

جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الإجتماعية والمجتمع
أطروحة دكتوراه علوم بعنوان:

دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي
بالمؤسسة الجزائرية

دراسة تحليلية للعمليات الإستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية بولاية الاغواط أنموذجا

**The role of the effectiveness of the working methods of the
teams in the Strategic Planning Dynamic of the Algerian
Institution.**

Analysis Study of strategic operations at the Civil Protection Institution in Laghouat
Province as a model.

تخصص علم الاجتماع التنظيم

أعضاء اللجنة:

أ.د عبد اللاوي حسين.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- رئيسا
أ.د عيساني نور الدين.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- مقرا ومشرفا
أ.د عميرة جوييدة.....أستاذة تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- مناقشا
أ.د شريف زهرة.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- مناقشا
أ.د دلّاسي أمحمد.....أستاذ تعليم العالي بجامعة عمار ثلجي بالأغواط مناقشا
أ.د العربي حوران.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-3- مناقشا

تحت إشراف:

- أ.د نور الدين عيساني

إعداد الطالبة:

- زوليخة بومدين

السنة الجامعية 2021/2020

جامعة الجزائر -2- أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإجتماعية

قسم علم الاجتماع والديموغرافيا



مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الإجتماعية والمجتمع

أطروحة دكتوراه علوم بعنوان:

دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي
بالمؤسسة الجزائرية

دراسة تحليلية للعمليات الإستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية بولاية الاغواط أنموذجا

**The role of the effectiveness of the working methods of the
teams in the Strategic Planning Dynamic of the Algerian
Institution.**

Analysis Study of strategic operations at the Civil Protection Institution in Laghouat
Province as a model.

تخصص علم الاجتماع التنظيم

أعضاء اللجنة:

أ.د عبد اللاوي حسين.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- رئيسا

أ.د عيساني نور الدين.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- مشرفا

أ.د عميرة جويذة.....أستاذة تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- مناقشا

أ.د شريف زهرة.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-2- مناقشا

أ.د دلاسي أحمد.....أستاذ تعليم العالي بجامعة عمار ثليجي بالأغواط مناقشا

أ.د العربي حوران.....أستاذ تعليم العالي بجامعة الجزائر-3- مناقشا

تحت إشراف:

إعداد الطالبة:

- أ.د نور الدين عيساني

- زوليخة بومدين

السنة الجامعية 2021/2020

Ministry of Higher Education and Scientific Research
University of Algiers -2- Abu al-Qasim Saadallah

Faculty of Social Sciences
Department of Sociology and Demography



Doctoral School Sociology Organization, Social Dynamics and Society

Doctorat thesis with title:

**The role of the effectiveness of the working methods of
the teams in the Strategic Planning Dynamic of the
Algerian Institution.**

**Analysis Study of strategic operations at the Civil Protection Institution in Laghouat
Province as a model.**

Specialization in Organizational Sociology

Committee members:

Dr. Abdel-Laoui Hussein- Higher Education Professor at the University of Algiers-2-..... President
Dr. Aissani Nouredine - Higher Education Professor at the University of Algiers-2-.....supervisor and rapporteur
Dr. Amira Djaouida- Higher Education Professor at the University of Algiers-2 Discussion Member
Dr. Sherif Zohra - Higher Education Professor at the University of Algiers-2-..... Discussion Member
Dr. Dalasi Ahmed- Higher Education Professor at Ammar Tleji University of Laghouat Discussion Member
Dr. Elaraby Harran- Higher Education Professor at the University of Algiers -3-..... Discussion Member

Preparation By:

Zoulikha Boumediene

Supervision By:

Dr. Nouredine Aissani

University year 2020/2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

أهدي ثمرة هذا العمل إلى

والدي أحمد بن العربي البوزيدي الشغوف بنجاحاتي حفظه الله ورعاه

إلى والدتي سندي في الحياة أطال الله في عمرها

إلى ابنتي أميرة

إلى أخي زكرياء وكل إخواني وإلى أختي صفية

إلى زميلات الدراسة أخواتي

خيرة و الزهرة

إلى أختي عائشة نصفي الذي انكسر رحمها الله

إلى روح الشهيد ابن عمي احميدة بومدين

رحمه الله

شكر وتقدير

حمدا لله على نعمته التي أودعها فيّ لنيل قطرة من بحر العلم

أتقدم بكل تواضع بالشكر الجزيل إلى أستاذي الفاضل الأستاذ الدكتور نور

الدين عيساني على كل ما قدمه لي من توجيهات وتصويبات ومرافقته لي طيلة

مرحلة إنجاز هذه الأطروحة وأشكره على طول باله وصبره معي.

كما أشكر كل أساتذة مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع والديناميكيات بجامعة

الجزائر 2 كما أتقدم بالشكر الجزيل إلى كل الأساتذة بجامعة الأغواط الذين كانوا

سندا لي بدون استثناء بدعمهم وتحفيزهم لي أ.د. بن الطاهر التجاني عميد كلية

العلوم الاجتماعية وأ.د. دلاسي أحمد وأ.د. بن عون بودالي وأ.د. النوري محمد

وأ.د. الصادقي علي و.د. بن دهقان الطاهر

وأ.د. حفصة جرادى رمز الصبر والطيبة وشكري موصول إلى أخواتي وحبيبات

قلبي د. سالمى فاطمة و.د. خديجة عامري

وأتقدم بالشكر الخاص إلى السادة المحترمين بالمديرية الولائية للحماية المدنية

السيد زغاد رابح رئيس مصلحة الحماية العامة الذي وفر لي الكثير من وقته

الثمين والكثير من المعلومات القيمة والسيد هلوب لخضر رئيس مصلحة

المستخدمين والشكر موصول إلى السيد مسكين علي الذي لم يبخل عليّ

ببعض المعلومات رغم انه متقاعد. كما أشكر زملائي من إداريين وأطباء وشبه

طبيين بالمؤسسة العمومية للصحة الجوارية بعين ماضي لدعمهم لي معنويا.

- الإهداء
- شكر وتقدير
- فهرس المحتويات
- قائمة الجداول
- قائمة الأشكال
- قائمة الملاحق
- ملخص اللغة العربية
- ملخص اللغة الإنجليزية

فهرس المحتويات	
الباب الأول: الإطار المنهجي والنظري للبحث	
الفصل الأول: الأسس المنهجية للبحث	
أ - د	1. مقدمة
06 - 01	2. الإشكالية
06	3. فرضيات البحث
18 - 06	4. تحديد المفاهيم والبناء المفاهيمي لمتغيرات البحث
19 - 18	5. أسباب اختيار موضوع البحث
21 - 19	6. أهداف البحث وأهميته
21	7. الإطار المرجعي للبحث
42 - 22	8. الدراسات السابقة ونتائجها
43	الفصل الثاني: فرق العمل
43	مدخل الفصل الثاني
44	أولاً : ماهية فرق العمل
49 - 44	1. الكرونولوجيا الخلفية النظرية لفرق العمل
53 - 49	2. أركان فرق العمل و خصائصها
58 - 53	3. أسباب تشكيل فرق العمل وجماعة العمل و التمييز بينهما
60 - 58	4. مواصفات فرق العمل
67 - 60	5. أشكال وأنماط فرق العمل
72 - 67	6. أدوار الفرق وتوزيعاتها
72	ثانياً: بناء فرق العمل ومراحل تكوينها
78 - 72	1. بناء فريق العمل
81 - 78	2. أهمية بناء فريق العمل
90 - 82	3. مراحل بناء تكوين فرق العمل

91 - 90	4. شروط نجاح بناء وتكوين فرق العمل
92 - 91	5. مقومات بناء فرق العمل
93	ثالثا: نماذج فاعلية الفرق ومكوناتها وخصائصها وتقييمها
96 - 93	1. نماذج فاعلية الفرق
101 - 96	2. مكونات فاعلية الفرق
109 - 101	3. خصائص فرق العمل الفعالة
111 - 109	4. متطلبات تحقيق فاعلية فرق العمل
112 - 111	5. ثقافة فرق العمل
114 - 112	6. معوقات فاعلية فرق العمل
115	خلاصة الفصل الثاني
116	الفصل الثالث: ديناميكية التخطيط الإستراتيجي
116	مدخل إلى الفصل الثالث
117	أولا: ماهية الإستراتيجية
123 - 117	1. نشأة الإستراتيجية
124	2. الإستراتيجية و المفاهيم المرتبطة بها
126 - 124	3. فوائد الإستراتيجية
127	4. مكونات الإستراتيجية
131 - 127	5. أنواع الإستراتيجيات
132	ثانيا: ماهية التخطيط الإستراتيجي
137 - 132	1. نشأة التخطيط الإستراتيجي
138 - 137	2. عناصر التخطيط الإستراتيجي
143 - 139	3. خصائص التخطيط الإستراتيجي
148 - 143	4. أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده
158 - 148	5. الخطوات الأساسية للتخطيط الإستراتيجي
159	ثالثا: دورة التغيير الإستراتيجي وفقا لبعض نماذج التخطيط الإستراتيجي
168 - 159	1. دورة التغيير الإستراتيجي وفقا لأنموذج برايسون في التخطيط الإستراتيجي
170 - 168	2. دورة التغيير الإستراتيجي وفقا لأنموذج ملحم في التخطيط الإستراتيجي
176 - 170	3. دورة التغيير الإستراتيجي وفقا لأنموذج الجبور في التخطيط الإستراتيجي
176	رابعا: مدارس التخطيط الإستراتيجي
176	1. مدرسة التصميم والمدرسة المعرفية
177 - 176	2. المدرسة البيئية والمدرسة الريادية
178 - 177	3. مدرسة التعلم والمدرسة الثقافية

179	خلاصة الفصل الثالث
180	الفصل الرابع: إستراتيجية العمليات
180	مدخل الفصل الرابع
181	أولا: ماهية إستراتيجية العمليات
182 - 181	1. نشأة إستراتيجية العمليات
189 - 182	2. أهمية إستراتيجية العمليات
191 - 190	ثانيا: الخطوات العامة لإعداد إستراتيجية العمليات
192	ثالثا: تحديد إستراتيجية العمليات
193	1. إطار عمل إستراتيجية العمليات
194 - 193	2. الأسبقيات التنافسية إستراتيجية العمليات
196 - 194	رابعا: أبعاد إستراتيجية العمليات
197	خلاصة الفصل الرابع
198	الفصل الخامس: المؤسسة الجزائرية
198	مدخل الفصل الخامس
203 - 199	أولا: دورة حياة المؤسسة ونموها
210 - 204	ثانيا: نشأة المؤسسة وتطور مفهومها
215 - 210	ثالثا: أنواع المؤسسات
216 - 215	رابعا: مراحل تطور المؤسسات العمومية الجزائرية
219 - 216	خامسا: الإصلاحات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية
226 - 219	سادسا: مشكلات المؤسسة العمومية الجزائرية
227	خلاصة الفصل الخامس
الباب الثاني: الإطار الميداني للبحث	
229	الفصل السادس: الإجراءات التطبيقية للبحث
230 - 229	أولا: منهج البحث وكيفية استخدامه
235 - 230	ثانيا: مجتمع البحث وعينة البحث
237 - 236	ثالثا: تقنيات جمع البيانات وكيفية استخدامها
237	رابعا: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث
238	الفصل السابع: تحليل معطيات البحث
244 - 238	أولا: تحليل خصائص عينة البحث وتفسيرها
262 - 244	ثانيا: تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسير نتائجها
274 - 263	ثالثا: تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسير نتائجها
287 - 274	رابعا: تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسير نتائجها

288	الفصل الثامن: إستخلاص نتائج البحث
294 - 288	أولاً: استخلاص نتائج الفرضية الأولى
299 - 294	ثانياً: استخلاص نتائج الفرضية الثانية
306 - 300	ثالثاً: استخلاص نتائج الفرضية الثالثة
310 - 307	الإستنتاج العام
313 - 312	الخاتمة
323 - 315	المراجع المعتمدة

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	الأدوار والوظائف المطلوبة من كل عضو داخل الفريق	68
02	مراحل نمو الفريق لـ بويديل وليري	86
03	خصائص الفريق الفعال وغير الفعال عند توماس كويك Quick	104
04	مقارنة بين ثقافة الفريق الأوتوقراطية والديمقراطية	112
05	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس	238
06	توزيع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة وفقا لسنهم	240
07	توزيع الحالة الإجتماعية وفقا لمتغير الوضعية المادية	241
08	توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة	243
09	قدرة أعضاء الفريق على تنظيم وقتهم حسب سنوات خدمتهم	244
10	يمثل تحكم أعضاء الفريق في استغلالهم للوقت حسب سنوات خدمتهم	246
11	مدى ملكية العضو لمعلومات كافية حول طبيعة العمل الذي سينجزه وفقا لسنوات الخدمة	248
12	المشاركة في اتخاذ القرار تبعا لعلاقة العضو بباقي الأعضاء	250
13	شعور أعضاء الفريق بالضغط تبعا لسنوات خدمتهم	253
14	تأثير القوانين الجديدة على العمل اليومي لأعضاء الفريق وفقا لسنوات خدمتهم	256
15	مدى لجوء أعضاء الفريق للقائد بناء عن تصوراتهم له	258
16	مدى إتاحة حق تدخل الأعوان لحل المشاكل بناء على تصوراتهم للنمط القيادي	261
17	الأشكال المناسبة في عرض المعلومات الخاصة بعمل الأعوان تبعا لمستواهم التعليمي	263
18	مصادر المعلومات الخاصة بالعمل وفقا لمركزهم الوظيفي	266
19	تصفح أعضاء الفريق لمواقع التواصل الاجتماعي تبعا لتحكمهم في استغلال وقت عملهم	268
20	الرد على المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء العمل وفقا لمركزهم الوظيفي	270
21	تناسب المهارات الموكلة مع الخبرات تبعا لسنوات الخدمة	172
22	حرص الأعضاء على انجاز العمل بسرعة تبعا للامتيازات مقابل أدائهم	174
23	الحرص على انجاز الأعمال بسرعة تبعا لنمط التسيير الإداري الداخلي	178
24	الاجراءات العقابية تبعا لاختيارات المستجوبين حول المهارات	280
25	الفرص المتاحة لمعرفة الفريق مستوى تقدمهم الوظيفي وفقا لاختياراتهم	283
26	اختيارات الأعضاء للنمط القيادي بناء على سنوات خدمتهم	285

قائمة الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01	البناء المفاهيمي لمتغيرات الدراسة	18
02	الفروقات بين جماعات العمل وفرق العمل	55
03	الفروقات بين جماعات العمل وفرق العمل	57
04	يم نموذج استراتيجية التنافس	131
05	مفهوم التخطيط الإستراتيجي	137
06	كيفية عملية التخطيط الإستراتيجي	141
07	فوائد وأهمية التخطيط الاستراتيجي	146
08	مصفوفة SWOT	152
09	خطوات التخطيط الإستراتيجي	158
10	إستراتيجية العمليات كاستراتيجية وظيفية	186
11	التسلسل المنطقي لإستراتيجية العمليات	191
12	مصالح الحماية المدنية بولاية الأغواط	232
13	الوحدات الثانوية والمراكز المتقدمة التابعة للوحدة الرئيسية للحماية المدنية بولاية الأغواط	135

قائمة الملاحق	
الرقم	عنوان الملحق
01	مجتمع البحث (وضعية التعداد لموظفي الحماية المدنية لولاية الأغواط)
02	الاستبيان
03	المقابلة
04	خريطة ولاية الأغواط حسب برنامج sig (الاطار الملازمة للولاية)

ملخص اللغة العربية

هدفت دراستنا إلى الإجابة عن التساؤل المحوري التالي: كيف تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية؟ وقد اخترنا مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط ميدانا لدراستنا حيث توصلنا إلى أن العمليات الإستراتيجية تتحدد من خلال دور قابلية أعضاء فريق العمل لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية، وتحدد كذلك من خلال دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات، كما تحدد أيضا من خلال أنظمة تقييم أداء أعضاء الفريق ودورها في الإلتزام بتحمل المسؤولية. وقد انتهجنا المنهج الوصفي الإحصائي واستعملنا أدوات الاستمارة والمقابلة من أجل اختبار فرضيات بحثنا ولتفريغ البيانات إحصائيا اعتمدنا على spss الإصدار 21 من أجل تأويلها سوسيولوجيا.

الكلمات المفتاحية: العمليات الإستراتيجية، الفاعلية، أسلوب العمل بالفرق، ديناميكية التخطيط الإستراتيجي، المؤسسة الجزائرية.

ملخص اللغة الإنجليزية

Our study aimed to answer the following central question: How do you define strategic operations through the role of effective teamwork method in the dynamics of strategic planning in the Algerian institution? We chose the Civil Protection Foundation in Laghouat as a field for our study, as we concluded that strategic processes are determined by the role of the team members' ability to complete an integrated work in choosing strategic alternatives, as it is determined by the role of team members' preferences in interacting with information, technology and communications, as determined by Systems for evaluating the performance of team members and their role in the obligation to take responsibility. We adopted the descriptive statistical approach and used the questionnaire and interview tools in order to test our research hypotheses and statistically dump the data, and we relied on spss version 21 for social interpretation.

Keywords: strategic operations, effectiveness, teamwork style, dynamic strategic planning, the Algerian institution.

الباب الأول: الإطار المنهجي

والنظري للبحث

الفصل الأول: الأسس المنهجية للبحث

الفصل الثاني: فرق العمل

الفصل الثالث: ديناميكية التخطيط

الإستراتيجي

الفصل الرابع: إستراتيجية العمليات

الفصل الخامس: المؤسسة الجزائرية

الفصل الأول:

الأسس المنهجية للبحث

1. مقدمة
2. الإشكالية
3. فرضيات الدراسة
4. تحديد المفاهيم والبناء المفاهيمي
للمتغيرات
5. أسباب إختيار الموضوع
6. أهداف البحث وأهميته
7. الإطار المرجعي للبحث
8. الدراسات السابقة ونتائجها

1. مقدمة:

في عالم احتدمت فيه المنافسة حول نوعية المنتجات والخدمات المقدمة أصبحت المنظمات سواء الإقتصادية أو الخدماتية تشهد تغيرا نوعيا على مستوى كل الأصعدة، هذا لمواكبة التطورات والتوجهات الحديثة التي غيرت الأساليب النمطية في تحقيق أهدافها إلى البحث عن نماذج عصرية تمكنها من مواجهة مستجدات العصر، ولقد شاع التفكير الاستراتيجي كمدخل جديد في الفكر الإداري يستقطب الكثير ممن يدعمون الريادة ويسعون لاستعادة قدرات مؤسساتهم ودخولها ضمار المنافسة الشرسة و ضمان مكانها المناسب عن طريق البحث عن الفرص، وتجنب المخاطر والتهديدات المحتملة التي قد تواجه المنظمة مستقبلا.

ولمجاوبة هذه التحديات كان لزاما على قادة المنظمات مهما كانت الأوضاع والظروف أن يخصصوا جزءا من أوقات اجتماعاتهم للنظر في حاضر المؤسسة ومستقبلها ومحاولة الوصول إلى مقارنة تجمع بين هذين المحددين، وتعتبر العمليات الإستراتيجية من المواضيع الرائجة في الفكر الإداري والتي تتيح لقيادي المؤسسات هذه المقاربة، التي يكثر النقاش والحديث فيها عن مستقبل المؤسسة ورسالتها وكيفية ترجمة الأفكار والرؤى عمليا على أرض الواقع عن طريق إقحام متغيرات من لدن المؤسسة من أجل إعطائها أبعادا جديدة تجمع بين الفكرة والرؤية والفعل على أرض الواقع.

ومنه فقد أصبح الهدف الرئيسي لمديري الإدارة العامة هو السعي بخطى ثابتة نحو استشراف المستقبل وذلك عن طريق التخطيط الإستراتيجي الذي يستلزم وضع السياسات التي تخدم هذا التخطيط وتساعد على حشد الطاقات والإمكانيات لإنجازه.

ويعتبر العمل بالفرق أحد الأساليب المهمة التي تدخل ضمن صميم التخطيط الاستراتيجي نظرا لدورها الفعال في دفعه وديناميكيته نحو الأمام باعتباره محركا أساسيا له كونه يشكل أهم الموارد التي يعول عليها في هذا التخطيط- طبعا بكل ما يقتضيه هذا

الأسلوب من عمليات هيكلية للموظفين وتقييم أدائهم وتكوينهم تكويناً متخصصاً وجدولة أعمالهم وتسطير برامجهم.-.

كما أن التخطيط الإستراتيجي لا يكون إلا بعد تحليل البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة ومعرفة كل العوامل المساعدة والمضادة لديناميكية هذا التخطيط وحركته ومخرجاته المترتبة عليه.

ومنه فإن استشراف المنظمة للمستقبل يتطلب الإستثمار في رأس المال البشري وتوفير كافة الموارد المادية واللوجستية اللازمة وتحديد كافة عناصر البيئة الداخلية بالإضافة إلى تحليل البيئة الخارجية، حتى يتسنى تحديدها إن كانت فرصاً أو تهديدات، ونشير إلى أن ذلك الزخم من المتغيرات الإقتصادية والسياسية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية وحتى الثقافية يشكل عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

ولأن مراحل التخطيط الإستراتيجي عملية معقدة متداخلة ومتراطة فإنه يتأثر بالتكنولوجيا السائدة والأساليب الفنية المستخدمة ضمن نشاطات المؤسسة وعليه فإن الاعتماد على نظم المعلومات والاتصالات والتقنيات التكنولوجية أمر بديهي لتحريك عجلة التخطيط، وتمهيد الأرضية له لتحقيق الأهداف المرجوة من العمليات الاستراتيجية، والتي تدخل ضمن الاستراتيجية العامة للمؤسسة.

كما أن النظام الاقتصادي يعد أحد عوامل البيئة الخاجية، وما ينطوي عليه من مستجدات وتغيرات أسعار السوق ومؤشرات البورصة، ومستويات التضخم والكساد، ومظاهر الطلب والعرض والبطالة ومناصب العمل، والاستثمار وبرامج التنمية وغيرها، لها تأثير واسع النطاق على التخطيط الاستراتيجي لأي مؤسسة لأنها ببساطة هي جزء لا يتجزأ من هذا النظام فكل ما يحل به يحل بها ويؤثر فيها سواء بالسلب أو بالإيجاب، لذا لا بد أن يأخذ فريق التخطيط هذا العامل بمحظى الجد.

كما أن التخطيط الإستراتيجي يتأثر بطبيعة النظام السياسي وما تحتويه من قرارات وقوانين ومراسيم وأوامر وتعليمات تنظم العلاقات الاجتماعية وشتى التعاملات.

ولما كانت المنظمة جزء لا يتجزأ من المجتمع فهي تتأثر بالقيم والدين والأخلاق والمعايير والطقوس التي تميز ثقافة المجتمع، التي تعد أهم عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة وعليه يتأثر التخطيط الاستراتيجي بالسمات الشخصية الحاملة لثقافة المجتمع.

إذن فمن خلال عملية التحليل للبيئة الداخلية والخارجية فإن إستراتيجية العمليات كغيرها من الإستراتيجيات تستجيب بشكل كلي لمتطلبات المؤسسة وهو تقديم خدماتها بطريقة تمكنها من المنافسة ولايتأتى هذا إلا إذا تضافرت جهود كل المصالح الفرعية بالمؤسسة، في إتاحة الموارد الضرورية كل حسب المهام المسندة إليها، لأن إستراتيجية العمليات لا يمكنها الخروج عن غايات الإستراتيجية الكلية التي تسطرها المديرية العامة.

وفي تناولنا لموضوع "دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية: دراسة تحليلية للعمليات الإستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية بولاية الأغواط أنموذجا" فقد تم تصميم بحثنا وفق بابين، حيث عُنون الباب الأول بالإطار المنهجي والنظري للبحث، والذي تفرعت عنه مجموعة من الفصول، إذ تضمن الفصل الأول: الأسس المنهجية للبحث، والذي تناولنا فيه مجموعة من المحطات تمثلت في: (مقدمة البحث، ثم الإشكالية وكذا فرضيات البحث، ومن ثمة تحديد المفاهيم والبناء المفاهيمي للبحث، وكذا أسباب اختيار موضوع البحث، وصولاً إلى أهداف البحث وأهميته وتوضيح الإطار المرجعي للبحث وسبب تبنيها له كما أشرنا بنظرة نقدية إلى بعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيرات بحثنا، وإلى نتائجها وكيفية الاستفادة منها)، في حين جاء عنوان الفصل الثاني: فرق العمل والذي شمل (ماهية فرق العمل، ثم بناء فرق العمل ومراحل تكوينها، كما أحطنا بنماذج فاعلية الفريق ومكوناتها وخصائصها وتقييمها) أما الفصل الثالث فقد جاء مُعنون بـ: ديناميكية التخطيط الاستراتيجي والذي تناولنا فيه (ماهية الإستراتيجية، ثم أحطنا بماهية التخطيط الاستراتيجي، وصولاً إلى دورة التغيير الإستراتيجي وفقاً لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجي، كما تطرقنا إلى مدارس التخطيط الإستراتيجي) أما في الفصل الرابع فقد ركزنا على العمليات الإستراتيجية والتي تناولناها عبر

العناصر التالية (ماهية إستراتيجية العمليات، ثم الخطوات العامة لإعداد إستراتيجية العمليات وكذلك تحديد إستراتيجية العمليات مع توضيح أبعاد العمليات الإستراتيجية)، أما الفصل الخامس والذي جاء معنون ب: المؤسسة الجزائرية والذي تضمن (دورة حياة المؤسسة ونموها، نشأة المؤسسة، وأنواع المؤسسات، ومراحل تطور المؤسسات العمومية الجزائرية والإصلاحات الإقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية، وفي الأخير تعرضنا إلى أمراض المؤسسة العمومية الجزائرية).

ووفقا للتسلسل المنطقي لمسار بحثنا فقد جاءت الدراسة الميدانية في الباب الثاني تحت عنوان الإطار الميداني للبحث متضمنا الفصل السادس والمعنون بالإجراءات التطبيقية للبحث والذي تضمن المحطات التالية: (منهج البحث وكيفية استخدامه، مجتمع البحث وعينة البحث، وتقنيات جمع البيانات وكيفية استخدامها، ثم الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث)، وتبعه الفصل السابع المعنون بتحليل معطيات البحث والمتمثلة في (تحليل خصائص عينة البحث وتفسيرها بالإضافة إلى تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسير نتائجها وتحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسير نتائجها وكذلك تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسير نتائجها)، كما تضمن أيضا الفصل الثامن استخلاص نتائج الفرضيات والذي يحتوي على (استخلاص نتائج الفرضية الأولى واستخلاص نتائج الفرضية الثانية واستخلاص نتائج الفرضية الثالثة، لتتوصل إلى استنتاج عام حول نتائج الفرضيات) لنختم في الأخير بحثنا بخاتمة احتوت على مجموعة من التوصيات المقترحة من جهتنا.

