظيم فخرجت من الهزيمة العسكرية إلى الانتصار الاقتصادي العالمي"¹

ففريق العمل ليس وليد وقتنا الحاضر وإنما كان منذ القدم و " المتأمل في التاريخ البشري فإنه يجد أن الفريق أو الجماعة هو أساس أي عمل في الحياة فلقد اعتاد الأجداد العمل معا من أجل البقاء وان بعد الحرب العالمية الثانية وجد أن الجيش الذي يعمل بروح الفريق قد حقق أفضل النتائج، لذلك فإن أسلوب العمل ضمن فريق العمل أسلوب مثمر وفعال لأنه يتيح لكل فرد في المؤسسة أن يشعر بالامتلاك والمسؤولية"²

وعليه قبل أن يكون أسلوب هو ثقافة لا بد منها إذ "يعد العامل الأساسي في العملية الإدارية لذلك فإن بعض التنظيمات تعمل على إيجاد روح تعاونية وروح الفريق من خلال تحويل الجماعات الرسمية إلى فرق عمل يسودها علاقات اجتماعية تعمل على تماسك الفريق و السعي من أجل إعطاء الأولوية بتحقيق أهداف الفريق لان نجاح الفريق يعتمد على مساندة الأعضاء بعضهم البعض و التعاون و التحاور بكل صراحة و وضوح على غرار الفريق الذي يجتمع أعضائه من أجل التجمع فقط ويكون لكل واحد منهم أولوياته الخاصة التي تغطي على الأولويات التي يسعى إليها أغلبية أعضاء الفريق إلى تحقيقها"³

و تتميز العلاقات الاجتماعية داخل هاته المنهجية من عمل الفريق بنوع من التنافر و تضارب الأولويات ووجود مراكز قوى داخل الفريق التي ترجع غالبا إلى غياب التنسيق و منح صلاحيات لمن ليس مؤهل لها و تفضيل أشخاص عن آخرين .

1 عبدو عطية وآخرون , العلاقات داخل فريق العمل وحدة متكاملة لتحقيق الهدف , مجلة القافلة , عدد4 , مجلد 64 , يوليو-اغسطس , إرامكو السعودية 2015 ص1

2 ابراهيم الفقي , العمل الجماعي , دار الراجحة للنشر والتوزيع , ب ط , سنة 2010, صص 8-9

3 توماس كويك , بناء فريق عمل ناجح ترجمة (موقع مفكرة الاسلام), بوابة الخيمة , مارس 2013 , ص3

ولكون المؤسسة أو التنظيم مهما كان نشاطه يمثل فضاء للتعاون و الصراع الذي تتشكل فيه مختلف أنواع العلاقات الاجتماعية التي يحدثها التفاعل بين أعضاء الفريق لذلك فان من الأوائل الذين تنبهوا إلى دراسة موضوع فريق العمل داخل التنظيمات و أثرها الايجابي في تفعيل العملية الإنتاجية نجد تجارب الهاوثورن التي قادها عالم النفس الأمريكي الاسترالي الأصل " التون مايو Elton mayo 1880-1949" أين اتضح له ولزملائه أن المنظمات الرسمية هي أنظمة اجتماعية وان فعالية الأفراد في العمل وإنتاجيتهم تعتمد إلى حد كبير على الظروف الاجتماعية السائدة وليس فقط على الجوانب المادية لظروف عملهم وان فعالية أداء الأفراد تعتمد بدرجة تمكنهم من تكوين علاقات اجتماعية يسوده التعاون و التكامل"¹...وانطلاقاً من هذه الدراسة التي مهدت الطريق نحو اتجاهات أخرى لها تأثيرها الواضح على السلوك الإنتاجي .

و تلعب القيادة الدور الكبير في بناء وتشكيل فريق العمل ذلك لكونها "عملية اجتماعية لا يمكن أن تمارس بصورة فردية أي أنها تتطلب وجود حالة التفاعل التآثيري بين أكثر من فرد واحد وهذه الحالة من التفاعل التآثيري لا ترتبط بموقع وظيفي معين أو جنس محدد دون سواه ,فليس بالضرورة أن يمتلك الفرد منصبا وظيفيا كي يكون مؤثرا كما ليس بالضرورة أن يكون الفرد ذكرا كي يستجيب له الآخريين طواعية"², وإنما بمدى قدرة هذا القائد على بناء فريق عمل متكاتف متناسق وقيادته بكل مصداقية حتى يصبح الحديث عن فعالية علاقات اجتماعية تتعكس بالإيجاب أو بالسلب عن أهداف المؤسسة بصفة عامة وكذا أهداف الفريق بصفة خاصة.

وتعد الجزائر من البلدان التي عرفت تطورات كثيرة على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي مباشرة بعد الاستقلال 1962 فكان من المفروض عليها أن تجاري التحولات السريعة التي فرضتها البيئة المحيطة والسعي من اجل تغيير الظروف وإصلاح ما خلفه الاستعمار الفرنسي وانعكاسه السلبي المباشر على المستوى الاقتصادي وكذا الوضعية الاجتماعية المفككة فكان عليها أن تتبع سياسات من اجل التشغيل وكذا التنمية بحكم أنهما "متغيرين متلازمين يصعب فصل احدهم عن الآخر وبناءا عليهما جاءت سياسة التشغيل في الجزائر غير نمطية وإنما عرفت تعديلات متتالية انطلاقا من التسيير الذاتي الذي أكد فيه محمد الصغير بعلي بان التجربة الجزائرية في التسيير الذاتي في حقيقتها لم تكن تطبيقا لإيديولوجية واضحة المعالم بقدر ما كانت أمرا واقعا أملتة جملة من العوامل الموضوعية في مقدمتها ظاهرة الأملاك الشاغرة التي تركها المستعمر وعليه فهي وليدة

1 قهواجي امينة, ديناميكية الجماعة والعمل الفريقي في المنظمة دراسة ميدانية في قسم مركز البحث والتطوير, سوناطراك, يومرداس, 2006-2007 ص26

2 احسان دهب جلاب, إدارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, ط 1, 2011, ص352

لظروف مفروضة وليست لتفكير مخطط ومدروس...مرورا بمرحلة التسيير الاشتراكي والتي يمكن تلخيصها على أن الجزائر في هذه المرحلة ركزت على الشركات الكبرى والمصانع التي كانت أدوات إستراتيجية في يد الدولة فكانت تسعى من خلالها القيام بدور مزدوج اقتصادي إنتاجي من اجل النهوض بالبلاد ووظيفة اجتماعية من اجل ترقية مستوى معيشة الفرد الجزائري من خلال ضمان العمل لكل طالب له بغض النظر عن شروط التوظيف مما عرض المؤسسة الجزائرية في مراحل متتالية إلى إثبات فشلها في مجال التصنيع والنهوض بالاقتصاد الوطني والتوجه نحو القطاع العمومي في المرحلة الموالية التي عرفت مرحلة إعادة الهيكلة المؤسسات أو الشركات وتوسيع نطاق اللامركزية بهدف تسهيل التحكم فيها وتسييرها وتحويل أسمائها إلى مؤسسات عمومية...¹ ليأتي بعد ذلك قانون العمل 11/90 الذي أصبح يندرج ضمنه العديد من القوانين التي تنظم علاقات العمل في أي مؤسسة كانت ومهما كان نشاطها.

وبهذا فان المؤسسات العمومية الجزائرية من المؤسسات التي تستقطب اكبر قدر من اليد العاملة المؤهلة لتولي مناصب شاغرة إلا أن العمل بروح الفريق أو ضمن فريق العمل شكليا موجود لكن فعليا هو مفهوم غائب نوعا ما في المؤسسة الجزائرية ونادرا ما نجده تحت مسميات أخرى كفريق التكوين, فريق المصلحة, فريق السلك المشترك..... الخ أين تتميز العلاقات الاجتماعية داخل هذه الفرق سواء بالتماسك من حيث التعاون والتفاهم وتشجيع المناقشة الصريحة التي تخدم الفريق و إيقانهم بان الفرد اجتماعي بطبعه و لايمكن للفرد أن يعمل بمعزل عن الفريق من اجل تحقيق التكامل, أو تتميز بالتنافر من حيث تفضيل أشخاص عن آخرين و غياب فكرة الرجل المناسب في المكان المناسب و الفجوة التي يحدثها غياب التنسيق العمودي والأفقي , وهو ما أردنا الوقوف عليه من خلال المؤسسة العمومية لمحافظة الغابات بالبويرة والتي لها طابعها الخاص في تسيير رأس مالها البشري ضمن فرق عمل وعليه فان التساؤل الذي يطرح نفسه في هذا الصدد هو:

- كيف يؤثر متغير القيادة و التنسيق وبيئة العمل على العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل؟

1 ليليا بن صويلح , سياسة التشغيل في الجزائر دراسة في المؤسسة الاقتصادية النسوية عنابة, مذكرة دوكتراه في علم اجتماع التنمية جامعة منتوري قسنطينة, 2010-2011, صص114-115-بتصرف-

على ضوء التساؤل العام تم التطرق إلى الفرضيات التالية:

- تؤثر القيادة على فعالية العلاقات داخل فريق العمل.
- يؤثر غياب التنسيق على علاقات التعاون داخل فريق العمل.
- تؤثر بيئة العمل على التنافس داخل فريق العمل.

5. تحديد المفاهيم :

الغرض من تحديد المفاهيم هو تحديد الدلالات والمعاني التي يحويها المفهوم والذي يحدد الخلفية النظرية والمنهجية التي جاء في سياقها هذا المفهوم , وعليه فان من المفاهيم التي كانت لها صلة مباشرة بموضوع دراستنا نجد :

1.5. فريق العمل :

"هو ذلك العدد القليل من الأفراد من ذوي المهارات المكتملة لبعضهم البعض والذين يتصفون بولائهم لغرض معين وأهداف أداء محدد وعلى النحو الذي يجعلهم يتحملون مسؤولية مشتركة"¹.

"مجموعة من الأفراد يشتركون في أداء عمل موحد ويتحمل كل فرد منهم مسؤوليات ومهام جزئية معينة في هذا العمل ولدى أفراد الفريق التعاطف والانتماء الذي يساعدهم على سهولة الأداء والرضا عن العمل"².

(هو تجمع رسمي لعدد من الأفراد لديهم مهارات متجانسة ومتكاملة يتميزون بوجود نوع من التفاعل والتداخل وتحديد للأدوار من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المؤسسة.)

1 غني دحام تناي الزبيدي واخرون ,إدارة السلوك التنظيمي, دار غيداء للنشر والتوزيع, ط1, 2015, ص61

2 سيد صابر تعلقب, نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية, دار الفكر ناشرون وموزعون, ط1, 2011, ص73

2.5. العلاقات الاجتماعية:

"هي السلوك المتبادل بين أفراد المجتمع نتيجة عمليات التفاعل الاجتماعية بينهم والتي تحدد مراكزهم وأدوارهم الوظيفية وتنقسم إلى قسمين: علاقات اجتماعية أولية توجد في الجماعات الصغيرة، وعلاقات اجتماعية ثانوية توجد في المؤسسات الكبيرة."¹

'نموذج التفاعل الاجتماعي بين شخصين أو أكثر، ويمثل هذا النموذج أبسط وحدة من وحدات التحليل السوسيولوجي كما ينطوي على الاتصال الهادف والمعرفة المسبقة بسلوك الشخص الآخر."²

(هي تلك السلوكيات التي يوحدها التفاعل الاجتماعي المتبادل بين أكثر من شخص واحد وتكون أدوارهم الوظيفية محددة والتي تدوم لفترة زمنية معينة تؤدي إلى الحصول على المنفعة أو الهدف المراد من خلال هذه العلاقة أو الارتباط.)

3.5. القيادة:

" هي القدرة على التأثير في سلوك أفراد الجماعة وتنسيق جهودهم وتوجيههم لبلوغ الغايات المنشودة. وهذا يعني أن القيادة تتكون من ثلاثة عناصر أساسية وهي:

وجود مجموعة من الأفراد يعملون في تنظيم معين.

قائد من أفراد الجماعة قادر على التأثير في سلوكهم وتوجيههم.

هدف مشترك تسعى الجماعة إلى تحقيقه."³

"هي نشاط يؤدي إلى التأثير ويتطلب التعاون وذلك من أجل تحقيق هدف مرغوب"⁴

1 صباح احمد محمد النجار، العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة، دار الحامد، الاردن ، 2013، ص28

2 مصطفى بوجلال، العلاقات الاجتماعية في المؤسسة، محاضرات في مقياس جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص ص 6-7

3 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان-الاردن، ط 1، 2008، ص201

4 طلعت ابراهيم لطفى، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر، 2007، ص74

(القيادة هي ذلك الفعل التثقيري الهادف إلى تنسيق وتوجيه سلوكات الأفراد المنخرطين ضمن جماعة معينة في تنظيم ما نحو هدف وغاية مشتركة.)

4.5. التنسيق :

"يقصد به الربط بين أعمال وأقسام الوحدة أو الوحدات الإدارية وتحريك هذه الأقسام في الوقت المحدد بحيث يبذل كل قسم منها قصارى جهده في سبيل الوصول إلى الغاية أو الهدف المقصود، والتنسيق ضروري لتوحيد الجهود ومنع التعارض والاحتكاك بين الأفراد وبين الوحدات الإدارية وان عدم وجود التنسيق يؤدي في كثير من الأحيان إلى عدم وصول المنظمة إلى أهدافها الأساسية."¹

"إن عملية التنسيق قريبة ومرتبطة جدا من عملية التنظيم حيث إن عملية التنسيق ضرورية جدا من أجل نجاح عملية التنظيم، لذا فإن عملية التنسيق تتطلب التأكيد على أن كل الجهود والطاقات في الشركة تعمل معا بشكل تام وفي نفس الاتجاه من أجل تحقيق الأهداف العامة للمشروع."²

(هو العملية التي يتم بمقتضاها ربط وتوحيد جهود الأفراد والوحدات الإدارية والعمل معا وفي وقت محدد في اتجاه غاية واحدة، ويعتبر الوجه الآخر لتقسيم العمل.)

5.5. بيئة العمل:

"هي كافة المتغيرات التي لها علاقة بأهداف المؤسسة وتؤثر على مستوى كفاءتها وفعاليتها وهذه المتغيرات يخضع لحد كبير لسيطرة الإدارة مثل مستوى أداء العمال، تشغيل عناصر الإنتاج ومنها ما لا يخضع لسيطرة الإدارة مثل القرارات السياسية، العادات والتقاليد."³

"هي كل ما يوجد ويحدث في محيط العمل أو بسبب العمل وبيئة العمل عدة عناصر هي العناصر المادية مثل (مواقع العمل، المكاتب، التجهيزات المتوفرة)، والعناصر غير المادية مثل (وقت العمل، العلاقات بين

1 محمد شاكر عصفور، اصول التنظيم والاساليب، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص211.

2 خضر مصباح الطيطي، إدارة التغيير والتحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين، دار الحامد، ط1، 2011، ص194.

3 سميرة ديميش، اقتصاد المؤسسة، محاضرات في مقياس المالية والمحاسبة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، سنة 2015/2016 ص9.

منسوبي العمل، أساليب القيادة) ...وتكون ايجابية عندما تكون محفزة على العمل وتكون سلبية عندما تكون
مثبطة للعمل.¹

(بيئة العمل يقصد بها مجموع العوامل الفيزيائية والتنظيمية و العلائقية التي تحيط بالعامل في مجال عمله و
يصادفها في بيئة العمل التي ينشط فيها والتي قد تنعكس عليه بالإيجاب أو بالسلب .)

6.5.الفعالية:

يقصد بالفعالية "مدى قدرة المؤسسات على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المحدودة المتاحة، أي أنها الإطار
الذي تمارس فيه تلك المؤسسات أعمالها يحكمها معيارين هما: تحقيق الأهداف وانجاز الأهداف خلال الموارد
المتاحة."²

"الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة على تحقيق أهدافها، كما أشار الفار (alvar) على أنها تعني قدرة المنظمة
على البقاء والتكيف بغض النظر عن الأهداف التي تحققها."³

(الفعالية التنظيمية هي مقدرة ودرجة المنظمة على تحقيق أهدافها في ظل الموارد المتاحة النادرة وكذا قدرتها
على مواكبة وموائمة التغيرات الطارئة في بيئة العمل الداخلية والخارجية.)

1 ايناس احمد علي السليمي، جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الابداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة، مذكرة دكتوراه الفلسفة
تخصص السكن وادارة منزل، جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية، 2015، ص 7

2 محمد علي شهاب، السلوك الانساني في التنظيم، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع، القاهرة، 1990، ص 24.

3 اسامة خيرى، التميز التنظيمي، دار الراجية للنشر والتوزيع، ط1، 2014، ص 193

*ملاحظة: كان من الواجب علينا أن نتطرق إلى مفاهيم التعاون، الشعور بالانتماء، الصراع، التضامن، لكن لضيق الوقت لم نتتمكن من ذلك.

6. المنهج وتقنيات الدراسة وكيفية اختيار العينة:

1.6. المنهج المستخدم :

المنهج هو " مجموعة من القواعد والإجراءات والأساليب التي تجعل العقل يصل إلى معرفة حقة بجميع الأشياء التي يستطيع الوصول إليها بدون أن يبذل مجهودات غير ناعمة"¹، وعليه فإن المنهج هو الطريقة المنتظمة المكونة من مجموعة من القواعد التي يتبعها الباحث من أجل الكشف عن الحقائق المرتبطة والمتعلقة بموضوع دراسته.

و نظرا لكون موضوع دراستنا "يبحث عن العلاقات بين المتغيرات حتى يمكن تفسير علاقات السبب و النتيجة بين هذه المتغيرات ... حتى يتم تعميمها على مجالات ومجتمعات البحث المتشابهة " ² اعتمدنا على المنهج الكمي الذي يسهل من خلاله جمع البيانات و تحويلها إلى نسب عن طريق تحليل إحصائي يساعدنا في الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع البحث.

2.6. تقنية البحث:

ولأن أهمية المنهج لا يمكن أن تكتمل إلا إذا أرفقنا المنهج بالتقنية والأداة اللازمة والمناسبة من أجل تجميع المعلومات والبيانات الكافية والضرورية حول موضوع دراستنا وغالبا ما "يستخدم الباحث أكثر من طريقة أو أداة لجمع المعلومات حول مشكلة الدراسة أو للإجابة عن أسئلتها أو لفحص فرضياتها"³ , ذلك لكون الأدوات هي في الواقع مكملة لبعضها البعض فقد كانت بداية بحثنا متركزة أساسا على تقنياتي

1 مروان عبد المجيد ابراهيم, اسس البحث العلمي لإعداد الرسائل الجامعية, مؤسسة الوراق, الاردن, ط 1, سنة 2000, ص 60

2 عادل محمد ريان, استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث دراسة استطلاعية لواقع وادبيات الادارة العربية, المؤتمر العربي الثالث للبحوث الادارية والنشر, القاهرة, سنة 2003, ص 5

3 ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم, مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق, دار صفاء للنشر والتوزيع, عمان, ط 1, سنة 2000, ص 81

المقابلة والملاحظة , ونظرا لتواجد فرق عمل خارج الإدارة استعنا بتقنية الاستبيان حتى تكون إمكانية في الوصول إلى المعلومة بطريقة سهلة.

وعليه فان اعتمادنا على أداة الاستبيان ما هو إلا وسيلة لنا من اجل بلوغ الغاية وهي الحصول على بيانات ومعلومات تخدم أغراض البحث العلمي.

* الاستبيان :

يعرف الاستبيان بأنه " لائحة مؤلفة من مجموعة من الأسئلة في علاقة وطيدة بموضوع البحث , ويستمد تصميمه من المراحل المنهجية الأساسية التي يجب على الباحث إن يوليها اهتمامه ".¹ , وعليه فالاستبيان هو عبارة عن مجموعة من الأسئلة التي تحصلنا عليها من الإجراء السابق من المراحل المنهجية للتحليل المفهومي لمتغيرات الفرضيات إلى إبعاد ومؤشرات وتلك المؤشرات تتحول إلى أسئلة في الاستبيان وهذا الأخير عبارة عن وثيقة يتألف من محورين أو أكثر , وعليه فان الاستبيان الذي اعتمدناه في دراستنا شمل على أربعة محاور متضمنة مايلي :

المحور الأول : يتضمن البيانات الشخصية للمبحوثين من السن , الجنس , المستوى التعليمي ... الخ , و أرفقناه بأسئلة حول العمل السابق والحالي .

المحور الثاني : يتضمن أسئلة الفرضية الأولى حول قيادة فريق العمل

المحور الثالث : يتضمن أسئلة الفرضية الثانية حول التنسيق داخل فريق العمل

المحور الرابع : يتضمن أسئلة الفرضية الثالثة حول بيئة العمل التي يعمل فيها فريق العمل

وجدير بالذكر إن الاستبيان الذي كان تقنية أساسية في دراستنا يحتوي على أسئلة ذات اختيارات متعددة

3.6. عينة البحث :

¹ برو محمد , الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية , دار الامل للطباعة والنشر والتوزيع , تيزي وزو , الجزائر , بدون ط , بدون سنة , ص 102

حتى نتمكن من دراسة الموضوع دراسة ميدانية وجب علينا اختيار العينة والتي تعتبر من الأساسيات المنهجية التي لا بد منها أين تعتبر العينة: " فئة تمثل مجتمع البحث أو الأشياء الذين يكونون موضوع مشكلة البحث."¹, أي أنها جزء من المجتمع الكلي التي تشترك معه في بعض الموصفات .

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

و حتى نستطيع تعميم النتائج على المجتمع الأصلي لا بد للعينة أن تكون ممثلة له وبذلك اعتمادنا على العينة العشوائية البسيطة والتي اخترنا نسبة 40% من مجتمع بحثنا الذي يحوي على 186 عامل داخل الإدارة وخارج الإدارة - الميدان - لتكون عينة بحثنا هي 74 مفردة من مجتمع البحث الأصلي, وقد تكلفت الإدارة بتوزيع هذه الاستثمارات إلى الفروع التابعة لها و لكن بعد التوزيع تم استرجاع فقط 64 استثمارا وعليه فان عينة بحثنا هي 64 مفردة.

1. الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة بمثابة الأرضية التي ينطلق منها الباحث في دراسة أي موضوع من المواضيع وان الغرض من عرضها ليس من اجل حشو الدراسة بمعلومات ومعارف لها صلة قريبة أو بعيدة بالموضوع وإنما هي تساعد أيضا في تحليل وإثراء نتائج الدراسة الحالية وهذا ما يبرر صحة القول بان المعرفة العلمية هي معرفة تراكمية , وعليه فان الدراسات التي اعتمدت عليها هي:

1.7. الدراسات العربية:

➤ دراسة احمد محمد خميس السديري 2010 بعنوان: " آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان

عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل"²

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على آراء العاملين في القطاع الخاص العماني عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل مما يساهم في تحسين العمل في المؤسسة و زيادة إنتاجيتها , ولقد تمثلت مشكلة الدراسة فيما يلي:
- ماهي آراء العاملين في القطاع الخاص بسلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فرق العمل؟

1 رجاء وحيد دويدري, منهجية البحث العلمية اساسيته النظرية وممارسته العملية, دار الفكر المعاصر, دمشق, سوريا, 1, سنة 2000, ص 306

2 احمد محمد خميس السديري, آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل, رسالة ماجستير, في ادارة الاعمال, الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, المملكة المتحدة, سنة 2010, بتصرف

- هل توجد فروق في آراء العاملين في القطاع الخاص بسلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل من تعزى لمؤهلاتهم العلمية و خبراتهم في المؤسسة ؟
- ومن اجل تحقيق مسعى البحث والدراسة فان الباحث اعتمد على الاستبيان كاداة بحثية لباوغ أهداف الدراسة ومن النتائج التي توصل إليها فإنها تمحورت فيما يلي:
- في عملية اتخاذ القرار يختار المدير البديل الذي يضمن تحقيق أفضل النتائج الممكنة
- معلومات عملية اتخاذ القرار يحرص المدير على الاهتمام بعنصر الوقت في طلب المعلومات حول المشكلة

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

- يفصل القائد بين العلاقات الشخصية و متطلبات القرار الموضوعي
- صعوبات متخذ القرار ينقصه الحيادية و الموضوعية عند عملية تقييم البدائل
- مراعاة الإبعاد الاقتصادية و السياسة والثقافية والاجتماعية عند تحديد أولويات واحتياجات القرار.
- و تتشابه هذه الدراسة في تناولها لمتغير القيادة لفريق العمل وكذلك كونها ركزت ايضا على متغير اتخاذ القرار الذي ساهم هو الآخر في إعطاء مؤشرات للدراسة وتحولها إلى أسئلة في تقنية الاستبيان الذي يعتبر هو أيضا نقطة تتشابه فيه مع دراستنا الحالية و تختلف من حيث أنها أجريت على عينة من العمال في القطاع الخاص بعمان في حين تطرقنا إلى عينة من عمال القطاع العمومي في الجزائر.

➤ دراسة أسماء قحطان عبد الرحمن الدوري 2003 بعنوان: "اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه

القيادات النسائية"¹

- هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اتجاهات المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية في جامعة ال البيت بالمملكة الأردنية ومحاولة الوصول إلى الإجابة على السؤال التالي:
- ما هو اتجاه المرؤوسين من الجنسين نحو القيادة النسائية في جامعة ال البيت ؟
- ومن اجل ذلك فقد صاغت الفرضية التالية :
- هناك اتجاه سلبي للمرؤوسين من الجنسين نحو تولي المرأة المنصب القيادي .
- وعليه فان هذه الدراسة هي دراسة تحليلية اعتمدت على الاستبيان ك أداة لجمع المعلومات . واستخدمت العينة العشوائية ذلك لأنها تعتبر من الطرق الأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي الذي شمل موظفي جامعة ال البيت اين بلغ حجم العينة 51 مفردة

1 اسماء قحطان عبد الرحمن الدوري.اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية. مجلة انسانيات , العدد 22, سنة2003- بتصرف -

ومن النتائج التي توصلت إليها هي :

-المرؤوسين من الذكور والاناث لديهم اتجاهات ايجابية نحو تولي المرأة المنصب القيادي حيث ان ايجابية

المرؤوسين من الذكور تفوق المرؤوسين من الاناث وذلك لعدة اسباب هي :

*المرأة في الغالب اقل صلابة واكثر مرونة من الرجل

*المرؤوسين في جامعة ال البيت معظمهم من سكان عمان و اردب والزرقاء وكذلك من حملة الدبلوم

و البكالوريوس وهذه الشريحة اكثر مجاملة للمرأة .

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

لقد وظفنا هذه الدراسة لكونها تتشابه مع الدراسة الحالية في تطرقها لمتغير قيادة المرأة لفريق العمل و اتجاهاته نحوها , حيث مثلت هذه الدراسة منطلق في بناء اسئلة التقنية في هذه الدراسة , و كذلك توصيات الدراسة المتمثلة في ضرورة الاهتمام بالعلاقات الانسانية داخل العمل كان اكثر دعما في التطرق الى مؤشرات ارتكزت عليها في اسئلة التقنية النهائية.

2.7.الدراسات الجزائرية:

➤ دراسة عابدي محمد السعيد سنة 2016 بعنوان : "العوامل المؤثرة على الابتكار في مناخ عمل فرق

مشاريع البحث الجامعي في الجزائر"¹

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل و فهم ديناميات العمل الجماعي و مراجعة الادبيات التي تناولت العمل ضمن فريق وكشف العوامل الكامنة والمؤثرة في التطبيق الناجح لفرق البحث .

تمثله الفرضية التالية:

توجد عوامل كامنة في مناخ عمل الفرق البحثية يمكن ان يؤدي توافرها إلى تحقيق الابتكار في مشاريع (PNR) (CNEPRU)

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد :

-ضرورة الالتزام بمهمة البحث والسلوكات المرتبطة به من اجل تحقيق الابتكار في مشاريع البحث

1 عابدي محمد السعيد , العوامل المؤثرة على الابتكار في مناخ عمل فرق مشاريع البحث الجامعي في الجزائر , مجلة العلوم الاقتصادية , العدد 17 عمادة البحث العلمي , جامعة باجي مختار , عنابة , الجزائر , سنة 2016 – بتصرف-

-الفهم الضمني بالمهارات المرتبطة بمجال البحث و العمل على توليد الافكار التي تتصف بالحدثة

-المشاركة الفاعلة بين الأعضاء من خلال القيام بالمهام بطريقة تكاملية منتجة

-لاب من ربط الأداء الابداعي وخصائص البيئة التي من شأنها ان تؤدي إلى تيسير أو اعاقا الدافع الفعلي
تشكيلية الفريق والذي يقصد به ضرورة انتماء الاساتذة والباحثين الأعضاء في مشروع البحث إلى نفس
التخصص والمجال

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

وكسبيل من اجل الوصول إلى النتائج السابقة الذكر فانه تم الاعتماد على المنهج الوصفي واستخدام
الاحصاء الاستدلالي من اجل استخلاص العوامل الكامنة

وعليه فان توظيف هذه الدراسة من خلال تناولها نفس الاتجاه وهو فريق العمل الذي مثلته هذه الدراسة كفريق
بحث يعمل إلى جانب وزارة التعليم العالي والبحث العلمي في حين الدراسة الحالية ركزت على فريق عمل
بمحافظة الغابات , كما انها تطرقت إلى متغيرات ضمنية كالتنسيق و التعاون و ضرورة العمل بفكرة الرجل
المناسب في المكان المناسب هذا كله ما سينعكس بالايجاب أو بالسلب على فعالية العلاقات الاجتماعية لكل
فريق عمل ما.