2. الإشكالية:

يشهد عالمنا اليوم، ونحن على مطلع القرن الحادي والعشرين، سلسلة من التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية لم يسبق لها مثيل في تاريخ البشرية. وتدهمنا فيضانات العولمة بثوابتها العلمية والتكنولوجية من الخارج ومن مناخات الخصخصة ومن آليات السوق وصراع التنافس في السوق العالمية.⁽¹⁾

وبهذا تعد المنظمات الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، وهي المسؤولة عن تطوير هذا الإنتاج لأنها تلعب دورا أساسيا في عمليات الابتكار والإختراع والتطوير بشكل أكثر فاعلية من الأفراد، بل وأكثر من ذلك فهي تعتبر حقيقة واضحة ومحددة تحيط بالإنسان من كل جانب ويتفاعل معها في مختلف مراحل حياته بصفة مباشرة أو غير مباشرة. فقد باتت المنظمات تؤثر تأثيرا واضحا ومستمر في مختلف الأنشطة اليومية للإنسان فهي تؤثر في مأكله وملبسه وحركته وصحته وعمله بل وتؤثر في آماله وأحلامه⁽²⁾. ولقد كرست جهود منظري الإدارة عبر التاريخ للنهوض بالمنظمات سواء ربحية كانت أو خدمتية من خلال النظريات والمداخل الفكرية خاصة تلك التي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأعطت مفاهيم إدارة الجودة الشاملة دعما إضافيا للعمل الجماعي المخطط والمدروس، حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، كما يشار إلى تأثير كل من هنري فايول (1949) وماسلو على الاهتمام بالعنصر البشري في المنظمات باعتبار أن الطاقة الكامنة للفرد تبقى كامنة ما لم يتم تحريرها وإطلاقها من خلال العمل الجماعي⁽³⁾.

1 أحمد ابراهيم أحمد، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، (ب ط)، 2004، ص 17.

2 السالم مؤيد سعيد، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الأردن: دار وائل للنشر، ط3، 2008، ص 23.

3 لهام سامي حمام وآخرون، الحقيبة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، قسم الإدارة التربوية: جامعة الملك سعود: الرياض، (ب ط) 2012، ص 18.

كما تعتبر النظرية الموقفية عام (1960) مكملة لفلسفة الفكر الإداري الكلاسيكي ومبادئ حركة العلاقات الإنسانية والتي تبلورت على يد "جوان ويدورد" و"تشارلز بيرو" و"بيرن وستولكر" والتي تحسب من ضمن النظريات الإدارية المعاصرة وهي التي ترى أن تطبيق مبادئ ونظريات الإدارة يتطلب الأخذ في الاعتبار طبيعة الظروف التي تطبق فيها⁽¹⁾. واختيار الأساليب الإدارية الأكثر ملاءمة لهذه الظروف أوالمواقف والكفاءة في تنفيذ هذه الأساليب⁽²⁾. ومن خلال هذه المدرسة حاول منظروها الإلمام بالعلاقة بين البيئة الخارجية والهياكل التنظيمية ومستوى الأداء. مؤكدة الدراسات التنظيمية ضمن المنهج الظرفي على أهمية دراسة الموقف بذاته بدلا من العمومية والشمولية فالفرد يتصف بالنشاط والتغير في السلوك تأثرا بمتغيرات مختلفة، كما أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها.⁽³⁾

ويحتل التخطيط الإستراتيجي موقعا بارزا في العملية الإدارية، كونه يقوم على وضع أهداف واستراتيجيات وبرامج زمنية مستقبلية وتنفيذها ومتابعتها. وهو الأسلوب العلمي الذي تلجأ إليه الإدارة في رصد وتوظيف الموارد وإدارتها وصولا إلى الأهداف المنشودة⁽⁴⁾ ويعتبر التخطيط الاستراتيجي وما ينجم عنه من أهداف بعيدة المدى وما يتبعها من أهداف متوسطة وقصيرة المدى وتحويلها إلى برامج وسياسات وفعاليات وخطط تنفيذية حجر الأساس في حياة منظمات الأعمال من خلال وضع الإستراتيجيات الملائمة للتكيف مع المعطيات كاستغلال الفرص المتاحة والتغلب على التهديدات والعقبات للحفاظ على استمرارية بقائها

1 عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، (ب ط)، 1993، ص 53.

2 محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2006، ص 132.

3 نور الدين تاويريت، "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي"، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس التنظيم والعمل: جامعة محمود منتوري بقسنطينة، 2005-2006، ص 55.

4 محمد الصيرفي، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، ط1، 2008، ص ص 96، 97.

وصولاً بها لتنبؤ الموقع الريادي في جميع مجالات نشاطاتها⁽¹⁾ ومنه يمكن القول أن التخطيط الإستراتيجي ما هو إلا محاولة لخلق درجة عالية من التكامل بين وظائف المنظمة ككل.⁽²⁾ وعليه نجد أن المنظمات في السنوات الأخيرة سعت إلى بناء فرق عمل مكونة من العملاء والموردين والعاملين بالمنظمة إنطلاقاً من مبادئ ومفاهيم إدارة الجودة الشاملة حتى يتسنى لها التأكد من نجاح جهودها في تقديم الخدمات والمنتجات التي تحقق رضى العملاء وتمكنها من تحقيق ميزة تنافسية نسبية تجعلها في وضعية أفضل في الصناعة التي تعمل بها.⁽³⁾ ومنه أصبحت فرق العمل ضرورة ملحة للمنظمات لمواجهة التحديات المختلفة. إذ لم تعد الروح الفردية والإنعزالية أمراً مقبولاً لأن النشاط الإقتصادي والإجتماعي والخدمي يقوم أساساً على التعاون بين الأفراد وكلما نجح العمل الجماعي نجحت المنظمات في تحقيق أهدافها والعكس صحيح. ففرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء المنافسة الشديدة بينها وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة **Quality** فتحقيق الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معاً.

لذلك تعتبر فرق العمل من الأدوات الفعالة لإنجاز المهام المشتركة. ولقد أثبتت خبرات العمل أن يمكن لأي مجموعة من البشر أن تتحول إلى قوة تتقاسم الأهداف والمهام وتتعاون معاً لتحقيق النجاح المطلوب بأعلى قدر من الكفاءة والفاعلية⁽⁴⁾

1 بني حمدان خالد مُجَدِّ وصبحي إدريس وائل مُجَدِّ، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الاردن (ب ط) 2007، ص5.

2 مُجَدِّ الصيرفي، التخطيط الإستراتيجي: سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع: الاسكندرية، ط1، 2008 ص09.

3 إلهام سامي حمام وآخرون ، مرجع سابق، ص 18.

4 مدحت مُجَدِّ أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر، ط3 2015، ص ص 41، 42.

من هنا تجدر الإشارة إلى أنه لمن المهم إدراك أن فرق العمل ليست الغاية في حد ذاتها وإنما هي أداة أو وسيلة لإنجاز الأهداف التي من أجلها تكونت فرق العمل، وتبرز أهميتها على اعتبار أنها توفر المرونة التنظيمية التي تحتاجها المنظمات، حتى تتمكن من مواجهة التحديات المتنامية في بيئة العمل المعاصرة والتي تشمل العولمة والمنافسة الشديدة والثورة المعلوماتية وتخفيف القيود التنظيمية كما يؤدي تبنيها إلى توفير فرص واسعة لمشاركة العاملين وتمكينهم في العمل والأداء والإبداع...⁽¹⁾ ولفرق العمل الفعالة دور في جعل المنظمات التي تعمل وفقها أكثر دينامية من حيث الحركة نحو تحقيق الهدف وتحقيق الميزة التنافسية ومن خلال التركيز على تخطيط الإستراتيجية المتبعة وطرق تنفيذها على اعتبار أن ميدان التخطيط الإستراتيجي يعد أحد أهم المجالات التي أسهمت في إحداث النقلة النوعية في منظومة الإدارة في القطاع العام الخدمي وغير الربحي، وكذلك بسقوط فرضية الثبات والإستقرار في البيئة المحيطة⁽²⁾

ويحظى مفهوم إستراتيجية العمليات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وصانعي القرار في منظمات الأعمال وعلى الرغم من اختلاف الصياغات اللفظية في التعبير عن هذا المصطلح باعتباره أسلوباً أو رؤية أو خطة إلا أنها جميعاً تتفق من حيث المضمون والفائدة من التطبيق. وعليه فإن إستراتيجية العمليات تعتبر أسلوب المنظمة الذي يوضح الكيفية التي تتحول فيها مدخلاتها إلى مخرجات تتطابق مع المواصفات المحددة مسبقاً بما يحقق أقصى إشباع ممكن لحاجة الزبون المستهدف، كونه نقطة الإنطلاق التي تدرك المنظمات أن كسب رضاه وولائه يمنحها مبررات الإستمرار والبقاء والقدرة على خلق

1 الفايدي سالم بن بركة براك، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة: جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007، ص2. من الموقع الإلكتروني: (www.abufara.net).

2 جون م. برايسون، التخطيط الاستراتيجي: للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة: عبد الموجود محمد عزت، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط3 2003، ص14.

الميزة التنافسية، وإمكانية مواجهة تحديات البيئة الخارجية والتكيف معها⁽¹⁾ وهذا ما أشار إليه "مؤيد سعيد السالم" بأن العملية الإستراتيجية ليست عملية ميكانيكية مرتبة الخطوات، بل تقوم على قدرة المدير على مواجهة المشكلات التنظيمية بشكل إبداعي إذ يسعى الإستراتيجي إبتداء من تفهم الخصائص الأساسية بكل عنصر من عناصر الموقف أو المشكلة التي يجابهها، ثم يحاول إستخدام أقصى قدراته العقلية لإعادة ترتيب أو تشكيل العناصر في أفضل وضع ممكن خاصة لما تكون المشكلات أو المواقف التي تواجه المنظمات ذات طبيعة معقدة"⁽²⁾

ومن خلال دراستنا هذه أردنا الوقوف على العمليات الإستراتيجية بالوحدة الرئيسية بمؤسسة الحماية المدنية بالأغواط من خلال بحث دور بعض أبعاد مفهوم فاعلية فرق العمل بالحماية المدنية (تصميم العمل - العوامل السياقية - توزيع الأدوار والتنوع) في بعض أبعاد مفهوم ديناميكية التخطيط الاستراتيجي (إنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية - التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات بالمؤسسة الجزائرية - الإلتزام بتحمل المسؤولية بالمؤسسة الجزائرية)، وعليه جاءت صياغتنا للسؤال المحوري كما يلي:

لتحقيق الأهداف المرجوة من قبل مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط ضمن إستراتيجية شاملة بالإرتكاز على فرق عمل مؤهلة، كيف تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية ؟

ومن خلال هذا التساؤل طرحنا مجموعة من الأسئلة الجزئية كما يلي:

1- كيف تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور تصميم العمل في دينامية التخطيط

الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية ؟

1 طارق عرومان عباس، «استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية»

مجلة أواسط للعلوم الانسانية، المعهد التقني كوت:جامعة أواسط، المجلد 7، العدد 19، 2012، ص 48.

2السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، داروائل للنشر والتوزيع: الأردن، (ب ط)، 2005، ص 57.

2- كيف تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور العوامل السياقية على دينامية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية ؟

3- كيف تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور توزيع الأدوار والتنوع في دينامية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية ؟

3. فرضيات الدراسة:

ومن خلال هذه الأسئلة نستنتج الفروض التالية:

الفرضية الأولى: تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور قابلية أعضاء فريق العمل لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الإستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.

الفرضية الثانية: تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات بالمؤسسة الجزائرية.

الفرضية الثالثة: تحدد العمليات الإستراتيجية من خلال أنظمة تقييم أداء أعضاء الفريق ودورها في الإلتزام بتحمل المسؤولية بالمؤسسة الجزائرية.

4. تحديد المفاهيم والبناء المفاهيمي لمتغيرات البحث

4-1. تحديد مفاهيم البحث:

فالبحث هو الوسيلة الرمزية التي يستعين بها الباحث للتعبير عن المعاني والأفكار المختلفة بغاية توصيلها لغيره من الناس، وعلى الباحث أن يحدد المفاهيم الرئيسية في بحثه والتي تكون غالبا مذكورة في عنوان البحث، وعند تحديد مفاهيم البحث لابد أن يراعى الباحث:

- التعريف الواضح والدقيق لهذه المفاهيم دون غموض أو تأويل.
- الرجوع إلى قواميس اللغة العربية والأجنبية.
- تحديد مصطلحات المفهوم ومشتقاته ويتم تقسيم المفهوم إلى مصطلحات ويتم تحويلها إلى متغيرات ومؤشرات ثم ترجمتها إلى أسئلة في أداة جمع البيانات.

- تحديد المفهوم بشكل إجرائي*. (1)

• دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق: قبل تعريف هذا المتغير المركب إجرائيا سوف نعمل على عرض تعاريف كل متغير منفردا كما يلي:

- الدور:

يشير مفهوم الدور **role concept** إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد.

وفي موضع آخر يعبر الدور عما ينبغي أن يقوم به الفرد وفقا لمتطلبات وواجبات وظيفته.

وهو عبارة عن مجموعة من السلوكيات والمهام المتداخلة التي يتوقع من الفرد أن يؤديها لتنفيذ العمل الذي يقوم به. (2)

- الفاعلية:

وحسب "مؤيد السالم" في "كتابه نظرية المنظمة" يعرفها "Etzioni" بأنها "الدرجة التي تدرك أو تحقق بها المنظمة أهدافها" (3).

- الأسلوب:

في المؤسسة البيروقراطية يتم تحديد أساليب وإجراءات يتم الإلتزام بها في أداء الأعمال المختلفة في المنظمة وبالتالي فإن كل موظف عليه أن يلتزم بها في أدائه

*وتعرف بأنها التعبير بوضوح عن ظاهرة أو إجراء ويمكن التحقق من صحته ويتم استخدام هذه التعاريف الإجرائية في البحوث الإجتماعية نظرا لصعوبة الإتفاق على مفاهيم موحدة في العلوم الإجتماعية. ل غريب حسين، المنهجية المطبقة في الدراسات النفسية والإجتماعية، دار الضحى للنشر والاشهار: الجلفة، ط1، 2016، ص ص 32، 33.

1 محمد الشعراوي الشال، مقال: مفهوم البحث الإجتماعي وخطواته، ص01. من الموقع الالكتروني: (<http://kenanaonline.com/users/malshaarawy>) بتاريخ: 2016/10/10، الساعة 20:30.

2 سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري: مصر، (ب ط)، 2005، ص ص 46، 46.

3السالم مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص ص 41، 42.

لعمله. وهذه الأساليب تتضمن معايير وقواعد موضوعية لا تخضع للإعتبارات الشخصية، وهي تمثل المسارات والطرق التي تتحقق بها كفاءة أداء العمل.(1)

- العمل:

يرى "أنتوني غندز" بأن العمل هو "تنفيذ مجموعة من المهمات تتطلب بذل الجهد العقلي النفسي أو العضلي بغرض إنتاج سلع أو خدمات معينة لتلبية الإحتياجات البشرية.(2)

- فرق العمل:

يعرف كلا من "Months" و "Cole" فرق العمل بأنها "مجموعة من الأفراد المتناسكين مع بعضهم البعض والذين لديهم سلسلة من القدرات التكميلية من حيث المسؤولية والإلتزام والتعاون مع بعضهم البعض من خلال أطر وأساليب وأهداف واضحة للجميع".(3)

أما "Dayer william" فيعرف فرق العمل بأنها مجموعة من الناس يشكلون نظاما من الكيانات المترابطة والتي يتقاسم أعضاؤها هدفا مشتركا، بحيث أن جميع الفرق تكون أنظمة مفتوحة تؤثر وتتأثر ببيئتها وأنها تتميز بواسطة مدخلاتها ومخرجاتها وتركيباتها من خلال تفاعلها مع بعضها في مجموعة مطورة من العمليات التي تحول مصادر المدخلات إلى مخرجات".(4)

أما "kreitne وآخرون" فيرون أن فريق العمل هو "عدد صغير من الأفراد يتراوح عددهم من 03-10 ذو مهارات تكميلية، ملتزمون لتحقيق هدف مشترك وأهداف الإدارة،

1 أسامة كامل، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية: البحرين و دار الوفاء لدنيا الطباعة: مصر، (ب ط)، 2006، ص 87.

2 أنتوني غندز، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياح، مركز دراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للترجمة: (ب ب ن)، ط4، 2005، ص 437.

3 "Months and cole," "Influence of support leadership and teamwork cohesion an empirical examination" technonation, vol 25,n°2,2004,p1987.

4 Dyer william, Team building: Issues and alternatives, Addison Wesley publishing company: USA Second edition,1987,p86.

ويكون متناسقا مع إستراتيجيته، وله ثقافته التنظيمية والسلوكية وقيادة تقوده ضمن نشاط مشترك".⁽¹⁾

ويذكر "إبراهيم كشت" أن فريق العمل هو جماعة من العناصر البشرية يعملون معا لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده بما يضيفي على روح العمل شيئا من الإهتمام والإثارة والرضى إلى جانب المتعة في الأداء نفسه"⁽²⁾

أما "دراكر" فيرى بأن "الفريق هو الذي يتكون من عدد من الأفراد عادة ما يكون صغيرا من ذوي خلفيات مختلفة من المهارات والمعرفة، ومنتخبين من مجالات مختلفة من المنظمة (منزلهم) ويعملون سويا في مهمة محددة معروفة وعادة ما يكون هناك قائد للفريق أو ما يمكن تسميته (كابتن الفريق) وعادة ما يكون تعيينه مستديم طوال فترة تخصيص المهمة للفريق. والقيادة في أي نقطة معينة تخضع لمنطق العمل وللمرحلة الخاصة من تقدمه ولا يوجد فيها رؤساء ومرؤوسين لكن يوجد بها شباب وذوي خبرة"⁽³⁾

أما "swell" فيعرفها بأنها "مجموعة من الأفراد التي تنهار فيها مجموعة العمل الرسمية وغير الرسمية وهو الأسلوب الأوحده والأمثل للتكامل المعياري، عن طريق التكامل والمشاركة الفعالة وتحسين الإنتاجية وتحقيق الذات، وإعادة تنظيم مكان العمل".⁽⁴⁾

• التحديد الإجرائي لفريق العمل:

مجموعة مكونة من ستة إلى تسعة من الأعضاء مكونين ومدربين مجهزين بالعدة والعتاد يشكلون فريق عمل لتحقيق هدف مشترك بينهم، ففي الوحدة الرئيسية بمؤسسة الحماية المدنية نجد الفريق مكون من أعوان التدخل برئاسة قائد أعلى منهم رتبة، يعمل على إصدار

¹Kreitner and Al, **Fundamentals of organizational behavior**, McGraw hill higher education:Canada, first canadian edition,2003,p148.

²إبراهيم كشت، ومضات إدارية: صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان ط3، 2004، ص 09.

³ بيتر دراكر، الإدارة: المهام-المسؤوليات-التطبيقات، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، (ب ط)، 1996، ص229.

⁴Swell Graham,doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork,the international journal of human resources management:vol 16,2005,p220.

الأوامر وفقا لسلطته السلمية وتنظيم خرجاتهم وتوجيههم والإتفاق معهم على خطة إستراتيجية واختيار البديل الأنسب لمواجهة المواقف الفجائية الناتجة عن الحوادث وعن الخرجات الميدانية وعن المناورات.

- أسلوب العمل بالفرق:

ويعتبر أسلوب العمل بالفرق هو الأحدث في تنظيم العمل الوظيفي في المؤسسات حيث يعين مجموعات من المديرين أو الموظفين أو العمال لإنجاز المهمات الخاصة ببعض الوظائف المتشاركة ضمن خطوات معدة مسبقا لهذه المهمة.⁽¹⁾

• التحديد الإجرائي لفاعلية أسلوب فرق العمل:

ونعني بها ذلك الحكم الذي نطلقه على أعضاء فرق العمل الذين يحملون بعض الخصائص التي تميزهم عن غيرهم لاعتبارات معينة (ملكيتهم لمعلومات كافية حول طبيعة العمل، تكوين متخصص، التدريب و اللياقة البدنية...) والتي تجعل منهم مؤهلين للقيام بمهامهم على أكمل وجه كون أسلوب عملهم يقوم على التعاون الجماعي، والأداء الجيد وتكامل المهارات والإشتراك في تحقيق الأهداف بفضل روح الفريق والمسؤولية الجماعية المنوطة بهم.

• ديناميكية التخطيط الإستراتيجي:

- الديناميكية:

أستعير مفهوم الديناميك من المجال الفيزيائي، والذي يقصد به في مجال الميكانيكا مختلف العلاقات التي تكون بين القوى والحركات الناتجة عن هذه الأخيرة، ويدل المصطلح على القوة والحركة والحيوية ونقيضه الثبات والسكون.

1 موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: لبنان، ط2، 2011، ص ص 106
107.

ويعرفها "hollenbeck" بأنها هي "القوى التي تؤثر في العلاقات والتفاعل داخل الجماعة والتي يكون لها تأثير في سلوك الجماعة، فقد تعمل الدينامية على تطور الجماعة وتقدمها وتنظيم العلاقات داخلها مما يحقق النمو في الجماعة أو قد تعمل على جمودها وتأخرها وقيام الصراع والتوتر في العلاقات بين أفرادها مما يؤدي إلى تدهور الجماعة وانحلالها"⁽¹⁾ والديناميكية تعرف أيضا "بالعلم الذي يهتم بالدراسة العلمية المنظمة للجماعة من حيث تكوينها ونموها ونشاطها وإنتاجها وما يرتبط بها من جوانب أخرى بهدف الوصول إلى القوانين العلمية التي تنظم هذه الجوانب والدينامية مأخوذة من الحركة والتفاعل"⁽²⁾ أما "jean Maisonneuve" يرى أن "ديناميكية الجماعة في معناها الواسع تهتم بمجموع المكونات والسيرورات التي تتدخل في حياة الجماعات، وعلى الأخص الجماعات التي يكون أفرادها وجها لوجه، بمعنى أن وجود الأفراد يكون نفسيا ويرتبطون فيما بينهم، ووجود تفاعل ممكن فيما بينهم"⁽³⁾

• التحديد الإجرائي للديناميكية:

"الديناميكية هي موقف ناتج عن تضافر الجهود الفردية لكل عضو من أعضاء الفريق وانصهار طاقاتهم الكامنة وعزيمتهم وإرادتهم تحت هدف مشترك ورؤية استشرافية واحدة لبلوغ غايات التقدم والرقي والمضي قدما بخدمة الحماية المدنية."

- التخطيط:

ويمكن الإشارة إليه بأنه "حالة تدبر وتدبير للحالة القائمة بغية تطويرها إلى الأحسن كما يعبر أيضا على أنه عبارة عن المحاولات الجادة لدراسة الأوضاع الراهنة تمهيدا لاقتراح تصور أو وضع جديد يكون متماشيا مع احتياجات وتطلعات المجتمع."

1 جميل حمداوي، ديناميكية الجماعات، دنيا الوطن، من الموقع الإلكتروني pulpit.alwatanvoice.com 2021/06/20 الساعة 16:30.

2 الفصل الاول من محاضرات علم النفس الاجتماعي، من الموقع الإلكتروني www.kau.edu.sa يوم 2017/09/30 الساعة 19:57، ص5.

3 Jean Maisonneuve, *la dynamique des groupe*, Que sais-je?: France, 2018, p 22-24. ديناميكية

pulpit.alwatanvoice.com 2021/06/20 الساعة 16:30 من الموقع الإلكتروني

وهناك من يعرف التخطيط على أنه عبارة عن "اختيار أحسن البدائل المتاحة لتحقيق أهداف محددة ومتفق عليها"⁽¹⁾

الإستراتيجية:

حسب "A.D Chandler" تعني "تحديد الأهداف والغايات طويلة الأجل للشركة واختيار الإجراءات وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيقها."

وحسب "Thiertart Raymond" هي "عملية إتخاذ قرارات بناءا على معلومات ووضع الأهداف الخطط والبرامج الزمنية والتأكد من تنفيذ الخطط والبرامج المحددة".⁽²⁾ " كما تعرف أيضا بأنها "أسلوب أو مسلك تختاره المنظمة من بين مختلف الأساليب أو المسالك البديلة المتوفرة لديها لتحقيق أهدافها في ظل ظروف المخاطرة وعدم التأكد"⁽³⁾ ووضع أهدافها وتطوير إستراتيجيات تمكنها العمل بنجاح في بيئتها."⁽⁴⁾

وبمفهوم أوسع نجد أن الإستراتيجية "هي توليفة من الخيارات التي تربط المنافع المصيرية للمنظمة بالتحديات البيئية والتي تبني لتأكيد تحقيق الأهداف الأساسية للمنظمة".⁽⁵⁾

- أمّا التخطيط الإستراتيجي:

حسب "محمد إبراهيم عبيدات" يعني " كافة الإجراءات الهادفة إلى وضع أهداف ممكنة التنفيذ من الناحية البيئية وعلى ضوء الموارد المالية والبشرية المتاحة بالنظر للأولويات المقررة."⁽⁶⁾

1 موسى يوسف خميس، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 1999، ص 13.

2Thiertart Raymond, *La strategie d'entreprise*, 2^{ème} edition, ed. Ediscience Internationala paris, 1997, p35.

3عبد القادر براينيس، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 2007، ص 160.

4نعمة عباس الخفاجي، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2004، ص 32.

5زكريا الدوري وأحمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث، دار اليازورتي العلمية للنشر والتوزيع: عمان، (ب ط) 2009، ص 239.

6محمد إبراهيم عبيدات، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر: عمان، ط3، 2003، ص 19.

كما يعبر حسب "Mechel Marchesnay" عن "مجموعة من الإجراءات المتعلقة بوضع خطة تتضمن وتوضح رسالة وأهداف وغايات المؤسسة، وقدرة المدراء على اتخاذ القرارات والرقابة التي تتعلق باستراتيجية المنظمة في المرحلة القادمة."⁽¹⁾

وحسب "السالم مؤيد" "يعتبر التخطيط الإستراتيجي عملية ذهنية تحليلية لاختيار الموقع المستقبلي للمنظمة تبعا للتغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية ومدى تكييف المنظمة معها وهو عملية لا تبدأ من فراغ بل تبدأ بعملية تحديد رسالة المنظمة، وتحليل البيئة، وتحديد الأهداف ووضع وتطوير الإستراتيجيات ثم تقييمها واختيار الأنسب منها للمنظمة."⁽²⁾

- **تخطيط إستراتيجية العمل:**

حسب "جون آلان" أن "التخطيط الإستراتيجي هو عملية تفكير ديناميكية عن طريق القيادة الجماعية للفريق أو القسم أو المنظمة تقوم على وضع الهدف المرجو من خطة العمل في الإعتبار. فهم يقومون بتعريف رؤيتهم المستقبلية المثالية مع توضيح الإستراتيجيات الضرورية لخطط العمل والميزانيات السنوية الفعالة والمتوافقة ثم يقومون بالبحث على تحقيق هذه الرؤية."⁽³⁾

• **التحديد الإجرائي للتخطيط الإستراتيجي:**

ونقصد به "عرض واقتراح أساليب وطرق عمل وخطط بعيدة المدى مبنية عن المواقف التي تم رصدها من خلال نتائج التدخلات الميدانية لفرق العمل بالحماية المدنية بالأغواط من أجل تحسين الأطر التنظيمية والوسائل اللوجستية والنهوض بأداء الفاعلين بالميدان وتعزيز روح الإستعداد لديهم لمجابهة مختلف المخاطر."

¹Mechel Marchesnay, MANAGEMENT STRATEGIQUE ,les éditions de l'ADREG: Paris,2004,p65.

² ماجد راضي الزعبي، "التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية" أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة / إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004، ص 25.

³جون آلان، التخطيط الاستراتيجي الناجح-SUCCESSFUL STRATEGY PLANNING، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، ط1، 2000، ص 09.

• التحديد الإجرائي لديناميكية التخطيط الاستراتيجي:

يمكننا تعريف ديناميكية التخطيط الإستراتيجي بأنها " تلك الحركية والطاقة المبذولة من طرف صناع القرار، والتي تضفي على الخطط والبدائل وأساليب العمل التي تم اقتراحها من أجل اتخاذ القرار المناسب بشأن كيفية استثمار الوسائل المادية والبشرية المسخرة لتحقيق أهداف مؤسسة الحماية المدنية بولاية الاغواط ورؤيتها الإستشراافية."