➤ دراسة سامية معاوية سنة 2009 بعنوان: "الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
الجزائرية"¹

هدفت الدراسة إلى محاولة فهم وتفسير ظاهرة الثقافة التنظيمية في إطار العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة
الجزائرية من خلال الدراسة الميدانية ,وذلك استنادا إلى بعض المؤشرات التي تعد معالم تكشف عن جوهر هذا
الموضوع أو الظاهرة الناتجة عن تفاعلات اجتماعية شديدة التداخل والتشابك وهذا ما يسمح بالإجابة عن
الأسئلة المكونة لإشكالية الدراسة والمتمثلة في : كيف تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة
الجزائرية في تدعيم و تحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال؟

1 سامية معاوية _ الثقافة التنظيمية و العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة الجزائرية , مذكرة ماجستير بالعلوم الاجتماعية بجامعة باجي مختار
عنابة سنة 2009/2008 , - بتصرف -

والذي تمثله الفرضية التالية: تساهم الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة الجزائرية في تدعيم وتحديد العلاقات الاجتماعية بين العمال

إضافة إلى الفرضيات الفرعية التالية :

*يساهم الاتصال في رفع مستوى الانسجام بين العمال

*تساهم المشاركة في سيرورة القرار داخل المؤسسة إلى تعزيز روح الانتماء لدى العمال

* ينمي نشر ثقافة احترام الوقت التحكم في منظومة العمل عند العمال

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة نجد:

- تتميز الثقافة التنظيمية السائدة بالمؤسسة المعنية بالدراسة بالكثير من الخصوصية نظرا لأنماط التسييرية المنتهجة

- ساهمت الثقافة التنظيمية المميزة للمؤسسة في تدعيم و تعزيز العلاقات الاجتماعية القائمة على أساسا على التفاعل الايجابي المعزز للقيم التنظيمية المكرسة من طرف الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية

- ان الاستراتيجيات الاتصالية للمؤسسة والقائمة على الإصغاء ومختلف أشكال الاتصالات الاخرى...وحدود التفاعل في المناصب ساهم في تحقيق الفعالية وتطوير علاقات الثقة والاحترام , وقوة الحضور كلها مدعمة للانسجام بين الأفراد والجماعات المكونة للمؤسسة

- تقوم سياسات المؤسسة على العقلانية من خلال مشاركة العمال في اتخاذ القرارات و هي القيمة الثقافية المكرسة والمغروسة في العمال.

ولقد اعتمدت الباحثة في عرض أفكارها والنتائج التي توصلت إليها على منهج دراسة الحالة وكذا اعتمادها على الملاحظة والقياس السوسيوامتري الشيء الذي يختلف كليا عن الدراسة الحالية إلا وانها تطرقت إلى متغير العلاقات الاجتماعية كما انها شكلت لنا ارضية في بناء اسئلة الاستبيان من خلال تناولها لمؤشرات الاتصال , المشاركة في اتخاذ القرار , التفاعل الاجتماعي, وبهذا فان توظيفنا لها كان بناءا على المفاهيم الضمنية التي تحتويها.

2. المقاربة النظرية :

تعد النظرية ذلك القالب الذي يصمم من اجله البحث , فلقد عملت على تطوير و اغناء مجالات عدة حيث انها يعود لها الفضل في تجسيد الجانب الامبريقي والموضوعي في الدراسة موضوع البحث .

وعليه فان من بين الاتجاهات النظرية التي تناولت موضوع دراستنا و التي على اساسها القت الضوء على موضوع فريق العمل وكذا العلاقات الاجتماعية لدينا :

الجانب المنهجي للدراسة

الفصل الأول

1.8 . نظرية العلاقات الانسانية :

لقد استعنا بنظرية العلاقات الانسانية كون انها من المدارس التنظيمية والادارية التي اعطت منحى اخر للعوامل التي تساهم وبشكل كبير في رفع الإنتاجية على غرار ظروف العمل الملائمة فان التون مايو (Elton Mayo) اول من تطرق إلى فريق العمل " فعلى النقيض من النظرية الكلاسيكية فانها ذهبت إلى ابعد من ذلك كون الانسان مخلوق اجتماعي يسعى إلى علاقات افضل مع الاخرين وان افضل سمة انسانية جماعية هي التعاون وليس التنافس وبناء عليه انعكس ذلك على كيفية تفسير السلوك الانساني والتنبؤ به والتحكم فيه في نظرية العلاقات الانسانية"¹ , فعلى حسب هذا الاتجاه فان العلاقات الانسانية كما تعرفه "كيث ديفز على انها عبارة عن مجموعة من الاتجاهات التي تهدف إلى تطوير العمل الجماعي داخل المنشآت عن طريق تجميع الجهود والمواهب البشرية و محاولة خلق نوع من التكامل بينها في جو يحفز على العمل التعاوني المنتج وتشعر فيه الجموع العاملة بالراحة والرضا: اقتصاديا ونفسيا واجتماعيا"²,

وانطلاقا من هنا فاننا نجد موقع فريق العمل من خلال هذه المدرسة التي ربما يتخلل إلى اذهاننا انها كثيرا ما تكون مدرسة نفسية بامتياز لكن هذا لا يمنعنا من القول انها قد انت بمفاهيم كان لها موقعها الاستراتيجي في إعطاء صبغة اجتماعية ان صح التعبير وبالتالي فموقع علم الاجتماع في هذه النظرية يظهر من خلال عملية

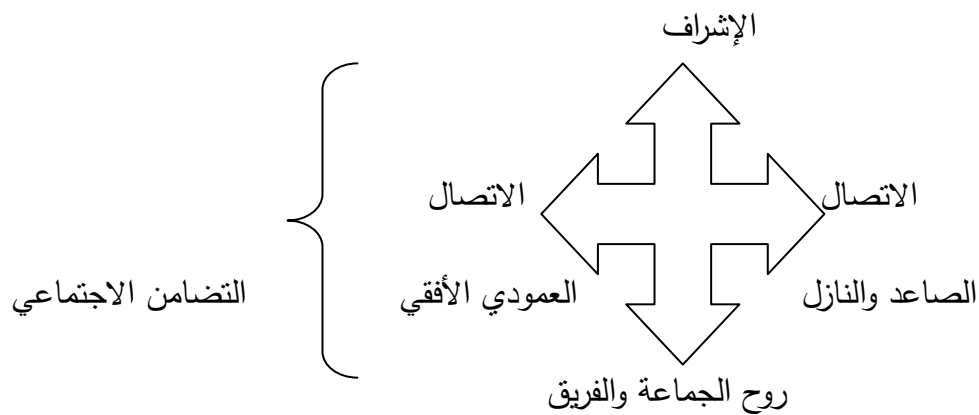
1 عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزام, السلوك التنظيمي في المنظمات , مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , ط1, 2011, ص 31-32

²مصطفى بوجلal , مرجع سابق , ص8

الربط بين مفاهيمها كالأشراف، الاتصال، روح الفريق وحدث التعاون والتكامل وبالتالي التضامن الاجتماعي وبهذا تتحول المعادلة من كونها علاقة إنسانية ليصبح الحديث عن علاقة اجتماعية التي تصبح موسومة بأحدى العلاقات الثلاثة: تعاون، صراع، منافسة.

وكتبسيط لما سبق ولما تم اعتماد هذه المقاربة يمكن توضيحها بالمخطط التالي:

شكل 1: يوضح موقع الصبغة الاجتماعية من نظرية العلاقات الإنسانية



المصدر: إعداد شخصي

و استنادا إلى هذه المعادلة فإن الاعتماد على نظرية العلاقات الإنسانية ليس بمحض الصدفة فقط، وإنما كونها تطرقت إلى أغلب المفاهيم التي احتوت عليها دراستنا، فبالإضافة إلى فريق العمل والعلاقات الإنسانية القائمة على الراحة والاطمئنان في العمل مع الجماعة دون الأخرى فإنها تناولت مفاهيم أخرى كمفهوم بيئة العمل وظروف العمل الفيزيائية.

فلقد كانت أولى تجارب الهاوثورن (Hawathorne) في شركة وسترن الكتریک (Westren electric company) 1927-1932 في تجربة الإضاءة التي كانت نقطة الانطلاق لهذه الأبحاث على الرغم من أنها في مراحل لاحقة أثبتت وجود عوامل أخرى متحكمة في الإنتاجية، وبذلك فإنه لا يمكن تحاشي النظر عنها كونها بحثت عن عوامل بيئة العمل بشقيها المادي والاجتماعي ، أين تطرقت (النظرية) في هذا الصدد إلى " قيم ومعايير الجماعة واتجاهاتها والاعتراف بها كجزء لا يتجزأ من التنظيم نفسه ، وهذا بدوره يؤدي إلى زيادة الإنتاجية، فهناك علاقة بين القيادة والإنتاجية... وهذا يعني أن الناتج في العمل يعتمد على نوعية العلاقة بين المستخدمين والقيادة وان عقد القيادة ونطاق الإشراف والسيطرة قد حل محله في ظل مدرسة العلاقات الإنسانية: الاتصالات الفعالة والاهتمام بالمرؤوسين، الدوافع والحوافز، المعنويات، المشاورات بين القادة الرسميين وأعضاء التنظيم كذلك مشاركة المستخدم في تعريف ظروف العمل مثل فترات الراحة، نظام الإجازات، الترقية...."¹.

الفصل الأول

الجانب المنهجي للدراسة

وعليه فإن أهم شيء تم ملاحظته" من خلال النتائج التي توصلت إليها تجارب الهاوثورن هو أن حركة العلاقات الإنسانية تركز على البعد الاجتماعي للأداء الإنساني ، حيث أن مستوى أداء الأفراد يكون مرتفعا وإيجابيا حين يكون مستوى إشباع الرغبات الإنسانية والاجتماعية للفرد مرتفعا لذلك فإن الحوافز الغير الاقتصادية تلعب دورا هاما في تشجيع الأفراد على الإنتاج لان الإنسان كائن اجتماعي بطبعه...."²

لذلك فإننا سنحاول من خلال دراساتنا هذه إلى إسقاطها في الواقع الميداني للمؤسسة العمومية متمثلة في محافظة الغابات لولاية البويرة والتي تعمل في شكل فريق العمل تحت مسمى مصلحة والتي تحتوي بدرها على مكاتب فرعية والتي تمثل فرق عمل ذات طابع رسمي يشرف عليها رئيس المصلحة الذي يمثل قائد فريق العمل الذي يني ويسير فريق العمل الذي يحوي أعضاء لهم مهارات متكاملة، وكذا تعزيزهم للعمل بروح الفريق الوحيد من اجل تحقيق الأهداف المشتركة.

1 حسين حريم وآخرين ، أساسيات الإدارة ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان الاردن سنة 1998 ص55

2 ابراهيم توهامي واخرون ، قضايا سوسيو تنظيمية، البدر الساطع للطباعة والنشر ، ط1، سنة 2013، ص31

الفصل الثاني فرق فريق العمل

تمهيد :

تقدم لنا الكائنات الحية التي نشاهدها من حولنا على اختلاف اصنافها ومهامها نماذج اكثر امعانا باهمية فريق العمل وكذا بروح فريق موحد ومتكاتف فالطيور والنمل والنحل كلها كائنات حية قد اوحاها الله لتتعاون فيما بينها وتعمل وفق خطة موحدة و بروح جماعي لكي نتفكر .
وفي ظل التقدم الهائل الذي تعرفه المجتمعات الانسانية و تعقد مجالات الحياة توجب على الافراد الدخول في الجماعات والعمل ضمن فرق وهذا ما دعمته مفاهيم ادارة الجودة الشاملة التي اعطت ابعاد متعددة من اجل تحقيق النجاح .

وعليه فان فريق العمل له خلفيات ومخلفات تعود على الفرد في المرتبة الاولى اين تكسبه امتيازات كالدور والمسؤولية والانتماء وغيرها من الفوائد التي يحققها روح الفريق ولعل أن اهمها هو الشعور بالرضى والدافعية أكثر نحو العمل لان حاجة الانتماء هي حاجة اساسية يبحث عن العضو هذا على الصعيد الفردي أما على الصعيد التنظيمي فانه يحصل على ولائه وفعاليته من فعالية التنظيم التي من خلال الفريق تعطي الصورة الواضحة باهمية التنظيم والتسيير الموجود بين مختلف الاقسام والمكاتب التي تمثل فرق عمل والتي يسيرها رؤساء هؤلاء الرؤساء هم السلم الذي يصنف تماسك الفريق من عدمه

1. فريق العمل:

تلعب فرق العمل دورا هاما في التنظيمات حيث أن من طبيعتها أنها "هي وسيلة لغاية , أو هي مدخل لتحقيق هدف ما ... قد يتمثل الهدف في زيادة الانتاجية أو تحسين الجودة أو رفع الروح المعنوية ..."¹, وبهذا نجد أن فريق العمل يلعب دورا مزدوجا بالنسبة للمنظمة يحقق لها انتاجية وعلاقات جيدة مع الزبون أما بالنسبة للموظف أو العامل فإنه يرفع من الروح المعنوية له ويكسبه طابع الانتماء والدافعية.

1.1. اصل وتطور فريق العمل:

لقد احدثت الثورة الصناعية تغيرات جذرية على الصعيد الاجتماعي والاقتصادي للمجتمعات ومع التطور الهائل الذي عرفه النظام الراسمالي في تلك الفترة توجب عليها تغطية متطلبات السوق من خلال توسيع الانتاج وتقسيم المهام ومنح علاوات وحوافز مادية للعمال من اجل تضخيم رؤوس الاموال فكان للجانب المعنوي غياب شبه تام في العملية الانتاجية إلى ان جاءت ابحاث الهاوثورن hawthorn بقيادة التون مايبو الذي لاحظ أن الانتاجية ترتفع وتتنخفض بحكم متغيرات أخرى ليست بالفيزيكية وليست بالحوافز المادية وانما العمل الجماعي وفرق العمل هي السبب في السلوك الانتاجي الفعال.

ففي المراحل الموالية جاءت "مفاهيم ادارة الجودة الشاملة التي عملت الى جانب النظريات الادارية التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في اعطاء دعم قوي وازدادي للعمل الجماعي المخطط والمدرّس الذي ركز مفهوم ادارة الجودة الشاملة على استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لاداء الاعمال بتحريك المواهب و القدرات الكامنة للعاملين كافة في المنظمة لتحسين الانتاجية والجودة بشكل مستمر"², ومايشير اليه من خلال هذا أن فريق العمل ظهر ودعم اكثر بفعل مفاهيم دارة الجودة الشاملة. التي جاء بها ادوارد ديمينج(deming) الذي حمل افكاره هذه إلى اليابان التي كانت هي السبابة إلى تطبيق مفهوم فرق العمل بعد أن خرجت من الحرب العالمية الثانية منهزمة ومدمرة عندها ادركت ان المجتمعات تتطور بالاقتصاد لذلك كانت "الروح الجماعية هي الكفيلة بتغيير الاحوال اذ انها تعد قاعدة مهمة في مجتمع اليابان , فلا مكان للانفراد في الثقافة المسلك(المنفذ) , فالفرديّة امر مقيت يصل الى مستوى الامر الشائن وترى الشخص عندهم ينخرط مع الجماعة شكلا ومضمونا ...وان اتخاذا اي قرار لا يجب أن يصدر عن شخص واحد

1 ديوراهاينجتون ماكين , الدليل الارشادي لبناء فرق العمل, موقع خلاصات كتب المدير ورجل الاعمال , اصدار الشركة العربية للاعلام العلمي (شعاع) , القاهرة , العدد 13 1990 ص 1

2 دحام تناي الزبيدي واخرون , مرجع سابق, ص60

وانما ينبغي ان يصدر عن اغلبية الاصوات لان اتخاذ القرارات بالاجماع هو هدف في حد ذاته¹ فالتجربة اليابانية اذن اثبتت أنه ليس هناك عمل ناجح دون العودة إلى الثقافة الاصل في النجاح و أن لابد للقرارات أن تتخذ بشكل جماعي حتى يحس الفرد الياباني بالمسؤولية ولا مجال للتهرب من النتائج المتوقعة أو الغير المتوقعة.

2.1. الفرق بين جماعة العمل وفريق العمل:

بعد العرض المفصل على اصل وتطور فريق العمل لابد ان نعرج على الاختلاف الكامن بين فريق العمل وجماعة العمل "فريق العمل صيغة اكثر تطورا وشمولية من جماعة العمل من حيث الاستقلالية والمسؤولية المشتركة والتكامل والاعتمادية و فريق العمل اقرب مايكون تعبيرا عن الطابع الرسمي الذي يطغى عليه الالتزام والمشاركة والثقة بين كل اعضاء الفريق الفعال...وبالتالي فان النجاح في فريق العمل يحدد من خلال طموح الاعضاء بالقياس لما تتطلبه المهمة المحددة من قبل المنظمة في حين انه في جماعة العمل يحدده طموح قادة الجماعات بالقياس لما يراه الاعضاء المنتمين لها"² فجماعة العمل اذن تختلف عن فرق العمل كون هذه الاخيرة أكثر ديناميكية وتطور و التي تتشكل وفق مبادئ رسمية وذات هدف مسطر و استراتيجية مخططة تعمل إلى جانب المؤسسة بشكل عام وتكون قادرة على مواكبة التغير مقارنة بجماعة العمل التي تعمل على مقاومة التغير,

3.1. اهمية و اهداف فريق العمل:

يساعد العمل ضمن فرق على خلق بيئة عمل عالية التحفيز ومناخ مناسب للعمل في ضل الضغوطات اليومية التي يتعرض اليها الموظفين واطافة إلى ذلك فيمكن أن نوجز اهميته فيما يلي:

"يؤدي العمل داخل الفريق الى فوائد لكل من اعضاء المؤسسات التي يعملون فيها والتعاون هو الفائدة الاساسية فالاعضاء يرغبون في العمل معا وفي مساندة احدهم للآخر لانهم يتوحدون مع الفريق ويريدون له ان يكون لامعا وناجحا وبذلك تقل المنافسة الفردية...وبالتالي الكل يعمل من اجل مصلحة الفريق والسعي من اجل تحقيق اهدافه وطموحاته ويكون هناك فرص اكثر لتبادل المعلومات والمعارف التي يحملها كل عضو من

1 سعد السحمراني , الثنوية الكنفوشية , دار النفائس لبنان , ط 1 , 1999 , ص ص 31-32

2 احسان دهب جلاب , مرجع سابق , ص 342

اعضاء الفريق وتكون بذلك عملية الاتصال والتواصل اكثر سلاسة وفعالية اضافة الى انه يدفع الى الاحساس المشترك بالمسؤولية تجاه المهام المطلوب انجازها.¹

فاهمية فريق العمل اذن هي تسهيل إمكانية تفويض المهام عن طريق تحسين الاتصالات والاحساس المشترك بالمسؤولية وضرورة الالتزام بالاهداف المسطرة.

ومن جهة اخرى ان الحديث عن اهداف فريق العمل لا يكاد يفصل انفصال تام عن الاهمية التي يكتسبها فريق العمل كمنهجية والتي قلما تكون اجابة عن سؤال : ماذا يرجى من فريق العمل؟ , ولعل ان الاجابة عن هذا السؤال نوجزها في النقاط التالية²:

- التخطيط الجيد المدروس من اجل الوصول الى الاهداف المنشودة

تحقيق الجودة والدقة لان العاملين يشعرون انهم جزء من نشاط الفريق الاستخدام الامثل للموارد المواهب والقوى وتكون اكثر قدرة على اعطاء البديل وفي الوقت المناسب.

لذلك فان المنتظرة من فرق العمل هو اعطاء فرص متساوية للأعضاء في ابداء ارائهم و معلوماتهم وتوفير البديل المناسب وبما يخدم الفريق الذي يحقق جودة شاملة في حدود التخطيط الجيد والمدروس.

4.1. انواع فريق العمل :

تختلف انواع فريق العمل وتتعد بتعدد المؤسسات و التنظيمات التي تتبع هذه المنهجية وتطبقها من اجل بلوغ اهدافها وغاياتها فنجد على اثر ذلك مايلي :

"فرق الإدارة الذاتية : تعمل بمستويات مختلفة من السلطة وبدون مدير مرئي تتعاقد مع الإدارة للاضطلاع بمسؤولياتها بالاضافة إلى قيامها بالمهام المحددة والتي تشمل التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة , تتعلم وتشارك في الوظائف التي غالبا ما يؤديها المديرون وتكون اجتماعاتها اسبوعية هذه الفرق تصمم و تنفذ التدريب اللازم لاجتماعها وهي تعين وتوجه اعضاءها الجدد وتحديد مستويات الاداء وتقسيمه وتقديم افادة مرتدة عنه وتكون مسؤولة أثناء التنفيذ"³

1 عامر عوض , مرجع سابق , ص130

2 سيد صابر تعلب , مرجع سابق , ص77

3 عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , ط 1 , 2007 , ص202

" فرق دائمة : هو فريق من الافراد يتخصص بجزء معين ومهم من اجزاء العمل يمتلك افراده الحرية في كيفية تنفيذ العمل واسلوب توزيع المهام والمسؤوليات ويطلق عليه عادة فرق العمل الوظيفية.

فريق حل المشكلات : هي فرق مؤقتة متعددة الاختصاصات متعدد المهارات مصمم خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق او المنظمة وتتالف من افراد ينتمون لنفس القسم تنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة التي يواجهها ذلك القسم.

حلقات الجودة : هي مجموعة صغيرة من الافراد العاملين الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة واحدة اسبوعيا للبحث في المشكلات ذات الصلة بالعمل مثلا الرقابة على الجودة , تخفيض الكلف , تخطيط الانتاج او حتى تصميم المنتج.¹

"**فريق عمل متعدد الوظائف :** الذي يتكون عادة من بضعة افراد يمثلون وحدات تنظيمية معينة في المنظمة ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل الاتصال والتنسيق بين الوظائف .

فريق المشروع : الذي يؤلف لانجاز مشروع معين او تنفيذ مهمة معينة ويتم تفكيكه بعد انتهاء المشروع او انجاز المهمة ومهما كان شكل الفريق يظل الهدف من تاليفه هو تجميع الكفاءات وتركيزها لتحقيق اكبر فائدة ممكنة²

"**الفرق الافتراضية :** المنظمات التي تستعمل هذا النوع عادة ما تستخدم تكنولوجيا معلومات متقدمة بهدف ازالة الحواجز بين الموردين والعملاء والمنافسين , يتسم هذا النوع بغياب الهرمية واتباع سياسة تمكين الموظفين (تدريبهم و تفويضهم السلطات المطلوبة)³

" **فريق حل المشكلات :** هي فرق مؤقتة متعددة الاختصاصات متعدد المهارات مصمم خصيصا لحل المشكلات ذات الصلة بعمل الفريق او المنظمة وتتالف من افراد ينتمون لنفس القسم تنتهي مهامهم بمجرد حل المشكلة التي يواجهها ذلك القسم.

1 احسان دهب جلاب , مرجع سابق , ص354

2 نفس المرجع , ص356

3 نادر ابو شيخة , التنظيم واساليب العمل , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , 2011 , ص 236

حلقات الجودة : هي مجموعة صغيرة من الافراد العاملين الذين يعملون طواعية بمعدل ساعة واحدة اسبوعيا للتباحث في المشكلات ذات الصلة بالعمل مثلا الرقابة على الجودة , تخفيض الكلف , تخطيط الانتاج او حتى تصميم المنتج.¹

"فريق عمل متعدد الوظائف : الذي يتكون عادة من بضعة افراد يمثلون وحدات تنظيمية معينة في المنظمة ويستهدف هذا الفريق عادة تسهيل الاتصال والتنسيق بين الوظائف .

فريق المشروع : الذي يؤلف لانجاز مشروع معين او تنفيذ مهمة معينة ويتم تفكيكه بعد انتهاء المشروع او انجاز المهمة ومهما كان شكل الفريق يظل الهدف من تاليفه هو تجميع الكفاءات وتركيزها لتحقيق اكبر فائدة ممكنة²

"الفرق الافتراضية : المنظمات التي تستعمل هذا النوع عادة ما تستخدم تكنولوجيا معلومات متقدمة بهدف ازالة الحواجز بين الموردين والعملاء والمنافسين , يتسم هذا النوع بغياب الهرمية واتباع سياسة تمكين الموظفين (تدريبهم و تفويضهم السلطات المطلوبة)³

اذن بعد عرض الانواع المتباينة والمنتشرة في اغلب المنظمات فان في المؤسسة الجزائرية نادرا ما نجدها كلها ولكن اكثرها انتشارا هي فرق الوظيفة الواحدة أو الدائمة التي تمثلها فرق القسم الواحد أو المصلحة كقسم ا و مصلحة الموظفين , الميزانية

2. بناء فريق العمل :

تعتبر عملية بناء فريق العمل عملية مخططة من اجل تنظيم و تنسيق القدرات و الكفاءات تحت نسق من الموارد البشرية و راس مال اجتماعي هادف والتي تكون من مسؤولياتقائد الفريق فهو الذي يؤسس ويبني فريقه الخاص و التي تتطلب :

" - الاختيار السليم للافراد وضرورة اتفاقهم في القدرات و المهارات والخبرات والأهداف والقيم والطموح والحاجات والميول .

1 احسان دهش جلاب , مرجع سابق , ص354

2 نفس المرجع , ص356

3 نادر ابو شيخة , التنظيم واساليب العمل , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , 2011, ص 236

- التدريب السليم لتعديل وتطوير وتنمية سلوك افراد جماعة العمل وزيادة معلوماتهم ومعارفهم وخبراتهم وتحسين ادائهم وفعاليتهم.
- مساعدة الجماعة على تحديد اهدافها و التفهم الكامل لهذه الأهداف و الاقتناع بها و اشراكهم في اختيار و تحديد انسب و افضل الطرق لتحقيق هذه الأهداف.
- توفير بيئة يتوفر فيها العدل الوظيفي والامان والتكافؤ بين الموظفين و العمال.
- انفتاح الادارة على الافراد حيث ان بناء فرق العمل الايجابية يتطلب التعامل مع علاقات مفتوحة و مواجهة صريحة بين اعضائه .
- بناء الثقة والانسجام و المودة والصراحة و نشر المفاهيم الايجابية بين الأعضاء كالاخلاص و الانضباط في العمل وجودة الاداء والتقدم والتطوير .
- تنمية روح التعاون و حل الخلافات أو النزاعات بين افراد جماعة العمل فالتعاون يمثل دورا كبيرا في بناء فريق العمل ويتمثل التعاون في اختيار القضايا ذات الخلافات ومناقشتها بشكل جماعي
- التقويم النهائي للتعرف عما اذا كان فريق العمل قد توصل إلى الهدف المراد تحقيقه ام أن الامر يحتاج إلى خطوات اخرى¹
- وعليه بناء فريق العمل هي عملية منظمة وهادفة تتطلب معايير لابد من قائد فريق العمل على توفيرها حتى يسير الفريق بشكل فعال ومنظم .