- العمليات الاستراتيجية:

وتعتبر العملية الإستراتيجية بالنسبة للمنظمة "تحديد ما يمكن أن تفعله؟ وماذا تريد أن تفعل؟ وكيف أنها تريد أن تفعل ذلك؟"⁽¹⁾

وقد عرفها "شرويدر R.G.Schroeder" بأنها "رؤية لوظيفة العمليات تحدد الإتجاه الكلي وقوة الدفع الأساسية لصانع القرار، وهذه الرؤية يجب أن تتكامل مع إستراتيجية الأعمال لتنتج نمطا متسقاً في صنع القرار في العمليات والميزة التنافسية للشركة".

ويعرفها "ولرايت S.C.Weelwright" أيضا بأنها "الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى".⁽²⁾

- إستراتيجية التشغيل:

حسب "Tedjams" بأنها "هي النمط الكلي للقرار الذي يشكل القدرات على المدى الطويل لأي نوع من العمليات ومساهماتها في الإستراتيجية العامة من خلال التوفيق بين متطلبات السوق وعمليات إدارة الموارد".⁽³⁾

• التحديد الإجرائي للعمليات الإستراتيجية:

ويمكننا تعريفها بأنها " تلك الأساليب والعمليات المخطط لها من طرف مؤسسة الحماية

¹la demarche stratégique, mouly management des entreprises,cite du: managemente- monsite.com ,p p 2,3. Le 08/05/2018,18:00h.

² نجم عبود، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، (ب ط)، 2007، ص ص 21،22.

³Tedjams, operation strategy , p 10 – http// bookboon.comLe 08/05/2018,21:00h

المدنية بالأغواط بالإعتماد على فرق العمل المتصفة بالفاعلية واستثمار دورها في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي من أجل تحقيق أهدافها مع الأخذ في الحسبان خلال تنفيذ هذه الأساليب والعمليات جميع الظروف والمواقف الحاصلة أو التي قد تحصل بالبيئة الداخلية أو بالبيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة.

- المؤسسة:

لقد اختلفت تعاريف المؤسسة ليس من حيث الصياغة والتعبير فحسب بل من حيث الخلفيات والإيديولوجيات ومختلف الأبعاد، والمؤثرات البيئية والسياسية والإجتماعية والإقتصادية السائدة وكذا التغيرات الحاصلة على مستوى البنى والوحدات، جراء التطورات التنظيمية المرتبطة بالحراك الإجتماعي العام.

"المؤسسة كنظام إجتماعي سياسي - يقوم بعدد من الأعمال لتنظيم وتنشيط أعمال مختلف الأفراد في أقسام المؤسسة يتوزع فيها العمل على مستويات التأطير من أعلى الهرم الإداري إلى القاعدة، وتتمثل مكونات هذه العمليات في إنجاز وتحقيق الأعمال التي يقوم بها الأفراد بضمان تحقيق الأهداف ثم تنظيم العمل الجماعي، يتم فيه تحديد العلاقات بين العمال والإدارة ثم العمل على تحفيز العمال لأداء عملهم بالشكل المطلوب."

كما تعرف المؤسسة بأنها "المكان الذي تنظم فيه الأعمال ووظائف الأفراد العاملين بها بحيث تتفاعل فيه مختلف النشاطات للتأثير على الطبيعة و على الموارد الأولية للحصول على نتائج ضرورية، وتعتبر المؤسسة نسقا اجتماعيا مفتوحاً يضم مجموعة فاعلين يعملون في إطار تسلسلي تنظيمي من أجل تحقيق أهداف مشتركة."

ويشير هذا التعريف إلى أن المؤسسة تشمل مجموعة تفاعلات تحدث بين الأفراد العاملين من جهة وبين المهام والأعمال من جهة ثانية، بحيث يؤدي هذا التفاعل إلى تحقيق النتائج المراد الحصول عليها بالإضافة إلى أن هذا التعريف وضع من منطلق اجتماعي.⁽¹⁾

1رشيد واضح، المؤسسة في التشريع الجزائري: بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2003، ص 27_29.

حسب "رشيد واضح" أن المؤسسة مركز تعاون تتضارب فيه مصالح مختلفة ومتناقضة من أجل إنتاجية وفعالية إجتماعية.(1)

ويعرف الباحث "بوالفلل" المؤسسة بأنها "نظام اجتماعي، يضم مجموعة من الأفراد الفاعلين فيها بحيث تقوم المؤسسة بتسخير كل الوسائل والإمكانات المتاحة لأعضائها الذين يقومون بوظائف مختلفة وفق قواعد محددة بحيث ينشأ بينهم تفاعل إجتماعي، والذي من خلاله تؤدي عملية العمل وفق نظام متناسق متكامل و ذلك من أجل تحقيق هدفها وهو تقديم أكبر قدر ممكن من الخدمات لدى المتعاملين معها.(2)

ويضيف "واضح" في كتابه "علاقات العمل في ظل الإصلاحات الإقتصادية في الجزائر" أنه مع التطور الذي عرفته نظرية المؤسسة ونظريات الإدارة والتسيير ظهرت تعاريف أخرى تتميز بحداتها واتساع إستعمالها في الوقت الحالي لذلك فقد اعتبرها "P.DeBruyne" منظمة- "لأنها تجمع العناصر المكونة لهذه الأخيرة، يقدم الأطراف مشاركتهم لها حتى تتمكن من البقاء والإستمرارية من خلال علاقة مباشرة بها وبمختلف عوامل الإنتاج".

وهناك من اعتبرها "نظاما"، وهو "يعني مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة فيما بينها تقوم في مجموعها بنشاطات تشترك أو تصب في هدف واحد وفقا لمجموعة من العوامل والأنشطة المساعدة بالمؤسسة على رأسها الإدارة كنظام فرعي للتوجيه والقيادة والتسيير وذلك بوضع الأهداف والغايات التي توضح طريق واتجاه المؤسسة في شكل سياسات وقواعد منظمة للأنشطة ومنسقة للعلاقات داخل هذه المؤسسة".

وباعتبار المؤسسة "نظاما" يلعب فيه العامل دورا كبيرا من أجل رفع المردودية وتحسين النوعية فإن هذا الإتجاه يركز كثيرا على الجانب المادي للمؤسسة دون أن يعير إهتماما أكثر

1 رشيد واضح، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دارهومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2005، ص 143،144.

2 إبراهيم بو الفلّل، "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحوى أداء متميز في القطاع الحكومي: الرياض 13_16 ذو القعدة 1430 الموافق ل 1_4 نوفمبر، 2009، ص ص 10، 11.

للعامل البشري الذي يعتبر هو المحور والنواة في هذه العملية، إذ لولاه لما قامت بقية العناصر فيها. كما يؤكد "جارنيو" على أن المؤسسة "نظاما اجتماعيا"، وللعمل على توحيد هدف المؤسسة يجب أن تتم فيه مفاوضات واشتراك في القرار في إطار نقاشات داخلية أو خارجية. كما تعتبر المؤسسة مركزا لاتخاذ القرار في مختلف الأنشطة وفي مختلف مستوياتها⁽¹⁾.

• التحديد الإجرائي للمؤسسة:

في دراستنا المؤسسة هي عبارة عن تنظيم إجتماعي تتوجه بداخله مختلف الجهود والإمكانات من أجل تسيير عمل الفرق بغرض تحقيق الأهداف الإنسانية.

4-2. البناء المفاهيمي لمتغيرات البحث:

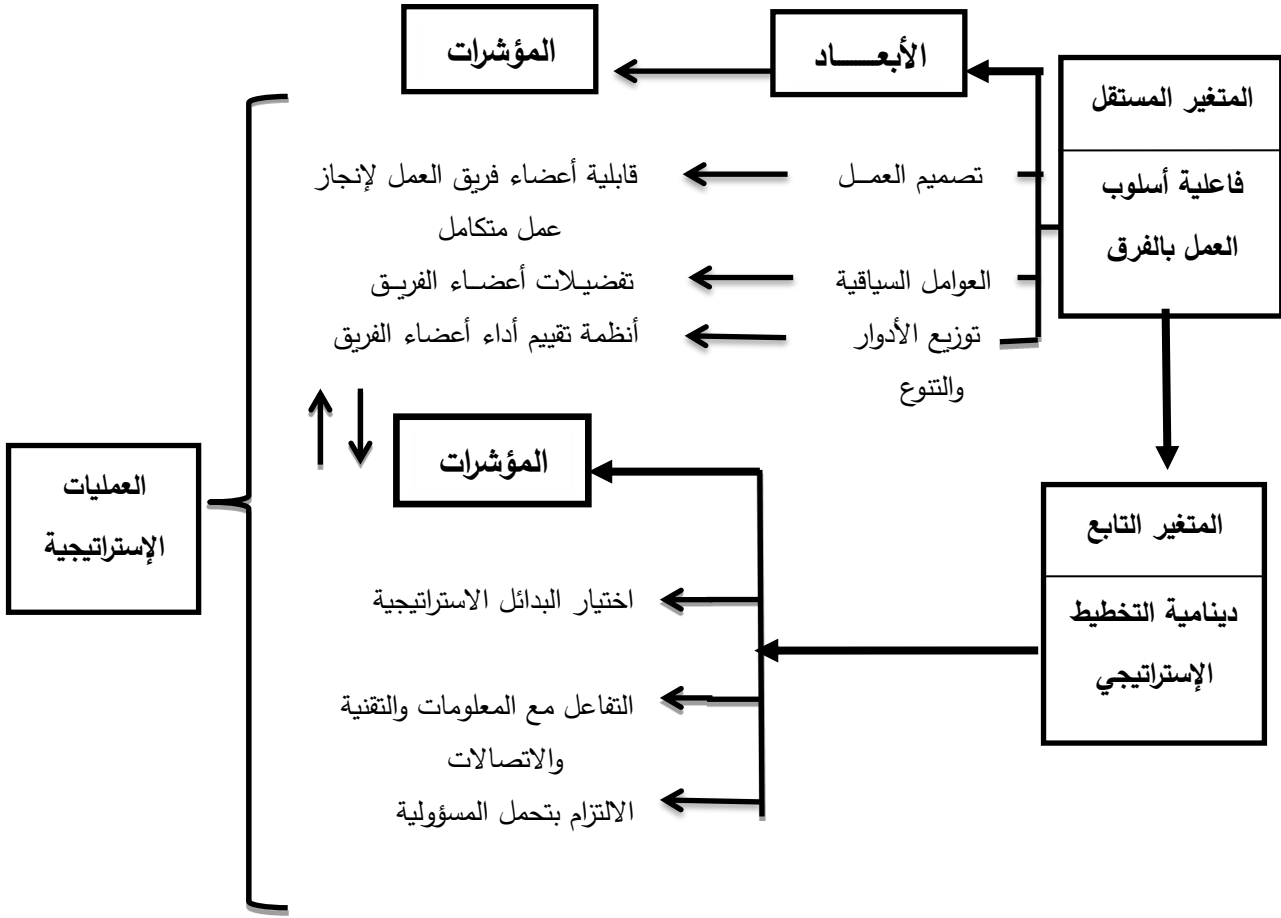
تقول "رشيدة سبتي": "إن التحليل المفهومي هو سيرورة تدريجية لتجسيد ما نريد ملاحظته في الواقع"⁽²⁾

ففي دراستنا هذه بعد أن عرّفنا مفاهيم دراستنا نظريا وإجرائيا في العنصر السابق آن الألوان لتجهيزها و إخراجها من شكلها الخام إلى الشكل الذي يجعلها أكثر وضوحا وواقعية وذلك عن طريق تفكيكها إلى أبعاد من أجل الإلمام أكثر بالجوانب المحيطة بالموضوع والتي لا يمكن إغفالها، ثم عمدنا إلى تفكيك كل بعد إلى مجموعة من المؤشرات وذلك من أجل تحويلها إلى مؤشرات فرعية قابلة للمعينة و للملاحظة وقابلة للقياس أيضا. وفي الشكل الموالي نوضح الكيفية التي فككنا بها مفاهيم بحثنا.

1رشيد واضح، مرجع سابق، ص ص 26، 27.

2 رشيدة سبتي، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار التنوير: الجزائر، ط1، 2013، ص 58.

الشكل رقم (01): يمثل البناء المفاهيمي لمتغيرات الدراسة



المصدر: إعداد الباحثة من خلال الإعتماد على مكونات فاعلية فرق العمل - نموذج ماجدة العطية- وأهم أبعاد ديناميكية التخطيط الإستراتيجي

5. أسباب اختيار الموضوع:

1-5. الأسباب الموضوعية:

- باعتبار مفاهيم موضوعنا أحد المفاهيم الحديثة التي احتلت أهمية واضحة في العلوم الاجتماعية عامة و علم الإدارة بصفة خاصة لذا وجب علينا تناوله بالدراسة والبحث.
- باعتبار أن فرق العمل الفعالة، والتخطيط الإستراتيجي أحد الأسس العلمية والعملية التي تساعد المنظمة الفعالة على المضي قدما نحو تحقيق أهدافها المرجوة.

ت. معرفة مدى أهمية ونجاعة العمل وفق أسلوب الفرق بإحدى المؤسسات الجزائرية الخدمائية غير الربحية.

ث. باعتبار أن موضوع التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة من المواضيع الهامة التي تهدف إلى إستشراف المستقبل بكل مستجداته.

ج. لأن دراسة إستراتيجية العمليات ومكوناتها بالمؤسسة الخدمائية لم تحظى بالقدر الكافي من الإهتمام مقارنة بالمؤسسة الإقتصادية لاسيما في العلوم الاجتماعية.

5-2. الأسباب الذاتية:

أ. من خلال إطلاعنا على بعض محتوى الموضوع، تبين لنا أن الدول الغربية أصبحت تقريبا تسعى لتعميم العمل بهذا الأسلوب في منظماتها، بسبب إدراكها لنجاعته من خلال نتائج الدراسات الميدانية التي أجريت منها " نتائج مركز فرق العمل بجامعة "North Taxas" والتي خلصت إلى أنه بعد عام 2000 فإن 80% من الشركات ستصبح توظف العاملين بها تحت راية الفريق" (*)، أما الملاحظ في الجزائر خاصة، قلما إهتمت الدراسات بهذا الأسلوب والمطبق في الكثير من منظماتها الحيوية، مما أوجد نقصا ملموسا من الناحية البيبليوغرافيا وهذا ما أثار فضولي العلمي للبحث في هذا الموضوع.

ب. الرغبة الدائمة في التطرق إلى مثل هذه الدراسات العملية، كما أن سبر أغوار واقع فرق العمل كان أمرا جدير بالبحث والتدقيق، كون الأعمال الفردية اليوم لم تعد مجدية في تحقيق الميزة التنافسية للمؤسسة، والرفع من إنتاجيتها وجودة خدماتها.

6. أهداف البحث وأهميته:

6-1. أهداف البحث: وتهدف دراستنا إلى ما يلي

أ. محاولة الوصول إلى إجابات علمية لبعض الأسئلة التي بقيت عالقة بأذهاننا بعد إنجازنا لرسالة الماجستير والتي رأينا أنها تستحق أن تأخذ قدرا كافيا من البحث والجهد

* هذه المعلومة من كتاب: فرق العمل و ديناميكية الجماعة، مرجع سابق، ص 01. من الموقع الإلكتروني: (www.caoa.gov.eg).

والوقت كونها تتعلق بالعمليات الإستراتيجية من خلال دور الفرق المتمسة بالفاعلية في دفع وتيرة التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الخدمانية، هذه الأخيرة التي قلما تتناولها الدراسات مقارنة بالمؤسسات الإقتصادية، كما هدنا إلى غزو مثل هذه المواضيع عن طريق تناولها وتحليل أبعادها من الناحية السوسولوجية، وكسر الهالة المحيطة بها والتي رسمت في مخيال الكثير من الطلبة الباحثين أنها حكرًا على تخصص إدارة الأعمال أو تخصص الإقتصاد.

ب. محاولة الوصول إلى تحديد إستراتيجية العمليات من الناحية العملية بالمؤسسة الخدمية الحماية المدنية بالأغواط.

ت. محاولة الإطلاع على التخطيط الاستراتيجي باعتباره أحد الخطوات المميزة لبناء الرؤية المستقبلية لمؤسسة الحماية المدنية من أجل تحقيق أغراضها وأهدافها.

ث. محاولة المساهمة في الكشف عن أهمية العمل بأسلوب الفرق وتنمية إدراك ووعي الإدارات العامة وغير الربحية بأهمية العمل بهذا الأسلوب، المتسم بالمرونة والتنظيم وسهولة استجابته لمتطلبات وخصائص المؤسسة العصرية.

6-2. أهمية البحث:

تكمن أهمية الدراسة من أهمية الموضوع في حد ذاته من خلال تحليلنا للعمليات الإستراتيجية عن طريق بحث دور فاعلية فرق العمل في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي بمؤسسة الحماية المدنية بولاية الأغواط.

6-2-1. الأهمية العلمية للبحث:

لعل من أهم الإسهامات التي قد تبادر بها هذه الأطروحة هو مد جسرمعرفي يتلاءم وتطلعات البحث العلمي بالجامعة الجزائرية والمؤسسات الخدمانية ومحاولة منا تقديم إطار علمي لما هو عملي لبعض العمليات والأساليب بمؤسسة الحماية المدنية والذي نصبو من خلال نتائجه إلى إثراء المعرفة العلمية لدى موظفي الحماية المدنية على اختلاف مراتبهم (رائد نقيب عقيد، عريف، عون...) ودفعهم إلى استيعاب واقع عملهم بطريقة علمية كما هو

مستوعب لديهم عمليا. كما سيتيح لنا كباحثين وطلبة فرصة للكشف واقعا حول ما قد تتم به العلاقة بين متغيرات بحثنا.

6-2-2. الأهمية العملية للبحث:

من خلال مقابلاتنا مع مسؤولي الحماية المدنية أخذتنا الرغبة في الكشف عن مرتكزات القوة التي تلعب فيها فاعلية فرق العمل دورا في دفع التخطيط الإستراتيجي وتتميته من أجل إستشراف العمليات الإستراتيجية، خاصة وأن مثل هذه المواضيع كثيرا ما يسهب فيها أصحاب الفكر الإداري من الناحية النظرية أكثر منها نتائج إمبريقية عملية.

7. الإطار المرجعي للبحث:

من خلال مقابلاتنا الإستكشافية وملاحظاتنا العلمية توصلنا إلى أن معظم المواقف والسلوكيات ومختلف العلاقات ونظم الإتصالات في مؤسسة الحماية المدنية، هي ذات طبيعة ديناميكية ومتغيرة إذ أنها لا تعرف الثبات أو الإستقرار، خاصة وأنها محاطة بمجموعة من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية والتي تملئها الوقائع والأحداث الفجائية والتي في غالب الأحيان يكون التعامل معها ظرفيا، فما يصلح مع حادث معين في مكان أو زمان ما قد لا يصلح في مكان آخر أو زمان ما، مثلما عهدنا مفردات المستوى التشغيلي عند خرجاتهم التي لا يكبها الوقت ولا يحدها المكان، سلاحهم هو عددهم المناسب وعدتهم وما تقتضيه الأحوال من اختيار أنسب البدائل الإستراتيجية ناهيك عن المستوى الإداري الذي يشغل من أجل إتاحة كل المتطلبات والوقوف على التنفيذ الحسن للمخططات الاستراتيجية التي تدعم عمل الأعوان وتعطيه دفعة إلى الأمام مع احترام خصوصية متغير الظرفية والاستقرار التي تحيط به من أجل الوصول إلى الغايات الإستراتيجية التي يطمح لها المستوى القيادي الأعلى وعليه كان لزاما علينا تبني إطارا مرجعيا مناسبا لهذه الخصوصية، فكانت النظرية الموقفية بكل أسسها حاضرة في أطروحتنا إنطلاقا من الإشكالية لغاية نتائج الدراسة.

8. الدراسات السابقة ونتائجها

هناك العديد من الدراسات العربية والغربية التي اطلعنا عليها والتي تضمنت متغيرات دراستنا منفصلة عن بعضها البعض وهي تعتبر كمراجع ذات قيمة علمية من الناحية النظرية وكذا من الناحية الإجرائية، كما أن إختلاف المناهج والأدوات وتباين المقاييس وتنوعها في هذه الدراسات من شأنه توسيع مداركنا المنهجية حول موضوعنا. كما أن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات ستعطينا فهما أوسع وتصورا أعمق لدراستنا من خلال السماح لنا بالإطلاع على متغيرات موضوعنا من أبعاد مختلفة وسياقات أخرى إلى جانب السياق الذي نود البحث وفق إطاره وجعلها ممكنة التداول في تخصصنا. وفي بحثنا هذا سوف نعرض البعض من الدراسات التي كان لها تأثيرا على أطروحتنا للاعتبارات التي ذكرناها.

الدراسة الأولى:

إخترنا دراسة ذات علاقة بموضوعنا للعالم (جاندرلر* Chandler) والتي شملت مائة شركة صناعية كبيرة في الولايات الأمريكية المتحدة متتبعاً تطورها خلال خمسين سنة منذ 1909 ولغاية 1959 وحاول تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة وقد إستنتج أن التغيرات في إستراتيجية الشركة تتقدم وتقود التغيرات في هيكل المنظمة والسبب حسبه هو أن الإستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة، ومالم يتبع الهيكل الإستراتيجية ستنشأ لدينا عدم الكفاءة. وقد وجد "جاندرلر" أن الشركات كانت مركزية في هياكلها التنظيمية في البداية عندما لم يكن لديها أكثر من خط إنتاجي واحد، ولكن مع تطورها ونموها ازدادت خطوط الإنتاج، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تطوير هياكلها التنظيمية لأنها لم تعد قادرة على التعامل بكفاءة مع هذا التعقيد البنائي المتزايد وهكذا إذن تتحول المنظمات من الهيكل التنظيمي البسيط (حيث

*السلام مؤيد سعيد، مرجع سابق، ص ص 79، 80.

الرسمية منخفضة والمركزية عالية والتعقيد قليل) إلى الهيكل التنظيمي الأكثر تعقيدا. لتكون لدينا لامركزية عالية وتعقيد عال ورسمية عالية. وغاية هذا التحول هو أن تكون المنظمة أكثر كفاءة في تحقيق أهدافها.

والملاحظ أنه كلما اتجهت الشركة إلى النمو تصبح إستراتيجيتها أكثر طموحا وتفصيلا. من خط إنتاجي ينتج سلعة واحدة إلى توسيع الأنشطة داخل الصناعة. لذلك نجدها تتجه نحو إستراتيجية التكامل العمودي لمواجهة التفاعل المتبادل، المتزايد بين الوحدات التنظيمية الأمر الذي يتطلب أدوات تتسوق أكثر تعقيدا. ويتم هذا التعقيد المرغوب عن طريق إعادة تصميم هيكل المنظمة لتكون وحدات تنظيمية متخصصة على أساس الوظائف المنجزة يختص كل منها بخط إنتاجي معين.

ولكن الأمر الذي نأخذه على هذه الدراسة أنها أغفلت تلك التكاليف الباهضة المادية والبشرية والتي يتطلبها إستحداث هيكل تنظيمي جديد مع إعداد إستراتيجية جديدة.

الدراسة الثانية:

دراسة (غسان داود وآخرون*) في مؤلفهم " التفكير الإداري والإستراتيجي في مؤلفهم " التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير " حيث سعى البحث إلى تبني منهج معرفي معاصر يربط بين إستراتيجية العمليات والتغيير التكنولوجي المطلوب في المسارات الإنتاجية للمنظمات الصناعية اعتمادا على مؤشرات عملية تعتمد على الأسبقيات التي تمثل أهدافا لأداء العمليات منطلقا من تساؤل محوري مفاده - ماهي طبيعة المؤشرات المتعلقة بإستراتيجية العمليات التي يمكن إستعمالها للتوصل الى قرار تغيير التكنولوجيا القائمة أو تحديثها في المنظمات الصناعية بالإعتماد على مقاييس المقارنة المرجعية مع التكنولوجيا التي يستعملها المنافسون الرئيسيون؟ وللتوصل إلى إجابة عن هذا التساؤل إعتد الباحث

* غسان داود وآخرون، التفكير الإداري والإستراتيجي في عالم متغير، ج1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2010، ص 22_

على مخطط فرضي يشمل عدة مؤشرات مجتمعة في بنائه على فرضية أساسية مفادها "يتحدد التغيير التكنولوجي بتطور الأسبقيات التنافسية - أحد العناصر الأساسية لإستراتيجية العمليات- لتشخيص مستوى التدهور المتحقق في المسار التكنولوجي الحالي مقارنة بالقادة المنافسين -قادة التكنولوجيا-".

وقد أقيمت هذه الدراسة بمصنعين يتشابهان في طبيعة إنتاجهما ومسارتهما التكنولوجية وتتسمان بالمنافسة بينهما ليتمكن التوصل إلى تحقق الفرضية.

ويستند المخطط الفرضي في بنائه للعمليات الإستراتيجية من خلال تفكيك مفهوم الأسبقيات التنافسية والتغيير التكنولوجي إلى مؤشرات وهي:

- تقويم المؤشرات المتعلقة بالأسبقيات التنافسية وتعد خطوط أساسية لصياغة إستراتيجية العمليات فضلا عن اعتبارها أساسية ضمن مراحل عملية التغيير في إدارة العمليات ومقاييس عملية التقويم بذاتها.

- تقويم المسار التكنولوجي القائم وذلك بالإعتماد على الأسبقيات التنافسية (الجودة، التسليم المرونة، الكلفة) والتي تعتبر مؤشرات.

- تشخيص مؤشرات التكنولوجيا: من خلال المؤشرات التالية: المنافس الرئيسي، الحدود المتقدمة، التكنولوجيا.

-تحديد التغيير المطلوب للمسار التكنولوجي الحالي من خلال المقارنة المرجعية بين التكنولوجيا القائمة والحدود المتقدمة للتكنولوجيا التي يستعملها المنافسون الرئيسيون.

ولقد قام الباحثون بإجراءات عملية متجسدة في الجداول الإحصائية التي تسمح بالمقارنة بين المصنعين من خلال البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة مستدين الى معامل t ، وقد توصل البحث إلى مجموعة من الإستنتاجات أهمها:

- تعد مؤشرات صياغة إستراتيجية العمليات متمثلا في الأسبقيات التنافسية أساسا علميا وعمليا صحيحا في تقويم التدهور التكنولوجي للمسار الإنتاجي بغية المساهمة الجادة في

تحديد التغيير التكنولوجي المطلوب ضمن إطار إستراتيجية العمليات في المنظمات الصناعية.

- أثبت المخطط الفرضي للبحث وتطبيقاته الإفتراضية إلى إمكانية الاعتماد عليه في تشخيص عملية التغيير التكنولوجي المطلوب لاسيما عندما تستمر نسب التدهور في التكنولوجيا القائمة مما تحتم ضرورات إكتساب تكنولوجيا جديدة بغية تحسين أداء عملياتها.

- لم تعد عملية تحديد التكنولوجيا وتغييرها قرارا سهلا وروتينيا تتخذه إدارات المنظمات الإنتاجية وإنما يتطلب الإعتقاد على مقاييس ومؤشرات فعلية تعكس أداء التكنولوجيا القائمة ومقارنتها بتكنولوجيا المنافسين وفقا لأسبقياتها التنافسية.

- ضرورة قيام المنظمات الصناعية بتقويم المؤشرات ذات العلاقة بأداء عملياتها التشغيلية لاسيما أهداف العمليات (الأسبقيات التنافسية) لكونها مؤشرات جديدة تتعلق بإستراتيجيات العمليات التي تساعد في تحديد التغيير التكنولوجي لمساراتها الإنتاجية.

- نظرا لندرة البحوث التطبيقية والنماذج ذات العلاقة بإدارة التكنولوجيا بعدها إحدى القرارات الرئيسية لإدارة الإنتاج والعمليات ولأهمية مواكبة التغيرات والتطورات السريعة لا بد من العمل على تطبيق أفكار هذا المنهج والجهد المتواضع لتشخيص التغيير التكنولوجي في المنظمات الصناعية.

- الدعوة إلى المنظمات الصناعية لإجراء التقويم المستمر للتكنولوجيا القائمة في مسارات أداء عملياتها الإنتاجية وتوفير البيانات الحقيقية لإجراء مثل هذه المهمات بالشكل الذي يمكن معالجة التدهور في أداء أجهزتها ومعدات الإنتاجية.

من خلال هذه الدراسة إطلعنا على دور الاسبقيات التنافسية كأحد مؤشرات العمليات الاستراتيجية والتي لها دور في التغيير التكنولوجي لمواكبة العصرنة، كما رأينا دور المقارنة المرجعية التي اعتمد عليها الباحثون للوصول الى مبتغاهم العلمي. إلا أننا نأخذ على هذه الدراسة بعض الملاحظات أهمها تعقد مفاهيم الدراسة وعدم وضوح المناهج

والأدوات المستخدمة للوصول الى أهداف الدراسة لاسيما المقارنة المرجعية بالإضافة إلى عدم وضوح كيفية تطبيق ميكانيزمات تقويم التدهور التكنولوجي.

الدراسة الثالثة:

كما أشارت الباحثة (قوراية بشير*) في دراستها إلى دور نماذج التشخيص التنظيمي في

إعداد إستراتيجية المؤسسة نفضال وذلك بالإعتماد على نموذجين: S'7 McKinsey

ونموذج "SAVOIE.A & MORIN.E" إذ إختارت الباحثة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع

المواد البترولية- نفضال-بالشراكة محلا لدراستها الميدانية على مستوى المديرية التنفيذية

للإستراتيجية والتخطيط والإقتصاد بالمديرية العامة، وقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب

الكمي الإحصائي كمنهج لدراستها واعتمدت على أداة المقابلة الشخصية مع الإطارات

السامية على مستوى المديرية العامة، وعلى الملاحظة ووثائق المؤسسة كأدوات مكملة.

وقد خلصت الباحثة إلى أن اعتماد مؤسسة نافطال على نموذج التشخيص التنظيمي

S'7 McKinsey كان من أجل بيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد

الإستراتيجية وتنفيذها والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تجديد و تحديث وسائل التوزيع لتعزيز

وضعيتها في السوق المحلية، وتأسيس وضعيتها في السوق الدولية مع مراعاة بعض

المحددات عند إعدادها للإستراتيجية المناسبة والتي أكد عليها النموذج والمتمثلة في:

- درجة التنسيق الداخلي؛
- درجة التنسيق مع الظروف المحيطة؛
- درجة المخاطرة التي تتضمنها الإستراتيجية المعمول بها؛
- الأفق الزمني المناسب والقدرة على العمل بالإستراتيجية المرسومة؛

*قوراية البشير، " نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة"، دراسة حالة نموذجي S'7 McKinsey و SAVOIE.A &

MORIN.E بالمؤسسة الوطنية لتوزيع المواد البترولية - نفضال- رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال: جامعة محمد آكلي بالبويرة -

2013-2014. من الموقع: (dspace.univ-dz)

كما يهتم نموذج التشخيص التنظيمي SAVOIE.A و MORIN.E ببيان الأبعاد الضرورية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تعتبر من مخرجات أو نتائج إعداد الإستراتيجية الناجحة. إذا كانت هذه الدراسة قد اتخذت الإستراتيجية فيها بعدا إقتصاديا من خلال تطبيق التشخيص التنظيمي SAVOIE.A و MORIN.E يستوجب علينا كمتخصصين في علم الاجتماع دراسة نواتجها من الناحية السوسولوجية وما تفرزه من تفاعلات وعلاقات إجتماعية وأنماط تفكير داخل المنظمة.

الدراسة الرابعة:

دراسة (أقاسم عمر و بن عبيد عبد الباسط*) في مقالهما "استراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة" حيث هدفت هذه الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيسي: ماهي مبادئ بناء إستراتيجية العمليات؟ وما هي عناصرها؟ وللإجابة عن هذا الإشكال إقترحا الباحثان محوران، الأول حول مفهوم وعناصر إستراتيجية العمليات وأهميتها وإطار العمل، أما الثاني كان حول عناصر إستراتيجية العمليات، وقد إعتد الباحثان على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي. وحول مفهوم الإستراتيجية إنطلقا الباحثان من تعريف (سكينرسنة 1969) من معهد الإدارة هارفرد الذي أشار في مقالته (التصنيع، الحلقة المفقودة في الإستراتيجية العامة) بأنها " خطة طويلة تتعلق بقرارات وظيفية العمليات والبرامج المرتبطة بها" والتي كان لها أثر بالغ في نقل العمليات من المستوى التشغيلي إلى المستوى الإستراتيجي، كما أشارا الباحثان إلى أهمية إستراتيجية العمليات كونها النشاط الأكثر وعيا بالقدرات المميزة داخل المؤسسة وبالمنافسة والسوق خارج المؤسسة، كما أشارا إلى إطار إستراتيجية العمليات والمتضمن قدرة المؤسسة على تحسين الإنسجام بين البيئة الداخلية والخارجية، في حين تضمن المحور الثاني عناصر إستراتيجية العمليات والمتمثلة

* أقاسم عمرو بن عبيد عبد الباسط، «استراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة»: مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 02 العدد الثاني، دورية فصلية متخصصة في العلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن مخبر التكامل الإقتصادي الجزائري الإفريقي: جامعة دراية بأدرار- الجزائر 2016، ص 243_262.

في رسالة العمليات، والقدرة المميزة، وأهداف العمليات (هدف التكلفة، هدف الجودة، هدف التسليم هدف المرونة) وسياسة العمليات (سياسات تصميم العملية، سياسة الجودة، سياسة الطاقة، سياسة المخزون)، وفي الأخير ختم الباحثان مقالهما بأن إستراتيجية العمليات تقوم على أن وظيفة العمليات هي التي تضمن تحقيق الميزة التنافسية وفق رؤية إستراتيجية حسب النموذج الياباني وعليه أقر الباحثان أنه يمكن أن تحدد الإهتمامات الأولية في بناء مخطط الأعمال حسب مجموعة من التوصيات نذكر منها البعض فقط:

- التأكيد على النظرة العملية إلى إستراتيجية العمليات القائمة على التمييز بين القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية.

- قبل وضع استراتيجية العمليات ضرورة التركيز على تحقيق التوافق بين الإستراتيجية العمليات وباقي الإستراتيجيات الوظيفية كإستراتيجية التسويق، التمويل، الموارد البشرية.

- فهم الأساليب الكمية واستخداماتها وتطبيقاتها في مجال العمليات وكذا فهم التكنولوجيا وأنظمتها الحديثة في العمليات بما يسمح باستخدام أفضل للموارد المتاحة.

فمن خلال هذه الدراسة كنا نعرفنا على مفهوم العمليات الإستراتيجية في المؤسسة الربحية والتي تركز على نظام الإنتاج مع اعتماد أفضل كافة الوسائل والأنظمة التكنولوجية العملية والموارد البشرية. الأتينا استشفينا أن المقال كان تقريرى ونظري بحت وقائم على استنتاجات رأى الباحثان بأنها منطقية من خلال تأكيدهما لها، لكن كان بالإمكان عرض دراسة حالة لإحدى المؤسسات الإقتصادية لكي يكون التحليل مبررا ومدعما بشواهد علمية حتى أن المفاهيم التي انطلقا منها كانت إصطلاحية ولم يتمكننا من إعطاء تعاريف إجرائية خاصة وأن موضوعهما يحمل علاقة سببية بين متغيرين يبحث عن إختبار تلك العلاقة بأسس أحصائية وتأويل إقتصادي أو سوسيولوجي.

الدراسة الخامسة:

دراسة (مروان النسور، وروان عكور، وعمر بلجازية*) لمقالهم المتضمن محاولة الوصول إلى إجابة علمية عبر التساؤل التالي: " ما أثر إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم؟ " وللوصول إلى نتائج صاغ الباحثون فرضية صفرية عامة بأنه:
"لا يوجد أثر لإستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم عند مستوى الدلالة $0,05 \leq \alpha$ ".

ولاختبار هذه الفرضية فقد إنتهجت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ويتكون مجتمع البحث من (165879) مشروع، و (631744) عامل، وتم الاعتماد على المسح بالعينة العشوائية البسيطة عند مستوى ثقة (95%)، يتكون حجم المجتمع من (384) فرداً، وكان توزيع كل إستبانة بشكل مباشر على المشاريع أو الكترونياً (أصحاب المشاريع، والمدراء والمشرفين) وتم استرجاع (350) استبانة، بنسبة (91,2%)، ومن خلال معامل (كرونباخ ألفا) بين متغير إستراتيجية العمليات بـ (0,902) والخصائص الريادية بـ (0,876) تبين ان هناك إتساق داخلي بين فقرات الإستبيان. بالإضافة إلى استخدام العديد من المعاملات الإحصائية منها معامل الارتباط t بين أبعاد متغيرات الدراسة. وقد أظهرت نتائج اختبار الفرضيات المتفرعة عن الفرضية الرئيسة وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية لجميع أبعاد إستراتيجية العمليات (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة) على الخصائص الريادية وذلك عند دراسة أثر كل منها بشكل منفرد، ويعزي الباحثين سبب وجود هذا الأثر بسبب استناد إدارة المشاريع الريادية على رؤية واضحة وخطة وقرارات فعالة ومن الإقتراحات:

* مروان النسور وآخرون، « أثر إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد الثاني، 2021، ص 344_357.

✓ العمل على تطوير إستراتيجية عمليات فاعلة في مثل هذه المشاريع بسبب أثرها الإيجابي على رفع كفاءة الموارد البشرية، والذي ينعكس إيجابا على أداء المشاريع واستدامتها.

✓ تضمين إستراتيجية العمليات في المشاريع الريادية بالآليات والخطط للمحافظة على القدرات النادرة في المشاريع، وتطويرها، واستقطاب قدرات فاعلة جديدة لتحقيق ميزة تنافسية مستدامة.

✓ تعزيز التحالفات بين المشاريع الريادية والرياديين من أجل تقديم أفكار جديدة لإضافة قيمة للمشاريع.

✓ بحث إدارة المشاريع الريادية على مواءمة الموارد الداخلية والخارجية لتحقيق الميزة التنافسية لمشاريعهم.

فمن جهتنا لاحظنا أن هناك خلط منهجي في اختيار العينة و تباين واضح في التفرقة بين مجتمع الدراسة وحجم العينة، فالباحثون يقرون بأنهم قاموا بدراسة مسحية في مقابل إختيار عينة بسيطة وهذا أيضا خلط منهجي في حين لم يأخذوا كل مفردات المجتمع كما أنهم لم يفرقوا ما إذا كانت المشاريع هي المقصودة أو عدد الموظفين بها إلا أنه وبالرغم من هذه الملاحظات يبقى موضوع أثر العمليات الإستراتيجية على المشاريع الريادية موضوعا جديدا يشجع على إقحام الإدارة العصرية في الفكر الإستراتيجي الذي أصبح ضرورة ملحة من أجل النيل من المنافسة الشرسة خاصة في عالم المال والأعمال ولا بد من التخطيط لرؤية واضحة لاستراتيجية المؤسسة.

كما أن الإعتقاد على الأبعاد التي اختارها الباحثون لإستراتيجية العمليات والمتمثلة في (الجودة، الكلفة، التسليم، المرونة) وإن كانت في جوهرها ذات بعد اقتصادي فإن ذلك يعد قيمة مضافة الى معارفنا بما أننا بصدد دراسة العمليات الإستراتيجية من وجهة نظر سوسيولوجية كما تبين لنا مدى توسع هذا المفهوم وشموليته إذ أنه مفهوم متعدد الأبعاد والمجالات.

الدراسة السادسة:

دراسة (هالة جمال*) هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على "أثر إستراتيجية استخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية"، من خلال التوصل إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

- ما التخطيط الإستراتيجي وما مدى ممارسة إدارة الموارد البشرية لمهاراته؟
 - ماهي المشكلات التي تواجه إدارة الموارد البشرية عند تطبيق التخطيط الاستراتيجي؟
 - ما أثر إستخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية؟
- وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي معتمدة على تحليل بعض الدراسات السابقة والأبحاث وبعض المؤتمرات والندوات ذات العلاقة، حيث تعرضت الباحثة إلى الأدبيات النظرية المتعلقة بالموارد البشرية وكذا المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وصولاً إلى علاقة التخطيط الاستراتيجي وتخطيط الموارد البشرية، حيث أقرت بأنها علاقة ترابطية من خلال:
- العلاقة الإدارية من خلال لعب الأدوار التقليدية عند ممارسة التخطيط.
 - العلاقة باتجاه واحد من خلال دعم ادارة الموارد البشرية للخطط والبرامج الإستراتيجية.
 - العلاقة باتجاهين من خلال الاعتمادية بين التخطيط الاستراتيجي والتخطيط لوظائف إدارة الموارد البشرية.
 - العلاقة التكاملية من خلال التوافق الخارجي بين التخطيط الاستراتيجي العام والأعمال بالمنظمة وتخطيط الموارد البشرية، ومن خلال التوافق الداخلي من خلال تفاعل إدارة الموارد البشرية وتكاملها مع المنظمة لتحقيق أهدافها.

* هالة جمال، ورقة «أثر استخدام التخطيط الإستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية»، بحوث وأوراق عمل في مؤتمر "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية: الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي" بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دبي: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية، 2013، ص 19_37.

وقد توصلت الباحثة إلى مجموعة من الخطوات التي تقوم بها إدارة الموارد البشرية لتخطيط إستراتيجيتها:

- التحليل البيئي وتحديد المواقف.
- تقدير حاجة استراتيجية المنظمة للموارد البشرية.
- إستراتيجية التعامل مع نتائج تخطيط الموارد البشرية.
- وضع خطة للموارد البشرية.

ومنه إستنتجت الباحثة أن التخطيط الإستراتيجي له علاقة قوية بزيادة دافعية الموارد البشرية واقبالهم على العمل.

وفي الأخير اهتدت الباحثة إلى بعض التوصيات أهمها:

- ضرورة تبني التخطيط الاستراتيجي من اجل تطوير المنظمة وتحقيق نموها؛
- بالإضافة الى ضرورة الاهتمام بتدريب قيادات ومختصي الموارد البشرية؛
- التأكيد على مبدأ التشاركية؛

فمن خلال هذه الورقة انتقلت الباحثة من واقع منظمات الأعمال كونها سيدة أعمال وتدرک قيمة التخطيط الإستراتيجي لتحقيق أهداف المنظمة.

الدراسة السابعة:

دراسة (رضوان بن جدو بعبيط*) لأطروحة دكتوراه بعنوان "الممارسة الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية" لقد قام الباحث بتحديد إشكاليته حول العلاقة الإرتباطية بين ممارسة الرياضة في وقت الفراغ وأداء العمل وفقا لخصائص العينة(العمر-المرتب - الوظيفة -المؤهل- التخصص- عدد المرؤوسين- سنوات الخبرة -التدريب على استخدام فرق العمل)هذه الدراسة

*رضوان بن جدو بعبيط،"الممارسة الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية"، دراسة ميدانية حول ديرية الإنتاج بمؤسسة سونطراك - حاسي الرمل -الاغواط، اطروحة دكتوراه، تخصص نظرية التربية المنهجية الرياضية:جامعة الجزائر- 2011-2012 .

طبقت على 300 مفردة، والتي تشكل في مجموعها العينة التي تم اختيارها بطريقة عشوائية من المجتمع الأصلي الذي يتمثل في جميع عمال مديرية الإنتاج بمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل، مع العلم أن عينة الدراسة الاستطلاعية شملت 30 عاملاً بمؤسسة سوناطراك، وقد تبنى الباحث المقاربة البنائية الوظيفية لـ روبيرت ميرتون، كما استخدم المنهج الوصفي خلال دراسته. ولقد تحددت الدراسة بفرضية رئيسية مفادها: "تعتبر الممارسة الرياضية في وقت الفراغ وسيلة لتنفيذ أداء عمل الفريق داخل المؤسسة الاقتصادية". وقد جزأها إلى أربع فرضيات جزئية وتم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على الإستبانة على طريقة ليكرت من أجل التعرف على درجة تأثير ممارسة الرياضة في وقت الفراغ في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسة باستعمال الوسائل الإحصائية كالانحدار الخطي والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، وقد تم قياس العلاقة الارتباطية باستخدام الارتباط المتعدد، ومعامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة وقد استخدم الباحث أيضاً النسب المئوية لوصف تكرارات إجابات مفردات عينة الدراسة. ولإثبات صحة الفرضية الرئيسية بينت النتائج الخاصة بالفرضيات الجزئية مجموعة من الإستنتاجات لعل أبرزها:

نتائج الفرضية الأولى: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرياضة في أوقات الفراغ وتطبيق أسلوب فرق العمل عند مستوى الدلالة 0,05 فوجد أن الأفراد داخل محيط العمل خصوصاً المزاولين للرياضة هم أكثر تكوين الفريق عمل يتميز بالإنسجام والتكامل، وهم أكثر العمال تطبيقاً لآليات الإتصال الفعال وميكانيزمات التكامل الجماعي سواء كانوا داخل المؤسسة أو خارجها على عكس المجموعات التي لا تمارس الرياضة فهي تميل إلى السلبية والانتقاد لكل ما يتعلق بالمؤسسة، ويميلون إلى تكوين جماعات مستقلة تتميز بالإنطواء على نفسها ولا يساهمون في النشاطات التواصلية ذات الطابع الإجتماعي والإداري.

نتائج الفرضية الثانية: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرياضة في أوقات الفراغ وسمات العمل بروح الفريق عند مستوى الدلالة 0,05 لأن ممارسة الرياضة في

أوقات الفراغ تزيد من ديناميكيتهم الجماعية وتفاعلهم الاجتماعي، وبهذا يكونون فعالين في الإدارة والمجتمع ولهم دافعية نحو العمل وتمتد روح العمل إلى اتخاذ القرار بروح المجموعة الديناميكية، ومنه أثبتت صحة الفرضية.

نتائج الفرضية الثالثة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرياضة في

أوقات الفراغ ومعوقات العمل بالفريق عند مستوى الدلالة 0,05 فوجد الباحث أن هناك معوقات لعمل الفريق منها مشاكل تتعلق بنمط الإشراف، وأنماط الإتصال المتميزة بالمركزية وضعف سيولة المعلومة ومشاكل تنظيمية تتعلق بالبيروقراطية وأساليب التحفيز.

نتائج الفرضية الرابعة: توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة الرياضة في

أوقات الفراغ ومؤشرات فريق العمل عند مستوى الدلالة 0,05 ذلك أن الممارسين للرياضة يتميزون بأسلوب قيادي من حيث تأثيرهم على الأفراد وهذا الإتزان ينعكس على الإنتاج والأداء. كما يتميزون بالإتصال الفعال وهم أكثر تفاهما وأداء وإنتاجا.

كما أن الجو الاجتماعي متميز بالتماسك الجماعي والتكامل بين كل أفراد الفريق.

كما عمل الباحث على تقديم بعض التوصيات للمؤسسة المركزية حول ممارسة الرياضة في وقت الفراغ وتنمية أداء وفعالية فرق العمل نذكر البعض منها:

-يستوجب على الهيئات الوصية أن تولي اهتماما كبيرا في الإدارات الجزائرية والمؤسسات الاقتصادية لكي ترفع من أدائها، لأن المشكل الجوهري هو الشرح بين الإدارات المركزية والمديريات وفروعها، وبين القيمة الإستراتيجية والقواعد التشغيلية بحكم كبر الهوة بين المستويات الهرمية.

-توفير الهياكل المتعلقة بالرياضة وتشجيع اللعب وممارسة الرياضة في إطار نفس مجموعات العمل.

- تشجيع العمل الجماعي لأنه يقوي أوصل المودة والتواصل الاجتماعي التفاعلي الإيجابي.

ومن جهتنا نستنتج أن الرتابة والجمود للأسف مازالتا تطبع المؤسسات الجزائرية رغم شيوع أساليب إدارية جديدة والقائمة على عامل الجودة وتنمية رأس المال البشري.

الدراسة الثامنة:

دراسة (الفايدي سالم بن بركة براك *) لأطروحة دكتوراه بعنوان "فرق العمل وعلاقتها

بأداء العاملين في الأجهزة الأمنية" وقد هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى تطبيق أسلوب العمل كفريق في الأجهزة الأمنية وتقصي المعوقات التي تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل من خلال:

1. التعرف على مدى توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية.
2. التعرف على مدى تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية.
3. التعرف على مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.
4. التعرف على أهم معوقات استخدام فرق العمل في الأجهزة الأمنية.
5. معرفة هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى أداء العاملين في الأجهزة الأمنية.

6. التعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر الباحثين لمحاور الدراسة وفقا لاختلاف خصائصهم الشخصية والوظيفية. وقد شمل حجم العينة 350 مفردة تم اختيارها بشكل عشوائي من المجتمع الأصلي المقدر ب 1450 ضابطا والموزعين على ثلاثة أجهزة رئيسية المتمثلة في المديرية العامة لحرس الحدود-المديرية العامة للدفاع المدني- المديرية العامة للجوازات.

كما أن الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي، ولقد تم جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي، وقد عمد الباحث إلى استخدام عددا من المقاييس المناسبة للدراسة، منها قياس العلاقة الارتباطية باستخدام الارتباط المتعدد

*الفايدي سالم بن بركة براك، مرجع سابق، من الموقع: (www.abufara.net)

ومعامل الارتباط بيرسون بين متغيرات الدراسة ومعامل ألفا كرونباخ، من أجل التعرف على ثبات أداة جمع البيانات والتحقق من صلاحية استخدامها وتحليل التباين Anova ومربع كاي وفي حالة الاختبارات اللامعلمية، تم استخدام التحليل الإحصائي اللامعلمي حيث تم استخدام مان وتني وهو البديل اللامعلمي لاختبار "ت" واختبار كروسكال والسن اللامعلمي لإختبار فروقات الرتب، وفيما يخص تفرغ بيانات الدراسة فقد استعان الباحث ببرنامج Spss الإصدار 14،0 وبرنامج Systat الإصدار 0،11 والاستعانة أيضا بجداول النسب المئوية البسيطة لوصف تكرارات إجابات عينة الدراسة.

وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية:

1. توفر سمات العمل كفريق في الأجهزة الأمنية بدرجة كبيرة، وجاءت مرتبة حسب الأكثر توفر الحساسية، حسن التسيير، التعاون، تحمل المخاطر، المرونة، الإلتزام، الإنفتاحية والمشاركة.
2. أكثر سمات العمل كفريق توفرا في الأجهزة الأمنية كانت المشاركة والإنفتاح والإلتزام.
3. أقل سمات العمل كفريق توفرا في الأجهزة الأمنية كانت المشاركة والإنفتاح والإلتزام.
4. محدودية مستوى التطبيق لأسلوب فريق العمل في الأجهزة الأمنية.
5. أظهرت نتائج تقييم أداء العاملين مستوى مرتفع من الأداء.
6. أظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة جوهرية بين مستوى أداء العاملين عدد مرات مشاركتهم بفرق العمل.
7. أبرز المعوقات ذات العلاقة ببيئة العمل والتي تواجه تطبيق أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية كانت ضعف نظام المكافآت لتحفيز العاملين للانضمام إلى فرق العمل.
8. أبرز المعوقات ذات الصبغة الشخصية كانت إعتياد العاملين على القيام بمهامهم بشكل فردي.

وفي الأخير أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات من خلال النتائج التي توصل إليها نذكر البعض منها باختصار:

- دعم وتعزيز السمات المتوفرة بدرجة كبيرة، كالتسيير والحساسية والتعاون، وذلك بتمكين الأعضاء من الإستفادة من قنوات الإتصال غير الرسمية، وتوضيح متطلبات الوظيفة والحرص على إشراك أعضاء الإدارة في تحديد أهداف العمل، وتبادل المعلومات واتخاذ القرارات.

- تفعيل أسلوب فرق العمل في الأجهزة الأمنية، كإيجاد ثقافة تنظيمية تشجع الأجهزة الأمنية على العمل الجماعي وتدعم هذا الأسلوب.

- تقديم الدعم اللازم ماديا ومعنويا للمحافظة على الأداء الجيد.

- تذليل المعوقات التي تحول دون تطبيق أسلوب فرق العمل، بوضع نظام للمكافئات واعتماد برامج تدريبية للتعرف على استخدام أسلوب فرق العمل.

فمن خلال اطلاعنا على هذه الدراسة نلاحظ أن الباحث قد أفرط في إستخدام المعاملات الإحصائية على حساب التحليل السوسيوولوجي، كما أن النتائج فيما يخص سمات الفريق والمتمثلة في المشاركة والإنفتاح والإلتزام تبقى غامضة وفيها تناقض قد يكشف عن الصعوبات التي تلقاها الباحث في الحصول على المعلومات.

الدراسة التاسعة:

دراسة (منصور بو بكر*) لأطروحة دكتوراه بعنوان "أثر برنامج تنمية مهارات

السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل" وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تدريبي لتنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فرق العمل من خلال محاولة التحقق من الفرضية العامة التالية:

"لا يوجد أثر ايجابي للبرنامج التدريبي الموجه لتنمية مهارات السلوك الإشرافي لمجموعة البحث، في فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها"، قد تفرعت على هذه الفرضية فرضيتان

*منصور بو بكر، " أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل" دراسة ميدانية موعة ورود لصناعة الروائح بولاية الوادي، أطروحة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر: باتنة، 2012، 2013. من الموقع: (digitallibrary.univ-batna.dz)

إجرائيتان وهما:

- لا توجد فروق دالة إحصائية في مستوى مهارات السلوك الإشرافي لدى المشرفين قبل وبعد الاستفادة من التدريب.

- نتوقع عدم وجود مؤشرات لانتقال أثر التدريب الذي تلقاه المشرفون على مستوى فعالية فرق العمل.

لقد تم اختيار 15 إطارا مشرفا بطريقة قصدية من مختلف أقسام ومصالح مجموعة الورود لصناعة الروائح وشركة الوليد للتغليف والطباعة، بالإضافة إلى اختيار 47 عامل تنفيذي الذين ينتمون لمختلف فرق العمل بالمجمع الصناعي بطريقة عشوائية بسيطة من أصل 154 عاملا ولتحقيق أهداف الدراسة فقد استخدم الباحث المنهج التجريبي بغية الإختبار العلمي لمدى الصدق الإمبريقي، وقد إختار أسلوب المجموعة الواحدة بإستعمال القياس القبلي والبعدي لنتائج مجموعة البحث، إلى جانب تنفيذ برنامج تدريبي للمشرفين حول مهارات السلوك الإشرافي لمدة عشر أيام، ليتوج بتوزيع إستبيان تقييم مهارات السلوك الإشرافي على المشرفين وكذا تم توزيع إستبيان فعالية فريق العمل تماشيا مع ظروف وطبيعة الأهداف المسطرة للدراسة، وقد تم تفرغ البيانات بإستخدام برنامج **SPSS** الإصدار **0،14** و **T.test** لقياس دلالة إستجابات المتدربين على مهارات السلوك الإشرافي بالنسبة للقياس القبلي والبعدي وإستخدم معامل إرتباط بيرسون ومعامل ألفا كرونباخ لحساب ثبات أداتي الدراسة ومعادلة سبيرمان براون لتعديل معامل إرتباط بيرسون.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- إكتسب المتدربون مهارات السلوك الإشرافي بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي المصمم في هذه الدراسة.