1 فاروق عبده فلية - السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية، دار المسيرة، عمان، ص 101

1.2. مراحل بناء فريق العمل

تعد عملية بناء فريق العمل كباقي العمليات التي تضاف إلى مهام قائد الفريق والتي تمر عادة بالمراحل

التالية:

التشكيل: يسود هذه المرحلة الارتباك لان الافراد يكونون في مواقف جديدة غير مالوفة لهم و تتصف العلاقات بالرسمية و ينصب اهتمام الافراد على انفسهم و يسعون لتلبية حاجات الامان لديهم كما و يظهر التذمر من العمل مع الفريق و الدخول في مناقشات غير مثمرة هي مرحلة مهمة تتطلب من قائد الفريق العمل على التأكيد السلوكيات التي تحقق النجاح و عدم النظر للامور بمنظور شخصي نظرا لحقيقة الاختلافات البشرية

الصراع: يغلب على الافراد في هذه المرحلة الشعور بالاختلاف في الاراء و وجهات النظر و يقوم السلوك على الجدل و التنافس و الصراع و كذلك الدفاع عن وجهات النظر الشخصية و من مظاهر هذه المرحلة ظهور جماعات عمل فرعية و غموض الهدف من الدور المطلوب القيام به وقد يلجا البعض الى عدم تشجيع افكار القائد والسعي الى تفويض سلطته

ومن هنا ينصح القائد او باني الفريق بالعمل على تكوين رؤية مشتركة والحرص على خلق بيئة عمل ايجابية تتحدد من خلالها معالم الاهداف والادوار المطلوبة القيام بها

التعاون: يبدا الافراد الاستجابة للبيئة التي اوجدها باني الفريق وتظهر علامات قبول الانضمام الى الفريق لتحقيق الاهداف ويظهر الالتزام و العزم على المشاركة بكل قوة لذلك فان سلوك الاعضاء في هذه المرحلة يتجه نحو تسوية الخلافات والصراعات والبدء ببناء علاقات شخصية وتعتمد في هذه المرحلة المعايير و القيم التنظيمية للفريق

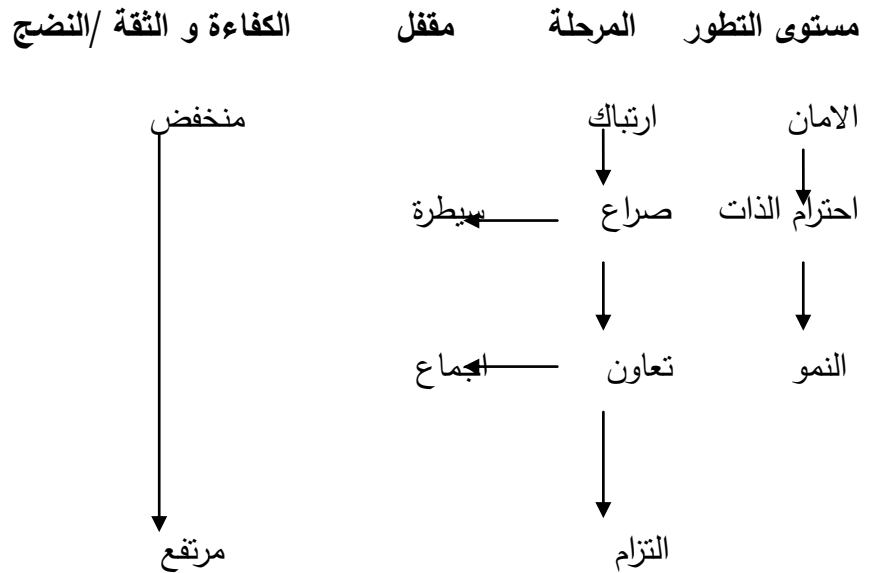
الاداء: يبدا التزام الافراد بمعايير وقيم الفريق وتتسم المرحلة بالجدية والحيوية والرضا عن النفس او الثقة بالآخرين.¹

وعليه فمراحل بناء فريق العمل مختلفة فيما بينها فتكون في البداية مرحلة حساسة تتميز بالرسمية و تلبية حاجة الامان عند الاعضاء مرورا بمراحل العصف والصراع التي يسببها الغموض في الأدوار مرحلة التعاون والاداء الفعلي للفريق لتكون مرحلة جدية يلتزم فيها الأعضاء بما يوكل اليهم والعمل بكل ثقة مع الآخرين.

1 احمد عبده عبد الغني , ادارة وبناء فريق العمل , ورقة عمل مقدمة للملتقى الاول للجودة في التعليم , اللجنة الوطنية للجودة , السعودية 2010 , ص ص 11-12

و هناك من ربط المراحل التي يمر بها فريق العمل مع مستوى التطور والكفاءة وهو ما سيوضحه الشكل التالي:

شكل 3: مراحل تطور الفريق¹



من خلال المخطط السابق يظهر لنا أن في مرحلة الارتباك تكون كفاءة الفريق منخفضة نظرا لعدم التكيف مع الوضع الجديد لهم والغير المألوف فيسعون لتلبية احتياجات الامان ويتوخون الحيطة والحذر لتاليها بعد ذلك مرحلة الصراع التي يكون فيها عدم الاحساس بالهدف من الدور المعين ويكون هناك احترام للذات من أي تعسف يمكن أن يحدث تجاهه فيدخل في جماعات فرعية الامر الذي يدفع بقائد الفريق التدخل من اجل سيطرة الوضع وتحويله إلى تعاون بتنسيق الجهود بما يخدم الفريق فترتفع بذلك الكفاءة فينمو الفريق فيكون تبادل للافكار والحيوية و الفهم و الالتزام باهداف الفريق وتبنيها .

2.2, توزيع ادوار فريق العمل :

كما هو معلوم أن في كل فريق عمل مصمم من اجل خدمة المؤسسة والفرد بصفة عامة هناك تقسيم للمهام والمسؤوليات حتى يكون هناك تنظيم وتنسيق للعمل وعليه فان من ادوار أعضاء فريق العمل نجد:

القائد: يقوم بتحديد المهمة التي ستؤدى ويحث الاعضاء على القيام بها

¹ روبرت اليس وايت, بناء فرق العمل, ت, سامي تيسير سلمان, بيت الافكار الدولية للنشر والتوزيع, عمان, الاردن, ص 106

رئيس الاجتماع : يقوم بتحديد الاشخاص للعمل في المهمات ويستخدمهم فيها

المبدع : او المفكر يقوم بتوليد الافكار المبتكرة لطرق مباشرة المهمة و يقدم بدائل مختلفة

المجدد : او المبتكر يعمل على ايجاد الموارد في البيئة ويحدد فرص الاستفادة منها ويلتقط الافكار من المبدع ويجدها ويطورها

المدير : يطور الخطط للاستفادة من الاشخاص وحل النزاعات بينهم

المنظم : يقوم بتطوير الخطط للاستفادة من الوقت والمال و الموارد المادية وبما ينجح الأفكار

المقيم : يقوم بتحليل المهمات كما يقوم باصدار الاحكام والبدايل والخطط والنتائج

المنجز : يقوم بمتابعة تنفيذ الخطط ويعطي اهتماما خاصا بالتفاصيل حتى انجاز المهمة¹

وبهذا فان توزيع ادوار فريق العمل امر لا بد من القائد مراعاته من اجل ضمان تسيير جيد وناجح و تنسيق بين الأعضاء وبالتالي الكل يعمل من اجل تحقيق الهدف.

3.2. مواصفات فريق العمل الفعال:

لكون فريق العمل من اهم التقنيات والطرق التي تلعب دورا هاما في نشاط اي مؤسسة اتخذته سبيلا لها من اجل ضمان استقرار راس مالها البشري وفي مناخ محفز اكثر لتفتيق القدرات والعمل بروح واحدة لا بد له من يتصف اي فريق عمل كان نوعه بالصفات والميزات الاساسية التالية:²

- العدد المثالي لاعضاء الفريق والذي يتراوح عادة بين ثلاثة الى عشرة افراد فكلما زاد عدد اعضاء الفريق عن الحد المعقول قل الوقت المتاح لكل عضو للمشاركة في المناقشات وكلما قل عدد اعضاء الفريق عن الحد المعقول فان ذلك يقلل ايضا من فعالية الفريق لعدم تنوع وتعدد وجهات النظر
- ضرورة تحديد اهداف الفريق بدقة ووضوح

1 عامر عوض , مرجع سابق , ص 133

2 سلمان خالد زيدان , ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل ج 1, دار المناهج للنشر والتوزيع , الاردن , 2010, ص 80

- منح فرق العمل كامل الصلاحيات المتعلقة بالهدف من انشائه
- وجود نظام للحوافز المادية والمعنوية التي تعزز اداء الفريق
- ضرورة توفر نظام للمعلومات يضمن تزويد اعضاء الفريق بما يلزم لتحقيق الهدف من انشاء الفريق
- منح الفريق الاستقلالية في اعماله وقراراته

جدول رقم 1: يوضح السلوكيات الايجابية والسلبية لفرق العمل

السلوكيات السلبية	السلوكيات الايجابية
النقد و السلبية	المحافظة على المواعيد والاعداد الجيد قبل الاجتماعات
احتكار المناقشات وعدم اعطاء فرصة للآخرين	المشاركة والتطوع
الدخول في الترهات	الدخول في اتصالات مفتوحة وصادقة
محاولة الاستغلال وتحقيق المكاسب الشخصية	الاستماع والفهم والتحدث بوضوح لتسهيل مهمة الآخرين
القفز من موضوع لآخر	الالتزام بجدول الاعمال
اخفاء النوايا وطرحها في صيغة اسئلة	الاجابية والتفاؤل تجاه الفريق
التفسير الاختياري و الذاتي للموضوعات	انتقاد الأفكار وليس الاشخاص
تجنب اتخاذ القرارات وانهاء المناقشات بالسخرية	الانفتاح العقلي و الانتباه
التهرب والسلبية وفقدان الحماس	الاحترام والامانة والثقة
عدم المشاركة أو الاتصال أو التعاون مع بقية الأعضاء	التأييد المتبادل بين الأعضاء
عدم الاستماع و الدخول في مناقشات جانبية	توزيع واضح للدوار والعمل بالتساوي

المرجع: عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , ط 1 ,

2007 , ص207

من خلال الجدول السابق الذي يوضح بعض السلوكيات الايجابية التي تجعل من فريق العمل فريق فعال كل عضو من اعضائه يبدي مشاركته وتأييده للأفكار التي يقدمها الاعضاء واعطاء نقد بناء للأفكار وليس نقدا موجها للشخص التي تحطم معنوياتهم وتجعلهم ينفرون وينسحبون أو لا يحترمون اوقات حضور الاجتماعات فيكون بذلك انعكاسه السلبي على الفريق الذي يصبح فرقا غير فعال تتناقض فيه الأفكار وتتعارض فيه وجهات النظر التي تخدم القرار الواجب اتخاذه وتظهر بذلك صراعات ونزاعات داخل فريق العمل الواحد التي يتوجب على القائد او حسن تسييرها وادارتها

4.2. المقومات الاساسية الثلاثة لفريق العمل الفعال:

هناك مقومات اساسية على الفريق الفعال توافرها حتى تضمن فعاليتها وهي التي تعبر عن¹:

الالتزام: يمكن تمييز الالتزام الحقيقي للفريق من خلال كشف النقاب عن وجوده أو غيابه .عبر تحليل اللغة المستخدمة من قبل أعضاء الفريق فاستخدام هؤولاءصيغة المبني للمجهول أو ضمائر الغائب ..بدلا من استخدام ضمائر المتكلم فقول هو و نحن يختلف وله تلميح واضح إلى درجة الالتزام وعليه فان الالتزام يظهر من خلال اللغة المستعملة .

الكفاءة: تعد المهارات الاساسية التي يتم اغفالها غالبا عند تأليف الفريق عاملا حاسما في تحديد فاعليته المحتملة فعدد كبير من الشركات يقع خطأ بناء عضوية الفريق على الالقاب الرسمية أو المناصب التي يشغلها الافراد في المؤسسة لا على المهارات ...فالافراد يتمتعون بخبرة عظيمة وان يكن في مجالات منفصلة .

الهدف المشترك: عندما يفتقر أعضاء الفريق إلى رؤية مشتركة للغاية المرجوة من عملهم المشترك يعجزون عن العمل معا متفائلين مما يتوجب على الاشراف الاداري مساعدة الفريق على الانطلاق بعمله عبر صياغة شاملة للغاية من انشاء الفريق

1 مطبوعات كلية هارفارد لإدارة الأعمال، فرق العمل المنسجمة ، ت ضفاف شرابا ، العبيكان للنشر والتوزيع ، المملكة العربية السعودية ، ط 1، 2011، صص 40-41-بتصرف-

3. العوامل المؤثرة على اداء فريق العمل:

بعد بناء الفريق وقيادته وتوزيع ادواره وتنسيق جهوده وتحديد أهدافه فاننا نتوقع منهم اداء عالي ومرتقعا الامر الذي يدفع بنا للحديث عن العوامل التي يجب مراعاتها فهي تؤثر بشكل أو بآخر على الفريق وهي:¹

هيكل عضوية الفريق: يقصد به انماط شخصيات أعضاء الفريق وخصائصها مثل درجة النضج والخلفية الثقافية... التي تجعل من داء الفريق منظما وممكن التنبؤ به، وكلما كانت الشخصيات أكثر انسجاما وتكاملا حسنت العلاقات التبادلية و امكن توقع اداء جيد من الفريق

مدى تكامل القدرات و الرغبات: كلما توافرت لاعضاء الفريق القدرات وتوافرت الرغبة اسهم ذلك في ضمان مستوى جيد للاداء... وقد يتوافر للفرد كعضو بالفريق مستوى عاليا من القدرات و الرغبة معا وقد يتوافر له مستوى عاليا من القدرة بينما تتواضع رغبته في الاداء أو يحدث العكس الامر الذي يؤثر على مستوى ادائه وعلى مستوى الاداء الجماعي

مدى تماسك الفريق: يقصد به مدى قوة الرغبة لدى أعضاء الفريق في الاستمرار بعضويته ومدى انجذابهم لبعضهم البعض وقبولهم المشترك لأهداف الفريق والسعي الجماعي المتعاون لتحقيقها ومن ثم ينعكس ذلك في مدى استخدامهم لتعبير " نحن " كتعبير عن الانتماء للفريق...

بيئة عمل الفريق: لابد من التخطيط الداخلي لمكان العمل و الحرص على توافره على المظاهر المادية كالحوافز ووسائل العمل , والعوامل الأخرى غير الملموسة مثل ثقافة المنظمة والاهداف الواضحة , هيكل يشجع على الاداء التنافسي , ثقافة تعزز السعي نحو التميز والامتياز... الخ , كلها عوامل تساهم في رفع مستوى اداء الأعضاء و الفريق بصفة عامة.

قيادة فريق العمل: على غرار البيئة المهيئة للفريق التي تضمن السير الحسن للمؤسسة لابد أن تقترن البيئة بالقائد الناصح والمستشار أكثر من كونه قائد موجه لانهم يشتركون في المسؤولية مع مرؤوسيهم ويتعين أن يشجعونهم على المشاركة في التصرف و صنع القرارات , وبرغم ذلك يجب أن يستمروا في الدور القيادي الذي يدفع الفريق نحو أهدافه .

1 نبيل حامد مرسي، فن ادارة الموارد البشرية في المنظمات الحكومية والخاصة، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، ط 1، 2010، ص 435-436-بتصرف-

ملخص الفصل :

ان الحديث عن فريق العمل بدا كفكرة مع العالم التون مايو لتطبيق بعد ذلك كاسلوب راجح في اليابان التي ادركت ضرورته من خلال ما تعرضت اليه بعد الحرب العالمية الثانية لتكون الروح الجماعية المتكاتفه المتألفة هي الكفيلة بتغيير عجلة المجتمع وان ازدهاره لا يكون إلا بازدهار الاقتصاد فغزت بعد ذلك العالم بعلاماتها التجارية

وكانت بذلك فرق العمل السبيل لنجاح أي تنظيم مؤسستي فتنوعت فرق العمل وفق حاجة ومتطلبات أي مؤسسة ومهما كان طبيعة نشاطها التي تسعى إلى بناء فريق العمل الذي يخول صلاحيته إلى القائد الذي لا بد عليه من التوزيع الامثل وفق المميزات والخصائص التي يطلبها كل دور وليس تجميعه من اجل التجميع

وعليه فان فاعلية المؤسسة و فاعلية العلاقات الاجتماعية التي تربط اعضاء الفريق تتوجب سلوكيات ومقومات اساسية كالالتزام باهداف الفريق و المشاركة في طرح الأفكار التي تخدم الفريق و الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق كلها نقاط لا بد من مراعاتها حتي يمكن لنا الحديث عن فريق عمل فعال.

اضافة إلى ذلك هناك من العوامل المؤثرة على اداء الفريق التي تستوجب اخذها بعين الاعتبار عند تشكيل وبناء فريق العمل كالعضوية والقيادة وبيئة العمل كلها من الامور التي اذا لم تتم مراعاتها فانها ستجعل اداء الفريق غير ناتج وغير فعال.

الفصل الثالث : العلاقات الاجتماعية

تمهيد :

إذا كان موضوع علم الاجتماع هو دراسة الفرد في إطار التجمع البشري فإن هذا يقودنا مباشرة إلى تركيزه على طبيعة العلاقات الاجتماعية و التي غالبا ما تكون نتيجة لتفاعل شخصين أو أكثر حينها تدوم هذه العلاقة وتستمر لتأخذ اشكالا متباينة.

ونظرا لاختلاف المؤسسات الاجتماعية داخل المجتمع الواحد فالأسرة والمدرسة ومكان العمل كلها عبارة عن تجمعات بشرية لايمكن دونها تصور فرد بمعزل عنها وإنما تجمعه مع غيره علاقات وروابط اجتماعية ايجابية أو سلبية

و باعتبار المؤسسة العمومية التي تمثل مكارل للعمل وملتقل للموظفين بمختلف ثقافتهم فهي اقرب ماتكون فرق عمل لها أهدافها وغايات مما يساعد على تكوين شبكة العلاقات الاجتماعية داخل التنظيم.

لذلك فان دراسة فريق العمل لايمكن أن يتم إلا بالتطرق إلى العلاقات التي تربط اعضاءه والتي بدورها تتعكس على شبكة العلاقات والصدقات التي يكونها الأعضاء وبهذا تكون العلاقات الاجتماعية هي الخيط الذي يربط أعضاء الفريق واذا كانت هذه العلاقات فعالة فان الفريق يحقق فعاليته ويوصل رسالة المؤسسة.

1. العلاقات التفاعلية الاجتماعية :

"...العلاقات تظهر بصورة جلية من خلال التفاعلات , غير أن مدلول العلاقة اوسع من التفاعل , فهي بعد للانسان ككائن اجتماعي علائقي من خلال وجود روابط والتي تدمجه في نسيج اجتماعي , والتفاعل يحدد الاطار و العمليات في دخلها يتم التعبير عن العلاقات , وكل هذا يتم عن طريق عملية الاتصال التي تساعد على قيام العلاقات"¹ , وعليه فالعلاقات الاجتماعية هي نتاج للعمليات التفاعلية التي تتم عن طريق الاتصال والتواصل

1.1. مراحل تشكل العلاقات الاجتماعية :

ان الحديث عن العلاقات الاجتماعية في اغلب الاحيان ياتي تحت تسميات متعددة ولعل ان هذا راجع الى غياب تعريف واحد وموحد للعلاقات الاجتماعية فهناك من يربطه بالتفاعلات الاجتماعية وهناك من يطلق عليه احيانا اسم الراسمال الاجتماعي , ونظرا لهذا التشابه الكبير بين مصطلحات علم الاجتماع فان الحديث عن مراحل تشكل العلاقات الاجتماعية اقرب ما تكون هي ذاتها , وعليه فان العلاقات التفاعلية تمر بخمسة مراحل هي²:

الاطلاع (المعرفة الشخصية): تتجسد في الانطباعات الاولى حو الاخرين

النمو(التعاضم) :هنا تظهر الثقة والحاجة الى الانسجام

الاستمرار (المتابعة): تتجاوز الالتزام المتبادل الى الصداقة طويلة الامد

التدهور(الفساد التدريجي): هناك بعض المشكلات التي قد تحدث بين الحين والآخر

الانتهاء: اما ان تكون الموت او الانفصال...الخ

وانطلاقا من هذا فان العلاقات الاجتماعية هي روابط تجمع افراد المجتمع سواء في التنظيم باعتباره بمثابة راس مال اجتماعي ينبغي تسييره وتفعيله بما يخدم التنظيم والذي يكون مثله مثل غيره من العمليات التي تبدا

1 بودراع فوزي , ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية, مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة وهران , الجزائر , سنة 2013/2014 ص 54

2 مؤيد نعمة ساعدي , مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية , الوراق للنشر والتوزيع. ط1, 2011, ص 142

بمرحلة اطلاع ومعرفة شخصية بشكل رسمي أو غير رسمي ثم تتطور وتتمو لتستمر وتظهر بعض العقبات وصولاً إلى مرحلة أخيرة تنتهي فيها هذه العلاقة

2.1. أهمية واهداف العلاقات الاجتماعية :

تكمن أهمية العلاقات الاجتماعية من خلال الاجابة عن الاسباب الاولية التي تدفع بالافراد الى ايجاد علاقات وروابط اجتماعية فيما بينهم فنجد :

"الدافع النفسي : لانها تشبع مجموعة من الحاجات النفسية الهامة لدى الفرد

الاهتمامات العامة : لانها تعزز نوعاً من الاهتمامات والاهداف العامة التي يتعاون الجميع من اجل تحقيقها

الاعتماد المتبادل : لا يمكن للجماعات تحقيق الاكتفاء الذاتي معتمدة على امكانياتها الذاتية بل لابد لها من الاعتماد المتبادل لاحداث العلاقات الاجتماعية

المعتقدات الدينية : الدين يطلب من الافراد التعاون والتآلف وكذا تشجيع العمليات الاجتماعية الايجابية كالتوافق والانسجام و التناسق

القوة : تحتاج العلاقات الاجتماعية الى هذا العنصر ذلك باعتباره كعملية اجتماعية ضابطة لسلوك الافراد و الجماعات من اجل سيادة علاقات سوية"¹ , فأهمية العلاقات الاجتماعية هي اشباع الحاجيات المختلفة واكثرها الحاجة الى الانتماء والشعور بالثقة تجاه الآخرين حتى يكون ادائه في المستوى المطلوب.

اما فيما يخص اهداف العلاقات الاجتماعية فانها تسعى الى :

" تبرير التزام الفرد تجاه المجموعة او الصالح العام وهي واحدة من وسائل السيطرة على سلوك الافراد تكون من خلال دمجهم في اعمال ذات قيم واهداف مشتركة, كما انها ستكون منطلقاً للافراد ليكونوا عناصر جيدة فيعتقدون ان جهودهم جزء لا يتجزأ من المجموعة"²

1 حسام الدين فياض , العلاقات الاجتماعية, نحو علم اجتماع تنويري , 2016, ص 12

2 نفس المرجع . ص 13

اذن أن الهدف الاساسي أو المتوقع من هذه العلاقة أو الرابطة الاجتماعية التي تشكلت وفقها هي تحقيق التزام الافراد أو المتفاعلين الاجتماعيين بهذه العلاقة والعمل على احترام الهدف أو الغاية التي جاءت من اجلها وكذلك اذا كان الحديث عن العلاقات الاجتماعية في التنظيمات باعتبارها وكما اشرنا سابقا بمثابة راس مال اجتماعي فهو هدف استراتيجي وهو التضامن بين وحدات التنظيم المختلفة من اجل ضمان بيئة عمل مثالية للعمل بكل اريحية.

3.1. انواع العلاقات الاجتماعية :

تتعدد العلاقات الاجتماعية وتتنوع من مؤسسة لمؤسسة اخرى من نفس المجتمع او لمجتمع اخر ولعل ان انواع الثابتة في كل الابحاث التي اجريت في هذا المجال نجد انها تنجبه الى الانواع الرئيسية الثلاثة للعلاقات الاجتماعية

"علاقات الجوار : هي العلاقات المكانية التي تتكون بين من يسكنون في وحدة مكانية واحدة , فالعائلة النواة ترتبط بروابط دموية اضافة الى ارتباطها بعلاقات و روابط جوار تربطها بمن يسكنون في نفس الوحدة المكانية التي التي يعيشون فيها .

وهذه العلاقات والروابط المكانية التي تقوم على الجوار تأتي في الهمية بعد الروابط الدموية التي تسهم في تنظيم العلاقات القرابية بين افراد الاجتماع والجماعات القرابية هي اكبر من الاسرة بينما علاقات الجوار تسهم في خلق علاقات التعاون في مجالات الحياة الاجتماعية والاقتصادية بين من يسكنون الوحدة الواحدة

علاقات الدم : هي الروابط التي تبدو في العلاقات بين الزوج والزوجة والاباء والابناء والاخوة والاخوات وهذه العلاقات لها وظائف اجتماعية داخل الاسرة وضمن اطار المجتمع المحلي.

علاقات تجارية تكافلية : تستخدم عبارة العلاقات التجارية التكافلية حيث يقيم مجتمعان مستقلان الى حد ما - علاقات تجارية خاصة بمقتضاها يرتبط المجتمع الاكبر - والاكثر تقدما من الناحية الاقتصادية بتجارة مع مجتمع ليس فيه تقسيم عمل داخلي ولايستطيع دون مساعدة من المجتمع الذي يتاجر معه للحصول على بعض السلع التي يحتاج اليها .¹ , وعليه يمكننا أن نلخص اشكال العلاقات الاجتماعية اذن:

1 عدنان ابو مصلح , معجم العلوم الاجتماعية , دار اسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي , عمان الاردن ص ص346-347

علاقات جوارية مرتبطة بالحيز المكاني الذي يوجد فيه الافراد ويعيشون في نفس الرقعة الجغرافية , علاقات دموية كالعائلة التي ترتبط بجذور الاجداد والاعراق كالعائلة الاسرة الاخوة الاشقاء , علاقات تكافلية تجارية هي علاقات تؤسسها التطور الاقتصادي المتطور الذي يعقد علاقات تجارية استثمارية

كما يمكننا أن نتطرق إلى تصنيفات أخرى خاصة بالتنظيمات العمالية فنجد على اثر ذلك:¹

علاقات اعتمادية: تمارس عندما تكون طبيعة انشطتها غير متشابهة من حيث ان مجال الاعمال مختلف عن الاخر

علاقات مجتمعية: المجتمع التنظيمي هو مجموعة المؤسسات التي تمارس أنشطة متشابهة وتعتمد على موارد متشابهة وتقدم مخرجات متشابهة **علاقات مؤسسية:** التي تقوم على مجموعة القيم و الاعراف التي تشكلها الاطراف الخارجية ذات الصلة بالمنظمة كالعلماء و الموردين والمنافسون

علاقات تعاونية: هي علاقة تنظيمية متداخلة بحيث تكون طبيعة انشطتها غير متشابهة الا ان طبيعة التعامل بينهم تعاوني وهذا النوع يحفز المؤسسات على بناء شبكة العلاقات التعاونية **علاقات رسمية:** تتمثل في التعامل والاتصال الذي يقع بين شخصين او اكثر تجاه واجبات او مهام رسمية و مثل هذه الاتصالات يقرها قانون المؤسسة التي يتواجدون فيها

علاقات غير رسمية: تتمثل في التعامل والاتصال الذي يقع بين شخصين غير انه يتعلق بامورهم و شؤونهم الشخصية التي قد تتعارض مع شؤون و امور مؤسستهم الرسمية المتواجدين فيها

2. التفاعل الاجتماعي والعمليات الاجتماعية :

يعتبر هاذين المفهومين متداخلين فيما بينهما ذلك لكون اشكال التفاعل الاجتماعي في حقيقة الامر هي ذاتها العمليات الاجتماعية الاكثر انتشارا وهذا ما سنتطرق اليه في سياق عرضنا هذا

1.2. التفاعل الاجتماعي :

يعتبر التفاعل الاجتماعي مفهوما اساسيا في علم الاجتماع لانه اهم عناصر العلاقات الاجتماعية و دراسة التفاعل الاجتماعي يلقي الضوء على الانساق والمؤسسات الاجتماعية الاوسع والاكبر حجما التي

1 مرجع سابق, مصطفى بوجلال, ص25

(الانساق) على انماط التفاعل الاجتماعي التي نمارسها كل يوم...¹ وبذلك نجد أن أي حياة اجتماعية تقوم على الروابط المختلفة داخل الانساق كالاسرة والمدرسة ومكان العمل يكون اساسها التفاعل الاجتماعي الذي يعرفها البعض على أنها "من المحددات الرئيسية لنموذج السلوك الانساني بالنسبة لطرفيه المؤثر و المستجيب , فبالنسبة للمؤثر فان التفاعل الاجتماعي يوفر له فرصة لممارسة انماط معينة من السلوك وبالنسبة للمستجيب فان سلوكه يتشكل وفقا لنمط سلوك الطرف أو الاطراف المؤثر في علاقة التفاعل"² , و من خلال هذا التعريف يتضح لنا أن التفاعل الاجتماعي في ابسط معانيه هو عملية تأثير وتاثر أو عملية مثير واستجابة يعتمد أساسا على الاتصال والتواصل وكذا ادراك الدور الاجتماعي و سلوكه في ضوء المعايير الاجتماعية الذي تحدد دوره الاجتماعي و ادواره الآخرين ويتصف التفاعل بخصائص نجملها في : الاستمرارية , العمومية , الديناميكية , واتخاذ لعدة اشكال والتي تظهر في النقطة التي سنتطرق اليها لاحقا.

2.2. العمليات الاجتماعية:

تعد العمليات الاجتماعية هي نماذج للتفاعل الاجتماعي التي غالبا ما تعتمد على علاقات المشاركة في العيش و تحدث بين اشخاص الذين غالبا ما تكون مطالبهم و اهدافهم واحدة و تتخذ صورا متعددة و متنوعة من بينها التعاون الصراع المنافسة

التعاون : هي من اهم العمليات الاجتماعية التي تحدث نتيجة التفاعل الاجتماعي بين الافراد في المجتمع ويقصد به تلك الجهود المشتركة بين فردين او اكثر من اجل تحقيق اهدافهم خلال المساعدة المتبادلة وتتميز الحياة الاجتماعية بوجود قوى مختلفة تعمل على اتصال الافراد بعضهم ببعض , ويتميز الاتصال عادة بنوع من التضامن او التعاون... وياخذ التعاون أشكالا عديدة ولعل ان الشكل الذي يبرز في مجال العمل"³

1 انتوني غدنز , علم الاجتماع , ترجمة فايز الصياغ , مؤسسة ترجمان و المنظمة العربية للترجمة , ط 4, ص 159

2 جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس , السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة , الدار الجامعية , مصر , 2005 , ص ص 428-429

3 ايمان جابر شومان , مبادئ علم الاجتماع , جامعة الدمام للتعليم عن بعد , ص 40

فالتعاون اذن هي عملية اجتماعية يحدثها التفاعل الاجتماعي في اطار علاقات اجتماعية تتسم بطابع المشاركة في اداء العمل بشكل متفاهم اين يلعب الاتصال الحلقة الرابطة بين افراد المجتمع أو الجماعة الواحدة

المنافسة : هي ايضا من العمليات الاجتماعية التي يوجدتها التفاعل الاجتماعي اين يسعى كل طرف من اطراف هذا الاخير الى "...تحقيق المكسب او الهدف لنفسه كاملا او اخذ نصيب الاسد منه سواء كان هذا المكسب او الهدف يتمثل في الحصول على المال , القوة , النفوذ, او

غير ذلك من المكاسب والاهداف ...وعادة ما نجد ان المتنافسون يحاولون تحقيق اهدافهم دون الحاق الضرر بالآخرين او تدمير منافسيهم¹

فالمنافسة اذن هي وجه اخر للتعاون الذي يكون سلبيا اذا سعي الافراد الى تحقيق مكاسبهم الشخصية على حساب الآخرين ويكون ايجابيا عندما لايلحق الضرر بالآخرين وانما يدفعهم الى بذل اقصى جهدهم.