وقد تم تأكيد ذلك من خلال إثبات وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القياس القبلي والبعدي لمستوى مهارات السلوك الإشرافي.

- عدم انتقال أثر التدريب على مستوى أبعاد فعالية فرق العمل.

- تلاشي آثار التدريب وذلك في خضم التحديات والقيود التي تفرض على المشرفين مثل ضعف الوقت توجهات القيادة ونمط التسيير وضرورة العمل.
 - وجود اختلاف بين مستوى تعلم المشرفين لمهارات السلوك الإشرافي ومستوى فعالية فرق العمل التي يشرفون عليها.
 - رغم تطبيق المؤسسة ميدان الدراسة لمعايير الجودة الشاملة، فقد سجل إهمالها للتدريب والتطوير الإداري في مجال العلاقات مع الآخرين، وحل المشكلات مثل التدريب على التواصل، والمهارات الإدارية والإشرافية ومهارات إدارة الصراع وفن التحفيز.
 - وفي الأخير أوصى الباحث بمجموعة من التوصيات والإقتراحات الخاصة بالشركة محل الدراسة منها:
 - تنظيم دورات تدريبية وإعادة النظر في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، - تخصيص إدارة فرعية للتدريب والتنمية يتولى أصحابها بالكفاءة والفعالية؛
 - إنشاء بنك للمعلومات قصد توفير المعلومات الفنية لتدريب الموارد البشرية؛
 - كما أوصى أيضا ببعض التوصيات العامة نذكر منها:
 - ضرورة تغيير النظرة إلى التدريب من مجرد إنفاق إلى استثمار يرمي إلى العناية بالموارد البشرية.
 - السعي إلى إحداث شراكة بين المؤسسة الجامعية ومراكز الدراسات الهدف منها تصميم وتنفيذ برامج تدريب وتنمية الموارد البشرية لهذه المؤسسات.
- ومن ناحيتنا نستنتج أن المشرفين تعاملوا بتصنع مع البرنامج التدريبي، فهم لم ينغمسوا في هذا البرنامج بقدر ما مثلوا أدوارا فيه، لذلك لم يظهر نتاج تفاعلهم مع فرق العمل الفعالة وهذا ما يفسر ضعف إتصال بين المستويين إن لم تكن قنوات الإتصال مغلقة بسبب تسلط المشرفين وأنانيتهم.

الدراسة العاشرة:

دراسة (أثير عبد الأمير ومحسن علي عبد الرسول*) في مقالهما "استراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فرق العمل" حيث هدفت هذه الدراسة الى تحديد مستوى ادراك عينة الدراسة لاستراتيجية التمكين المتبعة في منظماتهم، وتحديد مدى فاعلية فريق العمل في الوحدات التنظيمية لعينة الدراسة، وكذا اختبار العلاقة والأثر بين الاستراتيجية التمكين وفاعلية فريق العمل في عينة البحث، وكذ تقديم بعض التوصيات للمعنيين بالدراسة وذلك من خلال الاجابة عن التساؤل التالي : هل لاستراتيجية التمكين أثر في فاعلية فريق العمل وللإجابة عن التساؤل إنطلقا الباحثان من فرضية رئيسية مفادها " أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين استراتيجيات التمكين وفاعلية فريق العمل"، والتي تفرعت إلى 03 فرضيات وهي:

- الفرضية الأولى: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين المشاركة في المعلومات وفاعلية الفرق.
- الفرضية الثانية: يوجد هناك أثر ذو دلالة إحصائية بين الحرية والإستقلال وفاعلية الفريق.
- الفرضية الثالثة: أنه يوجد هناك أثر ذو دلالة احصائية بين فرق العمل الذاتية وفاعلية فريق العمل.

ولاختبار هذه الفرضيات اعتمد الباحثان على تقنية الاستبيان بالاضافة الى اعتماد عدد من الوسائل الاحصائية كالمتوسط الحسابي، معامل الارتباط البسيط، اختبار T واختبار F ومعامل التحديد لاثبات صحة الفرضية الرئيسية.

* أثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول، « إستراتيجية التمكين أثرها في فاعلية فريق العمل »: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد الثالث ، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد، 2007، ص55-57.

وفي الأخير خلص الباحثان الى صحة الفرضية الرئيسية، وكذا الفرضيات الفرعية، حيث استنتجا الباحثان أن هناك توجه ملحوظ من قبل الإدارة نحو دعم ثقافة الفريق والعمل الجماعي والذي يعد أحد أهم مؤشرات بناء فرق العمل. كما استنتجا أيضا أن المنظمة تعتمد على قنوات اتصال كفاءة تسهل تبادل المعلومات بين المستويات الإدارية، كما توصلا أيضا إلى أن هناك ضعف الثقة المتبادلة بين الإدارة وأعضاء الفريق بسبب إنتهاج الإدارة لمنهج سرية المعلومات كتلك المتعلقة بالموازنات والحصص...ومن أهم التوصيات التي أوصى بها الباحثان:

- ضرورة انتهاج استراتيجيات حديثة من ضمنها استراتيجية التمكين.
- تمكين أعضاء فريق العمل من معرفة جميع المعلومات.
- إتاحة فرص الحرية بالتصرف في المسائل الروتينية وغير الروتينية دون الرجوع إلى الإدارة.
- تشجيع الإنضمام إلى الفريق عن طريق توفير بعض الإمتيازات المادية والمعنوية لأعضاء الفريق.

فمن جهتنا نلاحظ أن هذه الدراسة تعالج أثر التمكين الذي يعد أحد المفاهيم الحديثة في علم الإدارة والأعمال على مفهوم فاعلية الفرق الذي يعد مفهوما جوهريا في أطروحتنا كما لاحظنا ثراءها بالمقاييس والإختبارات إلا أن الشيء الذي نأخذه عنها افتقارها للتحليل السوسيولوجي الذي يبرز أبعاد المشكلة كما أننا لم نلمس جيد المقاربة المتبناة في هذه الدراسة، كما نأخذ على الباحثين باقتراحهما تمكين أعضاء الفرق من المعلومات السرية فهذا أمر لا يتقبله الواقع الإداري لأن هذا النوع من المعلومات هو الذي يحافظ على سلمية السلطة وضمن خصوصية المؤسسة وضمن احترامها من أعضاء الفريق الذين هم في الأصل يشكلون العمال التنفيذيين، لأن تمكينهم من المعلومات السرية قد ينجر عنه ذبوع السر المهني خاصة وأن تكسير هالة سلطة الادعان التي تميز الإدارة تؤدي الى تمئع القرارات الرأسية وتؤدي إلى تسبب العمل بالإضافة إلى ظهور الإدارة الموازية ناهيك عن

إمكانية إستعمال هذه المعلومات كأداة ضاغطة على الإدارة مادام القانون يكفل لهم الحق بأن ينخرطوا كشركاء إجتماعيون.

وفي الأخير يمكننا القول أن هذه الدراسات وغيرها التي اعتمدنا عليها في انجاز أطروحتنا كان جل هدفها اتضاح الرؤيا حول مفهوم العمليات الإستراتيجية والذي غالبا ما يناقش من وجهة نظر إقتصادية داخل المنشآت الربحية محاولين إفراغ هذا المفهوم في الميدان الخدماتي من وجهة نظر سوسيولوجية بعيدا عن الكلام عن الأسهم والبورصة والأرباح ومحاولة تكييف المنافسة حسب القطاع الخدماتي من ناحية احترام الوقت والإستثمار في مهارات الفرق الفاعلة وتتبع دورها في تحريك وتيرة التخطيط الاستراتيجي لخلق رؤية استراتيجية وميزة تنافسية إيجابية من أجل تحقيق أجود الخدمات.

الفصل الثاني: فرق العمل

مدخل الفصل الثاني

تعتبر فرق العمل من أهم أساليب العمل ذائعة الصيت في الشركات والمؤسسات التي أثبتت فعاليتها نظرا لما يتميز به هذا الأسلوب من مقومات وخصائص أهمها العمل الجماعي، الذي تذوب فيه جميع القوى الفردية لإنجاز مهمة معينة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة في جو تسود فيه روح الفريق. ولمعرفة الكثير عن فرق العمل سوف نتطرق إلى مجموعة من المحطات منها، التطور التاريخي لاهتمام النظريات بهذا الأسلوب من العمل وخصائصه، وأسباب تشكيل فريق العمل وجماعة العمل والتميز بينهما، ومواصفات فرق العمل وأبعادها وأشكال وأنماط فرق العمل، وأهمية فرق العمل، وبناء فريق العمل، ومقومات نجاح فريق العمل، وأهمية بناء فريق العمل، وأثر القيادة في بناء فرق العمل ومعوقات نجاح فريق العمل.

أولاً: ماهية فرق العمل

1. كرونولوجيا الخلفية النظرية لفرق العمل

لقد سادت إدارة العمل الفردي منذ بدء ظهور علم الإدارة حتى منتصف القرن العشرين وذلك بتأثير المدرسة التaylorية (في ميدان العمل الإنتاجي) المستندة إلى أسس التخصص في العمل وتوزيعه على الأفراد، والمدرسة البيروقراطية (في ميدان العمل الإداري الخدمي) والمستندة إلى الإفراط في توصيف الوظائف وتقسيم المسؤوليات بين المستويات الوظيفية المتعددة. وبالفعل بعد أن تسيّدت الفردية في الأداء والإنجاز، وغابت الروح الجماعية في العمل في المنظمات التي صاحبت ظهور هاتين المدرستين، نتيجة لإغفال الإدارة التaylorية التقليدية للأهمية الإستراتيجية للعنصر الإنساني في تحريك عجلة العمل، واعتبارها الإنسان العامل كآلة يمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية وأيضاً نتيجة للإدارة البيروقراطية التي تعتمد على هرمية قاسية في الإدارة وعلى قوالب العمل الجامدة والجاهزة وآليات تقليدية تقتل الإبداع والمشاركة في تطوير أساليب العمل⁽¹⁾. أسهمت بعض النظريات الإدارية والتي ظهرت في منتصف القرن العشرين في التوجه نحو الاهتمام بالعنصر البشري وأضافت إدارة الجودة الشاملة دعماً إضافياً للعمل الجماعي المخطط والمدروس حيث مثلت فرق العمل أحد المرتكزات التي تقوم عليها هذه المنهجية، هذا المفهوم الذي تطور بعد الثورة الصناعية وذلك نتيجة للتحويل الصناعي والإنتاجي حيث حلت الآلة محل الحرفة وبذلك أصبح الإنتاج والجودة والسرعة هدفاً استراتيجياً للمنظمات.⁽²⁾

1 صالح ظافر صالح الزهراني، "واقع الممارسة لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط: جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2011، ص ص 19، 20. (libback.uqu.edu.sa)

2 أحمد عبده عبد الغني، إدارة وبناء فرق العمل: ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، ص2. من الموقع الإلكتروني: (www.kantakji.com/medi) يوم: 2020/10/12، الساعة: 10:15.

وقد بدأ الإهتمام الحقيقي بفرق العمل منذ عام 1924 مع حركة العلاقات الإنسانية.⁽¹⁾ هذه المدرسة التي ظهرت بالولايات المتحدة الأمريكية قبل الحرب العالمية الثانية، والتي انتشر تأثيرها إلى ابريطانيا فترة قصيرة بعد الحرب، وقد استمدت هذه المدرسة أفكارها من تجارب أو دراسات الهاوثورن التي أجريت بشيكاغو منذ منتصف العشرينات وحتى أوائل الأربعينات من القرن العشرين، تحت رعاية شركة ويستيرن اليكترويك بالاتصال مع مدرسة هارفارد لإدارة الأعمال وقد بدأت دراسة الهاوثورن بإشراف "إلتون مايو وزملائه من الباحثين" من أجل استكشاف العلاقة بين ظروف العمل الفيزيائية وبين الإنتاجية حيث أصبحت تتناول هذه الدراسات جماعات العمل غير الرسمية في التأثير على سلوك العمال واتجاهاتهم وإنتاجيتهم⁽²⁾، وقد عززت هذه المدرسة الهوية الجماعية وتماسكها ووضعت بعض السمات الرئيسية لفريق العمل الفعالة⁽³⁾، كما أن "هنري فايول" صاحب كتاب الإدارة والذي ابتدع مفهوم العملية الإدارية كمنطلق لدراسة طبيعة الإدارة سنة 1949، قد حدد أربعة عشر مبدأ للإدارة ومن ضمنها مبدأ التعاون والذي قصد به روح الفريق وبموجبه دعى فايول إلى العمل الجماعي وسيادة روح الفريق انطلاقاً من شعار "الاتحاد قوة"⁽⁴⁾، كما جاء بعد ذلك مجموعة أخرى من الباحثين تركزت دراساتهم على الحاجات والحوافز، مثل هرمية "ماسلو" للحاجات الإنسانية والعوامل الدافعة والوقائية لـ "هيرزبرج" والإنجاز "مكلياند" وجميعها أكدت على جملة أمور ذات أهمية خاصة، بالنسبة لما يعرف اليوم بفرق العمل، وهي التقدير الإجتماعي والإحترام للفرد العامل وإشباع حاجاته، كما أكدت على أن الإحساس بالانتماء لمجموعة العمل والتفاعل معها من قبل العاملين له تأثيره الكبير على العمل وإنتاجيته. ثم ظهرت بعد ذلك نظرية الشبكة الإدارية حيث يشير "العديلي" إلى أن "بليك" و"موتون" طرحا أسلوب قيادة

1 بن جدو بعيط، مرجع سابق، ص 77.

2 إبراهيم لطفي طلعت، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، ط1، 2007، ص 129.

3 بن جدو بعيط، نفس المرجع، ص 77.

4 عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع: الاردن، ط1، 2009، ص 36.

الفريق فيما سميها بالشبكة الإدارية في القيادة، حيث قسما أنماط القيادة الأساسية إلى خمسة أنماط بناء على الاهتمام ببعدي العاملين والعمل وأوضحا أن النمط (9،9) الذي جاء فيه "قيادة الفريق إنجاز عمل من أعضاء فريق ملتزمين ومتعاضدين من أجل تحقيق أهداف المنظمة وهذا يؤدي إلى علاقة من الثقة والإحترام". والذي أطلقا عليه "نمط قيادة الفريق"، يعد النمط الأفضل للقيادة الناجحة لكونه يهتم بكل من الأفراد والعمل بشكل متوازن.⁽¹⁾ كما أنه وبعد الحرب العالمية الثانية قامت الصناعات اليابانية المعاصرة منذ بداية الثمانينات من القرن 20 حسبما ذكر "ستيوارت كلج" بتطوير نموذج جديد من المنظمات يدعى بتنظيم "ما بعد الحداثة"، الذي تم تدعيمه عن طريق مدخل العلاقات الإنسانية، إذ رأى مفكروا هذا التيار ضرورة البعد عن نماذج التنظيم المرتبطة بالحداثة، والتفكير في نماذج تنظيمية أخرى ترتبط بحركة ما بعد الحداثة وتتمشى مع ظهور المجتمع الذي يطلق عليه "دانيال بل" "مجتمع ما بعد الصناعة" أو ما يطلق عليه "مجتمع المعلومات". ويطلق "اليكس تيو" على هذا النموذج "التنظيم الجمعي" ويرى أن نجاحه يرجع إلى الجوانب الايجابية للتقاليد اليابانية التي تشجع على التعاون والشعور بالانتماء والروح الجمعية، إذ يتم إدارة التنظيمات اليابانية غالبا بالأساليب الأسرية ويتم إدارة الموارد البشرية بتطبيق أساليب من شأنها تدعيم إنتماء العمال إلى التنظيم⁽²⁾ - من حيث اختيارهم وتدريبهم والمحافظة عليهم والعناية بهم بعد سن التقاعد وكذلك كيفية التقييم والترقية* - وتضمن لهم عملا متميزا وخبرة في المجال العمل وتقليل الاختلاف في المكانة التي يشغلها العاملون، والعمل في فريق متعاون بالإضافة إلى المرونة في التشغيل وأداء العمل، ونجد أن الاهتمام بالإنجاز الجماعي يجعل الثقافة التقليدية اليابانية تتركز أساسا حول الجماعة، ويميل العاملون إلى تدعيم العلاقات الاجتماعية بين بعضهم البعض ويعمل العاملون داخل التنظيمات اليابانية في أقسام يعمل كل فيها من ثمانية إلى

1 صالح ظافر صالح الزهراني، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

2 طلعت ابراهيم، مرجع سابق، ص ص 130، 131.

* عمر محمود غباين، مرجع سابق، ص 52.

عشرة عمال بقيادة رئيس القسم وكل قسم يعرف الآن بـ **دائرة النوعية quality circle** ولا ينتظر هذا القسم الأوامر من قمة التنظيم و لكنه يأخذ حق المبادرة، ونجد أن جميع أعضاء القسم يعملون معا ويشعرون بالمساواة وغالبا ما يجتمع أعضاء القسم مع أعضاء الأقسام الأخرى، لمناقشة أفضل أسلوب لتحقيق أهداف التنظيم، ومن ثم فإن الإداريين يوافقون بشكل روتيني على كثير من القرارات التي يتخذها العاملون على مستوى القسم، بالإضافة إلى نظرة كل من العمال والإداريين إلى التنظيم على اعتبار أنه بمثابة الأسرة نظرا لأنهم يتمتعون بالأمن والتوظيف الدائم، لذلك ليس من المستغرب أن نجد كلا من العاملين والإداريين يشعرون بالانتماء إلى التنظيم ويعملون بأقصى مقدرتهم لتحقيق الكفاءة التنظيمية وزيادة الإنتاجية.⁽¹⁾

ويدعم إهتمام الإدارة اليابانية بهذا أسلوب نظرية z لـ "ويليام أوشي" هذه النظرية التي تقوم على أساس تكوين الفريق وترى أن تكوين مثل هذه الفرق هي أساس القوة وأدوات التكامل بين المعلومات والموارد والأهداف.⁽²⁾ إذن الفلسفة الإدارية اليابانية تطبعها مجموعة من الدعائم والتي لا يتم العمل فيها إلا في ظل تنظيم عضوي يتسم بالتعاون والمشاركة بالجهد والفكر وحل المشكلات والالتزام بتحقيق أهداف المنظمة والإعتقاد في قوة الجماعة، ونظام يتسم بالإجماع أو كما يصطلح عليها بجماعية الإدارة، والعمل ليس فقط جنبا إلى جنب بل يدا بيد والمشاركة في إتخاذ القرارات، ووضع الأهداف والإيمان الشديد والقوة في قوة الجماعة، أيضا الإهتمام بالعلاقات الإنسانية، وسيادة نمط القيادة الاجتماعية وتمتع الفرد بدرجة عالية من الحرية بالإضافة إلى استمرار العامل في العمل مدى الحياة وعدم فصله. أيضا حياد القائد فيما يختص بقضايا الابتكار والمبادرات داخل المنظمات وذلك بإسناد أي إضافات أو تحسينات أو ابتكارات جديدة إلى فريق العمل أو الجماعة بكاملها.⁽³⁾

1 طلعت إبراهيم، نفس المرجع، ص 131.

2 نعمة عباس الحفاجي، مرجع سابق، ص 67، 68.

3 عبد السلام أبوقحف، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، ط 1، 1998، ص 68_70.

هذا وتعتبر إدارة الجودة الشاملة على حسب "جابلونسكي" بأنها "استخدام فرق العمل في شكل تعاوني لأداء الأعمال بتحريك المواهب والقدرات الكامنة لكافة العاملين في المنظمة لتحسين الإنتاجية والجودة بشكل مستمر"⁽¹⁾ كما نجد أن من بين الاتجاهات الحديثة لإدارة المنظمات التي اهتمت بأسلوب العمل بالفرق "نظرية الإدارة بالأهداف" التي ركزت على مجموعة من الدعائم والقيم التي من أهمها، الاعتراف بأهمية العنصر الإنساني، والاتصال الفعال، والاتفاق على أهداف واضحة ومحددة، المشاركة قيادة فريق العمل ديناميكية الإدارة.⁽²⁾ ومع التطور المتسارع في الفكر الإداري وظهور مفاهيم وأساليب إدارية جديدة في إدارة المنظمات المعاصرة، فمازال الإهتمام قائماً بإشراك جميع العاملين في صناعة النجاح، ومنحهم نطاقاً أوسع من الحرية في الفعل والتصرف وتحمل المسؤولية، وممارسة الرقابة الذاتية ومما ينطوي عليه نموذج إدارة فريق العمل من مهارات، ومن ضمن تلك التوجهات الإدارية الحديثة ما يعرف في فلسفة التطوير التنظيمي بـ "التمكين الإداري للعاملين" ويعتبره "أفندي" الصيحة التي تتردد مؤخراً في مجال تطور الفكر الإداري بعد أن تحول الإهتمام تماماً من نموذج منظمة التحكم والأوامر Command and Control Organization إلى ما يسمى بالمنظمة الممكنة Empowere Organization وما يتبع ذلك من تغيير التنظيم الهيكلي، ويعنى هذا التمكين الإداري بمنح العاملين قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانبهم في إدارة المنظمات التي يعملون فيها وحل مشكلات وتحمل المسؤولية والرقابة. هذا ويرى "بابكر" أن التمكين لا يقتصر على مجرد تشجيع الموظفين ليلعبوا دوراً أكثر فعالية ونشاطاً في مجال عملهم، بل يتعدى ذلك إلى انهماكهم في المشاركة الجماعية وتحملهم مسؤولية تطوير طرق وأساليب العمل، من خلال اتخاذ قرارات أكبر وأوسع دون الرجوع إلى جهات إدارية ذات سلطات وصلاحيات أكبر، أي تنزل عملية إتخاذ القرارات إلى المستويات

1أحمد عبده عبد الغني، مرجع سابق، ص 03.

2هناء حافظ بدوي، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الاسكندرية، (ب ط)، 2002 ص136.

الوظيفية الدنيا بما يساعد على تسهيل العمل والإنجاز وليس تعقيده. ويذكر "أفندي" أن العمل في صورة فرق عمل عموماً، والفرق ذاتية الإدارة تحديداً يعتبر من أعلى درجات التمكين التي يكون فيها أعضاء الفريق مسئولون عن عملية وإستراتيجية اتخاذ القرار، أي أن التمكين يسير في تسلسل يبدأ من انعدام سلطة العاملين وينتهي بالتمكين الكامل في حالة الفرق ذاتية الإدارة.⁽¹⁾

2. أركان فرق العمل وخصائصها

2-1. أركان فرق العمل: أصبح مفهوم فرق العمل من المفاهيم الأساسية في حشد وتنظيم الموارد البشرية لتحقيق أهداف المؤسسات، وأصبح عمل الفريق هو الأداة الأهم لإنجاز الأعمال والوسيلة الأكثر فاعلية لزيادة كفاءة الأداء ورفع مستوى القدرة على تنفيذ أصعب المهام وأعقدها.⁽²⁾

فحسب "حمود واللوزي" أن فرق العمل تمثل "مجموعة صغيرة من الأفراد يتراوح عددها من ثلاثة أفراد إلى اثني عشر فرداً، هذه الجماعات تتمتع بدرجة عالية من الاستقلال ويكون الإنضمام إليها اختيارياً وهي مسؤولة عن الجدولة والتدريب وحل المشكلات الخاصة بالعمل الذي يقومون به، ويتدربون على تقديم الحلول المبتكرة للإدارة ويقع عليهم مسؤولية تنفيذ تلك الحلول، وهي تعقد اجتماعات دورية لأعضائها مرة واحدة في الأسبوع على الأقل لمدة ساعة مدفوعة الأجر".

ومن هذا المفهوم يتضح أن فرق العمل تستند على الأركان التالية:

1. تتكون فرق العمل من مجموعة صغيرة تعمل في عمل متماثل وتتحدث بنفس اللغة.

2. تجتمع المجموعة تحت قيادة المشرف الخاص بها.

3. حجم المجموعة عادة ما يتراوح ما بين ثلاثة إلى اثني عشر فرداً.

1 صالح ظافر صالح الزهراني، مرجع سابق، ص ص 25، 26.

2 ناصر اللقاني، أنماط الشخصية ومهارات العمل، مركز الكتاب للنشر: القاهرة، (ب ط)، (ب س ن)، ص 226.

4.تجتمع المجموعة بشكل طوعي حيث لا يوجد إجبار على الإنضمام لتلك المجموعات أو الخروج منها.

5.تجتمع المجموعة بانتظام لمدة ساعة في الأسبوع على الأقل.

6. يكون الاجتماع مدفوع الأجر.

7. تقوم المجموعة بتحديد وتحليل وحل المشاكل الخاصة بالعمل.

8.تقدم الحلول التي تم التوصل إليها إلى الإدارة. والملاحظ من هذا التعريف أن فريق العمل يتمتع بصلاحيات مشاركة الإدارة في اتخاذ القرار من خلال تقديم حلولاً لمشاكل العمل.

9.تتولى المجموعة وضع المقترحات موضع التنفيذ و ذلك بعد موافقة الإدارة عليها.(1)

ومن هذا التعريف نلاحظ أن صلاحيات فريق العمل تتعدى المهام المطلوب منه تحقيقها إلى المشاركة في إتخاذ القرار لا من حيث تقديم الحلول المبتكرة لمشكلات العمل فحسب بل حتى تنفيذها.(2)

2-2. خصائص فرق العمل: هناك مجموعة من المميزات والخصائص التي تتميز بها الفرق بصفة عامة، كما هناك خصائص تميز كل نوع من أنماط الفرق بصفة خاصة يمكن إيجازها فيما يلي:

✓خصائص ومميزات الفرق بصفة عامة:

-يتميز الفريق بأنه حالة اعتمادية وتبادلية بين الأعضاء.

-المشاركة في هدف واحد.

-يشترك الأعضاء في تحديد الهدف.

-تتفاعل العلاقات والمعاملات بغرض تحقيق الهدف المشترك.

1 خضير كاظم حمود وموسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2008، ص ص262،263.

2(م ب)، علم نفسك بالطريقة المثلى: مهارات الإدارة في 24 ساعة (أسس الإدارة، الإدارة في أماكن العمل المعاصرة، سياسات المؤسسة والقيادة

الإدارية، التحديات التي تواجه الإدارة)، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر لوئجمان، ط1، 2003، ص230.

-يشارك الأعضاء في خطوات اتخاذ القرار.

-يتم تحديد قيادة الفريق والأدوار مسبقا.

-يتم وضع خطة العمل بطريقة تشاركية.

-المعلومات مفتوحة ومتاحة للجميع.

-تتكامل الأهداف الخاصة مع الهدف المشترك.(1)

✓خصائص ومميزات فرق العمل بصفة خاصة حسب كل نوع:

أ. تتميز فرق العمل الكبيرة على مستوى الشركة ككل بما يلي:

*تحديد الفرص والإحتياجات.

*رسم فلسفة الشركة.

*تحديد السياسات.

*خطط العمل التنفيذية.

*متابعة الأداء.

*تحديد مواعيد تحقيق الأهداف.

*من بين أعضائها ممثلين للمستويات الإدارية المختلفة.

*اجتماعات مطولة لفترة زمنية طويلة.

ب. تتميز فرق المهام الخاصة على مستوى بعض أعمال الشركة بما يلي:

*يتراوح عددها من 5 إلى 8 أفراد.

*تتكون من أفراد يعملون في مجالين أو أكثر من مجالات العمل في الشركة.

*إجتماعاتها مطولة لفترة زمنية محدودة.

*مسؤولة عن حل المشكلات بين مجالات العمل.

* قد يطلب من فرق أخرى إتمام العمل الذي بدأته.

1منير عبوي زيد، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دارالشروق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2006، ص 52.

ج. تتميز حلقات الجودة بما يلي:

* أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة.

* تحديد المشكلات في الوحدة ثم العمل على حلها.

* العمل فيها تطوعي.

* ليس لها سلطة تنفيذية.

* تقوم الإدارة بتوجيهها.

* فكرة أمريكية وتطبيق ياباني ناجح لها.

د. تتميز الفرق الموجهة ذاتيا بما يلي:

* أعضاؤها من وحدة إدارية واحدة.

* مسؤولون عن إتمام عملية متكاملة لها سلطات.

* وضع الأهداف ومراجعة الأعمال وقياس الأداء والتنسيق مع الوحدات الأخرى.

* اتخاذ القرارات بمشاركة الجميع.

* تحديد الاحتياجات التدريبية للأعضاء.

* سلطة التأديب والجزاءات داخليا.

هـ. المدارة ذاتيا بما يلي:

* تعمل بدرجة مختلفة من السلطة ليس لها مدير مرئي.

* تتعاقد مع الإدارة للقيام بمسؤولياتها بالإضافة إلى عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه

والرقابة.

* إجتماعاتها أسبوعيا.

* تعين أعضاؤه الجدد.

* تحديد مستويات الأداء وتقييمه.

*تعلم الإدارة من خلال التغذية المرتدة بالأداء. (1)

3. أسباب تشكيل فرق العمل وجماعة العمل والتميّز بينهما

3-1. أسباب تشكيل جماعات العمل بصفة عامة:

✓ لإنجاز مهام التنظيم: يتم التشكيل بغرض أداء مهمة معينة.

✓ لحل المشاكل: وتأخذ الجماعات هنا شكل لجان وعادة يكون التشكيل مؤقت.

✓ أسباب اجتماعية ونفسية: يتم تكوين الجماعات لإشباع الحاجة إلى التقدير والانتماء

والحماية من أخطار العمل وإشباع الحاجات الاجتماعية.

3-2. أسباب تشكيل فرق العمل:

✓ التركيز الدائم وبشكل مباشر على تحقيق تطور وتحسين مستوى الجودة والإنتاجية.

✓ إحساس العامل بأنه يقوم بأداء العمل بشكل طوعي وغير مفروض عليه.

✓ إعطاء فرصة حقيقية للعاملين للمشاركة الفعلية في مناقشة مشاكل العمل.

✓ إيجاد فرص لتطوير المهارات القيادية. وكذا الشمولية وتعدد الآراء.

✓ خلق نوع من الحماس لدى الأفراد لحل المشاكل.

✓ تخفيض مستوى الصراع بين الإدارة والعاملين.

✓ توفير المعلومات الدقيقة عن كافة النواحي المتعلقة بالعمل.

✓ لتحقيق التنسيق ولاسيما إذا كان العمل مرتبطا بأكثر من جهة.

✓ حينما لا يكون لدى المسؤول الوقت الكافي لتولي العمل بنفسه.

✓ حينما تكون طبيعة العمل تتطلب الروح الجماعية. (2)

3-3. التمييز بين فرق العمل و جماعات العمل: قد يستعمل لفظ الجماعة **work group**

وفريق العمل **work Teams** كمفهومين مترادفين ولكنهما من الناحية العلمية والسلوكية مفهومان

1 ممدحت أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ط1، 2012، ص ص62،63.

2 خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص ص 264،265.

مختلفان. جماعة العمل مكونة من أعضاء هدفهم الأساس هو الإشتراك في معلومات واتخاذ قرارات من شأنها مساعدة كل منهم على تأدية عمله في المجال الخاص به هو والمحدد له كشخص. أما عمل الفرق فإنه يختلف بأن الهدف يكون إنجاز ما يزيد عن تحقيق الهدف الخاص بالفرد، وهو هدف الفريق ككل، ويعتبر عمل الفريق أو روح الفريق عاملاً أساساً في العملية الإدارية.⁽¹⁾

ذلك أننا قبل عرض الفروقات الجوهرية بين المفهومين سوف نوضح أولاً ما هي الجماعة التي تضاربت حولها الكثير من الآراء والتعاريف والتي اخترنا منها تعريف شامل للجماعة لـ "حسان الجيلاني" الذي يرى بأنها "تلك التي يدخل أعضاؤها في علاقات وتفاعلات تلقائية وترتبطهم بعض القيم والمعايير، ويقوم التفاعل بين أعضائها على المصالح المشتركة، وهي تشبع الحاجات الاجتماعية لأعضائها، وعادة ما تكون صغيرة الحجم، حيث يتراوح عدد أعضائها بين ثلاثة إلى عشرة أشخاص، وأهم ما يميز الجماعة هو الإتصال الوثيق والضوابط التي تمارسها على أعضائها، كأن لا تنتج أكثر من الجماعة، ولا تنتج أقل من الجماعة، ولا تخرج عن معايير الجماعة، وما شابه ذلك من التحديدات التي تضعها الجماعة لأعضائها والتي تؤثر بها على المنظمة بصورة عامة".⁽²⁾

- أما جماعة العمل هي "مجموعة ذات عدد محدد من الأفراد في حالة تفاعل لتحقيق هدف مشترك متفق على أهميته وفي إطار الخصائص التالية:

*يتم التفاعل من خلال أدوار مختلفة لكنها مترابطة.

*يتباين مستوى التفاعل باختلاف الأهداف والأعضاء".⁽³⁾

1 محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: عمان، ط1، 2009 ص160.

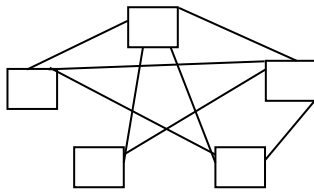
2 حسان الجيلاني، الجماعات: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومو للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2008، ص 20.

3 عامر عوض، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، ط1، 2008، ص109.

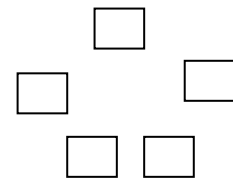
إذن هي الجماعة التي تتفاعل أساسا للمشاركة بالمعلومات ولاتخاذ قرارات، تساعد كل عضو من الأعضاء الأداء ضمن مجاله في المسؤولية. ولا تحتاج جماعات العمل ولا تتوافر لها فرصة العمل الجماعي الذي يتطلب جهودا مشتركة. وبذلك فإن أداء أعضائها هو فقط عملية تجميع المساهمات الفردية لكل عضو من أعضائها، ولا يظهر لديها أثر تجميع إيجابي يؤدي لتحقيق مستويات -أداء كلية أكبر من مجموع مداخلات الأعضاء-. أما فرق العمل فإنها تخلق أثر تجميع إيجابيا من خلال تنسيق الجهود الفردية للأعضاء إلى تحقيق مستوى أداء أكبر من مجموع المداخلات الفردية، وهذا ما يوضحه الشكل التالي:

الشكل رقم (02): يمثل الفروقات بين جماعات العمل وفرق العمل

فرق العمل



جماعات العمل



(المصدر: ماجدة العطية، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق للنشر

والتوزيع: عمان، ط1، 2003، ص 150).

بناء على هذا الشكل تعطي "ماجدة العطية" شرحا وافيا لاختلاف جماعة العمل عن فريق العمل في النقاط التالية:

-يعتمد أداء الفريق على كل من الإنجاز الجماعي والإنجاز الشخصي، بينما أداء المجموعة يعتمد فقط على الأداء الفردي. فأعضاء الفريق يعملون سويا لكي يستفيدوا من مجموع مهاراتهم ويتمكنون من بلوغ أهدافهم.

-أفراد المجموعة يمكن أن تتم مكافأتهم بسبب مساهماتهم الفردية. ولكن الفريق عادة ما تكون المسؤولية بداخله متبادلة فكل فرد داخل الفريق يجب أن يبذل قصار جهده لإنجاح الفريق وبلوغه لأهدافه وتتم مكافأته على هذا الأساس.

- يشترك أعضاء الفريق في ملكية الغرض الذي يسعون من أجله. بينما يقاس تقدم المجموعة على أساس مدى تقدمهم نحو أهدافهم الشخصية، فالفريق يركز على هدف جماعي.

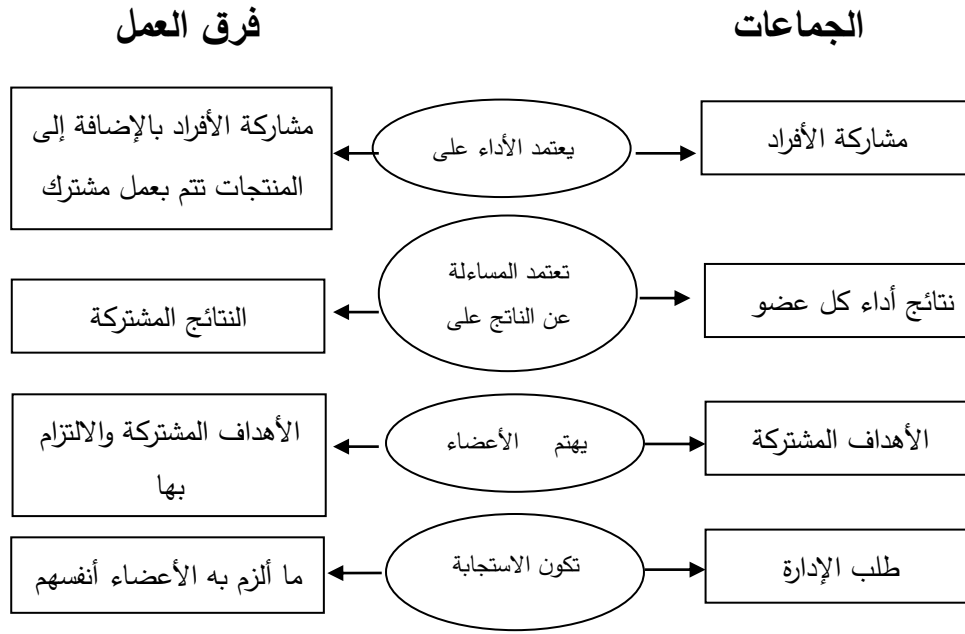
- يميل الفريق لأن يكون أكثر إستقلالية من المجموعة، وعادة ما يكون هناك مراقب لياشر عمل المجموعة ولكن أغلب الفرق اليوم يديرون عملهم بأنفسهم، وأي مراقب قد تتم الإستعانة به لمزيد من التدريب وليس لمباشرة العمل بالشكل الفعلي.

- الفريق يجب أن يكون عدد أعضائه قليلا، والمجموعات قد تكون كبيرة، ولكن الإتساق الضروري لنجاح فريق ما لا يتأتى مع عدد كبير من الأشخاص.

- يتعامل الفريق مع عدد قليل من المهام، فيشارك كل أعضائه الماهرين في أداء هذه المهام على عكس المجموعات التي تتعامل مع العديد من أصناف المهام، ونظرا لأن داخل المجموعة قدرا كبيرا من التخصصات عالية المستوى، فلا يستطيع أفراد المجموعة معرفة مدى مساهمات العمل الفعلية التي تقدم من خلالها للمجهود النهائي للمجموعة. وعادة ما يعمل الفريق دون قائد، ولكن المجموعات دائما لديها قائد سواء أتم تعيينه بشكل رسمي أم نشأ بشكل غير رسمي من بين صفوف الأفراد.⁽¹⁾ ونجد أيضا أوجه التفرقة بين الجماعة والفريق فيما وضحه كل من "جيرالد جرينبرج" و"روبرت بارون" في ما يلي:

1 (ب م)، علم نفسك بالطريقة المثلى : مهارات الإدارة في 24 ساعة، مرجع سابق، ص ص 229،230.

الشكل رقم (03): يمثل الفروقات بين جماعات العمل وفرق العمل



(المصدر: مدحت محمد أبو النصر، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل

وأسهل، المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر، ط3، 2015، ص 38).

ويتضح مما سبق أن العمل الجماعي والعمل الفرقي برغم إمكانية التمييز بينهما إلا أنهما متشابهان في كل المقومات ومنها الأهداف المشتركة وضرورة التعاون ووجود القيادة. (1)

في الأخير حسب ما أورد "القریوتی" أنه من المفيد أن يتم تحويل كافة الجماعات إلى فرق عمل بحيث تسودها الروح التعاونية وروح الفريق، ومن العوامل التي تساعد على ذلك:

- الحرص على حصر العضوية في الجماعات بعدد غير كبير، فكلما كان حجم الجماعة كبيرا كان من الصعب أن تتحول إلى فريق عمل.

- إختيار الأشخاص ذوي القدرات والمهارات للعضوية في الجماعات، ومن المهارات اللازمة في هذا المجال المهارات الفنية، ومهارات التحليل وتقديم المقترحات، ومهارات الإتصال والإستماع.

1 مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 34_43.

- الحرص على تحديد الأدوار بشكل دقيق والتنوع في العضوية، لأن ذلك يوفر فرصة لطرح أفكار جديدة.

- الإلتزام بتحقيق هدف عام يهم الجميع.

- توفير قيادة قادرة على إدارة الجماعة.

- إيجاد نظام مناسب لتقييم الأداء وإعطاء الحوافز.

- تنمية أواصر الثقة والإنفتاح بين الأعضاء بحيث يشعروا بالحرية والرضى من العمل ضمن إطار الجماعة.⁽¹⁾

4. مواصفات فرق العمل

4-1. مواصفات فرق العمل: تتصف فرق العمل بجملة من المواصفات

✓ **العدد المحدود:** فالحجم الأمثل يتراوح بين ثلاثة إلى عشرة أفراد حسب طبيعة مهمة الفريق

ويفضل العدد خمسة أو ستة للفريق، ومن مزايا هذا العنصر مايلي:

• توافر تفاعلات مثمرة ويكون التعبير الفردي متاحا للجميع مما يزيد من الشعور بالرضا.

• يمكن التقسيم في هذا الفريق دون فقدان الرؤية الشاملة للعمل.

• يمكن حل المشاكل بسهولة نظرا لجودة الإتصالات.

• انخفاض الصراعات.

✓ **وحدة الهدف ووحدة الفريق:** فأعضاء الفريق يشتركون في تحقيق هدف واحد محدد

واضح للجميع ومن ثم فإن وحدة الهدف تؤدي الى وحدة الفريق.

✓ **المهمة:** فلا يوجد فريق بدون مهمة فهي التي توجهه نحو الهدف والتي تعكس بدورها

الروح المعنوية للفريق، وهنا يجب التفرقة بين عمل الفريق وعمل الجماعة، حيث أن عمل

الفريق فيه تتضافر الجهود لتحقيق هدف محدود ومشترك، في حين يكون عمل الجماعة

متزامن لمجموعة من الأفراد كل منهم يقوم بعمله.

1 محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص ص 161، 162.

-الشعور بالإنتماء والالتزام الشخصي لهذا الفريق.

- بساطة التنظيم ومرورته.

- العلاقات الشخصية الجيدة.

- المشاركة وإبداء المقترحات والعمل على تشجيع الإبتكار والإبداع.⁽¹⁾

كما يضيف عامر عوض بعض المواصفات التي تتوفر في فريق العمل المتميز وتتمثل في:

- إعتبار الأهداف الشخصية وأهداف الفريق على نفس الدرجة من الأهمية، مع مراعاة عدم تداخل الأهداف الشخصية مع أهداف الفريق، بالطبع إلى جانب الوضوح التام للأهداف في أذهان فريق العمل وتفهمهم لها.

- الوحدة والتماسك بين الأعضاء، حيث تسود العلاقة القوية بين أفراد الفريق وتسهل الإتصالات الرسمية بينهم، ونتيجة لذلك ترتفع درجة الثقة بين أعضاء الفريق، ما يؤدي إلى التعبير عن الآراء والتفيس عن المشاعر من دون حرج، وفي ظل هذا الجو تشبع حاجة الإنتماء لدى الأشخاص.

- سيادة جو من الإحترام وجهات النظر المتباينة بين أعضاء الفريق، بل واعتبار الإختلاف في الرأي من العلامات الصحية بهدف الوصول لأفكار جديدة، والبحث الدائم عن أرضية مشتركة.

- العمل في جو مريح وغير رسمي قائم على المشاركة لا على التهديد، وقائم على التعاون للوصول إلى الهدف لا على المنافسة، بل يتم إشعار الجميع بأن المنافسة غير مقبولة.

- سيادة الإقناع بدلا من الإجبار كوسيلة للوصول إلى القرارات، ويتم الوصول للقرارات عن طريق الإجماع عليها.

1 فرق العمل وديناميكية الجماعة، مرجع سابق، ص ص 11،12. من الموقع (www.caoa.gov.eg)

- يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات.

- النمو الذاتي وارتفاع كفاءات الأعضاء نتيجة الممارسة.

5. أشكال وأنماط فرق العمل

عندما تشعر المنظمة بالحاجة إلى تشكيل فرق العمل، فإن أول مشكلة تواجهها هي تحديد نوع الفرق التي تريد تشكيلها، وهناك أنواعا مختلفة من الفرق التي يمكن تطويرها لتصبح فرق عمل مترابطة وهذه بعض النماذج الأكثر إنتشارا يخدم كل منها هدفا محددا ولكل منها خصائصه المميزة.

5-1. تصنيف "محسن العامري ومنصور الغالبي" وفي هذا الصدد لقد صنف الباحثان فرق

العمل إلى ما يلي:

أ. **الجان وقوى المهام المحددة:** يمكن تعريف اللجنة بأنها فريق صغير من العاملين يجتمعون خارج إطار العمل اليومي المحدد لهم لغرض العمل كفريق عمل مصغر، بهدف إنجاز عمل خاص وقد تكون المهام المحددة للجان قليلة تنتهي في فترة زمنية محدودة، أو قد تكون لجان قائمة ومستمرة وفق احتياجات العمل في المنظمة. أما قوى المهام وتسمى أحيانا فرق المشروعات **Projects Teams** فيمكن تعريفها بأنها تجميع لأفراد من أقسام مختلفة أو وحدات عمل في المنظمة للعمل على حل مشكلات معينة وبشكل مؤقت. المهام المحددة لهذا النوع من الفرق تكون واضحة ولها تاريخ انتهاء محدد، فقد تتشكل هذه الفرق لغرض تطوير منتجات وخدمات جديدة، أو لإعادة تصميم وترتيب مكان العمل أو أي أمر آخر.

ب. **دوائر الجودة(حلقات):** ظهرت باليابان في بداية الستينات ويقصد بها "مجموعة من الأفراد يتراوح عددهم بين 5_10 أفراد يتطوعون للاجتماع دوريا، لمناقشة قضايا تتعلق بتحسين الجودة وخفض التكاليف". وعادة ما تستعين حلقة الجودة بأساليب بيانية وإحصائية بسيطة لمعالجة المشاكل والفكرة الرئيسية لهذه الحلقات حسبما يرى المحللون هي قدرتها لوضع المبادئ النفسية والاجتماعية التي طرحت من قبل أصحاب النظريات "ماسلو" و"هرزبرغ" و"ماغريغر" في إطار عمليات مهيكلة ضمن بيئة العمل بمعنى تهيئة الظروف

النفسية والاجتماعية للعاملين لجعلهم أكثر إحساسا بالاندماج في العمل. وتضم مجموعات من الموظفين والمشرفين للبحث، عن طرق لزيادة فعالية مجموعات العمل، عن طريق إنتاجية أعلى وجودة أرقى.

ج. فرق العمل الرسمية وغير الرسمية: إن الفريق الذي ينظم بشكل رسمي لتدعيم عمل المنظمة وتحقيق أغراض خاصة تسمى فرق العمل الرسمية، وتأتي ضمن سياق تقسيم العمل وتكوين الأقسام. وهذه الفرق تؤدي مهمات عديدة ومتباينة، كما أن أحجامها وأساليب عملها وفترة بقائها ومسؤولياتها تختلف باختلاف تكوينها، وفي العادة تظهر فرق عمل غير رسمية نتيجة العلاقات وتقاسم المصالح بين أعضاء الفريق، فعادة ما تظهر مجاميع على أساس علاقات الصداقة أو مجاميع دعم للأعضاء فيما بينهم لغرض إعطاء قوة لمطالبهم باتجاه الأطراف الأخرى، ومن الضروري أن تعي الإدارة طبيعة التداخل بين هذين النوعين من المجموعات بهدف تحسين العمل وتدعيم الأداء.

د. الفرق الافتراضية والفرق المتقاطعة وظيفيا: من الأنواع الجديدة لفرق العمل والتي ظهرت بظهور المنظمات الافتراضية هي الفرق الافتراضية والتي يطلق عليها في بعض الأحيان **Electronic group Network**. وهي فريق من العاملين مع بعض يحلون مشاكل معينة من خلال تفاعل شبكة الأنترنت دون أن يرى أحدهم الآخر، وربما لا يعرف أحدهم الآخر. ولهذا النوع من الفرق فوائد عديدة فهي يمكن أن توفر تكاليف السفر وتختصر الوقت كذلك يمكن انضمام أي خبير أو أعضاء جدد للفريق مع إمكانية تخزين المعلومات وتحديثها متى اقتضت الحاجة، ولكون العلاقات بين أعضاء الفريق قائمة على أساس غير شخصي لبناء الاتصال المباشر وجها لوجه فإن العواطف والأحاسيس والإشارات غير اللفظية تختفي في هذا النوع من الفرق. أما الفرق المتقاطعة الوظيفية فهي فرق تتكون من أعضاء من وحدات وظيفية مختلفة في منظمة الأعمال، فهي ضرورية لعمل منظمات الأعمال اليوم خاصة في إطار تحسين قدرة المنظمة على التكيف والتكامل الأفقي، وأعضاء هذه الفرق يعملون مع بعض لحل مشاكل محددة لها امتدادا في كل الأقسام أو الوحدات الإدارية في

المنظمة، لذا يجب أن تكون حاجات المنظمة كوحدة واحدة نصب أعينهم، ويتوقع منهم تقاسم المعلومات والاستفادة من الأفكار الجديدة ويقدمون حلولاً إبداعية، ويحددون مواعيد نهائية لإنجاز الأعمال وإزالة الحواجز الموجودة بين أقسام المنظمة، التي تجعل من وحدات وأقسام المنظمة وحدات منعزلة عن بعضها وتمنع الأفراد من العمل بصورة جماعية.

هـ. الفرق المدارة ذاتياً: وهي فرق عمل تتكون من 5-30 عضواً يتم تعيينهم لإنجاز مهمة وبأدنى مستوى من الإشراف والتدخل من المدراء. توفي إطار منطوق هذا المدخل فإن الإدارة الذاتية هي أفضل أنواع الإدارة لكونها تدمج العاملين في العمل بحيث تحفزهم على استغلال أقصى طاقاتهم وينتظر من خلال هذه الإدارة تنشيط الإبداع والتحفيز والإنتاجية، كما تعرف بأنها مجاميع العمل المستقلة أو الفرق ذات الأداء العالي والتي تعتبر الإدارة جزءاً من عملها التقليدي اليومي، وهي ليست مثل حلقات الجودة تطوعية وإنما يعين أعضاء الفريق لأداء مهام وتحقيق نتائج ضمن المنتجات المختلفة، ويجب أن يكون الإشراف قليلاً ويعمل المدراء كمنسقين ويقدمون التسهيلات والدعم لهذه الفرق لإثارة حماسهم وتحفيزهم⁽¹⁾

5-2. تصنيف "مدحت أبو النصر" حيث يضيف الأنواع التالية:

أ. فريق المهام: وهي الفرق التي يضطلع بمشكلة معينة يراد حلها أو موضوع محدد مطلوب إنجازه ويمكن تحديد نوعين من هذه الفرق هما فرق المهام الكبيرة (فرق الإدارة العليا) وفرق المهام المحددة (فرق المشروعات)، والتي سبق وأن أشرنا إليها. غالباً ما يتم تشكيلها للعمل لفترة زمنية محددة، والتي تكون واقعة في الغالب تحت ضغط زمني يفرض عليها، لتحقيق مخرجات قابلة للقياس، ومع ذلك فهي قلما تكون معتادة على العمل سويًا بالقرب من بعضها أو في مهمة واحدة.

ب. فرق العمل: وهي مجموعات العمل الطبيعية والتي تقوم بالأعمال اليومية للمنظمة وربما تأتي هذه الفرق من خلال الوحدات القائمة بالمنظمة كالأقسام والإدارات والفروع والمواقع.

1 صالح مهدي محسن العامري وطاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ط 1، 2007، ص ص 481، 482.

ج. فرق الإدارة: وهي الفرق التي تشكّل من خلال الموظفين الذين يشرفون على الوحدات التشغيلية أو التنظيمية ويجب على فريق الإدارة أن يتولى المهام الشاقة التي تكمل وتحفز العمل وتجعله متكاملًا.

د. فرق العمل الإلكترونية: (ظهرت تحت تسمية الفرق الافتراضية) هذا وقد أدى التطور الهائل في مجال تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الإلكترونية إلى ظهور نوع جديد من الفرق ألا وهو فرق العمل الإلكترونية، حيث يتصل أعضاء هذه الفرق إلكترونياً بواسطة شبكة الأنترنت. وقد كان الأصل أن يتم الإتصال بين أعضاء فريق العمل بشكل شخصي أي مباشر ووجهها لوجه وفي مكان واحد، إلا أن فرق العمل الإلكترونية يتم الإتصال فيها بشكل مباشر غير شخصي وإن كان هناك إمكانية مشاهدة الصورة، وسماع الصوت من خلال الحاسب الآلي وشبكة الأنترنت والأعضاء ليسوا في مكان واحد، قد يكونون في إدارات أخرى أو مواقع أخرى أو بلاد أخرى.

أما "سيد أحمد مصطفى" فيقسم فرق العمل وفقاً لبعض الأسس إلى أنواع عديدة هي:

أ. من حيث الهدف: فهناك فرق تستهدف -على سبيل المثال- تطوير منتج أو خدمة، أو حل مشكلة، أو إعادة هندسة العمليات أو أي هدف تنظيمي آخر.

ب. من حيث الفريق: فقد يكون فريق العمل مداراً بواسطة أحد مديري الإدارات أو يكون ذاتي الإدارة حيث يعمل الفريق دون أن يوجهه مدير بل يوجهه أحد أعضائه -أكثرهم قبولا وخبرة وتأثيراً- ويكون الفريق مسؤولاً عن أداء مهمة جزئية أو كاملة بحيث يسلم ناتج عمليته إلى عميل داخلي (فريق آخر بالمنظمة) أو خارجي.

ج. من حيث عضوية الفريق: فقد يكون قائد الفريق وأعضاؤه من إدارة واحدة، أو يكون فريقاً مؤقتاً سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، وتتكامل تخصصاتها.

د. من حيث مدة العمل: فقد يكون الفريق دائماً مثل العاملين في الإدارة المالية أو إدارة التسويق أو يكون فريقاً مؤقتاً سواء كان من إدارة واحدة أو إدارات متعددة، بحيث ينتهي الفريق بانتهاء مهمته.

هـ. من حيث حجم فريق العمل: فقد يكون الفريق صغير الحجم وقد يكون متوسط أو كبير الحجم. (1)

3-5. تصنيف "نيكي هاييس لفريق العمل كما يلي:

أ. فريق إنتاج أخدمة: يكون عمل هذه الفرق روتينيا، حيث قد يشمل الحفاظ على التدفق المستمر للإنتاج والخدمات. والعاملين في هذه الفرق يعملون معا لأوقات كاملة وطويلة، قد تصل في بعض الأحيان إلى العديد من السنوات، حيث يقوم العاملون في مثل هذه الفرق بتنظيم أعمالهم وتأديتها بأنفسهم، ويمكن القول بأنها فرق إدارة ذاتية حيث أهم ما يميز هذه الفرق أنها فرق مشمولة بنشاط محدد في التصنيع أو المشتريات أو الخدمة كفرق الخدم أوالمضيفين في الطائرة، أو فرق تجميع خط الإنتاج.