الصراع : "هو نمط من انماط التفاعل الاجتماعي ويطلق عليه احيانا بالتنازع , وهو ظاهرة سلوكية تمثل الموقف التنافسي الحاد بين الافراد, أن كل طرف من اطراف هذا الموقف يعتقد و يدرك أن الطرف الاخر غريمة ويعترض طريق تقدمه ...والصراع ينشا داخل المنظمات بين الوحدات الادارية كما ينشا بين الافراد ...كما ينشا بين افراد الجماعة الواحدة أو على مستويات جماعات العمل ويحصل الصراع كذلك بين المديرين ."²وعليه يظهر لنا من خلال هذا أن الصراع حتمية موجودة في أي تنظيم أو تجمع من الافراد وتعبر عن الوجه الاخر من العمليات الاجتماعية التي توجدتها وتؤدي اليها العلاقات الاجتماعية.

3.2, شبكة العلاقات الاجتماعية :

تحتل شبكة العلاقات الاجتماعية حيزا هاما وكبيرا في موضوع العلاقات الاجتماعية بحيث انها ترتبط وبشكل كبير معها من حيث التشابه الكبير في مفاهيمها , و باعتبارها الصلات والروابط التي تجمع الافراد بالآخرين فان شبكة العلاقات الاجتماعية ميزة اساسية من اجل العمل الاجتماعي ... "لذلك فان شبكة العلاقات الضرورية لاداء العمل الاجتماعي المشترك ليست نتيجة اولية تستحدثها العوالم التي يتكون منها مجتمع معين بل هي نتيجة للظروف والشروط التي تحدث الحركة التاريخية نفسها"³

1 نفس المرجع ,ص 40

2 شوقي ناجي جواد , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , 2010 , ص 270

3 مالك بن نبي , ترجمة :عبد الصبور شاهين, ميلاد مجتمع شبكة العلاقات الاجتماعية , دار الفكر الجزائر و دار الفكر سوريا , ط 3, 1986ص28

وهذا اذا كان يعني شيئاً فإنه يعني ان شبكة العلاقات الاجتماعية هي حادثة اوجدتها الظروف من اجل العمل الاجتماعي والذي يدمج الفرد في عالم مجتمعي فهي حسب مالك بن نبي العلاقات الاجتماعية هي التي تؤدي الى شبكة العلاقات الاجتماعية التي غالبا ما يميل الافراد الى الذين يماثلونهم في المعايير التي تتفق معهم وانطلاقا من هذا فشبكة العلاقات الاجتماعية لها تصنيفين و" نوعين متكاملين هما : الشبكات العائلية والشبكات الاجتماعية, حيث تكون الشبكات العائلية هي شبكات قاعدية واكثر استقرارا من الشبكات الاجتماعية التي تبقى ثانوية رغم ضرورتها في المجتمعات غير المنتجة بالمعنى العصري ,أي المجتمعات المتخلفة...ويعتبر القاسم المشترك بين هاذين النوعين هوالمصالح الخاصة حيث تتمحور في ضمان البقاء بالنسبة للشبكات العائلية والتحصيل على ما يسدد الحاجات بالنسبة للشبكات الاجتماعية...²

لذلك فان شبكة العلاقات بشكل عام هي تصنيفين متكاملين فيما بينهما نظرا للقاسم المشترك الذي يتمثل في انضمام الفرد اليها وتكوينها من اجل المصالح الخاصة ورغم هذا التكامل إلا انهما يختلفان في شرط الانضمام اليها ففي شبكة العائلة أكثر ما تكون ذات صبغة قرابية أي شخص يقرب الاخر و تكون بذلك مرتبطة بالانحدار من سلالة , قبيلة , عرش... الخ

في حين أن الشبكة الاجتماعية فهي مرهونة بابداء الاستعداد لتقديم خدمة ما , أي بحكم ما يمكن أن تقدمه للشخص حتى يتمكن من تلبية حاجاته التي يسعى اليها .

² سليمان مظهر, نظرية المواجهة النفسية الاجتماعية مصدر المجابهة, دار ثالة بالابيار, الجزائر, 2010, ص61

3. العوامل المؤثرة على العلاقات الاجتماعية:

تتأثر العلاقات الاجتماعية بعدة عوامل منها ماهو متعلق بالفرد ومنها وماهو متعلق بالبيئة أو المجتمع بشكل عام فنجد :

القيم: قد تظهر هذه القيم فترة طويلة عند أعضاء التنظيم فيكون الافراد الذين يدينون بنفس القيم أكثر تفاعلا مع بعضهم البعض في حين تكون بعض القيم تكونت عند الافراد عند تفاعلهم... ويتمسكون بها و يرفضون تغييرها ومحاولة الحفاظ على البناء الاجتماعي... وكلما كانت هذه القيم تقوى وتشتد فانها تصبح من عموميات النسيج الاجتماعي ومن الزاميات توجيه تفاعل الافراد مع بعضهم البعض.

المعايير: تظهر المعايير عندما يتفاعل افراد لهم دوافع واهتمامات مشتركة لفترة كافية من الوقت فتطبيق هذه المعايير من اجل المحافظة على السلوك القائم والتعرف عليه , والمحافظة على التفاعل المستمر نسبيا بين الافراد... فالمعايير تمثل قوة ضغط تؤثر على سلوك الافراد وخاصة الجدد منهم الامر الذي يؤثر حاجتهم لتكوين العلاقات الاجتماعية.¹

بالاضافة إلى بعض العوامل المؤثرة والتي جاءت في :

السمات الشخصية: فهي اذن تؤثر في سلوك صاحبها في نظرته إلى نفسه ونظرة الآخرين اليه "فهي تلك الصفة الثابتة لدى الفرد والتي تميزه عن غيره من الافراد في سلوكه وردود افعاله تجاه المواقف المختلفة"² **خبرات الفرد الخاصة:** اكتساب الفرد للخبرات طيلة حياته تجعل منه يتوخى الحذر مستقبلا الامر الذي ينعكس على طبيعة علاقته مع الآخرين

بيئة الفرد التي ينشأ فيها: فالفرد ابن بيئته وجميع سلوكياته التي يقوم بها هي سلوكيات نابعة من منشأه و في الغالب الاشخاص المنحدرون من نفس البيئة يميل إلى بعضهم البعض وبالتالي فهم يكونون علاقات اجتماعية معهم فالبيئة التي ينشأ فيها الفرد

التقدم العلمي والتكنولوجي: يحدث التقدم التكنولوجي تغيرات جذرية في العلاقات الاجتماعية ذلك انه غير من منظومة التواصل والتفاعل التي تؤدي إلى تكوين العلاقات الاجتماعية.

1 مرجع سابق , سامية معاوية , ص ص94-95

2 ختام عبد الله علي غنام , السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس , فلسطين , 2005 , ص 28

ملخص الفصل:

كتلخيص لما تم عرضه آنفاً فإن دراسة فريق العمل كعملية ناجحة لا بد من الالتفات الى العلاقات الاجتماعية السائدة داخل هذا الفريق والتي ستعكس ايجابا او سلبا على المؤسسة بشكل عام.

فالعلاقات الاجتماعية بمثابة الرأسمال الاجتماعي الذي يكسبه الافراد من خلال تفاعلهم وتواصلهم مع الآخرين وقد تتخذ انواعا متعددة منها الرسمي الذي ينتشر ويكثر في التنظيمات كعلاقة المدير و الموظفين, ومنها ما هو غير رسمي الذي ينتج المحبة والاخوة و حسن الجوار.

ولكن من العمليات الاجتماعية الاكثر انتشارا على اختلاف النوعين السابقين فاننا نجد التعاون والتنافس والصراع التي يتخذها الافراد استنادا إلى مطامحهم و اهدافهم أو أن الواقع هو من يفرض تبني احدى العمليات السابقة الذكر .

ولأن الفرد هو عنصر من الحياة الاجتماعية التي تستدعي منه تكوين هذه العلاقات على اختلافها فاننا لا يمكن لنا أن نتحدث عن العلاقات الاجتماعية ودورها الفعال دون أن نتطرق إلى أن هناك بعض من العوامل تتحكم وتؤثر فيها سواء كانت متعلقة بالفرد كسماته وخبراته وبيئته , أو تلك التي تتعلق بالمجتمع كالتطور التكنولوجي وقيم ومعايير الجماعات .

الباب الثاني:

الباب الثاني:

الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة
الجانب الميداني والتطبيقي للدراسة

الفصل الرابع:
الفصل الرابع:

مجالات الدراسة الميدانية

تمهيد:

تأتي الدراسة الميدانية بالموازاة مع الدراسة النظرية والتي تعتبر كالمنظار الذي يعطي رؤية عن كَثب للجانب النظري و الذي من خلالها يتمكن الباحث من معرفة الواقع الامبريقي للعلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل في المؤسسة العمومية بمحافظة الغابات لولاية البويرة , والذي سنتطرق فيها بالعرض الاحصائي والتحليلي إلى كثير من المؤشرات والمعطيات النظرية التي كانت لنا القاعدة في بناء التقنية الميدانية التي تمكننا من الحكم على محتوى الفرضيات اذا كانت لها إمكانية للتحقيق أو عدم التحقيق إلا وانه ما يهمننا في هذا الاطار هو ليس تحقيقها من عدمه بقدر ما يهمننا هو تقريب فكرة فريق العمل إلى الأذهان عن طريق محاولة التماسنا للعلاقات التي تربط هذا الفريق .

وعليه فان الجانب الميداني هو الأساس الذي بواسطته نقيس ما عرضناه في الجانب النظري من مفاهيم وعناصر وهل هي في حقيقة الأمر موجودة في الواقع الميداني.

1. المجال المكاني:

تقديم عام لمحافظة إدارة الغابات لولاية البويرة

لقد تعاقب على قطاع الغابات وزارات وتنظيمات متنوعة تتسع مهامها وتضيق بغياب سياسة غابية دقيقة، فكانت إدارة الغابات عند وزارة وصلاحيات ثابتة ومستقرة ومن خلال هذا المبحث سنقدم بشكل عام محافظة الغابات لولاية البويرة.

أولاً: التطور التاريخي للوزارة المكلفة بالغابات:

لقد عرفت الوزارة المكلفة بالغابات تطوراً ملحوظاً ولدراسته يمكن القول انه مر عبر مرحلتين أساسيتين هما⁽¹⁾:

1. 1 مرحلة ما قبل صدور قانون 12/84:

بعد تمديد سريان قانون الغابات الاستعماري المؤرخ في 21 فيفري 1903 وابتداء سنة 1963 صدرت عدة نصوص تتعلق بالهيكل الغابية وصلاحياتها ضمن اختصاص وزارة الفلاحة لكنها من حيث التنفيذ لم تكن موحدة من البداية، فمن الهياكل ما كان ضمن الاختصاص المباشر لوزير الفلاحة والأخرى ضمن الاختصاص الغير المباشر لهذا الوزير.

❖ الغابات ضمن الاختصاصات المباشرة لوزير الفلاحة (1963-1979):

لقد كانت الغابات في الفترة الممتدة ما بين 1963-1979 ضمن الاختصاصات المباشرة، يتسع تمثيلها ومهامها طبقاً للنصوص التنظيمية التي تتناولها، فكانت عبارة عن مصلحة ضمن مديرية التنمية الريفية تحت تسمية مصلحة الغابات وصيانة الأراضي وتتحول بعدها إلى مديرية الغابات وصيانة الأراضي لتعود بعد ذلك إلى مجرد مصلحة بمديرية التنمية الريفية لتعود من جديد إلى مديرية الغابات وصيانة الغابات، إلى جانب السبع (07) مديرية ضمن الوزارة ثم يتسع التمثيل الغابي ضمن وزارة الفلاحة والإصلاح الزراعي ليضم مديرية الغابات وحماية الأراضي واستصلاحها، بالإضافة إلى مفتشية الغابات وحماية الأراضي واستصلاحها . وهذا ما وسع من صلاحيات الوزارة في مجال الغابات فهي تهتم بمجال الغابات وحماية الغابات، استصلاح الأراضي، وقد بقيت هذه الصلاحيات إلى غاية سنة 1979 حيث طرأ تغيير ملحوظ على الوزراء بالغابات لتصبح ضمن الاختصاصات الغير مباشرة لوزير الفلاحة.

1 وثائق المؤسسة- من مكتب تسيير الموارد البشرية و التكوين.

❖ الغابات ضمن الاختصاص غير المباشر لوزارة الفلاحة (1979-1984):

ابتداء من سنة 1979 طرأ تغييرا ملحوظا على الوزارة المكلفة بالغابات من حيث الهياكل ومن حيث الصلاحيات، فبعد أن كانت مجرد مديرية لوزارة الفلاحة أصبحت هيكل إداريا معتبر تتعاون مع هذه الأخيرة عن طريق الاستشارة، حيث احدث تسمية كتابة الدولة للغابات والتشجير، والتي خول لها صلاحية واسعة وهي بالفعل مكلفة، بوضع سياسة وطنية للغابات وتتكفل بترقية ومراقبة تطوير وحماية الثروة الغابية ومحاربة الحرائق، كما تحدد الوسائل الضرورية لتقييم منتوجات الثروة المرتبطة بالقطاع، وتراقب تنفيذها، كما أوكل لهذه الكتابة ترقية تنشيط ومراقبة جمعيات حماية الطبيعة وتطبيق الاتفاقيات الدولية في المجال المتخصص لها فهي على العموم صلاحيات واسعة تشمل معظم انشغالات الغابة وعلى رأسها التشجير وبخصوص التنظيم فإنها شملت ستة مديريات وهذا دون شك يدل على اهتمام الدولة في الغابات والتشجير ف تلك الفترة.

ولم تدم هذه التسمية طويلا لتتغير وتصبح في سنة 1981 كتابة الدولة للغابات واستصلاح الأراضي ولكن تبقى محافظة على نفس التنظيم ونفس المهام عموما مع إضافة صلاحيات حماية الطبيعة واستخدامها في الرفاهية الجماعية ولقد استمرت الوزارة المكلفة بالغابات على هذا النحو إلى غاية سنة 1984.

1. 2 مرحلة ما بعد صدور قانون 12/84:

بعد صدور القانون 12/84 المؤرخ في 23 جوان 1984 المتضمن النظام العام للغابات، انتقلت الوزارة المكلفة بالغابات من وزارة الفلاحة والري والغابات والبيئة، تحت إشراف الوزير المكلف للبيئة والغابات، حيث أصبحت السياسة الغابية مفصولة عن الفلاحة فهي مدمجة ضمن سياسة المياه والبيئة، وهو توجه جديد لاهتمام وانشغال مخالفين وتم إعادة التنظيم الإداري لهذه الوزارة طبقا للسياسة الجديدة التي باشرتها الدولة سنة 1984.

ولكن سنة 1990 عادت الوزارة المكلفة بالغابات ضمن اختصاص الوزير المكلف بالفلاحة وطرأ على التنظيم المركزي عدة تغييرات، فبعد أن كانت الغابات من انشغال نائب الوزير أصبحت مديرية للغابات والمناطق الطبيعية وفي سنة 1990، تم إنشاء الوكالة الوطنية للغابات وهي مؤسسة ذات طابع إداري موضوعة تحت المهام التي أوكلت لها وهي صلاحيات واسعة في مجال الغابات ومزود بصلاحيات السلطة العامة.

وبالرجوع إلى النصوص القانونية فان مديرية الغابات والمناطق الطبيعية تبقى قائمة ضمن وزارة الفلاحة وهي المفاوضة لوضع وتطبيق السياسة الغابية لكن في الواقع لم يتم ذلك بل تحولت كل الوسائل إلى الوكالة، كما تم إحداث الوكالة الوطنية لحفظ الطبيعة الموضوعة تحت وصاية نفس الوزارة وبدوره لم يعمر هذا التنظيم

طوبلا لیتیم إغاؤه وإنشاء المديرية العامة للغابات وهو التنظيم الساري المفعول حاليا والموضوع تحت وصاية وزير الفلاحة.

ثانيا: المديرية العامة للغابات

إن المديرية العامة للغابات هي التنظيم الساري حاليا حيث تعد إدارة متخصصة تتمتع باستقلالية وظيفية في التسيير وموضوعة تحت وصاية وزارة الفلاحة حيث تم إحداث مديرية الغابات بموجب المرسوم التنفيذي رقم 333/95 مؤرخ في أول جمادي الثانية عام 1416 الموافق ل 25 أكتوبر 1995، المتضمن إنشاء محافظة ولائية للغابات والذي يحدد تنظيمها وعملها.

ثالثا: الهيكل التنظيمي لمحافظة إدارة الغابات

توزع المسؤوليات والمهام بمحافظة إدارة الغابات وفق هرم إداري حيث تعتمد على التنظيم الإداري اللامركزي. تختلف هيكلية محافظة الغابات من ولاية إلى أخرى وذلك حسب المهام المرسومة وعدد الفروع التابعة لها حيث هناك نمط جديد يتشكل من أربعة مصالح لمديرية الغابات لولاية البويرة⁽²⁾.

مصلحة تسيير الثروات ودراسة البرامج: تظم مصلحة تسيير الثروات ودراسة البرامج ثلاث مكاتب وهي:

✓ مكتب الجرود والتهيئة والمنتجات مكتب التنظيم والشرطة الغابية.

✓ مكتب الدراسات والبرامج. (المادة/03)

مصلحة حماية النباتات والحيوانات: تظم هذه الأخيرة مكتبين هما:

✓ مكتب الأصناف المحمية والصيد والنشاطات الصيدية.

✓ مكتب الوقاية ومقاومة الحرائق والأمراض الطفيلية (المادة/04).

مصلحة توسيع الثروة الغابية وحماية الأراضي: وتظم هذه المصلحة مكتبين هما⁽³⁾:

✓ مكتب توسيع الثروات.

✓ مكتب الحماية واستصلاح الأراضي (المادة/05).

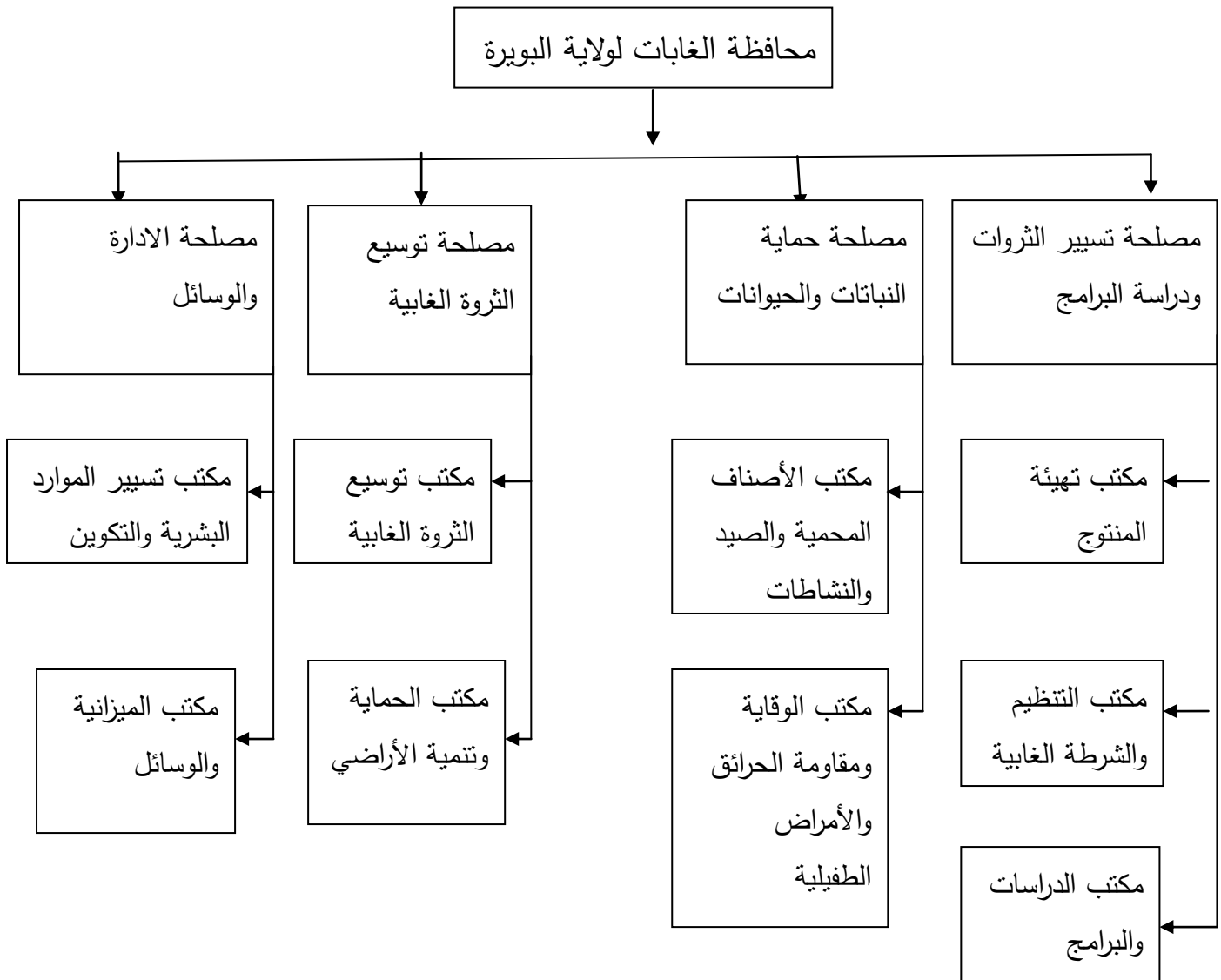
2 المواد من أمر رقم 333-95، المؤرخ في 25 أكتوبر 1995، المتضمن قرار تنظيم المحافظ الولائية للغابات.

3 المواد من أمر رقم 333-95، نفس المرجع السابق.

مصلحة الإدارة والوسائل: وتظم مكتبين هما:

- ✓ مكتب تسيير الموارد البشرية والتكوين.
- ✓ مكتب الميزانية والوسائل (المادة/06).

وسنبين الهيكل التنظيمي لمحافظة إدارة الغابات بالبويرة كما في الشكل التالي:



المصدر : من وثائق المؤسسة

رابعاً: مهام محافظة الغابات:

تتمثل مهمة المحافظة الولائية للغابات في القيام بمهام تطوير الثروة الغابية والحل فلتية وإدارتها ورفع شأنها وحمايتها وتسييرها في إطار السياسة الغابية والوطنية.

وبهذه الصفة تكلف على الخصوص بمايلي⁽⁴⁾:

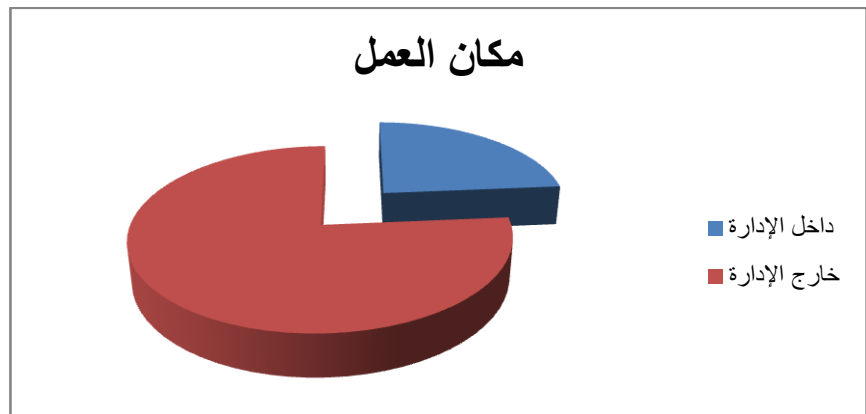
- ✓ تنفيذ البرامج والتدابير في مجال تطوير الثروة الغابية والحل فلتية وحمايتها وتوسيعها وتحافظ كذلك على الأراضي المعرضة للانجراف والتصحر.
 - ✓ تنظم وتراقب استغلال المنتوجات الغابية والحل فلتية وكذلك ذات الاستعمالات الأخرى في الميدان الغابي ضمن إطار مخططات التهيئة والتسيير.
 - ✓ تنظم وتتابع وتراقب وذلك بالاتصال مع المصالح المعنية الأخرى، عمليات الوقاية من حرائق الغابات والأمراض الطفيلية وهجوماتها ومكافحة ذلك.
 - ✓ تسهر على تطبيق التشريع والتنظيم الساريين على الميدان الغابي وتنظم تدخل أسلاك إدارة الغابات في مجال الشرطة الغابية.
 - ✓ تدرس بالاتصال مع المصالح الخارجية المعنية الملفات المتعلقة بطلبات الرضا المنصوص عليها في التشريع والتنظيم في المجال الغابي والحلقائي.
 - ✓ تضبط باستمرار حدود الموارد الغابية والحلقائية والصيدية.
 - ✓ تنفذ برامج الإرشاد والتوعية والتنشيط المتعلقة بالمحافظة على الثروة الغابية والحلقائية والصيدية.
 - ✓ تجمع وتعالج وتنتشر المعلومات المتصلة بميدان اختصاصها وتعد الحصائل والتقارير عن تقويم أنشطتها
- (المادة/02)

⁴المادة من أمر رقم 95-333، نفس المرجع السابق

2. المجال البشري:

لقد تمثل المجال البشري للدراسة الحالية في نفس سياق المجال المكاني أي بمحافظة الغابات للولاية والتي تطرقنا إليها سابقا في الفصل الأول (العينة)

مخطط 2: يوضح عدد العمال بالمحافظة



من خلال المخطط أعلاه نجد أن عدد العمال العاملين في الإدارة اقل بكثير من الذين يعملون خارج الإدارة و هذا راجع إلى أن العمل الإداري هو عمل عقلي أكثر ما هو عمل جسدي الذي يتطلب كم هائل من العمال ونظرا أيضا لطبيعة المهام والنشاطات التي يقومون بها من تشجير , مكافحة الحرائق , حماية النباتات والحيوانات المنقرضة... الخ

3. المجال الزمني:

تمحور المجال الزمني للدراسة في الفترة الممتدة من 2018/1/25 إلى غاية 2018/5/24

وقد تمت الدراسة عبر ثلاث مراحل :

- مرحلة المقابلات الأولية مع بعض العمال الإداريين ,ساعدتنا في بناء تقنية الاستبيان
- مرحلة تحكيم الاستبيان من قبل أساتذة التخصص ثم توزيعها على المبحوثين سواء العاملين في الإدارة أو خارج الإدارة (الفروع التابعة للمحافظة)
- مرحلة استرجاع الاستبيان و القيام بتفريغ بياناته وعرضها في الجداول الإحصائية ومحاولة تحليل معطياتها

التعريف بخصائص المبحوثين :

تتمثل خصائص المبحوثين في البيانات الأولية والشخصية لهم كخصائص السن , الجنس, المستوى التعليمي, الأقدمية في العمل .. الخ و هو ما سنتطرق إليه من خلال الجداول التالية :

جدول رقم 2 : يبين توزيع المبحوثين حسب الجنس

الجنس	التكرار	النسبة %
نكر	49	76,56
أنثى	15	23,44
المجموع	64	100

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة 76,56% من مجموع المبحوثين ذكورا, في حين أن نسبة الإناث تمثل 23,44% من مجموع المبحوثين.

و يرجع هذا التفاوت الكبير بين الذكور و الإناث إلى أن طبيعة النشاط المتمثل في حماية وحراسة الغابات من الحرائق أو الهجمات التي تتعرض إليها , الأمر الذي دفع بتشغيل الذكور أكثر من الإناث في المحافظة حيث اغلب المبحوثين رجالا يعملون خارج المحافظة أما ما يخص عمل النساء في المحافظة فهو يقتصر فقط على العمل داخل الإدارة .

جدول رقم 3 : يبين توزيع المبحوثين حسب السن

السن	التكرار	النسبة %
[30-24]	14	21,88
[37-31]	22	34,38
[44-38]	15	23,44
[51-45]	13	20,31
المجموع	64	100

يتضح لنا من خلال الجدول أعلاه أن أغلبية المبحوثين يندرجون في الفئة التي تتراوح أعمارهم ما بين 31-37 سنة بنسبة 34,38% , ثم تليها نسبة 23,44% من المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 38-44 سنة , وكنسبة للمبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 24-30 سنة نجد 21,88% في حين أن نسبة 20,31% تمثل نسبة المبحوثين الذين تتراوح أعمارهم ما بين 45-51 سنة.

وهذا ما يوضح لنا أن المحافظة ترتفع فيها الفئات التي قلما تكون شابة, والتي تتصف بمواصفات الحيوية والنشاط نظرا لمتطلبات النشاط التي تستدعي استقطاب فئة الشباب التي توصف بانها الفئة الممتدة ذلك لضمان السير الجيد للمهام وكذا ضمان تنسيق وتوجيه لفرق العمل التي تنتمي لمختلف المكاتب والأقسام وتحقيق التعاون في ميدان العمل.

جدول رقم 4: يبين توزيع المبحوثين حسب المستوى التعليمي

المستوى التعليمي التكرار	التكرار	النسبة %
ابتدائي	4	6,25
متوسط	22	34,38
ثانوي	13	20,31
جامعي	20	31,25
تقني سامي	5	7,81
المجموع	64	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معظم المبحوثين مستواهم التعليمي متوسط و الذين تقدر نسبتهم ب %34,38 , ثم تليها نسبة %31,25 من المبحوثين الذين يملكون مستوى تعليمي جامعي , ونسبة %20,31 من المبحوثين ذوو مستوى تعليمي ثانوي , وكنسبة %7,88 للذين يحملون شهادة تقني سامي , في حين شكلت نسبة %6,25 من المبحوثين الذين لهم مستوى تعليمي ابتدائي.

وبناء على هذا يتضح لنا أن المحافظة لها هدف واضح ودقيق في استقطاب الموارد البشرية وأنها لا تركز على مستوى تعليمي معين بل تسعى لتوفير عمل وفق متطلبات تلك الوظيفة, فحاجتهم لليد العاملة من اجل العمل في الميدان التي تتطلب أعوان تنفيذ تكلف لها مهام الحماية والوقاية والتوعية في البرامج الغابية , وعليه فان الحديث عن فريق العمل في هذه المحافظة يعني تجميع كفاءات وقدرات متباينة ومحاولة تنسيق جهودهم من اجل تحقيق العمل الجماعي وكذا العمل بروح الفريق.

جدول رقم 5: يوضح توزيع المبحوثين حسب المنصب المهني

المنصب المهني	التكرار	النسبة %
عون تنفيذ	35	54,69
رئيس مكتب	11	17,19
رئيس مصلحة	3	4,69
رئيس فرقة	15	23,44
المجموع	64	100

نلاحظ من الجدول أعلاه أن اغلب المبحوثين هم أعوان تنفيذ أين بلغت نسبتهم حوالي %54,69 لتليها بعد ذلك نسبة %23,44 من رؤساء الفرق, لتكون نسبة %17,19 من رؤساء المكاتب , ثم نسب %4,69 من المبحوثين الذين يشغلون منصب رئيس مصلحة.

و عليه نجد أن **أعوان التنفيذ** هم الفئة الأكثر انتشارا في محافظة الغابات بالنسبة للذين يعملون بالإدارة وخارجها أي أن طبيعة النشاط التي أضحناها سابقا هي من تتطلب تشغيل مكثف لهم , و لان فريق العمل هو موضوع دراستنا فإنهم يمثلون أعضاء الفريق الذين يسيرهم رؤساء الفرق الذين يرتكز نشاطهم خارج

الإدارة والذين صرحوا بان تعيينهم يكون وفق مبدأ الكفاءة والمقدرة و التي تفرض عليه أن يكون على اتصال مباشر بالميدان وهذا ما يتطلب تشغيل رجالا أكثر من النساء .

وشكلت فئة رؤساء المكاتب داخل الإدارة المبحوثين الذين تخول لهم صلاحية تسيير الفريق بناء على قوة تأثيره في الأعضاء والذين ينوبون عن القائد(رئيس المصلحة) في حال غيابه اين صرح المبحوثين أن تعيين القائد أو رئيس المصلحة يكون وفق مبدأ الاقدمية والخبرة وهو الذي يعمل على بناء الفريق وتسييره وتوجيهه لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ المهام الموكلة لتلك المصلحة أو القسم.

جدول رقم 6 : يوضح توزيع المبحوثين حسب الاقدمية

الاقدمية	التكرار	النسبة %
من 1 سنة - 10 سنوات	34	53,13
من 10 سنوات - 20 سنة	18	28,13
أكثر من 20 سنة	12	18,75
المجموع	64	100

نلاحظ من خلال الجدول المرفق أن اغلب المبحوثين لديهم اقدمية في العمل تتراوح بين 1 سنة إلى 10 سنوات وذلك بنسبة 53,13% تأتي بعد ذلك نسبة 28,13 % من المبحوثين لهم اقدمية من 10 سنوات إلى 20 سنة ثم النسبة الاخيرة للمبحوثين الذين تتجاوز اقدميتهم 20 سنة و ذلك بنسبة 18,75%.

بناء على الجدول اعلاه يمكن القول أن الموظفين الجدد هم الفئة الغالبة في المحافظة وهذا راجع إلى اتباعها لسياسة استقطاب اليد العاملة في كل سنة مالية جديدة والتي تستهدف فئة الشباب أكثر من اجل ضمان سيرورة للعمل و اعتمادها التنقيط كوسيلة للترقية والتي تتدخل فيه نقطة الاقدمية التي تؤخذ بعين الاعتبار حتى يكون هناك انسجاما وموائمة بين أعضاء الفريق.

الفصل الخامس :
الفصل الخامس :
تأثير القيادة على الصراع داخل فريق العمل

تمهيد :

تلعب القيادة دورا بالغ الأهمية داخل فريق العمل , فهي الحلقة المحورية التي تنظم وتسير أعضاء الفريق وتنسيق جهوده في سبيل تحقيق الأهداف المسطرة وهذا ما ينعكس على العلاقات الاجتماعية داخل الفريق سلبا أو إيجابا.

وعليه فان من خلال فصلنا هذا سنحاول عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالقائد والتي اعتمدنا على مؤشرات القيادة حتى نتمكن من معرفة تأثيرها على العلاقات الاجتماعية , فجاءت الجداول كما يلي:

جدول رقم 7 : العلاقة بين جنس القائد و تأييد الاعضاء لذلك

المجموع		لايهمني		لا أيد		أيد		تأييد الفريق جنس القائد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	57	28,07	16	8,77	5	63,15	36	رجل
100	7	71,42	5	-	-	28,57	2	امرأة
100	64	32,81	21	7,81	5	59,37	38	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 59,37% من اجابات المبحوثين يؤيدون جنس القائد والممثلة بنسبة 63,15% عندما يكون القائد رجل وبنسبة 28,57% عندما يكون القائد امرأة

واجمع مانسبته 32,81% على أن جنس القائد لايهمهم ممثلة بنسبة 71,42% عندما تكون المرأة هي قائدة الفريق , وبنسبة 28,07% اذا كان القائد رجل

في حين بلغت نسبة 7,81% من اجابات المبحوثين الذين لا يؤيدون جنس القائد اذا كان رجلا ذلك بنسبة 8,77% في حين تنعدم نسبة عدم التأييد اذا كانت المرأة هي القائدة

ما يمكن قوله من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلبية الإجابات تؤيد قيادة الرجل لفريق العمل , بحكم انه الأقدر والأنسب لتحمل ضغط العمل, كما انه منصب حساس يستدعي قيادة الرجل بدلا من المرأة, خاصة إذا كان المنصب هو قيادة الفرقة التي تعمل خارج الإدارة , والذي يتطلب الصلابة هذا ماجاء حسب الدراسة السابقة لأسماء قحطان حول اتجاهات المرؤوسين نحو القيادات النسائية¹ , فإنها توصلت إلى نتيجة أن المرأة اقل صلابة من الرجل وانه يتطلب (العمل الميداني) جهدا مدروسا من خلال البيئة الفيزيقي للرجل , وكذلك التأخر في الليل , وغيرها من الأمور والتي تقودنا للحديث من جهة أخرى عن الذهنية والثقافة الجزائرية التي ترى أن قيادة المرأة لفرقة تعمل في فترات متأخرة و في أماكن لا تستدعي أن تكون فيها هي أمور ترفضها العادات والتقاليد على الرغم من أن المجتمع تطور نسبيا من هذه الناحية إلا أن المعطيات الميدانية هي من إفادتنا بذلك.

جدول رقم 8 : علاقة النمط القيادي المتبع بظهور صراعات داخل الفريق

نوع الصراع النمط القيادي	صراع في القيادة		صراع في الأدوار		صراع في القيم والمعتقدات		لا يوجد صراع		اتحفظ		المجموع	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
ديمقراطي تشاركي	10	20,40	10	20,40	3	6,12	12	24,48	14	28,57	49	100
تسلطي منفرد	6	66,66	2	22,22	-	-	1	11,11	-	-	9	100
متحيز لأطراف	5	62,5	3	37,5	-	-	-	-	-	-	8	100
المجموع	21	31,81	15	22,72	3	4,54	13	19,69	14	21,21	66	100

*اختار المبحوث أكثر من إجابة

1 أسماء قحطان , مرجع سابق , انظر ص18

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 31,81% من المبحوثين أكدوا وجود صراع في القيادة مدعمة بنسبة 66,66% عند المبحوثين الذين أجابوا بان النمط المتبع تسلطي منفرد, وبنسبة 62,5% بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا تحيز القائد لأطراف دون آخرين , ونسبة 20,40% للذين أكدوا بان النمط السائد ديمقراطي تشاركي

في حين نجد نسبة 72,22% من المبحوثين أكدوا بوجود صراع في الأدوار مدعمة بنسبة 5,37% إلى نمط القائد الذي يتحيز لأطراف دون آخرين, ونسبة 22,22% التسلطي المنفرد, ونسبة 20,40% للنمط الديمقراطي التشاركي

وتشير نسبة 21,21% من إجابات المبحوثين إلى إبداء تحفظهم من الإجابة مدعمة بنسبة 28,57% للنمط القيادي المتبع تشاركي ديمقراطي

في حين تشير نسبة 19,69% من الإجابات إلى عدم وجود صراع داخل المحافظة مدعمة بنسبة 24,48% للنمط المتبع هو تشاركي ديمقراطي, ونسبة 11,11% للنمط المتسلط المنفرد

وتشير النسبة 4,54% من الإجابات إلى الصراع في القيم والمعتقدات مدعمة بنسبة 6,12% إلى النمط القيادي المتبع ديمقراطي تشاركي

عموما مايمكن قوله هنا بان القيادة على هذا الأساس هي الحلقة المحورية التي تكثر فيها الصراعات فحسب إجابات المبحوثين أن هذا الصراع يكون ذو اتجاهين هو صراع حول قيادة الفريق وكل من له منصب ومستوى أعلى يريد أن يكون هو القائد هذا من جهة, ومن جهة أخرى فان الاتجاه الثاني من الصراع هو صراع ناتج عن انحياز القائد لأطراف دون آخرين, ولعل أن هذا ما أشارت إليه نتائج دراسة احمد محمد خميس السديري, آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل², وهي انه من صعوبات متخذ القرارات تنقصه الحيادية والموضوعية في اختيار القرار الذي يفترض أن يصدر من الفريق لا من عضو دون آخر ,

2 احمد محمد خميس السديري, مرجع سابق, انظر ص17

وبهذا نجد انه لا بد لقائد الفريق مراعاة بعض السلوكيات الصادرة منه فحسب التون مايو يرى أن إتباع المراقبة الصارمة والانفراد بالقرارات دون إشراك الفريق يخلق نوع من اللامرضى وعدم العمل بأريحية تامة , لذلك فانه يرى أن القائد الديمقراطي هو من يدفع الكل للعمل من اجل الفريق .

جدول رقم 9 : العلاقة بين سلوك القائد و العلاقة التفاعلية بين أعضاء الفريق

العلاقة التفاعلية سلوك القائد		التشجيع وبذل الجهود		المراقبة والتوجيه		كلا الاسلوبين		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
4	19,04	11	52,38	16	76,19	21	100	4	19,04
7	20	7	20	21	60	35	100	7	20
1	10	2	20	7	70	10	100	1	10
-	-	2	100	-	-	2	100	-	-
12	17,64	22	32,35	34	50	68	100	12	17,64

*اختار المبحوثين أكثر من إجابة

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 50% من إجابات المبحوثين صرحت بان القائد في علاقته التفاعلية مع الأعضاء يعتمد على التشجيع وبذل الجهود , المراقبة والتوجيه وهذا ما دعمته نسبة 76,19% عندما يكون سلوك القائد قادرا على التأثير في التابعين , ونسبة 70% عندما يثمن الكفاءة والرزانة في الأعضاء , ونسبة 60% عندما يكون سلوكه يكون وفق ما يتطلبه منصبه.

كما اجمع ما نسبته 32,35% من الإجابات إلى اعتماد المراقبة والتوجيه مدعمة بنسبة 100% عندما يتبع القائد سلوك السيطرة والتخويف

في حين شكلت نسبة 17,64% النسبة الأقل من الإجابات التي صرحت بتشجيع القائد على بذل مجهود حينما يصدر سلوكات ناتجة عن ما يتطلبه منصبه وذلك بنسبة 20%

يمكننا القول من خلال ماسبق بان سلوك القائد يؤثر في العلاقة التفاعلية مع الأعضاء و التي تتخذ طابع التشجيع وبذل المجهود وكذا المراقبة والتوجيه بفعل سلوك قادر من خلاله التأثير في التابعين هذا ما سينعكس على الفريق بشكل عام وعلى مردوبيته على النقيض من القائد الذي ينتهج سلوك السيطرة والتخويف فانه في علاقته التفاعلية سيعتمد على المراقبة والتوجيه الصارمين هذا ما سيشعر الفريق بالضيق وعدم الأريحية في العمل وبالتالي إنتاجيته تضعف , وبهذا فان العلاقات الاجتماعية بين القائد والفريق نوعا ما تتسم وتتخذ نمطها من خلال تفسير السلوك الذي يقوم به القائد فهو هنا من يعطي الصفة للموصوف (والتي هي العلاقات الاجتماعية) تعاون وتكامل أو نزاع و خلاف ,

جدول رقم 10: العلاقة بين ميول القائد و ظهور الصراع داخل الفريق

نوع الصراع ميول القائد	صراع في القيادة		صراع في الأدوار		صراع في القيم والمعتقدات		لا يوجد صراع		أتحفظ		المجموع	
	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت	ن	ت
لنفس جنسه	9	26,47	10	29,41	-	-	9	26,47	6	17,64	34	100
لغير جنسه	4	40	-	-	2	20	3	30	1	10	10	100
لمن تربطه علاقة غير رسمية	5	50	1	10	1	10	2	20	1	10	10	100
أتحفظ	3	25	2	16,66	-	-	5	41,66	2	16,66	12	100
المجموع	21	31,81	13	19,69	3	4,54	19	28,78	10	15,15	66	100

*اختار المبحوثين أكثر من إجابة

نلاحظ أن نسب 31,81% من الإجابات تشير إلى حدوث صراع في القيادة مدعمة بنسبة 50 % عند المبحوثين الذين أكدوا بان القائد يميل إلى من تربطه علاقة غير رسمية معه , ونسبة 40% من الذين

أكدوا أن القائد يميل لغير جنسه , ونسبة 26,47% الذين أكدوا أن القائد يميل لنفس جنسه في حين نسبة 25% أبدت تحفظها من الإجابة عن ميول القائد.

واجمع ما نسبته 28,78% على عدم وجود صراع داخل فريق العمل مدعمة بنسبة 41,66% من الذين تحفظوا عن الإجابة حول ميول القائد , ونسبة 30% أكدوا بميل القائد لغير جنسه , ونسبة 26,47% أكدوا بميله لنفس جنسه , ونسبة 20% صرحوا أن القائد يميل إلى من تربطه علاقة غير رسمية معه,

في حين نجد نسبة 4,54% من الإجابات تشير إلى ظهور صراع في القيم والمعتقدات مدعمة بنسبة 20% من المبحوثين الذين أكدوا أن القائد يميل لغير جنسه , ونسبة 10% من الذين أكدوا على ميله إلى الذي تربطه علاقة غير رسمية معه

ما يمكن القول في هذا السياق أن ميولات القائد قد تؤدي وبشكل كبير إلى حدوث صراعات متنوعة ولعل أن أغلبها هو ظهور صراع في القيادة الذي ينتج وحسب تصريحات أعضاء فريق العمل العامل بالمحافظة نتيجة عدم وضع الشخص المناسب في المكان المناسب وتخويل الصلاحيات لغير الكفاء بها هذا من جهة , ومن جهة أخرى هناك شق آخر لهذا الصراع وهو رغبة الرجل في قيادة الفريق خاصة إذا كان العمل ميداني أكثر وبالتالي يظهر صراع بين الجنسين نحو تولي قيادة الفريق.

وإضافة إلى ذلك نجد صراع الأدوار الذي صرح المبحوثين بحقيقة وجوده وأنه ينطوي تحت الشق الأول للصراع القيادي والذي يسببه تفضيل القائد لأشخاص ومنحه صلاحية من الصلاحيات بغض النظر عن ما إذا كان ذلك من مسؤولياته وبالتالي يكون هناك صراع في الأدوار وغياب خطة واضحة المعالم لدور كل عضو من أعضاء الفريق , الأمر الذي يقودنا للحديث عن تكيف الأعضاء في محيط العمل خاصة مع أعضاء الفريق فإذا كان هناك غياب شبه كلي لأدوار واضحة ومحددة كيف لنا الحديث عن تكيفهم مع بعضهم البعض وكيف يتعاونون فيما بينهم ويكون الأول مكمل للثاني وحتى تكون هناك رغبة في العمل مبررة بالتفاهم الذي يتوجب الوضوح في الأدوار ويتكيف الفرد مع الجماعة أو الفريق الذي ينتمي إليه ويشعر بولائه للفريق.

جدول رقم 11 : العلاقة بين النمط القيادي المتبع و طريقة فك و حل الصراع

المجموع		يتغاضى النظر		يرفعها إلى السلطة		الحوار والتفاهم		فك و حل الصراع النمط القيادي
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	51	19,60	10	9,80	5	70,58	36	تشاركي ديمقراطي
100	8	25	2	12,5	1	62,5	5	تسلطي منفرد
100	8	25	2	25	2	50	4	متحايز لأطراف
100	67	20,89	14	11,94	8	67,16	45	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 67,16% من الإجابات التي تجد أن الحوار والتفاهم هو الوسيلة التي يتبعها القائد في حل الصراع مدعمة بنسبة 70,58% للنمط القيادي التشاركي الديمقراطي, ونسبة 62,5% عندما يكون النمط المتبع تسلطي منفرد , ونسبة 50% عندما ينحاز القائد لأطراف دون آخرين.

وإجماع مانسبته 20,89% من الإجابات إلى تغاضى القائد النظر عن الصراع , مدعمة بنسبة 25% عندما يكون النمط المتبع التحيز والتسلط, ونسبة 19,60% عندما يكون النمط المتبع للقائد تشاركي ديمقراطي

في حين تشير نسبة 11,94% من الإجابات إلى أن القائد اذا صادف وجود صراع بين أعضاء الفريق فانه يلجأ إلى السلطة الأعلى منه وينتظر القرار, مدعمة بنسبة 25% عندما يكون القائد منحاز لأطراف دون آخرين , و نسبة 12,5% عندما يكون القائد تسلطي منفرد , ونسبة 9,80% عندما يكون تشاركي ديمقراطي

وعليه فانه يتضح لنا أن العمال يرون أن النمط القيادي المتبع له دور فعال في فك الصراع داخل فريق العمل أين يعد هذا الأخير (الصراع) من الميكانيزمات التي تؤثر على عمل الفريق والتي تعرقل الغاية التي وجد من اجله اذا يعد القائد كما اشار اليه ابراهيم الفقي بانه الميكانيزم الذي يشعل ويحل الصراع فاذا كان القائد تشاركي ديمقراطي فانه يلجأ إلى الحوار والتفاهم بين كل أعضاء الفريق ويحاول اشراكهم في ايجاد الحلول الممكنة في مثل هذا الوضع (الصراع) , على غرار القائد الذي ينحاز لإطراف دون آخرين فانه يتبرأ من المسؤولية ويرفعها إلى السلطة وهذا امر جيد يخدم الفريق ولا يتخذ القرار بحكم

انحيازهم وانما تصبح خطوة جيدة في حصوله على ثقة الأعضاء الآخرين وبالتالي نظرتهم له تختلف و لايشعرون بانحيازهم وانما على العكس من ذلك , وهو بهذا يفتح قنوات اتصال بين الأعضاء وقائدهم وبين الفريق و المدير الذي يمثل السلطة الاعلى في المؤسسة ويكون القائد هو همزة وصل بين القاعدة و اعلى الهرم .

جدول رقم 12: العلاقة بين جنس القائد و طريقةفك وحل للصراع

المجموع		يتغاضى النظر عنها		يرفعها إلى السلطة		الحوار والتفاهم		فك حل الصراع	جنس القائد
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	58	18,96	11	12,06	7	68,96	40	رجل	
100	6	-	-	33,33	2	66,66	4	امرأة	
100	64	17,18	11	14,06	9	68,75	44	المجموع	

نلاحظ الاتجاه العام يشير إلى نسبة 68,75% من الإجابات التي تقرر بدعوة القائد للحوار والتفاهم في حله للصراع الموجود داخل فريق العمل مدعمة بنسبة 68,96% للقائد الرجل , ونسبة 66,66% للقائد امرأة.

واجمع مانسبته 17,18% من الإجابات تغاضي القائد النظر عن الصراع الذي يحدث داخل الفريق مدعمة بنسبة 18,96% من المبحوثين الذين اكدوا أن قائدهم رجل

حين شكلت نسبة % 14,06 من اجابات المبحوثين الذين يؤكدون على رفع الصراع الذي يحدث داخل الفريق إلى السلطة , مدعمة بنسبة 33,33% من المبحوثين الذين اكدوا أن جنس قائدهم امرأة , ونسبة 12,06% للذين اكدوا على أن قائدهم رجل.

وبهذا يتضح لنا أن حل الصراعات عند القيايين الرجال غالبا ما يكون بشكل فردي باستعمال لغة الحوار والتفاهم , على غرار المرأة القيادية فانها ترفعها للسلطة وهذا ماوضحه بعض المبحوثين من كلا الجنسين على أن المرأة تحكمها العاطفة وبالتالي طريقة حلها للصراع لا يكون له فعالية لذلك فمن الاحسن أن ترفعها إلى السلطة باعتبارها اعلى المراتب التي تتخذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

وعليه فان ما يهم في هذا الإطار هو أن حل المرأة للصراع لا يحضى بالقبول من طرف أعضاء الفريق ذلك لأنها لا تقدر على إعطاء قرار موضوعي يخدم مصلحة الفريق على الرغم من تفوقها في عدة مجالات إلى وإنما ماتزال ضعيفة في هذا الجانب الأمر الذي قد ينطوي على عدة مدلولات ولعل اهمها هو أن المرأة لاتصلح للمناصب القيادية فان حدث ووضعت فيه فان هذا سينعكس سلبا على العلاقات الاجتماعية داخل الفريق وتكون العملية الاتصالية نوعا ما متوترة وغير قادرة على تحقيق وحدة الفريق وشموليته .

جدول رقم 13 : العلاقة بين سلوكات القائد و الغاية من تكوين الفريق

المجموع	البحث والتجديد		تحقيق الجودة الشاملة		خلق روح تقسيم المهام		التكاتف والتكامل		غاية الفريق	
	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار	النسب	التكرار		
									سلوك القائد	
100	26	7,69	2	19,23	5	50	13	23,03	6	يستطيع التأثير في التابعين
100	37	2,70	1	16,21	6	18,91	7	62.16	23	نابعة من أخلاق مهنته
100	12	-	-	25	3	41,66	5	33,33	4	يثمن الكفاءة والرزانة
100	75	4	3	18,66	14	33,33	25	44	33	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

يشير الاتجاه العام إلى نسبة 44% من اجابات المبحوثين ترى ان الغاية من تكوين فريق العمل هو التكاتف والتكامل مدعمة بنسبة % 62,16 من المبحوثين الذين اكدوا أن سلوك القائد نابع من أخلاق مهنته (أي ما يتطلبه منصبه), ونسبة % 33,33 لسلوكه الذي يثمن الكفاءة والرزانة لدى الأعضاء , ونسبة % 23,03 لسلوكه القادر في التأثير على الفريق وتشير نسبة 33,33% من الاجابات إلى أن

الغاية من تكوين فريق العمل هو خلق روح تقسيم المهام ، مدعمة بنسبة 50% ترجح أن القائد يستطيع التأثير في التابعين ، ونسبة 41,66% تجد أن القائد يثمن الكفاءة والرزانة في الاعضاء ، ونسبة 18,91% ترى أن القائد يتصرف وفق متطلبات أخلاق مهنته.

واجمع مانسبته 18,66% من الاجابات للمبحوثين اكدوا أن الغاية من تكوين فريق العمل هو تحقيق الجودة الشاملة مدعمة بنسبة 25% لقائد يثمن الكفاءة والرزانة ، ونسبة 19,23% لقائد يستطيع التأثير في التابعين ، ونسبة 16,21% لقائد يتصرف بما تقتضيه أخلاق مهنته .

في حين تشير نسبة 4% من الاجابات إلى أن الغاية من تكوين الفريق هو البحث والتجديد ، مدعمة بنسبة 7,69% لقائد قادر في التأثير على التابعين ، ونسبة 2,70% لقائد يتصرف وفق أخلاق مهنته .

وعليه يمكن القول أن سلوك القائد يؤثر في الغاية من تكوينه فاذا كان القائد يتصرف وفق ما تنص عليه أخلاق مهنته فان هذا يكسب الفريق الجدية في العمل و الكل يعمل من اجل الكل ويسعون إلى تكاتف جهودهم والبحث عن التكامل فيما بينهم وتنسيق الجهود وتحقيق التعاون باعتبار أن المؤسسة نظام تعاوني بين القادة والاعضاء والتي توفر سيولة في توصيل رسالة الفريق وامكانية عالية من خلق جو ملائم ومشجع على العمل

ولان أعضاء الفريق في حاجة إلى من يؤثر فيهم وفي دافعيتهم نحو العمل فكلما كان سلوك القائد مفهوم وواضح وهادف وموجه نحو خدمة الفريق كلما ساهم ذلك على تحسين وتاثير العلاقات الاجتماعية .

استنتاج الفرضية الاولى :

من خلال تحليلنا للجداول السابقة حول الفرضية الاولى المتمثلة في : " تؤثر قيادة الفريق في حدوث الصراع داخل فريق العمل "

فنجد من خلال النتائج المتوصل اليها والمتمثلة في :

- تأكيد المبحوثين بنسبة 59,37% على تأييدهم لجنس القائد خاصة عندما يكون القائد رجل بدلا من المرأة بحكم أن العمل الميداني يحتاج صلابه الرجل لا عاطفة المرأة.

- تأكيد نسبة 31,81% من المبحوثين على وجود صراع في القيادة داخل فريق عملهم خاصة للقائد الذي يكون متسلط و منفرد باتخاذ القرار دون مشاركة للعمال فتكون بذلك العلاقة بينهم وبين القائد علاقة عمل فقط وهم بالحاجة إلى ما هو أكثر من ذلك.

- تأكيد نسبة 50% من المبحوثين بان القائد في علاقته التفاعلية مع الأعضاء يعتمد على اسلوبي التشجيع وبذل المجهود , المراقبة والتوجيه, لاسيما نسبة 76,19% التي ترجح أن يكون سلوك القائد قادرا على التأثير في التابعين

- تأكيد نسبة 31,81% من الإجابات للمبحوثين تشير إلى حدوث صراع في القيادة ناتج في ميل القائد لمن تربطه علاقة غير رسمية معه ,

- تأكيد نسبة 67,16% من الإجابات التي تجد أن الحوار والتفاهم هو الوسيلة التي يتبعها القائد في حل الصراع خاصة للنمط القيادي التشاركي الديمقراطي

- تأكيد نسبة 51,38% من الإجابات التي تصرح بتبني القائد لسلوك نابع من أخلاق مهنته خاصة اذا عين وفق مبدأ الكفاءة والمقدرة

- تأكيد نسبة 44% من إجابات المبحوثين ترجح الغاية من الفريق هو التكاتف والتكامل خاصة اذا تبنى القائد سلوك نابع من أخلاق مهنته

وكمحصلة لما سبق فإننا نجد أن للقيادة دور فعال في تنميط العلاقات الاجتماعية فكما كان القائد تشاركي ديمقراطي أدى ذلك إلى تشجيعهم على الإبداع والابتكار والحرص على احترام الوقت وتقديم الأفكار التي تخدم الفريق والتي تجعلهم يعملون في أريحية و اطمئنان الأمر الذي يعكس وجود علاقات تفاهم وتعاون بين جميع أعضاء الفريق و الذي يحقق فعاليته انطلاقا من فعالية هاته العلاقات الهادفة , في حين يختلف الأمر إذا كان قائد الفريق متحيز لإطراف دون آخرين نتيجة ميولاته الرسمية أو الغير الرسمية و الذي يخلق جو من اللارضى عن الوضع ويؤدي اعتراضه بشكل علني أو غير علني نفس الشيء سينعكس بدرجة اولى على العلاقات الاجتماعية بين القائد والأعضاء و الأعضاء فيما بينهم ويصبح العضو غير قادر على التكيف بمن حوله والذي يؤدي به في بعض الحالات إلى دورانه في العمل و يبحث عن الفريق الذي يتلائم ومتطلباته.