ب. فريق الإجراء والتفاوض: يتكون هذا النوع من الفريق من مجموعة من الأفراد عالي المهارة بحيث يكون دور كل منهم واضح و معرف تعريفيا جيدا، تميل هذه الفريق على التركيز التام على المهمة الموكلة للفريق، مع تمتع كل فرد من الأعضاء الفريق بمهارات محددة تساهم في أداء المهمة بنجاح ومن خلال هذه المهمة تظهر مدى فعالية الفريق. هذا ما أظهرته الدراسة التي قام بها "هيلمرش" حول فرق الطيران الدولية حيث أوضحت هذه الدراسة الحاجة إلى أن يكون للفريق قيادة واضحة، وكذلك إدارة دولية مساعدة فتظهر لتنفيذ المهام التي تؤديها هذه الفرق وفي بعض الأحيان لا يكون متنبأ بها، فمن الحيوي أن يكون كل عضو في الفريق قادرا على المساهمة المستخلصة من خبرته بصورة واقعية في المهمة ككل بهذه الطريقة يمكن الارتجال في المواقف غير المعتادة ويكون دور الإدارة في هذه الفريق عن البناء الفعلي لرسالة المهمة التي يؤديها الفريق، وبمجرد إتمام ذلك يتول الفريق العمل وفي الفريق نفسه لا تكون القيادة عن توجيه الأنشطة الفردية وبدلا من ذلك تهتم

1مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 61،62.

أساسا بالتنسيق والتوقيت ومثال هذه الفريق فريق الجراحين، فريق الألعاب الرياضية، فريق الطيارين وفريق القتال في الجيش.

ج. فريق المشروعات والتطوير: تكون فرق تطوير المنتج، وفرق الأبحاث، وفرق المشروعات، تميل هذه الفرق إلى العمل لمدى زمني أطول كثيرا ويمكن أن يستغرق إتمام مشروع تطوير معين مثل تصميم نوع جديد من السيارات أو الحاسبات السنوية في بعض الأحيان. وغالبا ما تعمل هذه الفرق مع بعضها لبعض على مشروع واحد، ويُفضى الفريق بعد انتهاء من المهمة ليؤدي كل عضو في الفريق عملا آخر كما أنه يمكن أن تكون هذه الفرق دائمة ومستمرة و لها دور عام في التنظيم مثل أبحاث تطوير المنتج وأيّا كان نوع فترة دوام عمل الفريق فان هذه الفريق تميل إلى أن تتكون من تقنيين، أو أناس مهنيين مرتفعي المهارات مع خليط من التخصصات المختلفة.

د. فترة النصيحة والشمول: يهتم هذا النوع من الفريق بتوفير النصح التنظيمي واتخاذ القرارات رغم ذلك ليس من الضروري لهذه الفرق أن تكون عالية المستويات في التنظيم كما وأهم دراسة اهتمت بهذا النوع من الفريق هي تلك الدراسة التي قام بها الباحثان "موسوس" و"متهيلسكي" حول مصنع للألمنيوم سبق له تقديم فريق حل مشاكل في قاعدة إنتاجية وبمقارنة الإنتاجية قبل وأثناء وبعد عمل الفريق كانا حريصين على مراقبة التأثيرات المختلفة الأخرى مثل التحسينات التقنية أوالتذبذبات في حجم قوة العمل. وحتى عند أخذ هذه العوامل في الحسبان كان واضحا أن تقديمهم فريق حل المشاكل قد أنتج زيادة كبيرة مستمرة في الإنتاجية. ولمعظم فريق النصيحة و الشمول مدى مفيد جدا، ولا يحصلون على كم كبير من وقت العمل فلأعضائها أدوار أخرى في التنظيم وعادة لا يكون لمثل هذه الفرق على المستويات التنظيم المنخفضة كل الاستغلال الكامل رغم أن هذا يعتمد بدرجة كبيرة جدا على التزام التنظيم بعمل الفريق.

4-5. تصنيف جامعة هارفرد، وقد صنف الباحثين في كلية هارفرد لإدارة الأعمال فرق العمل إلى مايلي:

أ. **الفريق الوظيفي:** وهو عبارة عن مجموعة من الأفراد ينتمون لتنظيم معين، ويكونون تحت إشراف رئيس مباشر واحد، ويتميز أعضاء هذا الفريق بأنهم قد يعملون، أو لا يعملون معا لتحقيق أهداف الفريق.

ب. **الفريق متعدد الوظائف:** عبارة عن جماعة من الأعضاء في فريق واحد، ولكن لا يعملون طوال الوقت ضمن جهود الفريق وذلك لأنهم يعملون في وظائف مختلفة في التنظيم، ولديهم مسؤوليات أخرى.

ج. **الفريق النمر:** يشبه هذا النوع من الفرق الفريق متعدد الوظائف في كون أعضائه لهم وظائف مختلفة في المنظمة، ولكن أهم ما يميز هذه الفرق هو أن أوقاتهم كلها مكرسة لتحقيق أهداف الفريق.

د. **فريق لغاية محددة أو قوة مهام خاصة:** هو عبارة عن جماعة من الأفراد يكونون فريقا مؤقتا بهدف حل مشكلة معينة أو تحقيق هدف معين أو استكشاف فرصة معينة.

هـ. **اللجنة:** عبارة عن جماعة من أفراد التنظيم يقومون بالعمل باستمرار لتطوير ومراقبة سياسة أو ممارسة معينة.

و. **فريق الأداء العالي:** يتميز هذا الفريق بأنه عبارة عن جماعة من الأفراد يكمل بعضهم الآخر في المهارات التي يتحلون بها، ويعملون معا لتحقيق أهداف وغايات مشتركة. حيث أنهم يلزمون أنفسهم بمسؤولية مشتركة تجاه تحقيق هذه الأهداف.

5-5. **تصنيف "آرثر بيل" حيث وجد الباحث أن فرق العمل يمكن تصنيفها إلى التصنيفات التالية:**

أ. **الفرق الخاصة بمهمة معينة أو بمشروع معين:** وهي الفرق التي يتم تكوينها للقيام بمهام خاصة أو التعامل مع مواقف معينة، وقد يكون أعضاء هذه الفرق من قسم واحد في المنظمة أو من أقسام مختلفة فيها. فعلى سبيل المثال قد تقوم فرق العمل بتحسين الجودة، أو التخطيط لإدخال خدمة جديدة، أو إنتاج منتج جديد، أو العمل على إعداد التقارير المختلفة لمواكبة التغيرات والتطورات التي قد تطرأ على الأنظمة والقوانين التي تتعامل معها المنظمة.

ب. فرق ذات مهام مختلفة أو (الفرق متعددة الأقسام): أما هذه الفرق فيتم تكوينها في بعض المواقف التي تتطلب تكوين فرق من ممثلي الأقسام المختلفة، حيث يتم تكوينها لفترة معينة تنتهي بانتهاء المشروع المطلوب من الفريق إنجازه. كما أنه يمكن تكوين هذا النوع من الفرق للتعامل مع موقف معين يحدث باستمرار، يكون بحاجة إلى خبراء من أقسام مختلفة بحيث يكونون فرق عمل دائمة.

وهناك أيضا

ج. فريق الأزمة: فأحيانا يطلق عليه فريق إدارة الأزمة أو فريق العمل أولجنة تحقيق أو فريق الخبراء أو اللجنة الخاصة وفي المجال السياسي والعسكري يطلق على هذا الفريق تسميات أخرى أيضا مثل قوات العمليات الخاصة أو قوات الانتشار السريع وما شابه وتلجأ إدارة الأزمات إلى التعامل مع أية أزمة جديدة من خلال فريق متخصص يجري تشكيله لهذا الغرض، وهو ذلك الفريق الذي يجري تكليفه من إدارة الأزمات بالتعامل مع الأزمة وقوى الأزمات، والعمل على معالجة الأزمة والحد من خطورتها وآثارها السلبية. وهذا الفريق يكلف بمهام وظيفية محددة للتعامل مع أزمة بحد ذاتها وقد يتطلب الأمر أن يجري تكليف هذا الفريق باستمرار بعد ذلك، وقد يجري حل هذا الفريق بعد انتهائه من معالجة هذه الأزمة (1)

6. أدوار الفريق الناجح وتوزيعاتها

في بيئة الأعمال، يتم إنجاز معظم النشاطات من خلال فرق العمل ويعتمد مستوى الأداء على مدى كفاءة وسائل الإتصال ومدى التفاعل بين أعضاء الفريق أنفسهم، وعلى مدى التنسيق والتفاعل مع العاملين في الفرق الأخرى. في الحياة العملية قد لا يكون لنا خيار في اختيار الأشخاص الذين سنعمل معهم. وسيحتاج كل منا إلى أوقات مختلفة للتكيف مع باقي أعضاء الفريق والتفاعل معهم.

1 يوسف أحمد أبو فارة، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، مكتبة الجامعة: الشارقة و إثراء للنشر والتوزيع: الاردن، ط1، 2009، ص ص 66، 67.

6-1. تصنيفات أدوار فريق العمل الناجح: فالأدوار داخل الفريق Team Roles، حسب الباحثين "صباح حميد وغازي فرحان" هي السلوكيات المتوقعة من الفرد القيام بها داخل الفريق ومن أشهر الباحثين الذين تكلموا عن هذا الموضوع الدكتور "ميرديث بيل بن" عام 1981. فقد عمل "بيل بن" على تصميم نموذج إستبيان، حدد من خلاله مجموعة القدرات والصفات التي ينقلها الفرد إلى الفريق الذي يعمل معه، كما حدد مجموعة من الأدوار التي يقوم بها أعضاء الفريق كما حدد الوظيفة المطلوبة من كل دور. كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): يوضح الأدوار والوظائف المطلوبة من كل عضو داخل الفريق

الدور	الوظيفة
الرئيس	تنسيق الأعمال والمهام.
قائد الفريق	التوجيه/ القيادة.
المبدع/المبتكر	التفكير الخلاق.
المقيم	قياس الأداء.
موظف/ عامل الشركة	المسؤول عن إنجاز العمل.
موظف الفريق	الإهتمام بإدامة علاقات شخصية جيدة بين أعضاء الفريق.
المكمل	التأكد من أن الفريق يسير في الاتجاه الصحيح.
منسق الموارد	إدامة الإتصال مع الفرق الأخرى داخل الشركة.

(المصدر: صباح حميد علي وغاز فرحان أبو زيتون، الإتصالات الإدارية: أسس ومفاهيم ومراسلات الأعمال، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2007، ص 72.)

وهكذا فإن نجاح أعضاء الفريق في الوصول لأهدافهم يعتمد في جزء منه على مدى وجود دور محدد لكل عضو من أعضاء الفريق ومدى قناعته وقبوله وقدرته في إتقان الدور المنوط به، كما أن الأدوار التي حددها "بيل بن" تتأثر بكل كبير بشخصية الفرد وقدراته والمهارات الإدارية التي يتمتع بها.⁽¹⁾

1 صباح حميد علي وغاز فرحان أبو زيتون، نفس المرجع، ص ص 71، 72.

كما أن هناك مجموعة هائلة من الأدوار التي عكف الباحثون على ذكرها ولقد اخترنا البعض منها كما يلي:

- حيث يصنف "باركر" أدوار الفريق الناجح فيما يلي:

أ. **المساهم:** وهو العضو الذي يكون هدفه إنجاز المهمة ولديه الكفاءة والمعرفة الواسعة بأداء المهام ولديه ميل لتوفير المعلومات الفنية المددة لأعضاء الفريق ومساعدتهم لإنجاز المهام المناطة بهم.

ب. **المتعاون:** وهو العضو الموجه نحو الهدف ويشجع الفريق لإتمام مهامه ولديه إنفتاح واسع للأفكار والتقنيات الجديدة لإنجاز المهام.

ت. **المتصل:** وهو العضو الموجه نحو العملية ويمتاز بالإصغاء الفعال لأفراد الفريق والداعم للقرارات الجماعية والاتفاقات وحل النزاعات.

ث. **المتحدي:** وهو العضو الذي يطرح أسئلة عن الأهداف والتقنيات والأخلاقيات للفريق وتحمل المخاطر بهدف تحفيز الفريق نحو التحدي.

-ومن أكثر تصنيفات أدوار الفريق شيوعاً نجد تصنيف "دورلنغ كوندرسلي" والذي وضحاها كما يلي:

أ. **قائد الفريق:** ويقوم باختيار الأعضاء الجدد وتنمية الشعور بروح الفريق بينهم كما يقوم بالحكم على المهارات والكفاءات والخصائص الشخصية لأعضاء الفريق ولديه قدرة كبيرة على إيجاد الحماس والتحفيز على النجاح ويعتبر أداة اتصال في اتجاهين (مع الإدارة العليا ومع أعضاء الفريق).

ب. **الناقد:** ويعمل على تحليل فعالية الأهداف ذات الأجل الطويل ويتميز بأن لديه الخبرة الكافية على تحليل البديلة للتعرف على نقاط الضعف المحتملة ودائماً ما يتسم بإصراره الواضح على ضرورة تصحيح الأخطاء.

ت. **المنفذ:** ويعمل على التأكد من إستمرارية تنفيذ الفريق للمهام الموكلة إليه من خلال جدولة التنفيذ زمنياً ويتميز هذا العضو بأن لديه عقلية متزنة وقدرة كبيرة في التغلب على المصاعب والتنبؤ بالتهديدات التي قد تنشأ عن عدم تنفيذ الجدول الزمني .

ث. **عنصر الاتصال الخارجي:** ويعمل على توطيد علاقة الفريق بالمجتمع الخارجي وغالباً ما يتسم هذا العضو الذي يقوم بهذا الدور بأنه شخص دبلوماسي له حضور مؤثر ولديه قدرة عالية في الحكم على حاجات الآخرين، ولديه كذلك رؤية واضحة للصورة الكلية للفريق ويتسم أيضاً بأنه كتوم عند التعامل مع المعلومات السرية التي تخص الفريق.

ج. **المنسق:** ويقوم بتجميع أعمال الفريق ككل في شكل خطة متماسكة ويتسم بأن لديه فهم واضح لطبيعة العلاقة بين المهام الصعبة، ولديه إحساس قوي بترتيب الأولويات ولديه عقلية واعية وقادرة على التوحيد بين شتات الأشياء، ولديه مهارة في التعرف على المتاعب الكامنة وتسميتها.

ح. **المبتكر:** وهو الذي يشجع أعضاء الفريق على الابتكار، ويحافظ على استمرارية الحيوية والطاقة لديهم ويفترض في القائم بهذا الدور أن يكون متحمساً ومحباً للأفكار الجديدة ويحرص على تلقيها من الآخرين كما أنه لا يضيع أبداً الإقتراحات البناءة، وينظر للمشكلات باعتبارها فرصاً محتملة لتحقيق النجاح.

خ. **الفاحص:** ويعمل على التأكد من الوفاء بمعايير الأداء العالية، ويقيم مستويات أداء الأفراد بشكل جيد ويثني على نجاحاتهم ولديه القدرة على اكتشاف الأخطاء. ويرى الباحث أن فريق العمل الفعال لابد أن يكون لكل عضو من أعضائه دوراً محدداً، مع ضرورة أن يلم كل عضو أيضاً بطبيعة الأدوار التي يؤديها باقي أعضاء الفريق، وتتداخل هذه الأدوار وتتكامل تكاملاً عضوياً لتوافر القدرة والرغبة لدى أعضاء الفريق في العمل الجماعي المنسجم مع زملائهم ويفترض من قائد الفريق أن يوزع الأدوار حسب فهمه ورؤيته

لشخصيات أعضاء الفريق وخصائصهم وإمكاناتهم مع إيجاد التناغم والإنسجام بين هذه الأدوار لتتكامل من أجل تحقيق الأهداف العليا للفريق.⁽¹⁾

6-2. توزيع أدوار الفريق: يجب توزيع الأدوار وتوضيحها في بداية كل اجتماع، لأن الفريق الصحي هو الذي يسمح بمجال من المرونة للأفراد في أدوارهم وقد يتم تشجيع هذه المرونة من خلال تدوير المسؤوليات والمهام.

- ينقل المعلومات والمعرفة والمهارات لأفراد الفريق بتوقيت مدروس.
- يقسر ويطبق السياسات ومحددات العمل والتعليمات للفريق.
- يقوم بتعليم أفراد الفريق كيف يديرون المهمة بفعالية وتقييم النتائج.
- يقوم بإنشاء قنوات الإتصال بين الدوائر ويعمل على إلغاء الإزدواجية.
- تشجيع الفريق للتعرف على ما يمكن القيام به بطرق مختلفة أو بطرق أفضل.
- يقوم بتشكيل التصرفات الصحيحة للفريق ويساعد على تكوين المناخ العام للفريق.
- تشجيع الانضباط الذاتي للفريق.
- تشجيع قيام الأفراد ببعض المخاطرة.
- القيام بدعم أهداف الفريق أمام العملاء أو الزبائن.
- تدعيم ومكافئة التصرف الصحيح.

6-2-1. مسؤوليات المشرف:

- حل المشكلات للفريق في مجال خبرته.
- إيصال مدى تقدم الفريق للإدارة.
- يعمل كوسيط عند حدوث خلاف في الفريق لإيجاد حالات (رابع -رابع).
- يعمل على توجيه وتشكيل اتجاهات الفريق نحو إيجاد ثقافة مشتركة لهذا الفريق.

1 صالح ظافر صالح الزهراني، مرجع سابق، ص 41_43 (libback.uqu.edu.sa)

6-2-2. مسؤوليات مقرر الفريق:

- يقوم بتسجيل وقائع الاجتماعات ويصدر نسخة أصلية من التقرير لتوزيعها على أفراد التقرير لتوزيعها على أفراد الفريق.

- يقوم بتسجيل النقاط (الوقائع) بحيث تركز على:

*مواضيع النقاش والنقاط العامة المثارة.

*مناقشة الفريق والمهام الموكلة.

*يدون من هو الشخص المسؤول عن إنجاز كل مهمة.

*يدون المواعيد النهائية أو ما تسمى (Dead Line).

6-2-3. مسؤوليات الفرد (العضو) في الفريق:

-التحضير قبل الاجتماع حضور الاجتماعات المقررة في مواعيدها، والمشاركة في النقاش وعرض الإقتراحات.

- إبداء الرأي في الموضوعات المطروحة.

- إتمام المهام الموكلة إليه من قبل الفريق.

- يعرض أفكار ومبادئ لحل مشاكل الفريق.

- يقبل ويدعم القرارات الجماعية للفريق.⁽¹⁾

ثانياً: بناء فرق العمل ومراحل تكوينها

1. بناء فريق العمل:

إن تنظيم جماعات من خلال البناء التنظيمي، قد لا يضمن أن يكون فرق العمل ذات فعالية عالية، ذلك أن المديرين يجب أن يكون لديهم الوعي والإدراك الكافيان نحو بناء فعالية فرق العمل بكفاءة. بمعنى آخر يرتبط الأفراد في شكل جماعات أو فرق عمل رسمية

¹محمد حسن مجد حمادات، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، 8، 2008، ص

تحكمهم السلطات والأوامر الرسمية والإدارية. أو قد يرتبطون بشكل غير رسمي أو تلقائي وفي جميع الأحوال يقع على عاتق المديرين والقادة التدخل الفعال لبناء وتشكيل فرق العمل الموجهة بالأهداف التنظيمية ورسالة المنظمة.⁽¹⁾

ويعمل هذا الأسلوب (بناء الفرق) على تنمية وتغيير ثقافة وقيم الأعضاء المشاركين عن طريق تعريفهم بخبرات عملية ونظرية بشكل ينعكس إيجاباً على سلوكهم وتعاملها أثناء العمل و من هذا الأسلوب يلاحظ أن أهم حافز للفرد في مجال عمله هو انتمائه إلى جماعة العمل مما يعمل على تعزيز الإتجاهات السلوكية الإيجابية.⁽²⁾ ويعتبر فريق العمل من أهم أساسيات نجاح تطبيق مفهوم إدارة الجودة الشاملة الذي نفتقده كثيراً ويكاد يكون نادراً في معظم البلاد العربية كافة.

وتعتبر عملية بناء فرق العمل حسب يورك بأنها "حدث مخطط له بعناية لمجموعة من الأفراد الذين يرتبطون معا بنوع من الأهداف داخل المنظمة وذلك بهدف تحسين الطرق والوسائل التي يتم بها أداء العمل"⁽³⁾

وحسب "رضا وسنان" يعد فرق العمل وسيلة مهمة لاندماج الموظفين والسبب في ذلك يكمن في القول إنك مهما تكن كبيراً ومتمكناً في التنظيم فإن عظمتك ومكانتك لا تتجسد في فرديتك لوحدها في نجاح المنظمة كونها كيانا شاملاً، كما أن فشلها يعني أنك كمن لو كنت عاطلاً عن العمل. ويذهب البعض الى أبعد من ذلك في رؤيته للعمل بأسلوب الفريق فيرى أن جوهر فكرة الفريق يتجسد في الإبتعاد من الفردية في التصرف وفي اتخاذ القرار "إذ أننا

1 سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 123.

2 موسى اللوزي، مرجع سابق، ص 48.

3 بلس يورك، ديناميات العمل كفريق، مكتبة لبنان: بيروت، ط1، 2001، ص 23.

كوننا أفراداً مهتمين بتحقيق أهدافنا الفردية فإن ذلك يعد مضيعة للوقت والجهد والحركة والموارد وبالتالي يستحيل تحقيق الهدف، ولو تصرفنا بروح الفريق فإننا نعمل بشكل أمثل." (1)

1-1 مبادئ بناء فريق عمل فعال: هناك مجموعة من المبادئ لبناء فريق عمل ناجح فعال نذكرها:

أ. تشكيل الفريق: من ينبغي أن ينظم للفريق؟ كم العدد المناسب للأعضاء الفريق؟ على أي أساس نختارهم؟

ب. الإتصال: كيف تعامل أفراد فرق العمل عندما يحقق النجاح؟ كيف تخاطب فرق العمل؟

ت. الرؤية: مساعدة فريق العمل وتشجيع أفكارهم كي تصل لأفكار جديدة.

ث. تحديد الهدف: ينبغي إشراك فريق العمل في تحديد الأهداف المنشودة، فإن ذلك يزيد من قوته وحماسه.

ج. التقدير: ينبغي على قائد الفريق أو المنشأة أن يحتفل بالنجاح مع كل أعضاء الفرق علانية.

إذن ففي بناء فرق العمل يجب تنمية مبدأ روح الفرق بين مجموعة الأشخاص الذين يعملون سويًا من أجل تحقيق هدف وأهداف المنشأة الذين يعملون فيها، خصوصًا ما يتطلب أداء العمل، التعاون المتبادل بين القائمين بتنفيذه، فمن المهم التأكد من أن هؤلاء الأشخاص يمكنهم العمل سويًا بكفاءة وانسيابية لإنهاء العمل المطلوب بالطريقة الصحيحة، وفي الوقت المحدد وذلك عن طريق تلافي الأخطاء الفردية ومشاركة، وتنمية الخبرات العلمية والعملية بين العاملين. (2)

هذا ويضيف "خليل سيباني" أن من متطلبات بناء فريق عمل لا بد من توافر:

أ. الكفاءة التقنية والمهنية، وأهم متطلباتها المهارة والمعرفة التي يحتاج الفريق إليها.

1 رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2005، ص 64، 65.

2 صلاح محمد عبد الباقي، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع: الاسكندرية، (ب ط)، 2001، ص 158-164.

ب. القدرة على العمل كفرد من فريق.

ت. المساهمة الشخصية المرغوبة. (1)

في حين حاول "ماكس لاندزبيرغ" التلميح الى سلوك الفريق بإظهار السلوكات الحسنة من القبيحة والذي نعتبره إضافة لمبادئ بناء فريق عمل فعال.

حيث لخص سلوك الفريق فيما يلي:

أ. ممارسة جيدة:

✓ هادفة: هناك هدف واضح ومفيد للفريق مرتبط برؤية المنظمة، وإستراتيجيتها، ويمكن فهم الاهداف من قبل أعضاء الفريق والأشخاص المناسبين وخارجه.

✓ التوجه نحو الهدف: يعلم أعضاء الفريق والفريق ككل، من يجب أن ينتج؟ وماذا؟ ومتى؟

✓ تعاوني: يشعر أعضاء الفريق بمسؤولية مشتركة ومتعددة، وهناك تبادل في المصالح.

✓ منتظم: يحدد تصرف الفريق ويعزز مثلاً دقة المواعيد، تنفيذ الوعود، مناقشة محترمة

ولكنها صريحة.

✓ منقذ: يرحب الفريق بالأعضاء المؤقتين عند الحاجة إليهم، ويتواصل مع باقي المنظمة.

ب. ممارسة غير فعالة:

✓ غير مركز: يصبح هدف الفريق ضبابياً أوقديم العهد، أو أن أعضاء الفريق يحملون

وجهات نظر غير منسجمة بالنسبة إلى أهداف الفريق.

✓ إجرائي: يعمل الفريق بطريقة رتيبة عبر الاقتراحات، فيفشل في تقديم مضمون ملموس.

✓ فردي: يعتبر الأساس الذي يسهم فيه أعضاء الفريق غير واضح، تدفعه الأنانية، أو أنه

غير ملائم.

✓ إهمال: هناك عدد قليل من النماذج للفريق، فأعضاء الفريق يتأخرون أو يتغيبون ويمضي

إنتهاك القواعد دون اعتراض.

1 خليل سيباني، المدير الفعال: بناء القائد الناجح، موسوعة رجل الأعمال الناجح، دار راتب الجامعية: لبنان، (ب ط)، (ب س ن)، ص 33.

✓ **كتيم:** ينظر إلى الفريق كأخوية مغلقة، أو جمعية سرية، تصدر المراسيم ولا تتحدث إلى باقي المنظمة.⁽¹⁾ كما يضيف أيضا "رضا وسنان" عنصر:

✓ **تدريب فريق العمل:** ليس من المهم أن يتم تشكيل الفريق، إنما المهم هو المعرفة بأساسيات عمل الفريق، وهذا لا يتحقق دون تدريب الأعضاء على مثل هذه الأساسيات حتى يمكن تحاشي الوقوع في خطر الفشل الذي تتعرض له آلاف الفرق نتيجة لعدم معرفة وتحديد ما يجب عمله من قبل أعضاء الفريق، وينظر إلى التدريب المستمر على أنه وسيلة لتنمية إمكانيات الأفراد كل ضمن وظيفته بما يحقق الإنجاز الأمثل والجودة الشاملة.⁽²⁾

ويشير كلا "الخطيب ومعاينة" إلى أن عملية بناء الفريق هي:

أ. عملية تنظيمية إدارية تخلق من جماعة العمل:

* وحدة متماسكة.

* متجانسة.

* متفاعلة.

* فعالة.

ب. عملية مخططة: لتكوين أي جماعة مندمجة ملتزمة قادرة على أداء مهام معينة وتحقيق أهداف محددة من خلال أنشطة متعاونة متفاعلة.

ت. عملية تشخيص وتحسين فاعلية جماعة العمل من خلال:

* أسلوب العمل.

* علاقات الأعضاء ببعضهم.

* دور القائد إتجاه الأعضاء.

ث. بناء الفريق شيء لا تفرضه الإدارة على العاملين، وإنما يتحقق بـ:

1ماكس لاندزبيرغ، تعريف غادة الشهابي، أدوات القيادة، الرؤية، المبادرة، الزخم، المكتبة العبيكات: الرياض، ط1، 2003، ص 45.

2رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 67.

*رضا العاملين.

*اقتناعهم ورغبتهم في بناء فريق العمل، ومن ثم لا تبدأ مجهودات بناء الفريق قبل أن يتفق جميع الأعضاء على ذلك، ويرغبون فيه، ويسعون إليه، ويعملون على إنجازه.

ج. ويشير الكاتبان في سؤال- لماذا نستخدم بناء الفريق؟

* عند قصور الجماعة عن قيام بالمهام المطلوبة.