ومما لاشك أن القيادة لها دور وأهمية كبيرة في التأثير على أداء الأعضاء, الأمر ذاته الذي أشار إليه المبحوثين بمحافظة الغابات لولاية البويرة بان الجميع يعمل طبقا لأوامر القائد لأنه كفاء له خبرة و يعتمد أيضا على وجهات نظر الأعضاء لان الجميع يعمل من اجل الفريق ومن اجل أهداف المؤسسة في حماية وتوسيع الثروة الغابية وتحقيق روح الفريق من خلال التعاون والملاحمة و لا مجال لظهور علاقات سلبية بين الفريق وان كانت هناك فإنها غير ظاهرة للعيان وتكون خفية والأعضاء لا يظهرونها لأنهم في حاجة لهذا العمل وتسريع وتيرة انجاز المؤسسة .

وبهذا نستنتج أن القيادة داخل فريق العمل العامل في محافظة الغابات للولاية لها تأثيرها الواضح على العلاقات الاجتماعية القائمة بين أعضاء الفريق , وهم بذلك يفضلون قيادة الرجل أكثر من المرأة لان الميدان يستوجب ذلك و انه هو الأنسب في تسيير الفريق , وبالتالي فان القائد قد يكون سببا إحداث هذا الصراع عن طريق ميولاته وتوزيعه لادوار الفريق, في حين أشار الآخرون انه هو الذي يقوم بإدارة الصراعات التي قد تحدث بين الفينة والأخرى عن طريق الحوار والتفاهم, على غرار أن المرأة ليس لها إستراتيجية واضحة في إدارتها بل ترفعها إلى السلطة.

الفصل السادس :

الفصل السادس :

تأثير غياب التنسيق على علاقات التعاون داخل فريق العمل
تأثير غياب التنسيق على علاقات التعاون داخل فريق العمل

تمهيد :

يعد التنسيق داخل فريق العمل من الضروريات التي يتوجب توفرها حتى يكون هناك إمكانية للحديث عن الفعالية التي نستنتجها من خلال عديد المؤشرات التي سنطرق إليها من خلال تحليلنا للبيانات التي جاءت في المحور الثالث للاستمارة والذي مثل الفرضية التالية: " يؤثر التنسيق على التعاون داخل فريق العمل "

وبناء عليه جاءت الجداول التالية:

جدول رقم 14: نوع الاتصال وعلاقته بحضور الاجتماعات المنظمة للفريق.

المجموع		لا احضرها نهائيا		لا احترم الوقت		احترم الوقت		حضور الاجتماعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	12	-	-	8,33	1	91,66	11	الصاعد
100	10	30	3	20	2	50	5	النازل
100	3	6,97	3	6,97	3	86,09	37	كلا الاسلوبين
100	65	9,23	6	9,23	6	81,53	53	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى النسبة 81,53% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا باحترامهم للوقت والحضور مبكرا لاجتماعات الفريق مدعمة بنسبة 91,66% عندما يكون نوع الاتصال اتصال صاعد , ونسبة 68,09% عندما يكون هناك اتصال صاعد ونازل , ونسبة 50% عندما يكون الاتصال نازلا فقط.

واجمع ما نسبته 9,23% من المبحوثين إلى عدم الحضور نهائيا للاجتماعات مدعمة بنسبة 30% لنوع الاتصال النازل , ونسبة 6,97% لنوع الاتصال الصاعد والنازل.

في حين نجد نسبة 9,23 % من الاجابات للمبحوثين الذين صرحوا بعدم احترامهم للوقت وغالبا ما يتأخرون مدعمة بنسبة 20% لنوع الاتصال النازل , ونسبة 8,33% للاتصال الصاعد , ونسبة 6,97% لكلا الأسلوبين(الصاعد والنازل) .

وعليه فان اغلب الإجابات تشير إلى التأثير الواضح لنوع الاتصال ومدى موافقة أعضاء الفريق عليه وعملهم على احترام الوقت و الحضور مبكرا لان الوقت هو الوقت لايد من احترامه وان النظام الداخلي للمؤسسة يستوجب احترام الوقت وان نوع الاتصال عامل مهم في تنظيم العلاقة بين أعضاء الفريق ما يساهم في تماسكهم وتعاونهم وتناوبهم فيما بينهم هذا على المستوى الأفقي , أما فيما يخص المستوى العمودي فان الاتصال الصاعد له دور أساسي في إحساس الفريق بأهميتهم وأهمية العمل الذي يقدمونه و هو ما اكدت عليه الباحثة سامية معاوية(انظر الدراسات السابقة ص 20) والتي أكدت أن " الاتصال يساهم في رفع مستوى الانسجام بين العمال " , الأمر الذي يؤدي بدوره إلى ولائهم للفريق واحترامهم لوقت الاجتماع بحكم أن القائد وضع ثقته في أعضائه عندما شاركهم في العملية الإدارية لذا من الواجب عليهم تنسيق جهودهم من اجل خدمة الفريق.

جدول رقم 15 : العلاقة بين طريقة الاتصال و حضور الأعضاء لاجتماعات الفريق

المجموع	عدم الحضور		عدم احترام الوقت		احترام الوقت		حضور الاجتماع طريقة الاتصال	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	34	5,88	2	5,88	2	88,23	30	رسمي بالوثائق والاعلان
100	14	14,28	2	28,57	4	57,14	8	غير رسمي وشخصي
100	17	17,64	3	11,76	2	70,58	12	كلا الأسلوبين
100	65	10,76	7	12,30	8	76,92	50	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

نلاحظ الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 76,92% من الإجابات للمبحوثين على احترامهم للوقت و الحضور مبكرا مدعمة بنسبة 88,23% لطريقة الاتصال الرسمية التي تكون بالوثائق والإعلانات , ونسبة 70,58% لكلا الطريقتين من الاتصال الرسمية وغير الرسمية , ونسبة 57,14% لطريقة الاتصال غير الرسمية و الشخصية .

واجمع مانسبته 12,3% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بعدم احترامهم للوقت والتأخر على الوقت مدعمة بنسبة 28,57% لطريقة الاتصال غير الرسمية و الشخصية , ونسبة 11,76 % للطريقتين الرسمية وغير الرسمية, ونسبة 5,88% للطريقة الرسمية التي تعتمد على الوثائق والإعلان .

في حين تشير نسبة 10,76% من المبحوثين الذين صرحوا بعدم حضور الاجتماعات المنظمة للفريق مدعمة بنسبة 17,64 % للطريقة الرسمية وغير الرسمية , ونسبة 14,28% للطريقة غير الرسمية والشخصية , ونسبة 5,88 % للطريقة الرسمية التي تعتمد على الوثائق والإعلانات .

ومنه يتضح لنا أن طريقة الاتصال المعتمدة في المحافظة عامل مهم في حضور الاجتماعات المنظمة للفريق لأنه بالحديث عن التنسيق يستدعي استحضار كل المؤشرات التي توضح وتمكننا من التماس وتجسس بعض الأمور التي تعكس ذلك التنسيق و لعل أن اهم هذه المؤشرات هو حضور الاجتماعات التي لايمكن أن تتم لولا اعتماد طريقة للاتصال واضحة المعالم وقادرة على استقطابهم للاجتماعات التي وحسب تصريحات الموظفين العاملين بهذه المحافظة هو أنها تعتمد بدرجة كبيرة على الإعلانات والوثائق, في حين يصرح البعض بالإعلان عن الاجتماع بطريقة الوثائق ويتم تذكيرها بالشكل الشخصي في حال عدم قراءة الإعلان هذا مايوّدي بنا بالحديث عن الانعكاس الايجابي لهذا الأخير على العلاقات القائمة بين الفريق وقائدهم والذي يوضح ديمقراطية القائد وعدم احترامه للتدرج الهرمي وكذا تواضعه .

وهذا ما يحفزهم للعمل بكل ثقة وتقدير من طرف الآخرين وما يدفعه م أيضا إلى حضور الاجتماع المنظم للفريق واحترامهم للوقت ونفس الاتجاه الذي ركزت عليه الدراسة السابقة التي اعتمدها لسامية معاوية (هي فكرة احترام الوقت) التي لا بد من نشرها حتى يتسنى لنا الحديث عن كفاءة التنظيم .

جدول رقم 16 : العلاقة بين توجه أعضاء الفريق و دور العضو في الاجتماعات

المجموع		التشجيع على المناقشة الصريحة		توجيه النقد اللاذع للمسؤول عن الخطأ		تحمل المسؤولية والتكلم بصيغة نحن		دور العضو في الاجتماعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	توجه عضو الفريق
100	56	44,64	25	8,92	5	46,42	26	يبحث عن نقاط ضعف الاعضاء واستغلالها
100	6	33,33	2	-	-	66,66	4	يبحث عن نقاط قوة الأعضاء و تنميتها
100	6	83,33	5	-	-	16,66	1	يبحث عن الثغرات الناقصة ويحاول سدها
100	68	47,05	32	7,35	5	45,58	31	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

نلاحظ أن الاتجاه العام للجدول يشير إلى نسبة 47,05% من إجابات المبحوثين الذي صرحوا بدورهم في الاجتماع والمتمثل في التشجيع على المناقشة الصريحة مدعمة بنسبة 83,33% لتوجه العضو إلى البحث عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها، ونسبة 44,64% لتوجه العضو للبحث عن نقاط ضعف الأعضاء واستغلالها، ونسبة 33,33% من المبحوثين الذين أكدوا ببحثهم عن نقاط قوة الأعضاء ومحاولة تنميتها.

واجمع ما نسبته 45,58% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بدورهم في الاجتماع وهو تحمل المسؤولية و التكلم بصيغة نحن مدعمة بنسبة 66,66 % من الذين صرحوا ببحثهم عن نقاط قوة الأعضاء ومحاولة تنميتها، ونسبة 46,42% من الذين صرحوا ببحثهم عن نقاط ضعف الأعضاء ومحاولة استغلالها، ونسبة 16,66 % من الذين صرحوا ببحثهم عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها.

في حين نجد نسبة 7,35% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بتوجيههم للنقد اللاذع للمسؤولين عن الخطأ مدعمة بنسبة 8,92% للذين يبحثون عن نقاط ضعف الآخرين واستغلالها.

و بهذا نجد أن دور العضو أثناء الاجتماع هو التشجيع على المناقشة الصريحة لاسيما إذا كان توجههم هو سد الثغرات الناقصة حتى لا يشعر الفريق بتنافره وإنما الكل يعمل لهدف واحد وحتى يحققوا النجاح لابد أن يتعاونوا معا ولا بد كذلك أن يتكاتفوا و ينسقوا جهودهم و يسعوا للاندماج مع غيرهم و إفادتهم بكل ما استطاعوا ولعل أن أهم ما يمكن أن يقدموه هو الدعم النفسي الذي يقدمه كل عضو للآخر و أن رأي احدهم يخدم الآخرين فلا بد من إبدائه ولا بد عليه أن يقدموا نقدا بناءا لتكون هناك ثقة متبادلة وعلاقة مبنية على الاحترام والتقدير, على النقيض في حالة وجود انتقادات من شأنها أن تحطم معنويات الأعضاء فإنها ستؤدي بدورها إلى خروج معنوي من الفريق قبل أن يكون خروجا شخصيا.

وعليه فيمكن القول انه حتى يكون الفريق قادرا على بلوغ طموحاتهم لابد عليهم أولا بتجسيد تلاحمهم قولا وفعلا والتكلم بصيغة نحن لأنها تعبر عن تماسكهم .

جدول رقم 17 : العلاقة بين توجه العضو و ردود فعل الاعضاء على المصالح المتضاربة داخل فريق العمل

المجموع	السعي لتحقيق توازن بين الاهداف		عرض المشكل للقائد		السعي لتحقيق الاهداف الشخصية		اعطاء الأولوية لأهداف الفريق		مواجهة تضارب المصالح توجه العضو في الفريق	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	4	-	-	25	1	-	-	75	3	نقاط ضعف الآخرين واستغلالها
100	37	8,10	3	27,02	10	18,91	7	45,94	17	نقاط قوة الأعضاء وتميمتها
100	21	14,28	3	38,09	8	19,04	4	28,57	6	البحث عن الثغرات ومحاولة سدها
100	8	12,5	1	37,5	3	-	-	50	4	إتمام و إتقان عملي فقط
100	70	10	7	31,42	22	15,71	11	42,85	30	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

نلاحظ الاتجاه العام يشير إلى نسبة 42,85% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بإعطائهم الأولوية لأهداف الفريق أثناء تضارب المصالح مدعمة بنسبة 75% للمبحوثين الذين صرحوا يبحث العضو عن نقاط ضعف الآخرين واستغلالها , ونسبة 50% للمبحوثين الذين صرحوا بإتمام وإتقان عملهم فقط , ونسبة 45,94% من المبحوثين الذين صرحوا ببحثهم عن نقاط قوة الأعضاء و محاولة تنميتها , ونسبة 28,57% للذين صرحوا بإجابتهم المتمثلة في البحث عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها.

وإجمع ما نسبته 31,42% من الإجابات للمبحوثين إلى عرض المشكل على القائد أثناء تضارب المصالح مدعمة بنسبة 38,09% للمبحوثين الذين صرحوا ببحثهم عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها , ونسبة 37,5% للمبحوثين الذين صرحوا بإتمام وإتقان عملهم فقط, ونسبة 27,02% للذين صرحوا ببحثهم عن نقاط قوة الأعضاء وتنميتها , ونسبة 25% للمبحوثين الذين صرحوا ببحثهم عن نقاط ضعف الآخرين واستغلالها.

في حين تشير نسبة 15,71% من الإجابات للمبحوثين انه أثناء تضارب المصالح فانهم يسعون لتحقيق الأهداف الشخصية مدعمة بنسبة 19,04% للمبحوثين الذين صرحوا ببحثهم عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها , ونسبة 18,91% للذين صرحوا ببحثهم عن نقاط قوة الأعضاء وتنميتها .

كما تشير النسبة الأقل 10% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بسعيهم لتحقيق توازن بين أهداف الفريق وأهداف الأعضاء مدعمة بنسبة 14,28% للمبحوثين الذين صرحوا ببحثهم عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها , ونسبة 12,5% للذين يحاولون إتمام وإتقان عملهم فقط , ونسبة 8,10% من المبحوثين الذين صرحوا ببحثهم عن نقاط قوة الأعضاء وتنميتها.

مما سبق يمكن القول أن أثناء تضارب المصالح بين أعضاء الفريق فإنهم يعطون الأولوية لأهداف الفريق, بمعنى ذلك ان مصلحة الفريق من مصلحة العضو, وبالتالي فان فترة تضارب المصالح التي قد يمر بها الفريق تعتبر مرحلة حرجة في قياس مدى تماسك أعضاء الفريق بالأهداف المسطرة ومدى سعيها على تحقيقها , في حين صرح بعض المبحوثين أنهم يعرضون المشكل على القائد , فهو الأقدر على إيجاد الحل بكل حنكة وعقلانية فهو لم يعين في ذلك المنصب إلا لأنه هو الذي يوزع الأدوار على الأعضاء وهو الذي يخول الصلاحيات وبالتالي أي خلل أو ضرر ينتج عن ذلك فهو الأولى بإدارته بطريقة سليمة يمكن أن تخدم الطرفين (الفريق و العضو) .

وهذا ما يقودونا إلى استرجاع نظرية التكوين الإداري لهنري فايول والذي يرى أن من القيم الواجب توفرها في أي إداري هي قدرته على الفهم والتحليل والقدرة على الحكم على الأشياء وتحمل المسؤولية التي تنتج من قيام الفعل، فالإداري يلعب دوره إلى جانب الأعضاء من أجل الوصول لاداء عالي وفعال.

جدول رقم 18: العلاقة بين تقسيم المهام العادل و مواجهة الاختلال في التوازن

المجموع		الميل والتوجه نحو العمل الفردي		البحث عن الفريق المناسب		تبني أهداف الفريق والعمل على تحقيقها		مواجهة الاختلال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	تقسيم المهام
100	4	-	-	-	-	100	4	انفراد كل شخص بمهمته
100	27	40,74	11	18,51	5	40,74	11	تكاتف الجهود فيما بينها
100	33	33,33	11	6,06	2	60,60	20	تسريع وتيرة الانجاز للفريق
100	64	34,37	22	10,93	7	54,68	35	المجموع

نلاحظ الاتجاه العام يشير إلى نسبة 54,68% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بأن مواجهة الاختلال في التوازن يكون بتبني أهداف الفريق والعمل على تحقيقها مدعمة بنسبة 100% من المبحوثين الذين وجدوا أن تقسيم المهام يساعد على انفراد كل شخص بمهمته , ونسبة 60,60 % من المبحوثين الذي صرحوا على أن تقسيم المهام يساعد على تسريع وتيرة الانجاز للمؤسسة , ونسبة 40,74 % من الذين صرحوا بان تقسيم العمل يساعد على تكاتف الجهود فيما بينهم.

واجمع ما نسبته 34,37% من المبحوثين الذين صرحوا بان مواجهة الاختلال في التوازن يكون بالميل والتوجه نحو العمل الفردي مدعمة بنسبة 40,74% للذين صرحوا بان تقسيم العمل يساعد في تكاتف الجهود فيما بينهم , ونسبة 33,33% للذين صرحوا بان تقسيم العمل يساعد في تسريع وتيرة الانجاز للفريق,

في حين تشير ما نسبته 10,93% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا أن مواجهة الاختلال فر التوازن من خلال سعي العضو للبحث عن الفريق الذي يتناسب أهدافه مع أهداف الفريق مدعمة بنسبة 18,51% للذين صرحوا على أن تقسيم العمل يساعد في تكاتف الجهود فيما بينهم , ونسبة 6,06% للمبحوثين الذين صرحوا بان تقسيم العمل يساعد في تسريع وتيرة الانجاز للفريق

وانطلاقا من المعطيات السابقة يتضح لنا بان العمال في محافظة الغابات بالبويرة يرجحون يتبنون أهداف الفريق أثناء الاختلال في التوازن حتى وان أدى تقسيم المهام إلى انفراد كل شخص بمهمته, وهذا مايعكس لنا على أن أهداف الفريق تنصدر القائمة في مرحلة الاختلال والتضارب الذي قد يعرفه الأعضاء أثناء ادائهم للمهام المنوطة إليهم وإبداء المبادرة من قبل أعضاء لآخرين وبالتالي فان روح الفريق هو المطلوب منهم و هو الذي يحفزهم أكثر إلى تكوين صداقات تعمل على تحقيق دعم نفسي من جهة ومن جهة أخرى هو تحقيق غاية النظام الذي يستدعي تعاون الفريق وتضافر مجهوداتهم من اجل خدمة الصالح العام .

وبهذا نرجح أن فريق العمل على الرغم من انه في مرحلة من المراحل قد يعرف تذبذب في العلاقات الاجتماعية التي يكونها والتي تربط الأعضاء فيما بينهم بشقيها الايجابي والسلبي إلا أن هذا لا يدعو إلى الانعزال عن الفريق وانما يعمل وتبنى أهدافه وانه اذا حقق هو أهدافه فان العضو يحقق حاجاته لاسيما حاجة الانتماء لهذا الفريق أو ذاك .

جدول رقم 19 : العلاقة بين غياب التنسيق العمودي و ردود فعل الأعضاء أثناء تضارب المصالح

ردود الاعضاء غياب تنسيق عمودي	تعطي الأولوية لأهداف الفريق		السعي لتحقيق المصلحة الشخصية		عرض المشكل على القائد		السعي لتحقيق توازن بين الاهداف		المجموع
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
الاتصال الضعيف	41,66	10	-	-	3,33	8	25	6	100
عملية اتخاذ القرارات	48,38	15	16,12	5	29,03	9	6,45	2	100
عدم كفاءة القائد	36,36	4	18,18	2	18,18	2	27,27	3	100
المجموع	43,93	29	10,60	7	28,78	19	16,66	11	100

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

نلاحظ الاتجاه العام يشير إلى النسبة 43,93% من الإجابات للمبحوثين الذين أكدوا أن العضو يعطي الأولوية لأهداف الفريق كرد فعل على المصالح المتضاربة مدعمة بنسبة 48,38% من المبحوثين الذين يرون أن غياب التنسيق العمودي راجع لعملية اتخاذ القرار, ونسبة 41,66% من المبحوثين الذين يرجعونها إلى الاتصال الضعيف , ونسبة 36,36% من المبحوثين الذين يرجعونها الى عدم كفاءة القائد.

واجمع مانسبته 28,78% من الإجابات للمبحوثين إلى أن العضو يعرض المشكل على القائد كرد فعل منهم على المصالح المتضاربة , مدعمة بنسبة 29,03% من المبحوثين الذين صرحوا على أن غياب التنسيق العمودي راجع لعملية اتخاذ القرار , ونسبة 18,18 % للذين صرحوا أن غيابه راجع إلى عدم كفاءة القائد , ونسبة 3,33% من المبحوثين الذين صرحوا على أن غيابه راجع للاتصال الضعيف.

في حين نجد نسبة 16,66% من الإجابات التي صرح بها المبحوثين بأنهم يسعون إلى تحقيق التوازن بين الأهداف مدعمة بنسبة 27,27 % للمبحوثين الذين يرجعونها إلى عدم كفاءة القائد , ونسبة 25% للذين صرحوا بان غيابه راجع للاتصال الضعيف , ونسبة 6,45% لعملية اتخاذ القرار.

و نجد نسبة 10,60% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بسعيهم إلى تحقيق المصلحة والأهداف الشخصية مدعمة بنسبة 18,18% للذين أكدوا بان غياب التنسيق العمودي راجع لعدم كفاءة القائد , ونسبة 16,12% من الذين يرجعونها لعملية اتخاذ القرار.

وبناء على ما جاء آنفا نجد أن هناك تأثير لغياب التنسيق العمودي على توجه الأعضاء أثناء تضارب المصالح و والتي تدفع بأعضاء الفريق إلى إعطاء أولوية لأهداف الفريق فوق كل اعتبار وحسب توضيحات المبحوثين فان غياب التنسيق العمودي هو مشكل تعاني منه اغلب التنظيمات وهذا ما دفع إلى تدني مستويات الأداء بين الفرق المختلفة ولعل أن أهم الأسباب التي تؤدي إلى هذه النتيجة هو غياب سياسة تفاعل واضحة داخل الفريق فهناك من يرجعها إلى عدم كفاءة القائد وانه مجرد لقب ليس إلا وهو غير قادر على توقع سلوكه إضافة إلى ذلك فانه لا يتخذ القرار بمشاركة العمال , ورغم هذا التوضيح الذي أشاروا إليه نجد أنهم يعطون أولوية لأهداف الفريق هذا ما يدفع بنا بالحكم على أن روح الفريق موجود داخل الفرق العاملة بالمحافظة .

وبالتالي فانه احيانا غياب التنسيق العمودي يؤدي إلى محاولة تضافر الجهود و اعادة بعث الثقة بين كل أعضاء التنظيم على غرار الفئة القليلة التي تحبط من تصرفات القائد و تهدف بدورها إلى تحقيق مصالحها الخاصة.

جدول رقم 20: العلاقة بين غياب التنسيق الافقي و دور العضو في الاجتماعات المنظمة للفريق

المجموع	التشجيع على المناقشة الصريحة		توجيه النقد اللاذع للمسؤول عن الخطأ		تحمل المسؤولية والتكلم بصيغة نحن		دور العضو في الاجتماعات غياب التنسيق الافقي
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
100	39	69,23	27	12,82	5	17,39	7
100	17	47,05	8	29,41	5	23,52	4
100	8	62,5	5	12,5	1	25	2
100	64	62,5	40	17,18	11	20,31	13

نلاحظ الاتجاه العام يشير إلى نسبة 62,5% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بتشجيعهم للمناقشة الصريحة مدعمة بنسبة 69,23% من المبحوثين الذين يرجعون غياب التنسيق الأفقي ناتج عن غياب

الثقة والصراحة بين الأعضاء , ونسبة % 62,5 من الذين صرحوا أيضا على أن غيابه ناتج عن سعي كل شخص لتحقيق مصالحه الشخصية , ونسبة % 47,05 من المبحوثين تصرح بأنه ناتج عن تداخل الأدوار وغموضها.

و اجمع ما نسبته % 20,31 من الإجابات التي تصرح على أنها تتحمل المسؤولية وتتكلم بصيغة نحن مدعمة بنسبة % 25 من المبحوثين الذين يرجعون هذا النوع من الغياب في التنسيق (الأفقي) إلى سعي كل شخص لتحقيق مصلحته , ونسبة % 23,52 للذين صرحوا بغيابه راجع إلى تداخل الأدوار وغموضها , ونسبة % 17,39 من المبحوثين الذين أكدوا أن غيابه راجع إلى غياب الثقة والصراحة بين الأعضاء .

في حين نجد نسبة % 17,18 من الإجابات للمبحوثين الذين يرجون بالإجابة انهم يواجهون النقد اللاذع للمسؤولين عن الخطأ مدعمة بنسبة % 29,41 من المبحوثين الذين يرجعون هذا النوع من الغياب (الأفقي) إلى تداخل الأدوار وغموضها , ونسبة % 12,82 من الذين يرجعونه إلى غياب الثقة والصراحة بين الأعضاء , ونسبة % 12,5 من المبحوثين الذين صرحوا أن كل شخص يسعى لتحقيق مصالحه الشخصية.

ومن هنا نقول أن غياب التنسيق الأفقي يؤثر على دور العضو في الاجتماعات المنظمة للفريق الذي يبين العلاقة بين العضو والفريق , فكل عضو يمارس دوره ويعطي رأيه والبحث عن السبل والطرق التي بإمكانها أن تخدمه وتخدم الفريق وعلى حسب أغلبية الإجابات التي توصلنا إليها نجد أنهم يشجعون على المناقشة الصريحة التي تبين وتوضح الثغرات الواجب تفاديها, وهذا بتوضيح من المبحوثين أن كل واحد مكمل للآخر وان العلاقات التعاونية هي السبيل لبلوغ الغاية التي وجد من اجلها الفريق, وهذا عامل مهم في المؤسسة اذ انه يجعلهم يأتون للعمل بكل ثقة واطمئنان حتى يكون هناك حافز للعمل ليس المقابل المادي الذي يحصلون عليه وإنما حاجة الأمان والانتماء هي التي أتت بهم إلى مكان العمل وان أداء العضو و الفريق أداء عالي المستوى وان الروح المعنوية والرضى عن العمل يكون مقدر من طرف الآخرين وبهذا فان كل ما يؤديه من مهام هي مهام ناتجة وفعالة .

وبهذا فان الجانب المعنوي هو السبب في غياب التنسيق الأفقي كما انه هو الغاية التي يسعى إليها الأعضاء والفريق بشكل علم إلى قيامهم بالأعمال والمهام الموكلة إليهم بكل أريحية وثقة بان الآخر ليس منافسي وإنما هو تعاوني.

استنتاج الفرضية الثانية :

من خلال تحليلنا للجداول السابقة وعرضنا للقراءات الإحصائية حول الفرضية الثانية و المتمثلة في :

" يؤثر التنسيق على التعاون داخل فريق العمل "

والتي توصلنا من خلالها إلى أن التنسيق يعتبر من أهم العوامل التي لا بد من مراعاته داخل أي نوع من فريق للعمل كان فوجوده من عدمه سينعكس بالدرجة الأولى على علاقات التعاون التي يفترض أن تسود داخل أي فريق ، وعليه فان النتائج التي توصلنا إليها هي :

تأكيد نسبة 81,53% من الإجابات للمبحوثين على أهمية احترام الوقت والحضور مبكرا مدعمة خاصة عندما يكون نوع الاتصال اتصال صاعد

تأكيد نسبة 76,92% من الإجابات تحترم الوقت وتحضر مبكرا خاصة اذا كانت طريقة الاتصال رسمية التي تكون بالوثائق والإعلانات

تأكيد نسبة 47,05% من الإجابات للمبحوثين على تشجيعها للمناقشة الصريحة خاصة اذا كان توجه الأعضاء هو البحث عن الثغرات الناقصة ومحاولة سدها

تأكيد نسبة 42,85% من الإجابات إلى إعطاء الأولوية لأهداف الفريق خاصة اذا كان توجه العضو للبحث عن نقاط ضعف الآخرين واستغلالها

تأكيد نسبة 54,68% من الإجابات ترى أن مواجهة الاختلال في التوازن يكون بتبني أهداف الفريق والعمل على تحقيقها خاصة وأنها تجد أن تقسيم المهام يساعد على انفراد كل شخص بمهمته

تأكيد نسبة 43,93% من الإجابات التي ترى أن العضو يعطي الأولوية لأهداف الفريق خاصة التي ترى أن غياب التنسيق العمودي راجع لعملية اتخاذ القرار

تأكيد نسبة 34,37% من الإجابات التي ترجح تشجيعها للمناقشة الصريحة خاصة عندما يكون غياب التنسيق الأفقي ناتج عن غياب الثقة والصراحة بين الأعضاء

وبناء على ما سبق حول التنسيق داخل فريق العمل لوحظ من خلال الإجابات الغالبة للمبحوثين انها ترجح غياب التنسيق العمودي لعملية اتخاذ القرارات في حين رجح بعض المبحوثين غياب التنسيق الأفقي

لغياب الثقة والصراحة بين الأعضاء, فيمكن القول أن التنسيق مهم من أجل تحقيق التعاون وبالتالي فالعلاقات في هذا

الإطار تكون فعالة ومحفزة على العمل والتلاحم بين الأعضاء وان غيابه (التنسيق) يفقد الأعضاء رغبة بحثه عن الانتماء وينعكس بذلك على دافعيته نحو العمل الفريقي .

و يعد التنسيق واحد من العمليات الإدارية والتي تمثل ضرورة لاغني عنها نظرا لما قد يترتب عنه من فوائد على مستوى الفريق والأعضاء و على مستوى المؤسسة بشكل عام , وبهذا فالتنسيق لايمكن تدميته عن طريق الأسلوب الاتوقراطي, ولكن يتحقق عن طريق الإدارة الجماعية و تفويض السلطة كوسيلة لإتمام التنسيق والتي تمكنه من نقل الصلاحيات من الرئيس إلى المرؤوسين الأقل وبالتالي يكون هناك تخفيف في العبء الإداري .

وعليه فان الاتصال الجيد والثقة المتبادلة بين الأعضاء والمشاركة في اتخاذ القرارات وتفويض السلطة للمرؤوسين كلها أمور يجب التمعن فيها حتى نقول انه يوجد هناك تنسيق عمودي وافقي فعال لاسيما اذا رافق كل هذا روح المبادرة وروح الفريق الواحد فان هذا ما سينعكس بالإيجاب على فعالية العلاقات الاجتماعية التي تتخذ شكل التعاون , ومما لاشك فيه أن انقلاب الموازين بين الأعضاء واختلاله في العلاقة التفاعلية مع القائد انه الأمر الذي يرجح غيابه و تدني مستويات أداء الفريق وتدهور العلاقات بين الأعضاء وبالتالي تدني مستوى المؤسسة .

وبهذا فان ميدان دراستنا أوضح أن غياب التنسيق العمودي راجع لعملية اتخاذ القرار وان غيابه أفقيا يرجع إلى غياب الثقة والصراحة بين الأعضاء إلا أن هذا لايمنع من تعاون أعضاء الفريق فيما بينهم.

الفصل السابع :
الفصل السابع :

تأثير بيئة العمل على المنافسة داخل فريق العمل

تمهيد:

ينشط فريق العمل مهما كان نشاطه وسط بيئة عمل , حيث تعد هذه الاخيرة المكان الذي يسهر على ضمان شتى الوسائل والامكانيات حتى يتوقع منه اداء عالي وفعال , ولان بيئة العمل هي كل ماتوفره من التسهيلات المادية والاجتماعية حتى تتمكن من خلق روح المنافسة بين أعضاء الفريق و على ذلك فاننا سنسعى من خلال هذا لتوضيح وتحليل البيانات التي تتصل اتصالا مباشرا بتأثير بيئة العمل على المنافسة داخل فريق العمل

جدول رقم 21: العلاقة بين الحوافز و روح الفريق الواحد

المجموع	غير موجودة أساسا وغير مهتمة		إمكانية ظهور الاعتمادية		إمكانية تحمل المسؤولية		روح الفريق الواحد الحوافز	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	12	16,66	2	16,66	2	66,66	8	مادية
100	17	17,64	3	11,76	2	70,58	12	معنوية
100	21	14,28	3	19,04	4	66,66	14	كلاهما
100	13	46,15	6	23,07	3	38,46	5	لا يوجد حوافز
100	64	21,87	14	17,18	11	60,93	39	المجموع

نلاحظ أن الاتجاه العام يشير إلى نسبة 60,93% من اجابات المبحوثين صرحت بان روح الفريق يضمن إمكانية تحمل المسؤولية , وهذا ما دعمته نسبة 70,58% عندما توفر البيئة حوافز معنوية , ونسبة 38,46% عندما لا توفر البيئة حوافز للمبحوثين الذين صرحوا بلا يوجد حوافز .

كما اجمع ما نسبته 21,87% من الاجابات إلى أن روح الفريق غير موجود أساسا وغير مهتمة , مدعمة بنسبة 46,15% عندما لا توفر البيئة للحوافز ونسبة 14,28% عندما توفر حوافز مادية ومعنوية .

في حين شكلت نسبة 17,18% النسبة الاقل من الاجابات التي صرحت بان روح الفريق قد يؤدي إلى ظهور الاعتمادية مدعمة بنسبة 23,07% عندما لا توفر اية حوافز (لا يوجد حوافز).

يمكننا القول من خلال ما سبق بان هناك علاقة بين الحوافز التي توفرها المؤسسة و بيئة العمل التي ينشط فيها الفريق و وانتهاج العمل بروح الفريق الواحد الذي يضمن إمكانية تحمل المسؤولية في حالة توفير حوافز معنوية وهذا ما شارحت إليه أبحاث التون مايو إلى أن الحوافز المعنوية هي ما يحتاجه العمال , حتى يكون أدائهم عالي ومرتفع و ان تأثير العلاقات الإنسانية على الإنتاجية هو في حد ذاته نتيجة , ذلك أن شعور العضو في الفريق أو المؤسسة انه عنصر اساسي بدونه لايمكن أن تتحقق الفعالية التنظيمية ولا يمكن للمؤسسة بلوغ الانتاجية المتوقعة لذلك فان ما يحفزهم للعمل وتحقيق هذه الغاية هي العلاقة بين المشرف والعمال وكذلك عملية الاتصال والتواصل هي من تشجع على ابداء دافعيتهم ويبدلون قصار جهودهم من اجل الفريق .

ومنه يمكن القول أن الحوافز المعنوية التي تتوفر عليها بيئة العمل في محافظة الغابات هي من تفسر فاعليتهم وهي من تكسبهم مكانتهم في التنظيم .

جدول رقم 22: العلاقة بين مايمكن أن توفره المؤسسة من حوافز وما يشجع على التنافس بين أعضاء الفريق

التشجيع على المنافسة ما توفره البيئة		خلق بيئة عمل مثالية		قيادة فعالة وعادلة		اعتماد تنسيق عمودي وافقي جيد		المجموع	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار
34.61	9	34.61	9	50	13	15.38	4	100	26
37.14	13	37.14	13	42.85	15	20	7	100	35
34.28	12	34.28	12	20	7	45.71	16	100	35
35.41	34	35.41	34	36.45	35	28.12	27	100	96

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 36,45% من اجابات المبحوثين الذين صرحوا بضرورة توفير قيادة فعالة وعادلة مدعمة بنسبة % 50 من المبحوثين الذين ارجحوا بان البيئة توفر حوافز مادية جيدة ونسبة % 42,85 من الذين ارجحوا بان بيئة العمل توفر حوافز معنوية جيدة, ونسبة % 20 من الذين يرجحونها إلى المساواة بين كل الفئات .

ونجد نسبة 35,41% من المبحوثين اكدوا على ضرورة خلق بيئة عمل مثالية مدعمة بنسبة % 37,14 من الذين يرجحون أنها توفر حوافز معنوية جيدة, ونسبة 34,61% من الذين يرجحونها بتوفيرها لحوافز مادية جيدة, ونسبة % 34,28 ترجحها بانها توفر مساواة بين كل الفئات.

في حين تشير نسبة 28,12% من الإجابات للمبحوثين الذين صرحوا بضرورة اعتماد تنسيق عمودي أفقي مدعمة بنسبة 45,71% التي تصرح بان بيئة العمل توفر مساواة بين كل الفئات, ونسبة 20% للذين صرحوا بتوفير بيئة العمل لحوفز معنوية جيدة , ونسبة 15,38% من المبحوثين الذين صرحوا بتوفير البيئة لحوافز مادية جيدة

عموما ما يمكن قوله هنا هو كي يكون الفريق قادرا في الدخول والتشجيع على المنافسة الايجابية بين أعضاء الفريق والذي يدفع بهم إلى تقديم كل ما يمكن أن يساهم في تحقيق الفعالية الإنتاجية لابد عليه من تعيين قادة فاعلين وعادلين وهذا ما أشارت إليه الإجابات , ومنه فالقادة الفعالين الذين يشاركون الأعضاء في العملية الإدارية ويعملون على خلق روح إثبات الذات من طرف الأعضاء الأمر الذي يدفع بهم إلى الدخول في منافسات ايجابية وكل عضو يحاول الحصول على التشجيع من طرف القادة حتى يرفع من وتيرة انجازه.

وبهذا يمكن القول أن وجود قيادة فعالة وعادلة تحفز الأعضاء معنويا وتشجعهم على بذل قصارى جهدهم من شأنه تفتيق القدرات والكامنة لدى الأعضاء والسير بالفريق نحو الاتجاه الإبداعي والابتكاري من خلال المنافسة بينهم في حين اشار المبحوثين إلى ضرورة الاخذ بعين الاعتبار خلق بيئة عمل مثالية اضافة إلى اعتماد التنسيق العمودي والافقي بشكل جيد حتى يكون هناك مجال لكل عضو أن يبين مالمديه من قدرات ومؤهلات لشغل ذلك المنصب.

جدول رقم 23: العلاقة بين ختلاف المستوى التعليمي و حدوث علاقات سلبية بين أعضاء الفريق

المجموع	كلاهما		طغيان الجوانب الغير الرسمية في التنظيم		اختلال التوازن في الوصف المهني		حدوث العلاقات السلبية اختلاف المستوى التعليمي	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	28	39.28	11	25	7	35	10	حافز ودافع للبحث عن التكامل
100	30	40	12	46.66	14	13.33	4	حافز ودافع للتنافس الايجابي
100	7	42.85	3	42.85	03	14.28	1	حافز ودافع للتنافس السلبي
100	65	40	26	36.92	24	23.07	15	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 40% من اجابات المبحوثين الذين اكدوا أن مصدر العلاقات السلبية داخل فريق العمل هو اختلال الوصف المهني المناسب وكذلك طغيان الجوانب الغير الرسمية في التنظيم مدعمة بنسبة 42,85% من المبحوثين الذين صرحوا بان المستوى التعليمي المتباين هو حافز ودافع للتنافس السلبى, وبنسبة 40% من الذين صرحوا بانه حافز للتنافس الايجابي , ونسبة % 39,28 من الذين صرحوا بانه حافز ودافع للبحث عن التكامل

في حين نجد نسبة 36,92% من المبحوثين اكدوا بان مصدر العلاقات السلبية هو طغيان الجوانب الغير الرسمية في التنظيم مدعمة بنسبة 46,66% من المبحوثين الذين صرحوا بان المستوى التعليمي المتباين هو حافز ودافع للتنافس الايجابي , ونسبة 42,85% من الذين يصرحون بانه حافز ودافع للتنافس السلبى, ونسبة 25% من المبحوثين الذين صرحوا بانه حافز ودافع للبحث عن التكامل

في حين تشير نسبة 23,07% من الإجابات للمبحوثين الذين اكدوا أن مصدر العلاقات السلبية هو الاختلال في الوصف المهني المناسب مدعمة بنسبة 35% من المبحوثين الذين صرحوا بان المستوى التعليمي المتباين هو حافز ودافع للبحث عن التكامل, ونسبة 14,28% من المبحوثين بانه حافز ودافع للتنافس السلبى , ونسبة 13,33% من الذين صرحوا بانه حافز ودافع للتنافس الايجابي .

وبهذا نجد أن المستوى التعليمي المتباين هو عامل مؤثر في حدوث العلاقات السلبية الناتجة عن الاختلال في الوصف المهني المناسب وطغيان الجوانب الغير الرسمية في التنظيم الامر الذي اشار اليه المبحوثين من خلال توضيحهم بان الفريق يعاني من هذه المشاكل التي لاتظهر للعيان وانما هي خفية والعضو لا يستطيع إظهارها فهو في حاجة لهذا العمل على الرغم من أن هذا التباين في المستوى التعليمي قد يكون حافز للتنافس السلبى أو الايجابي , على النقيض من أن هناك من يرى التباين في المستويات هو حافز ودافع للبحث عن التكامل باعتبار أن المؤسسة نظام تعاوني فان لابد من أن تتعاون الفئات فيما بينها لان ما يعرفونه قد لايعرفه الاخرون لذلك لابد من تنسيق جهودهم وان احدهم مكمل للاخر .

ومنه يمكن الترحيح بان المستوى التعليمي المتباين قد يكون سببا في ظهور العلاقات السلبية إلا أن هذا لايعني أن بيئة العمل التي ينشط فيها الفريق لا تتكاتف فيما بينها وانما مصلحة الفريق والهدف الذي وجد من اجله الفريق هو ما يجعلهم يقومون بالاعمال والمهام التي يطلب تنفيذها .

جدول رقم 24: العلاقة بين ماتحرص البيئة على توفيره وسبب تدني عطاء الفريق

المجموع		بعيدة كليا عن روح الفريق الواحد		تهتم بالإنتاج والعمل المتدفق فقط		لم توفر مرافقين اجتماعيين ونفسانيين		سبب تدني العطاء
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	ماتحرص عليه البيئة
100	20	20	4	25	5	55	11	تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة
100	23	13.04	3	39.13	9	47.82	11	هي بيئة اجتماعية أكثر منها مادية
100	21	23.80	5	4.76	1	76.19	16	بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا
100	65	18.46	12	23.07	15	58.46	38	المجموع

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 58,46% من المبحوثين الذين يؤكدون على أن تدني عطائهم راجع لعدم توفير المؤسسة لمرافقين اجتماعيين ونفسانيين مدعمة بنسبة 76,19% عند المبحوثين الذين اجابوا بان البيئة التي ينشطون في بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا , وينسبة 55% للمبحوثين الذين اكدوا بان بيئة العمل التي ينشطون فيها هي بيئة تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة, ونسبة 47,82% للذين اكدوا بان بيئة العمل التي ينشطون فيها هي بيئة اجتماعية أكثر منها مادية .

وتشير نسبة 23,07% من إجابات المبحوثين إلى التصريح أن تدني العطاء راجع لاهتمام المؤسسة بالإنتاج والعمل المتدفق , مدعمة بنسبة 39,13% من الذين صرحوا بانها بيئة اجتماعية أكثر منها مادية ونسبة 25% من الذين صرحوا بانها بيئة تحرص على توفير ظروف مادية مناسبة , ونسبة 4,76% من الذين يصرحون بانها بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا.

في حين تشير نسبة 18,46% من الإجابات للمبحوثين إلى تصريحها أن تدني العطاء راجع أن البيئة بعيدة كليا عن فكرة العمل بروح الفريق مدعمة بنسبة 23,80% للذين يجدون أن بيئة العمل هي بيئة مناسبة ماديا واجتماعيا ونسبة 20% للذين يصرحون بانها بيئة تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة , ونسبة 13,04% للمبحوثين الذين يصرحون بانها بيئة اجتماعية أكثر منها مادية.

عموما ما يمكن قوله هنا هو أن عطاء الفريق يتأثر بعديد من المتغيرات وان حرص محافظة الغابات على توفير الظروف المادية والاجتماعية المناسبة إلا أن عطائهم متدني لأنها لم توفر لهم أخصائين اجتماعيين ونفسانيين , فالمبحوثين صرحوا في هذه الناحية أنهم في حاجة إلى الدعم النفسي والمرافقة الاجتماعية سيرفع من عطائهم وسيكون موجه في خدمة الفريق و أهدافه المسطرة والغاية التي وجد من اجلها الفريق .

وبهذا يمكن لنا ترجيح القول أن ثقافة المرافقين النفسانيين والاجتماعيين هي ثقافة غائبة نوعا ما في المؤسسات العمومية الجزائرية وهذا ما صرحت به اغلب الإجابات , لأنها حاجة نفسية ومعنوية لابد أن توفرها المؤسسة حتى يتوقع منهم عطاء عالي وبذل لمجهود يحضى بتقدير من الرؤساء الذي من شأنه أن يزيد من قدرتهم على إعطاء كل مايستطعون من اجل الفريق ومن اجل المؤسسة.

جدول رقم 25: العلاقة بين ما توفره بيئة العمل و طريقة تجنب الأخطاء

المجموع	حسب درجة الخطا		تحطيم معنويات الفريق		خصم الأجور والعلاوات		البحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الخطا		مواجهة والحد من الأخطاء ما توفره البيئة	
	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
100	23	8.69	2	4.34	1	4.34	1	82.60	19	مجال للإبداع والابتكار
100	7	-	-	-	-	57.14	4	42.85	03	مجال لكبح وثبط الافكار
100	34	5.88	2	8.82	3	2.94	1	82.35	28	مجالا للعمل فقط
100	64	6.25	4	6.25	4	9.37	6	78.12	50	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 78,12% من المبحوثين اكدوا بان الحد من الأخطاء يتم عن طريق البحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الأخطاء مستقبلا , مدعمة بنسبة 82,60% عند المبحوثين الذين

أجابوا بان البيئة توفر مجالاً للإبداع والابتكار ، ونسبة 82,35% بالنسبة للمبحوثين الذين أكدوا أن البيئة توفر مجالاً للعمل فقط، ونسبة 42,85% للذين أكدوا بان المؤسسة توفر مجالاً لثبط وكبح الأفكار .

وتشير نسبة 9,37% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا بان الحد من الأخطاء يكون عن طريق خصم الأجور و العلاوات مدعمة بنسبة 57,14% للمبحوثين الذين صرحوا بان البيئة توفر مجالاً لكبح وثبط الأفكار ، ونسبة 4,34% للذين يصرحون بأنها توفر مجالاً للإبداع والابتكار ، ونسبة 2,94% من الذين يصرحون بأنها بيئة تحرص على توفير مجال للعمل فقط.

وأجمعت نسبتي 6,25% من الإجابات للمبحوثين للتصريح أن الحد من الأخطاء أما أن يكون بتحطيم معنويات الفريق مدعمة بنسبة 8,82% من الذين يصرحون بأنها (البيئة) مجالاً للعمل فقط ونسبة 4,34% للذين صرحوا بأنها توفر مجالاً للإبداع والابتكار في حين أن الحد منه حسب درجة الخطأ ، مدعمة بنسبة 8,69% عندما توفر مجالاً للإبداع والابتكار، ونسبة 5,88% من الذين صرحوا بأنها بيئة توفر مجالاً للعمل فقط

مايمكن قوله في هذا الصدد هو أن بيئة العمل توفر مجالات متعددة ومتنوعة للفريق حتى يقدم كل ما في وسعه وحتى تضمن سيرورة جيدة للمهام وإمكانية في تسهيل مهمتها وتوصيل رسالتها فانها لا بد لها من ايجاد استراتيجيه لمكافحة وتجنب الأخطاء التي قد تصادفها في يوم من الأيام ، وهذا ما التمسناه من خلال إجابات المبحوثين هو أن المحافظة تعتمد على إستراتيجية البحث عن الوسائل والطرق التي بإمكانها تجنب الأخطاء مستقبلا وأن ارتكاب الخطأ أرتكب وانتهى أمره لكن ما يهم هو كيف نستطيع في المرة المقبلة تجنبه حتى لا تتراكم الأخطاء ويبقى الفريق يدور في دوامة الأخطاء ، في مقابل ذلك نجد أن النسبة الأقل ترجح اجابتها إلى تحطيم معنويات الفريق لكن هذا ليس دائما وإنما عندما يكون القائد غير قادر على تسيير حسن للفريق ودون إشراك العمال في العملية الإدارية، وبالتالي فانه يتوجه للفريق بحكم أنهم هم السبب وهم من يتهاونون ويتكاسلون في انجاز ماطلب منهم بكل جدية هذا من جهة ،

و من جهة أخرى اذا كانت بيئة العمل توفر مجالاً للإبداع والابتكار لا بد أن تربط الأداء الإبداعي وخصائص البيئة التي من شأنها أن تؤدي إلى تيسير أو اعاقا الدافع الفعلي وهذا ما أشارت إليه دراسة عابدي محمد السعيد حول العوامل المؤثرة على الابتكار في مناخ عمل فرق مشاريع البحث الجامعي في الجزائر¹ من خلال تطرقها إلى نقطة المناخ الملائم الذي بدوره أن يحقق الابتكار لدى فريق مشاريع البحث الجامعي والطرق التي بموجبها نقادي عرقلة سير هدف الفريق .

1 عابدي سعيد، مرجع سابق ، انظر ص 19

ولذلك فإن عملية تجنب أو الحد من الأخطاء هي مرحلة حرجة تستدعي الإيقان الجيد بما توفره المؤسسة من مجالات فإذا وفرت مجالاً للإبداع والابتكار فإن هذا الأمر سينعكس عليهم ويجعلونهم يقللون من الأخطاء التي يمكن أن تقع في يوم من الأيام وإن حدث ووقع خطأ ما فإن هذا لا يعني معاقبة أشد عقاب وفصل العامل عن الفريق وإنما لابد من سد الثغرات الناقصة بحكم أنها تسعى (البيئة) للتطوير في شتى المجالات والرقى بالفريق إلى أعلى المستويات .

جدول رقم 26: العلاقة بين العوامل المحفزة والتشجيع على المنافسة بين الفريق

التشجيع على المنافسة		خلق بيئة عمل مثالية وفعالة		قيادة فعالة وعادلة		اعتماد تنسيق عمودي أفقي جيد		المجموع	
العوامل المحفزة	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة
الحوافز المادية	35.71	5	28.57	4	35.71	5	27.02	20	100
الترقيات	38.70	12	29.03	9	32.26	10	27.02	20	100
سمعة المؤسسة	63.15	12	21.05	4	15.78	03	27.02	20	100
وسائل العمل المناسبة	70	7	10	1	20	02	27.02	20	100
المجموع	48.64	36	24.32	18	27.02	20	27.02	20	100

*اختار المبحوثين أكثر من اجابة

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 48,64% من المبحوثين الذين اكدوا بان مايشجع على المنافسة هو خلق بيئة عمل مثالية وفعالة ,مدعمة بنسبة 70% عند المبحوثين الذين اجابوا بان العوامل المحفزة للعمل هي وسائل العمل المناسبة , وبنسبة 63,15% للمبحوثين الذين اجابوا أن العوامل المحفزة على العمل هي سمعة المؤسسة, ونسبة 38,70% للذين يصرحون أن الترقيات هي العامل المحفز ونسبة 35,71% للذين يرجعونها إلى الحوافز المادية.

وتشير نسبة 27,02% من إجابات المبحوثين إلى التاكيد بان مايشجعهم على المنافسة هو اعتماد تنسيق عمودي أفقي جيد مدعمة بنسبة 35,71% من الذين يصرحون أن العوامل المحفزة هي الحوافز المادية , ونسبة 32,26% للذين يرجعونها إلى الترقيات , ونسبة 20% للمبحوثين الذين يصرحون أن وسائل العمل المناسبة هي العامل المحفز , ونسبة 15,78% للذين يصرحون بانها سمعة المؤسسة هي من تحفزهم للعمل.

في حين تشير نسبة 24,32% من الإجابات للمبحوثين للتصريح بان ما يشجع على المنافسة هو قيادة فعالة وعادلة مدعمة بنسبة 29,03% للذين يصرحون بان العوامل المحفزة هي الترقيات , ونسبة 28,57% من يرجعونها للحوافز المادية, ونسبة 21,05% من الذين يرجعون العوامل المحفزة إلى سمعة المؤسسة , ونسبة 10% من المبحوثين الذين يصرحون بان العوامل المحفزة هي وسائل العمل المناسبة .

هذا ما يفسر لنا أنه إذا استطاعت المؤسسة توفير العوامل التي تحفز الأعضاء نحو العمل كلما تمكنت من الدخول بأعضائها في المنافسة , والتي بدورها تستدعي إمكانيات ضرورية لابد منها فحسب ما أرجحته اغلب الإجابات في هذا السياق هو خلق بيئة عمل مثالية ثم اعتماد التنسيق العمودي و الأفقي الجيد ثم القيادة الفعالة والعادلة و الأخذ بعين الاعتبار العوامل التي تحفزهم , ولقد صرح المبحوثين أن هذه العوامل تختلف من عضو لآخر, لكنهم يشتركون في نقطة أساسية وهي انه ليس كل ما يحفزهم هو المقابل المادي الذي يتقاضونه , وانما علاقتهم مع زملاء العمل و الرؤساء التي تتسم بالتفاهم و التعاون , حتى يكون هناك استمرارية في العمل ومنع حدوث الدوران العمالي الذي قد يكون داخل فرق العمل , وهذا نفسه الامر الذي توصل اليه التون مايو باعتباره هو من فتح المجال أمام الدراسات السلوكية التي اتخذت من العوامل النفسية والجانب المعنوي موضوعا لها في تفسيراتهم و اقتراحاتهم الواجب اعتمادها داخل أي تنظيم كان نوع نشاطه.

وبالتالي يمكن التصريح بوجود علاقة ارتباطية بين العوامل المحفزة للعمل وتشجيعها على المنافسة تظهر في رغبة كل فرد في بلوغ حاجة تحقيق الذات التي اشار اليها ماسلو في سلم الحاجات , وعليه فان الأعضاء يدخلون في منافسات ايجابية من اجل بلوغ أهدافهم ومطامحهم المتمثلة في الترقيات والتي اشار اليها اغلب المبحوثين.

جدول رقم 28: العلاقة بين ما تحرص البيئة على توفيره و طريقة تجنب الاخطاء

المجموع	تحطيم معنويات الفريق		خصم الأجور والعلاوات		البحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الخطا		طريقة تجنب الأخطاء ما تحرص البيئة على توفيره	
	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
100	22	13,63	3	27,27	6	59,09	13	تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة
100	25	20	5	56	14	24	6	هي بيئة اجتماعية أكثر منها مادية
100	17	35,29	6	23,52	4	41,17	7	بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا
100	64	21,87	14	37,5	24	40,62	26	المجموع

يشير الاتجاه العام للجدول أن نسبة 31,81% من المبحوثين أكدوا أن طريقة تجنب الأخطاء تكون بالبحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الأخطاء مستقبلا مدعمة بنسبة 59,09% عند المبحوثين الذين أجابوا بان البيئة تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة , وبنسبة 41,17% بالنسبة للمبحوثين الذين صرحوا بان البيئة هي بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا , ونسبة 24% للذين أكدوا بأنها بيئة اجتماعية أكثر منها مادية .

في حين نجد نسبة 37,5% من المبحوثين الذين أكدوا بأنها تتجنب الأخطاء من خلال خصم الأجور والعلاوات مدعمة بنسبة 56% من المبحوثين الذين صرحوا بأن البيئة التي ينشطون فيها هي بيئة اجتماعية أكثر منها مادية, ونسبة 27,27% من الذين يصرحون بان البيئة هي بيئة تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة, ونسبة 23,52% من المبحوثين الذين يصرحون بانها بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا .

في حين تشير نسبة 21,87 % من الإجابات للمبحوثين إلى أن حدها للأخطاء يكون عن طريق تحطيم معنويات الفريق مدعمة بنسبة 35,29% للمبحوثين الذين يصرحون أنها بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا , ونسبة 20% أنها بيئة اجتماعية أكثر منها مادية .

عموما ما يمكن قوله هنا , هو أن هناك علاقة تأثير وتأثر بين ماتوفره البيئة وما تحرص على توفيره و طريقة حلها وتجنبها للأخطاء فإذا كانت بيئة العمل هي بيئة مادية فإنها ستلجأ إلى خصم الأجور والعلاوات , أما إذا كانت بيئة اجتماعية أكثر منها مادية فإنها ستتوجه الإدارة إلى البحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها يتجنبون الأخطاء مستقبلا وهو المعتمد في محافظة الغابات لولاية البويرة تحد , رغم أن تصريحاتهم تقر بأنها بيئة تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة , هذا ما يقودنا للحديث بان هناك تداخل بين ما تقدمه البيئة من ظروف مادية وما تسعى إلى تحقيقه وهو روح الفريق الواحد الذي يستوجب تضافر الجهود وتنسيقها ومشاركة بين كل الفئات والتركيز على الجانب المعنوي لدى الأعضاء حتى يتمكنوا من تحقيق ولائهم للفريق .

وبهذا يمكن ترجيح القول أن العلاقة بين ما تحرص عليه البيئة وكيف تجنب وتحد من الأخطاء فانه لا بد من أن تأخذ بعين الاعتبار الجوانب النفسية والحاجات المادية للأعضاء حتى تضمن لهم إمكانية في الاستفادة من مايملكونه من خبرات .

استنتاج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا للجداول السابقة وعرضنا للقراءات الإحصائية حول محور الفرضية الثالثة و المتمثلة في "تأثير بيئة العمل على المنافسة داخل فريق العمل"

والتي توصلنا من خلالها إلى أن بيئة العمل عامل مهم لا بد من مراعاته أثناء تكوين فريق العمل , اذ تعتبر المجال الذي ينشط فيه والذي يؤثر ويتأثر بها , وبذلك فإنها ستعكس بالدرجة الأولى على علاقات التنافس التي يفترض أن تسود داخل أعضاء الفريق , وعليه فان النتائج التي توصلنا إليها هي :

تأكيد نسبة 60,93% من إجابات المبحوثين على ان روح الفريق يضمن إمكانية تحمل المسؤولية , خاصة عندما توفر البيئة حوافز معنوية

تأكيد نسبة 36,45% من إجابات المبحوثين الذين صرحوا بضرورة توفير قيادة فعالة وعادلة خاصة و ان البيئة توفر حوافز مادية جيدة

تأكيد نسبة 40% من إجابات المبحوثين الذين أكدوا أن مصدر العلاقات السلبية داخل فريق العمل هو اختلال الوصف المهني المناسب وكذلك طغيان الجوانب الغير الرسمية في التنظيم

تأكيد نسبة 58,46% من المبحوثين الذين يؤكدون على أن تدني عطائهم راجع لعدم توفير المؤسسة لمراقبين اجتماعيين ونفسانيين خاصة و أن البيئة التي ينشطون في بيئة عمل مناسبة ماديا واجتماعيا

تأكيد نسبة 78,12% من المبحوثين أكدوا بان الحد من الأخطاء يتم عن طريق البحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الأخطاء مستقبلا

تأكيد 48,64% من المبحوثين الذين أكدوا بان مايشجع على المنافسة هو خلق بيئة عمل مثالية وفعالة خاصة وان العوامل المحفزة للعمل هي وسائل العمل المناسبة

تأكيد نسبة 31,81% من المبحوثين أكدوا أن طريقة تجنب الأخطاء تكون بالبحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الأخطاء مستقبلا خاصة و ان البيئة تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة

وبناء على ماتم التوصل اليه من النتائج نجد أن البيئة بشقيها المادي والاجتماعي تؤثر على العلاقات الاجتماعية داخل الفريق الذي ينشط فيها وإنما إذا عملت جاهدة على توفير حوافز متعددة ومختلفة تكون نابعة من معرفة حاجاتهم كلما انعكس ذلك على إنتاجيتهم داخل المؤسسة الأمر الذي بمقدوره أن يحقق فاعلية الفريق التي نقيسها من فاعلية العلاقات الاجتماعية بين أعضائها ,

ومما لاشك فيه أن القيادة الفعالة والفريق المتناسق لايمكن أن يتشكل أو ينشط في العدم وإنما هو في حاجة إلى بيئة عمل مثالية وفعالة تقود بالعاملين فيها إلى مستويات التآلق والنجاح, التي بدورها لا تدخل بأعضائها في منافسات ايجابية صادرة من حاجة العضو للتميز , و إنما تقوم أيضا بالدخول بالمؤسسة نحو منافسة خارجية , وقد صرح المبحوثين في بداية الأمر أن ثقافة المنافسة الخارجية في المؤسسة العمومية مفهوم غير موجود وإنما هي موجودة في المؤسسات الخاصة, لكن هذا لا يعني أنها بعيدة كل البعد عن العلاقات التنافسية لدى أعضاء الفريق لاسيما في الترقيات والامتيازات التي قد يستفيدون منها مقابل أدائهم لهذا العمل أو ذاك .

و بهذا نصل إلى أن الحديث عن المنافسة بين الأعضاء تختلف عن الحديث حول المنافسة بين المؤسسات فعند الأفراد (وهو ما يهمننا) يبقى في قمة كل هذه المحفزات المشجعة على المنافسة هو الجانب المعنوي والنفسي, فحصول العضو على درجة من التقدير والاعتراف بأدائه وقدرته على انجاز هذا العمل دون غيره وانه مميز يدفع به للعمل أكثر , هذا مايشعره أنه في منافسة مع الآخرين من اجل كسب ثقة الرؤساء و بالتالي تفوض له صلاحيات إدارة شؤون الفريق في العمل بحكم انه كفاء .

الاستنتاج العام:

بعد عرضنا المفصل لما احتوت عليه دراستنا حول العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل والتي جاءت مندرجة ضمن الفرضيات الثلاثة والتي نصت احدها على القيادة وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية التي تتخذ طابع الصراع لدى الأعضاء , والثانية التي احتوت على التنسيق وغيابه كيف يؤثر على العلاقات الاجتماعية التي تتخذ طابع التعاون , و الثالثة التي تطرقت إلى بيئة العمل وتأثيرها على العلاقات الاجتماعية التي تتخذ طابع التنافس كل هذا كان موجه إلى داخل فريق العمل العامل بمحافظة الغابات لولاية البويرة توصلنا من خلالها إلى النتائج التالية :

-في اغلب الأحيان يفترض أن يكون القائد رجلا لان طبيعة النشاط الميداني يستوجب صلابه الرجل لا عاطفة المرأة

- قد تسبب ميولات القائد في حدوث تنازع وتضارب في المصالح التي يسعى كل عضو إلى إثبات ذاته من خلالها وهذا ما يمثل النوع الأول من الصراع

- الحديث عن الصراع في المؤسسة بشكل عام هو صراع ضمني وخفي والدليل على ذلك هو تحفظ بعض المبحوثين من الإجابة , وان الحديث عن مستواه فانه يوجد نوعان صراع ناتج عن ميول القائد و صراع من اجل قيادة الفريق

- الصراع بإمكانه أن يكون طرفا مساعدا على تفادي الأخطاء فانه يستوجب حسن إدارة وحل لها حتى لا يتفاقم الأمر وينعكس بالسلب على أداء الفريق فقيادة الرجل اقرب ما تكون مؤهلة لحلها بكل ديمقراطية في حين أن المرأة غالبا ما ترفعها للسلطة

- يلعب الاتصال الصاعد دورا مهما في الحكم على أن الفريق يحضى بالمشاركة والتقدير من طرف القائد وكذا السلطة الأعلى

- بالنسبة لطريقة الاتصال الرسمية التي تعتمد على الوثائق والإعلانات التي يتم تذكيرها بالشكل الشخصي من طرف الزملاء عامل مهم في تماسك الفريق وتكامل بعضهم البعض.

- حضور الاجتماعات المنظمة للفريق قد يفعل العلاقة الأفقية والعمودية بين كل أعضاء التنظيم ويجعل روح الفريق والتحلي بالمسؤولية أثناء ارتكاب الأخطاء يكون بشكل جماعي وليس مرتكب الخطأ وحده

- غياب الثقة والصراحة بين أعضاء الفريق قد يؤدي إلى حدوث غياب تنسيق أفقي بين أعضاء الفريق إضافة إلى انعدام ثقافة النقد البناء الموجه نحو العمل لا نحو الأشخاص
- ان عدم كفاءة القائد وفعاليته وعدالته سيؤدي بدوره إلى الإقرار بغياب تنسيق عمودي بين الأعضاء والقائد وبالتالي انفراد بالقرارات سيجعل الفريق ينظرون له نظرة القائد المتسلط
- تكون بيئة العمل الملائمة هي الركيزة التي يجب أن تأخذها بعين الاعتبار أي مؤسسة حتى تسهل عملية اندماج الفريق و تأطير سلوكياته التي ينبغي أن تصدر منه في الحالة التي تكون حارصة على توفيرها
- العضو داخل فريق العمل يحتاج إلى من يرافقه ويعرف مستلزماته لذلك لا بد لها أن توفر مرافقين نفسيين واجتماعيين يتابعون حالاتهم وبالتالي يعمل بكل أريحية لان المؤسسة خصصت له هذا النوع من المتابعة النفسية التي تقلل من ضغط العمل الذي قد يعاني منه
- كل ما يسعى إليه الأعضاء في الفريق هو حاجة التقدير والعرفان من قبل الآخرين وبالتالي فان ما تحتاجه المؤسسة هو الدخول بأعضائها في منافسات اجابية الأمر الذي يقود بهم إلى الإبداع والابتكار
- يوجد الفريق لغاية وهدف مسطر أنفا لذلك لا بد من البيئة أن تقدم له كل الإمكانيات والتسهيلات التي من خلالها يتكاتفون ويعملون يدا إلى يد من اجل بلوغها.
- ومن خلال هذا كله يمكن لنا أن نتوصل إلى أن دراسة العلاقات الاجتماعية داخل فريق العمل هي ابسط شيء يمكننا تناوله في هذه الزاوية وذلك أن العلاقات الاجتماعية موضوع في حد ذاته موضوع متشابه لا يمكن تأكيد وجود تلك العلاقة من عدمها لان المؤسسة هي تركيبية من مجمل كل العلاقات وليس علاقة واحدة فقط مسلمة على أنها علاقة تعاون أو صراع أو منافسة وإنما في نفس المؤسسة يمكن أن نجد كل هذه الأنواع كالتعاون مثلا من خلال مؤشرات الثقة والتفاهم والاطمئنان لوجود الغير أو أنها علاقة صراع ناتجة عن غموض في الأدوار وتنازع في الأولويات أو أنها علاقة تنافس ناتجة عن رغبة كل طرف إلى إثبات ذاته والاعتراف بانجازاته من قبل الآخرين و سعيه الحثيث إلى بلوغ مراده .

الخاتمة:

عمل الفريق قبل أن يكون ضرورة فرضها العصر هو مطلب رباني يحث على التعاون والتضامن في عديد من آياته الكريمة فقبل أن يعرفها المجتمع الياباني باعتباره الأول من اتخذ هذه الوسيلة للنهوض باقتصادها وبلوغ أفاقها هي مطلب إسلامي حث عليه القرآن في المجتمع الإسلامي , لان العمل الفردي لا يحضى بتأثيره على المجتمع بقدر ما يحضى به العمل الجماعي الذي يعطي نظرة للتكامل الاجتماعي والوحدة الاجتماعية التي تؤلف قلوبهم .

وبهذا فان التنظيم المؤسسي في حاجة ماسة إلى هذه الثقافة وان الإداري الناجح هو من يشكل الفريق المناسب الذي يحمل رسالة المؤسسة والفريق ويسعى به إلى الرقي والتطوير بأعضائه من خلال توزيع الأدوار على حسب ما يراه مناسباً في المكان المناسب , بمعنى ذلك انه يتوجب عليه أن يحرص على العلاقات الاجتماعية التي تظهر بين أعضاء الفريق بحيث أنه يكون أحياناً هو الطرف الأقوى في تنظيمها أو تخريبها , وكلما كان نمطه القيادي نمطاً يحضى بالقبول والمصادقية بين الأعضاء كلما أدى ذلك إلى تكاتفهم ومشاركتهم في العملية الإدارية , وكلما كان هناك تفويض للسلطة إلى الأعضاء أدى ذلك إلى إعطاء القرار المناسب في الوقت المناسب والنابع من نفس المصدر وهو الفريق وبالتالي تكون المسؤولية مشتركة بينهم , العلاقات الاجتماعية بينهم تكون علاقات مبنية على التعاون والتفاهم .

ولان فريق العمل اثبت فعاليته في عديد من المؤسسات فان في المؤسسة العمومية الجزائرية عامة وبمحافظة الغابات بالبويرة خاصة , كان له النصيب من خلال دعوته الى ضرورة العمل بفرق عمل منظمة ومصممة داخل المحافظة وضرورة التركيز على العلاقات الاجتماعية بين داخل هذه الفرق , وكروح وثقافة نجدها في كثير من الأحوال في ميدان النشاط الهادف إلى عملهم جنباً إلى جنب في اتجاه الهدف الواضح والمحدد فانه التمسنا علاقات التكامل بين مختلف الاعوان ورؤساء الفرق .

وفي الأخير أن دراسة فريق العمل كثقافة ناجحة في زمان ومكان معين لايعني انه قد يغيب ويندثر وانما التوسع فيه والغوص في حيثياته قد يفتح المجال امام زوايا متعددة لابد من التطرق اليها ولا بد ايضاً من الامتعان فيها لانها ثقافة نحتاجها في المؤسسة الجزائرية في ضل التنزع الكبير الذي ينتج عن المصالح المتعارضة وتوجه الافراد إلى الفردانية في مقابل الموارد النادرة .

قائمة الأمر اجع

قائمة المراجع

❖ الكتب:

1. ابراهيم الفقي , العمل الجماعي , دار الراجحة للنشر والتوزيع , ب ط , سنة 2010.
2. ابراهيم توهامي واخرون , قضايا سوسيو تنظيمية , البدر الساطع للطباعة والنشر , ط1 , سنة 2013.
3. احسان دهش جلاب , ادارة السلوك التنظيمي في عصر التغيير , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط1 , 2011.
4. اسامة خيرى , التميز التنظيمي , دار الراجحة للنشر والتوزيع , ط1 , 2014.
5. انتوني غدنز , علم الاجتماع , ترجمة , فايز الصياغ , مؤسسة ترجمان و المنظمة العربية للترجمة , ط 4 .
6. برو محمد , الموجه في منهجية العلوم الاجتماعية , دار الامل للطباعة والنشر والتوزيع , تيزي وزو , الجزائر .
7. جمال الدين محمد المرسي و ثابت عبد الرحمان ادريس , السلوك التنظيمي نظريات و نماذج و تطبيق عملي لادارة السلوك في المنظمة , الدار الجامعية , مصر , 2005 .
8. حسين حريم واخرين , اساسيات الادارة , دار الحامد للنشر والتوزيع , عمان الاردن سنة 1998 .
9. خضر مصباح الطيبي , ادارة التغيير التحديات والاستراتيجيات للمدراء المعاصرين , دار الحامد , ط1 , 2011.
10. رانيا عبد المعز الجمال , الادارة والعلاقات الانسانية في الالفية الثالثة , دار الجامعة الجديدة , سنة 2011.
11. ربحي مصطفى عليان و عثمان محمد غنيم , مناهج واساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1 , سنة 2000.
12. رجاء وحيد دويدري , منهجية البحث العلمية اساسيته النظرية وممارسته العملية , دار الفكر المعاصر , دمشق , سوريا , ط 1 , سنة 2000.
13. سعد السحمراني , الشنتوية الكنفوشية , دار النفائس , لبنان , ط 1 , 1999.

14. سلمان خالد زيدان , ادارة الجودة الشاملة الفلسفة ومداخل العمل, ج 1, دار المناهج للنشر والتوزيع ,الاردن ,2010.
51. سليمان مظهر ,نظرية المواجهة النفسية الاجتماعية مصدر المجابهة ,دار ثالة بالابيار ,الجزائر . 2010,
16. سيد صابر تعلب, نظم ودعم اتخاذ القرارات الادارية ,دار الفكر ناشرون وموزعون ,ط1, 2011.
17. شوقي ناجي جواد , السلوك التنظيمي في منظمات الاعمال , دار الحامد للنشر والتوزيع ,عمان , ط 1 , 2010 .
18. صباح احمد محمد النجار,العلاقات السوسيو مترية في الجماعات الصغيرة, دار الحامد ,الاردن , 2013.
19. ضفاف شربا, فرق العمل المنسجمة ,العبيكان للنشر والتوزيع ,المملكة العربية السعودية ,ط 1, 2011.
20. طلعت ابراهيم لطفي ,علم اجتماع التنظيم , دار غريب للطباعة والنشر, 2007.
21. عامر عوض , السلوك التنظيمي الاداري , دار اسامة للنشر والتوزيع,,عمان -الاردن , ط 1, 2008
22. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي , المهارات السلوكية و التنظيمية لتنمية الموارد البشرية , المكتبة العصرية للنشر والتوزيع , ط 1 , 2007.
23. عبد الرزاق الرحاحلة و زكريا احمد العزام, السلوك التنظيمي في المنظمات , مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع , ط 1 , 2011.
24. عدنان ابو مصلح , معجم العلوم الاجتماعية , دار اسامة للنشر والتوزيع ودار المشرق الثقافي , عمان الاردن .
25. غني دحام تناي الزبيدي واخرون ,ادارة السلوك التنظيمي, دار غيداء للنشر والتوزيع,ط 1, 2015.

26. فاروق عبده فلية , السلوك التنظيمي في ادارة المؤسسات التعليمية ,دار المسيرة , عمان .
27. مالك بن نبي , ترجمة :عبد الصبور شاهين, ميلاد مجتمع شبكة العلاقات الاجتماعية , دار الفكر الجزائر و دار الفكر سوريا , ط 3, 1986.
28. محمد شاكر عصفور, اصول التنظيم والاساليب ,دار المسيرة للنشر والتوزيع
29. محمد علي شهيبي ,السلوك الانساني في التنظيم ,دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ,القاهرة , 1990.
30. مروان عبد المجيد ابراهيم ,اسس البحث العلمي لاعداد الرسائل الجامعية, مؤسسة الوراق, الاردن , ط 1, سنة 2000.
31. مؤيد نعمة ساعدي , مستجدات فكرية معاصرة في السلوك التنظيمي وادارة الموارد البشرية , الوراق للنشر والتوزيع, ط 1, 2011.
32. نادر ابو شيخة , التنظيم واساليب العمل , دار صفاء للنشر والتوزيع , عمان , ط 1, 2011.

❖ المجالات والدوريات:

1. احمد عبده عبد الغني , ادارة وبناء فريق العمل , ورقة عمل مقدمة للملتقى الاول للجودة في التعليم , اللجنة الوطنية للجودة , السعودية , 2010 .
2. اسماء قحطان عبد الرحمن الدوري.اتجاهات المرؤوسين من الجنسين تجاه القيادات النسائية, مجلة انسانيات , العدد 22, سنة 2003.
3. توماس كويك, بناء فريق عمل ناجح ترجمة (موقع مفكرة الاسلام),بوابة الخيمة ,مارس 2013.
4. عابدي محمد السعيد , العوامل المؤثرة على الابتكار في مناخ عمل فرق مشاريع البحث الجامعي في الجزائر , مجلة العلوم الاقتصادية, العدد 17 عمادة البحث العلمي , جامعة باجي مختار , عنابة , الجزائر ,سنة 2016 .
5. عادل محمد ريان.استخدام المدخلين الكيفي والكمي في البحث دراسة استطلاعية لواقع وادبيات الادارة العربية ,المؤتمر العربي الثالث البحوث الادارية والنشر .القاهرة ,سنة 2003.

6. عبود عطية وآخرون , العلاقات داخل فريق العمل وحدة متكاملة لتحقيق الهدف , مجلة القافلة , عدد4 , مجلد 64 , يوليو-اغسطس , ارامكو السعودية 2015 .

❖ المذكرات:

1. احمد محمد خميس السديري, اراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل, رسالة ماجستير , في ادارة الاعمال, الاكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي, المملكة المتحدة , سنة 2010.
2. ايناس احمد علي السليمي, جودة بيئة العمل وانعكاسها على التفكير الابداعي للعاملات في المشروعات الصغيرة, مذكرة دكتوراه الفلسفة تخصص السكن و ادارة منزل , جامعة ام القرى بالمملكة العربية السعودية , 2015 .
3. بودراع فوزي , ثقافة المؤسسة و طبيعة العلاقات الاجتماعية, مذكرة ماجستير في علم اجتماع التنظيم والعمل بجامعة وهران , الجزائر , سنة 2013/2014 .
4. ختام عبد الله علي غنام , السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الاساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس, رسالة ماجستير في الإدارة التربوية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس , فلسطين , 2005 .
5. قهواجي امينة , ديناميكية الجماعة والعمل الفرقي في المنظمة, دراسة ميدانية في قسم مركز البحث والتطوير , سوناطراك , بومرداس , 2006-2007.
6. ليليا بن صويلح , سياسة التشغيل في الجزائر دراسة في المؤسسة الاقتصادية النسوية عنابة , مذكرة دوكتراه في علم اجتماع التنمية جامعة منتوري قسنطينة , 2010-2011 .

❖ المحاضرات

1. حسام الدين فياض , العلاقات الاجتماعية , نحو علم اجتماع تنويري , 2016.
2. سميرة دعميش , اقتصاد المؤسسة , محاضرات في مقياس المالية والمحاسبة , جامعة محمد بوضياف المسيلة , سنة 2015/2016.
3. مصطفى بوجلل , العلاقات الاجتماعية في المؤسسة, محاضرات في مقياس الموارد البشرية جامعة محمد بوضياف , المسيلة, 2016/2017 .

الملاحق

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ألكل مكنء اولءاء - البوبرة-
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

رقم الاستبيان :.....

سبءل (ة). **Erreur ! Signet non défini.** الكرم (ة). **Erreur ! Signet non défini.**

ءءية طيبة :

بأءل هءا الاستبيان فف إطار إجراء ءراسة مباءنة ءول العلاقات الاجتماعية ءاأل فرقق العمل فف مءافظة الغاباء فف البوبرة ، و نرءو من ءضركم الءءءم بالإجابة على ءممع مءاور الاستبيان المرفق بكل صءق وموضوعية ، للءءرف على أرائكم ءول الموضوع. ونرءء أن نعلمكم أن كل المعلومات الءل سءءلون بها لا ءسءءم إلا لأعراض علمية بءءة ولس للءالب أي مصلءة ففها سوى أنها فسءءءمها لأعراض البءء العلمي .

وفف الأءفر ءقبءوا منا فائق الاحءرام والءءءفر .

السنة الجامعفة : 2018/2017

المحور الأول : البيانات الشخصية

1. الجنس: ذكر أنثى
2. السن:
3. الحالة العائلية: أعزب متزوج
4. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي أخرى.....
5. المنصب المهني : عون تنفيذ ملحق إداري رئيس مصلحة أخرى
6. القسم أو المصلحة التي تعمل فيها:
تسيير الثروات و دراسة البرامج اذكر اسم المكتب
- حماية النباتات و الحيوانات اذكر اسم المكتب.....
- توسيع الثروة الغابية اذكر اسم المكتب.....
- الإدارة والوسائل اذكر اسم المكتب.....
7. الإقدمية في المؤسسة :
8. هل سبق و أن عملت في مصلحة أو منصب آخر من قبل: نعم لا
- في حالة نعم ماهر سبب النقل والتغيير :
- كم استغرقت مدة العمل فيه:

المحور الثاني :

9. ماهو تصورك لفريق العمل :

التكامل والتعاون ضرورة لابد منها الإبداع والابتكار

أخرى اذكرها.....

10. هل تجد أن ضرورة وجود فريق العمل من اجل :

التكاتف والتكامل خلق روح تقسيم المهام تحقيق الجودة الشاملة

أخرى اذكرها.....

11. كيف تصف النمط القيادي لرئيس عملكم:

تشاركي ديمقراطي تسلطي منفرد متحايز لإطراف أو أعضاء دون آخرين

أخرى اذكرها.....

12. هل قائد فريقكم : رجل امرأة

هل أنت تؤيد ذلك ؟ نعم لا لا يهم

في كل الحالات وضح لماذا :.....

13. كيف يتم تعيين قائد الفريق في مؤسستكم:

وفقا للكفاءة والمقدرة وفقا للتقدمية والخبرة وفقا لقوة تأثيره على الأعضاء

أخرى.....

14. سلوك وأفعال قائد فريق العمل في مؤسستكم تتميز بنموذج:

يستطيع التأثير في التابعين نابعة من أخلاق مهنته يسمن الكفاءة والرزانة للأعضاء

أخرى.....

15. يوجد داخل فريق عملكم :

صراع على القيادة صراع على الأدوار صراع على القيم والمعتقدات المتعارضة

في كل الحالات اشرح أكثر :

16. قائد فريقكم يميل أكثر :

لنفس جنسه لغير جنسه لمن تربطه علاقة غير رسمية معه

في كل الحالات اشرح أكثر:

17. العلاقة التفاعلية بين الفريق وقائدكم تتسم بنوع من :

التشجيع وبذل المجهود المراقبة والتوجيه كلا الأسلوبين

أخرى اذكرها.....

18. إنشاء نشوب صراعات داخل فريق عملكم القائد غالبا ما :

يدعو إلى الحوار والتفاهم يرفعها إلى السلطة يتغاضى النظر عنها

أخرى اذكرها.....

المحور الثالث :

19. في مؤسستكم وداخل فريق العمل يعتمد :

الاتصال الصاعد الاتصال النازل كلا النوعين من الاتصال

أخرى.....

20. هل تصلكم المعلومات في المؤسسة بشكل:

رسمي بالوثائق والإعلان غير رسمي و شخصي كلا الأسلوبين

أخرى.....

21. إثناء عقد اجتماعات لفريق عملكم هل :

تحترم الوقت وتأتي مبكرا لا احترم الوقت وغالبا ما أتي متأخرا لا احضرها نهائيا

في كل الحالات وضح لماذا :

22. بصفتك عضو في فريق العمل :

تتحمل المسؤولية وتتكلم بصيغة نحن

توجه النقد اللاذع للأشخاص المسؤولين عن الخطأ

تشجع على المناقشة الصريحة والنقد البناء

أخرى

23. أثناء تضارب المصالح والأهداف :

تعطي الأولوية لأهداف الفريق ثم أهدافك

تسعى إلى تحقيق الأهداف والمصالح التي تخدمك أولاً

تعرض المشكل للقائد عن الفريق وتنتظر الحل

أخرى اذكرها

24. كونك عضو من أعضاء الفريق غالبا ما تبحث عن :

نقاط ضعف الأعضاء الآخرين وتستخدمها لإغراضك

نقاط قوة الأعضاء الآخرين وتحاول تتميتها وتطويرها

تبحث عن الثغرات الناقصة وتحاول سدها

أخرى اذكرها

25. هل ترى أن التوزيع والتقسيم العادل للمهام و الأدوار يساعد الفريق على :

انفراد كل شخص بمهمته ولا مجال للمبادرة

تكاتف الجهود وتنسيق المهام فيما بينهم

تسريع وثيرة الانجاز للمؤسسة

أخرى اذكرها.....

26. اختلال التوازن بين أعضاء فريق عملكم يدفع إلى :

تبنى أهداف الفريق والعمل على تحقيقها

البحث عن الفريق الذي يتناسب أهدافه مع أهدافك الشخصية

الميل والتوجه نحو العمل الفردي

أخرى اذكرها.....

27. غالبا ما يكون هناك غياب تنسيق عمودي في فريق عملكم : نعم لا

في حالة الإجابة بنعم هل هذا راجع :

للاتصال الضعيف عملية اتخاذ القرارات عدم كفاءة القائد أخرى.....

في حالة الإجابة ب لا وضح ذلك.....

28. غالبا ما يكون هناك غياب تنسيق أفقي في فريق عملكم : نعم لا

في حالة الإجابة ب نعم هل هذا راجع إلى :

غياب الثقة والصراحة والنقد البناء تداخل الأدوار أو غموضها كل شخص يسعى لتحقيق

مصالحه الخاصة أخرى.....

في حالة الإجابة ب لا وضح ذلك.....

المحور الرابع :

29. كيف تصف بيئة العمل داخل مؤسستكم :

تحرص على توفير ظروف مادية ملائمة

هي بيئة اجتماعية أكثر منها مادية

بيئة عمل مناسبة (ماديا و اجتماعيا)

..... في كل الحالات اشرح

30. بيئة العمل التي توفر لمؤسستكم منهجية العمل ضمن فرق :

تضمن إمكانية لتحمل المسؤولية

تضمن إمكانية ظهور الاعتمادية

غير موجودة أساسا وغير مهتمة

..... أخرى اذكرها

31. توفر بيئة العمل التي ينشط فيها فريق عملكم :

مجالا للإبداع والابتكار مجالا لثبط وكبح الأفكار والمعلومات مجالا للعمل فقط

..... أخرى اذكرها

32. هل توفر لكم المؤسسة حوافز :

مادية معنوية كلاهما

في كل الحالات ماهي العوامل المحفزة للعمل وكذا للفريق :

الحوافز المادية الترقيات سمعة المؤسسة وسائل العمل المناسبة

..... أخرى اذكرها

33. المستوى التعليمي المختلف والخبرات المتنوعة لفريق عملكم :

حافز ودافع للبحث عن التكامل

حافز ودافع للتنافس الايجابي

حافز ودافع للتنافس السلبي

..... في كل الحالات اشرح ذلك.....

34. في حالة ارتكاب أخطاء تؤثر على سير عمل فريقكم هل تقوم الإدارة :

البحث عن الوسائل والطرق التي من خلالها تجنب الأخطاء لاحقا

خصم الأجور والعلاوات

تحطيم معنويات الفريق

..... أخرى اذكرها.....

35. حتى يكون عطاؤك عالي واندماجك بالمؤسسة والفريق لابد من :

حوافز مادية جيدة

حوافز معنوية جيدة

المساواة بين كل الفئات المهنية

..... أخرى

36. بيئة العمل الداخلية للمؤسسة تؤثر على عطاء فريقك لأنها :

لم توفر مرافقين اجتماعيين ونفسانيين للعمال

تهتم فقط بالإنتاج والعمل المتدفق

بعيدة كليا عن منهجية العمل بروح الفريق

..... أخرى اذكرها.....

37. ما يجعل فريق عملك قادر على الدخول في منافسة ايجابية هو :

خلق بيئة عمل مثالية وفعالة

من قيادة فعالة وعادلة

اعتماد تنسيق عمودي و أفقي جيد

.....أخرى اذكرها.....

38. العلاقات الاجتماعية السلبية داخل فريق عملكم ناتجة عن :

اختلال التوازن في الوصف المهني المناسب

طغيان الجوانب غير الرسمية في التنظيم

كلاهما

.....أخرى اذكرها.....

39. من خلال تجربتك, كيف تجد العلاقات الاجتماعية القائمة بين أعضاء فريق عملكم؟

.....

.....

.....

.....