* عندما توجد مشكلات تستلزم وجود الفريق لمواجهتها.

* عندما تكون هناك فرص جديدة يجب إقتناصها.

* عند حدوث تحديات (مخاطر) تواجه المنظمة (عدم رضا الجمهور عنه...).

* والنقطة الهامة هي أن بناء الفريق هو أحد الأساليب الفعالة التي يمكن توظيفها للحصول على أداء أفضل، إنجاز أسرع، وعلاقات إنسانية أعمق، وهو أيضا وسيلة تساعد الأعضاء على فهم سلوكهم الشخصي، والوظيفي، ووضع خطة لتحسين أدائهم وتطوير إنجازاتهم.

- كما هناك أولويات أربعة يجب أن يحددها كل عضو عند تشكيل وبناء فريق العمل وهي:

الأولى: يجب أن يضع كل عضو عملية المشاركة في أنشطة الفريق على أولوية إهتماماته بقدر الأهمية لاحتياجاته الخاصة.

الثانية: يجب أن يحدد الأعضاء بوضوح توقعاتهم عن العمل في الفريق ويدركوا أهمية ذلك.

الثالثة: يجب أن يكون واضحا لأعضاء الفريق أهداف وأنشطة الفريق ويكون هناك إتفاق

نحو جوهر وصميم رسالة الفريق.

الرابعة: أخيرا يجب أن يكون هناك إتفاق سريع ومباشر على العمليات الأساسية والمرشدة

والموجهة للفريق.

وعند بناء فريق العمل يجب أن يتم اختيار الأعضاء على أساس اهتمامهم وإدراكهم لأهمية رسالة الفريق، بالإضافة أن يكون لديهم امتيازات متممة لبعضهم البعض، ويتوافر لهم قدرا كافيا من القدرة على التحدي وتحمل المسؤولية.(1)

2. أهمية بناء فريق العمل:

2-1. الإعتبارات التي تساهم في تكوين الفرق

✓ تكمن أهمية بناء فريق العمل في كونها تقنية وأسلوب حديث تساعد على تفهم إدراك وتقبل الأفراد الآخرين في العمل، ومعرفة أبعاد سلوك كل فرد وما يتم به من دوافع واستعدادات وقدرات للتفكير والإبداع، وهذا التفهم يساعد على كيفية التعامل والذي ينعكس بدوره على تنسيق الجهود والتكامل بين الأعضاء، وتسيير تسهيل حل الخلافات أو النزاعات والتناقضات أو سوء الفهم كما أنه يساعد على تعزيز الدعم والثقة والإتفاق والتأثير وتحقيق الأهداف.(2)

✓ إن الأهمية الأساسية لفريق العمل هو القدرة على تجميع الأفراد وتمكينهم من إستخدام مواهبهم لتطوير المنظمة وذلك عن طريق إشراكهم في اتخاذ القرار والتخطيط، وهذا يؤدي إلى زيادة مساهمة الأفراد ورفع درجة الرضا لديهم.

✓ إن أهمية فريق العمل تكمن في أنه يقوم بـ:

*تحسين الجودة.

*المرونة.

*التنسيق.

*الرضا والتطوير.

*الإنتاجية.

1سيد مُجّد جاد الرب، مرجع سابق، ص 128.

2فاروق عبده فليه و السيد مُجّد عبد المجيد، مرجع سابق، ص 102.

✓ كما أن بناء فريق العمل يؤدي إلى:

* تعزيز النجاح.

* تعزيز الإبداع.

* بناء التعاون.

* تعزيز قدرة أعضاء الفريق على حل المشكلات.

* تزيد المتعة وتقلل التوتر والصراع.

* تقدم المساعدة للمؤسسات الكبرى والمجموعات الصغيرة.

* تستجيب لتحديات التغيير.

* هناك تطور مؤكد بالوسائل والإجراءات والطرق.

* هناك كسب للجميع.

* مرونة الفريق تزداد.

* جودة الخدمة والمنتج تزداد.

* يقل الإشراف.

* تتطور عملية إتخاذ القرار. (1)

✓ ويرى "مدحت أبو النصر" أن فرق العمل تعد أهم ركائز نجاح وتقدم المنظمات في ضوء

المنافسة الشديدة بينها وحرص كل منهم في تحقيق مستوى أعلى من الجودة، فتحقيق

الأهداف الآن يحتاج إلى التعاون والتكامل بين مختلف العاملين ذوي التخصصات المهنية

المتعددة، وإلى قدرتهم على العمل الجماعي معا.

✓ ومن المزايا التي تحصل عليها المنظمات من بناء فرق العمل:

* الإنتاجية.

1 أحمد الخطيب و عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة : نظرياتو استراتيجيات و نماذج حديثة ، دار عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي : الأردن، ط1 2009 ص116-221.

*الإنسيابية.

*المرونة.

*الإلتزام.

*الجودة.

*رضا العميل.

✓ وتشير "سامية فتحي عفيفي" إلى مزايا تكوين وبناء فرق العمل داخل المنظمات كالتالي:

*أنها تعمل على تحسين وإعطاء قيمة أعلى لمخرجات العمل التنظيمي.

*تعطي جوا من الرضا العاملين الأعضاء في هذه الفرق.

*تساهم في إشباع حاجة أعضائها.

*تقريب وجهات النظر بين طاقم العمل داخل المنظمة الواحدة.

*تساهم في خلق جو من الإسهاب الفكري والإداري بما يكفل تنمية القدرات الإبتكارية

والإبداعية للعاملين في المنظمة.

2-2. تقييم بناء فرق العمل: يترتب على هذه المزايا مجموعة من النتائج الإيجابية يمكن

رصد بعضها كالتالي:

✓ تحسين جودة الأداء داخل بيئة العمل.

✓ تحسين مستوى أداء الخدمة للعملاء.

✓ تحسين المركز التنافسي للمنظمة.

✓ تحسين خطط المنظمة.

✓ تقليل التكاليف.

كما لفريق العمل مميزات نجد له عيوباً أحيانا من أبرزها:

✓ قد تحتاج وقتا حتى يتحقق منها نتائج ملموسة.

✓ قد يحدث خلط بين العمل اليومي لعضو الفريق وعمله مع الفريق.

✓ قد تخرج عن السيطرة وتبدو عليها مظاهر الفوضى وعدم الانضباط.

- ✓ قد تكون مضيعة للوقت ولا تدع وقتاً لأعضاء الفريق لممارسة عملهم الروتيني اليومي. (1)
- كما يشدد كلا من "رضا وسنان" على أن تعي المنظمة أهمية بناء فريق العمل كونه جزءاً أساسياً من عملية إندماج الموظفين وتمكينهم، آخذين بعين الاعتبار أن مثل هذا التوجه يواجه مقاومة ناشئة من المشرفين لأسباب متعددة منها:
- عدم رغبتهم بالتخلي عن صلاحياتهم.
 - نظرة المشرفين إلى المرؤوسين على أنهم غير مؤهلين لمثل هذا العمل الجماعي.
 - الإفتقار إلى الممارسات ناجحة في هذا المجال.
 - الحساسية الوظيفية الناشئة من تباين الوظيفية داخل كل فريق.
 - التشكيك بإمكانية تحقيق ما هو أفضل.
 - الخوف من الفشل وما ينشأ عن ذلك من نظرة سلبية.
 - إذ أن المشرفين هم المسؤولين في نهاية المطاف فإنهم يخافون من تحمل وزر النتائج المتحققة من عمل الفريق.
 - لذلك فإن عملية تمكين الفريق ليست بالعملية السهلة، لذلك ينطوي على عقبات وصعوبات تواجهها عملية بناء الفريق، ولا بد من الأخذ بنظر الاعتبار الجوانب الآتية:
- * أن نواة الفريق هي بناء الثقة المتبادلة بين الأعضاء.
- * ليست كل منظمة بحاجة لأسلوب عمل الفريق وإنما تحسين الجودة وزيادة الإنتاجية هما القوى المواجهة التي تحدد الحاجة إلى الفريق.
- * القرارات الجماعية هي الهدف الذي يكمن وراء تشكيل الفريق لأن كل فرد يسهم بمهاراته ومعرفته ويصغي للآخرين مثلما يصغي الآخرون لسماع آرائه. (2)

1مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص 46_54.

2رضا صاحب أبو حمد آل علي وسنان كاظم الموسوي، مرجع سابق، ص 64_66.

3. مراحل بناء وتكوين فريق العمل:

يرى علماء التنظيم أنه لا توجد طريقة واحدة أو خطوات متفق عليها لبناء فريق العمل حيث أن أهداف بناء فريق العمل والمتمثلة في إشاعة روح التعاون والثقة والإنسجام وإشباع الحاجات الفردية والجماعية وتحسين الإنتاجية، يمكن تحقيقها بأكثر من طريقة⁽¹⁾، كما توجد مراحل متميزة وواضحة يمر بها فريق العمل من خلال تطوره وتقدمه، وتختلف فرق العمل الجديدة عن الفرق القائمة أو الناضجة، فقد يكون الفرد عضواً في جماعة عمل جديدة مثل لجنة معينة أو فريق عمل صغير يكون مخصص لإنجاز مهمة معينة، وبمرور الوقت فإن فريق العمل يتغير وفي البداية فإن الأعضاء يحاولون التعرف على بعضهم البعض وأيضاً يعرفون الأدوار والمهام المطلوبة، وهذه الأعمال والمهام يجب أن تكون واضحة للفريق، وفي إطار ذلك فإن أعضاء الفريق يصبحون كجزء من فريق عمل هادئ، والتحدي الذي يقابل القادة يتمثل في قدرتهم على فهم مراحل تطور الفريق، ويقع على عاتقهم إتخاذ أفعال وتصرفات من شأنها أن تساعد الجماعة على إنجاز وتحسين عملها الوظيفي⁽²⁾.

ومع ذلك يمكن إستعراض بعض الخطوات المتعارف عليها في بناء فريق العمل ونموها على النحو التالي:

أ. مرحلة البحث:

غالبا ما تتسم المرحلة الأولى من عملية تكوين مجموعة جديدة بالارتباك حول الأدوار التي سيؤديها كل فرد، والمهمة المطلوب إنجازها، وأسلوب القيادة، ومصدرها، ففي هذه المرحلة يرى الأعضاء المنظمين إلى المجموعة أنفسهم أساساً كأفراد، فهذه المرحلة تتسم بالارتباك ومن المؤكد أن الإعتماد يكون كبيراً على القائد كون الأدوار والمهام غير واضحة والأعضاء في حالة قلق وقد يشعرون بالغضب نتيجة الدفع بهم إلى محيط غير مألوف بدون

1 احمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص232.

2 سيد محمد جاد الرب، مرجع سابق، ص 137.

توجيهات واضحة عن طريقة التعامل معه لأنهم في مستهل بحثهم عن هوية جديدة وهي دور كل منهم في المجموعة.

ب. مرحلة التحديد:

وتتضمن هذه المرحلة تحديد المهمة المطلوب انجازها، وألهدف المطلوب تحقيقه بواسطة المجموعة يبدأ الأعضاء في التعرف على الأدوار التي يريدون القيام بها للوصول إلى الهدف لكنهم يميلون إلى اعتبار أنفسهم يعملون مع آخرين لإنجاز مهمة ما، إنهم ليسوا مجموعة حقيقية بعد. وإنما هم تجمع من الأشخاص للعمل مع بعضهم على تحقيق هدف مشترك. سوف تظهر بعض التفاعلات المحددة يمكن التنبؤ بها مسبقاً، فقد تقع صراعات بين الأعضاء الذين يرغبون في إنهاء المهمة بسرعة، وأولئك الذين يرغبون في التقدم ببطء، وقد تقوم أيضا بعض الصدامات بين الذين استقروا على الكيفية التي يتم بها إنجاز العمل بها، وأصحاب الميول الأكثر تجريبية، وقد يصر بعض الأعضاء على تطبيق الحلول التي توصلوا إليها على المشروع بينما يشعر آخرون بالقلق حول مدى صحة تحديد الموضوع أو المشكلة، عادة ما يوجد بعض الأعضاء الذين يحتاجون إلى توجيه قوي حازم من الخارج، وآخرون يفضلون العمل في جو أكثر ديمقراطية وأكثر وضوحاً. وعادة ما يوجد الكثير من الأولويات الشخصية يريد بعض الأعضاء اكتساب التأثير داخل المجموعة لأنهم قد يعتبرون أنفسهم قادة بالفطرة كخبراء في الأمر الذي يتم مناقشته، أو لأنهم يريدون أن يروا المجموعة تتبنى أولوياتهم ومنهجياتهم، وآخرون يريدون إستغلال المجموعة في زيادة نفوذهم وقوتهم الخاصة، قد يفقد الأعضاء أصحاب الإهتمام الأوحد الموجه لتنفيذ المهمة والصبر مع أولئك الذين يرغبون في لفت الانتباه إلى تفاعلات المجموعة، وما يحدث بين الأعضاء.

ج. مرحلة التعريف:

يشعر الأعضاء في هذه المرحلة أنهم لم يعودوا مجرد تجمع من الأفراد لكل منهم أولوياته الخاصة وإنما أصبحوا في الواقع أعضاء مجموعة تعمل بتعاون لتحقيق هدف مشترك، فبينما كانوا يعتبرون أنفسهم سابقاً يؤدون أدواراً لخدمة الذات فهم الآن يحددون أدوارهم لخدمة

المجموعة وأصبحت أدوارهم القديمة تابعة للأدوار الجديدة المكرسة لخدمة المجموعة في تحقيق غايتها والأعضاء ذو الإهتمام الأوحد نحو أداء المهمة يدركون الآن أنه من الضروري توجيه بعض الإهتمام نحو المجموعة-التفاعلات بين الأفراد- لأنه يجب أن يكون هناك توازن بين الإهتمام بالمهمة، والإهتمام بالأعضاء القائمين على إنجازها للوصول إلى الفاعلية التامة.

في طريق الوصول إلى هذا الإندماج، إحتفظ الأعضاء بشخصياتهم لفترة من الوقت وانضموا أحيانا إلى مجموعات فرعية للتمتع بنفوذ أكبر، يخبو هذا الانقسام كلما زاد الأعضاء مع الفريق وتأخذ المجموعة شخصيتها المتفردة تماما كتفرد شخصيات أعضائها.

د. مرحلة المعالجة:

لا يعمل الأعضاء بتكاليف فقط من أجل تحقيق هدف أو مهمة ما، ولكنهم يقيمون فاعليتهم أيضا خلال عملهم الجماعي، ويجربون أدوارا جديدة مثل دور القيادة مثلا لمساعدة المجموعة في أن تصبح ناجحة، وتقل القيادة الرسمية المتعارف عليها نتيجة تبادل الأعضاء لدور القيادة ويراقب أعضاء الفريق الطريقة التي يعملون بها على أمل تطوير وسائل أكثر فاعلية لبلوغ أهداف المجموعة.

هـ. مرحلة الانصهار/إعادة التشكل:

عادة ما تتقضي المجموعات المكونة من أجل إتمام مشروع أو مهمة ما عند الإنتهاء من إتمام المهمة، ويحتمل أن تكون هناك فترة من الحزن يتأسى فيها الأعضاء على ما مضى وكانوا يعتبرونه مشاركة فريدة و متميزة. إن المجموعات ذات المهمة الثابتة تتغير أيضا فبعض الأفراد يتركون العمل وبعض الأفراد الجدد ينضمون إليه، وبالنسبة لهذه المجموعات توصف المرحلة الخامسة بدقة على أنها مرحلة الانصهار تستوعب هذه المجموعات

الأعضاء الجدد وتقرب الدرجات عندما يغادر الآخرون وتظهر تفاعلات جديدة. ومع مرور

الوقت تغير المجموعة شخصيتها، كما تغير أعضائها ومهامها.(1)

ويلخص "Jamission و Reddy" هذه المحطات في خمس مراحل كالتالي:

أ. مرحلة البناء أوالتكوين للفريق Forming: ومن خصائصها

* ظهور الحاجة إلى تكوين فريق عمل؛

* تحديد مهام الفريق؛

* اختيار قائد فريق العمل؛

* اختيار أعضاء فريق العمل بمشاركة القائد؛

* توفير متطلبات عمل الفريق؛

ب. مرحلة العاصفة Storming: ومن خصائصها

* ظهور التصادم بين أعضاء الفريق؛

* أحيانا ظهور الصراع بين أعضاء الفريق؛

* الأعضاء يقاومون سيطرة قائد الفريق.

ت. مرحلة وضع القواعد والمعايير Norming: ومن خصائصها

* يقوم الفريق بوضع المعايير والقواعد المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة؛

* يعمل الأعضاء سويا؛

ث. مرحلة الأداء أو العمل Performing: ومن خصائصها

* توزيع المهام والمسؤوليات على أعضاء الفريق؛

* يعمل الأعضاء متجهين نحو إنجاز الأعمال المطلوبة منهم؛

* متابعة نجاح الفريق.

1أحمد الخطيب وعادل سالم معاينة، مرجع سابق، ص232-235.

ج. مرحلة الإنهاء Terminating: ومن خصائصها

*قد يتفكك الفريق إما لسبب تحقيق أهدافه أو بسبب ترك الأعضاء لعضوية هذا الفريق؛

*توزيع مكافآت حسن الأداء؛

*قد يتجدد الفريق ويطلب منه أداء مهمة جديدة.

ويقترح "بويديل وليري" ست مراحل لنمو فريق العمل نعرضها في الجدول التالي:

الجدول رقم (02): يمثل مراحل نمو الفريق لـ "بويديل وليري"

مرحلة zero	التأهب والإلتقاء معا.
مرحلة (1)	البدء واستكشاف كل منهم الآخر.
مرحلة (2)	الاستمرار وتكيف كل منهم مع الآخر.
مرحلة (3)	الحصول على نتائج واجتماع كل منهم بالآخر.
مرحلة (4)	التوصل إلى التفاهم والعمل بفاعلية.
مرحلة (5)	إنجاز العمل والاتصاف بالإبداع.
مرحلة (6)	الإنهاء أو الحل والمضي قدما.
مرحلة (x)	الإنسجام مع الآخرين.

(المصدر: خضير كاظم حمود وموسى اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر

والتوزيع: عمان، ط1، 2008، ص 274).

مما تقدم يتضح أن عملية بناء وتطوير الفريق تتم بمراحل متعددة من النضج والنمو وكذلك من حيث التكوين ولا تحدث عمليات البناء تلقائياً، وبالتالي يلزم الفهم التام، والإلتزام بالتدرج العملي السليم، وإتقان العديد من المهارات اللازمة لهذه العملية.

لقد وجد "Bruce Tuckerman" أن هناك خمسة مراحل لتطوير الفريق، وهي:

أ. **التشكيل:** وهي مرحلة البداية حيث يكون الأعضاء خائفين من حدود للسلوك المقبول، لا يعرف الأعضاء مهارات الآخرين ويفضل كل واحد منهم إنجاز عمله بمفرده لقلّة الثقة اتصالات الأعضاء قلقة وتميل للرسمية، مازال الهدف للفريق موضع تساؤل، والمشاكل تبدوا أكبر من أن نجد حلاً لها، إنها مرحلة تحول من الفردية إلى الحالة الإجتماعية كعضو به للتنظيم والتدريب الفريق يحقق القليل بالنسبة للأهداف الموضوعة.

ب. تعاضم (الإندفاع) العمل: أصعب مرحلة حيث يبدأ الأعضاء بإدراك كمية العمل التي تنتظرهم، تكون لديهم نزعة للهروب والرعب، يعتمد الأعضاء تقريبا بشكل منفرد على تجربتهم وتخصصهم ويقاومون مع الآخرين من الأعضاء هناك صراع واضح، القائد يجب أن يكون صبورا ومرنا في العمل مع الفريق عموما فإن ليس كل الصراع سيء لأنه إذا لم يكن هناك صراع في الفريق فإن فرص تحسين مستويات الأداء التنظيمي ضعيفة. فمثل هذه الفرق تتغير ببطء وتظهر ركودا، بينما من ناحية أخرى يصبح الصراع مخوفا يتعارض مع الفعاليات ويصبح التعاون صعبا، فيعاني الفريق من الخلل الوظيفي.

وقد بين "Owen" بأن "الفرق الجيدة تصارع أكثر من الفرق السيئة على الأقل في البداية، كل فرد بالأخص هؤلاء الذين يتقاطعون في الوظيفة داخل الفريق، يجلبون معهم فروقات بالأهداف وإدراك حسي مختلف وأخلاقيات عمل مختلفة، الإحساس بالوقت، أولويات بالحياة الوظيفية والمواقف اتجاه الصلاحيات. فقائد الفريق والوسيط يحتاج إلى معرفة كيفية إدارة صراع الفريق ليكون منتجا وليس معطلا للعمل".

ت. مرحلة المبدأ، المعيار، النموذج: هي المرحلة التي يبدأ يعمل بها أعضاء الفريق معا وهنا الصراع العاطفي ينخفض ويصبح التعاون، التماسك، البناء هو السلوك الطبيعي. ومنه يصبح هناك وقت وطاقة كافية للهدف وتطور ملحوظ يبدأ بالظهور.

ث. الأداء: هي المرحلة التي يكون فيها أعضاء الفريق قد استقرت علاقاتهم وتوقعاتهم، على فهم المشروع بشكل أفضل وبدأ بالتركيز على المشاكل وحلها وتطبيق التغييرات المطلوبة فالأعضاء يعرفون دورهم ويعملون باهتمام ليصلوا إلى تحقيق الأهداف بشكل فاعل.

ج. التأجيل (الإرجاء): وهي مرحلة صممت للفرق المؤقتة، الفريق يحتاج إلى تقييم أداؤه وتحديد الدروس التي حصلوا عليها، هذه المعلومات ممكن تبادلها بين الأعضاء عندما يشاركون في الفرق مستقبلا هناك أيضا حاجة للاحتفال لإدراك مدى مساهمة الفريق في

المنظمة. كنتيجة للتدريب الملائم والقيادة الفعالة فإن بعض الفرق تصل إلى مرحلة الأداء بسرعة أكبر مما يشكل صعوبة على المنظمة لملاحظة المراحل الثلاث الأولى.⁽¹⁾

وفيما يلي تعرض الباحث "سيد محمد جاد الرب" إلى شرح مبسط لكل مرحلة من هذه المراحل:

المرحلة الأولى - التكوين forming: وتوصف هذه المرحلة بأنها مرحلة التوجيه والمعرفة الشخصية، وكما يقال فإن الأعضاء يذنبون الثلوج من بينهم ويختبر كل منهم الآخرين وذلك من أجل بناء علاقات صداقة. وفي إطار المهمة المطلوب تنفيذها ويحاول أعضاء الفريق إيجاد السلوك الذي يكون مقبولاً من جانب الآخرين، وفي أثناء هذه المرحلة فإن مرحلة عدم التأكد تكون عالية، وعادة ما يقبل الأعضاء السلطة والقوة المفروضة عليهم سواء من القادة الرسميين أو غير الرسميين، ويعتمد الأعضاء على الفريق حتى يجدوا قواعد أساسية ويعرفون ما هو المتوقع منهم.

وفي إطار هذه المرحلة المبدئية فإن اهتمام الأعضاء يكون بأشياء كثيرة مثل: ماذا يتوقع مني؟ وماهي المعايير والأشياء المقبولة؟ هل أنا مستعد لذلك؟ وخلال هذه المرحلة فإن القادة سوف يوفر الوقت اللازم للأعضاء لبناء المعرفة الشخصية بين كل واحد منهم والآخرين كما يشجع القادة أنفسهم على الاندماج في مناقشات إجتماعية غير رسمية مع الأعضاء.

المرحلة الثانية - مرحلة الإقتحام أو الإندماج storming: وهي تلك المرحلة التي تندمج فيها الشخصيات المستقلة للأفراد والأدوار والنتائج والصراعات حيث تتصهر في جماعة العمل ويصبح الأفراد أكثر إصراراً على معرفة أدوارهم بوضوح وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة أدوارهم بوضوح وتحديد دقيق، كما يصرون على معرفة ما هو المتوقع منهم بالضبط؟ وهذه المرحلة تكون معروفة بالصراعات وعدم الاتفاق، فقد تختلف توقعات الأفراد وطموحاتهم عن رسالة الفريق، وربما يتجه أعضاء الفريق إلى المناورة والإندماج والتحالف كما تتجه الجماعات الفرعية إلى التركيز على الفوائد العامة التي يمكن أن تعود عليهم، قد تختلف

1خضير كاظم حمود وموسى سلامة اللوزي، مرجع سابق، ص 273_275.

إحدى الجماعات الفرعية الصغيرة مع جماعة أخرى حول الأهداف الكلية للفريق أو كيفية إنجاز هذه الأهداف.

ومن خلال هذه المرحلة لا يكون الفريق متماسكا بعد وقد يوصف بأنه ناقص الوحدة والتكامل إلا إذا تمكن من إحراز النجاح والتحرك بنشاط خلال هذه المرحلة. وبعض الفرق قد تهوى إلى القاع في هذه المرحلة حيث يقدم فرق العمل الأفكار الإبتكارية، ولا يتفقون مع بعضهم البعض في إطار حالة عدم التأكد وينتابهم الصراع حول الأهداف والمهام الخاصة بفريق العمل.

المرحلة الثالثة- مرحلة الصياغة أو التشكيل Norming: خلال هذه المرحلة يحاول أعضاء الفريق حل صراعات المرحلة السابقة، كما يتألف الفريق وتكتمل وحدته واندماجه، ويحدث الإتفاق الجماعي تجاه من له القوة وهو القائد وأيضا ماهي أدوار الأعضاء وبالإضافة إلى ذلك يفهم الأعضاء بعضهم البعض ويتكاملون نحو تحقيق أهداف جماعة العمل، وبالتالي يمكنهم التغلب على الخلافات بينهم ومعالجتها، ويصل الفريق إلى درجة التماسك المطلوب وتبقى هذه المرحلة وقتا قصيرا وقد تستمر وقتا طويلا، والقادة في هذه المرحلة يؤكدون على التوحد مع الفريق ويساعدونه على تحديد قيمه ومعاييره بوضوح.

المرحلة الرابعة- مرحلة الأداء Performing: وفي هذه المرحلة يقوم الأعضاء بحل المشكلات وإنجاز المهام المحددة لفريق العمل، ويلتزم أعضاء الفريق برسالاته ويرتبطون وينسقون بين بعضهم البعض، ويتم معالجة عدم الاتفاق بطريقة مدروسة ورشيدة، ويقوم أعضاء الفريق أيضا بمواجهة ومعالجة المشاكل التي تعترض إنجاز أهداف الفريق، وأثناء هذه المرحلة وعلى مستوى أعضاء الفريق الإختصاصات المحددة للمهمة المطلوبة مع التعاطف الإجتماعي بين أعضاء الفريق.

المرحلة الخامسة- مرحلة التفكك أو التشتت Adjourning: تحدث مرحلة التفكك أو التشتت في اللجان فرق المهام المحددة وفرق العمل والتي تكون محددة بتأدية مهمة معينة ثم بعد ذلك يتفرق أعضاء الفريق، من خلال هذه المرحلة فإن أداء المهمة لا يكون على قمة

أولويات الفريق، ولكن قد يتجه الأعضاء نحو تعميق الجوانب العاطفية والإنفعالية، وأيضاً تقوية التماسك ولكن قد يسود الإحباط والندم مما يؤدي إلى التمزق والتشتت وفقد علاقات الصداقة والتعاون وعند هذه النقطة فإن القادة يفعلون ما يدل على تشتت الفريق من خلال بعض المراسم والشعائر وربما يعلنون نهاية أو ختام عمل الفريق بعدما نفذ مهامه كاملة وبنجاح. (1)

4. شروط نجاح بناء وتكوين فريق العمل:

- من خلال دراسة "منير عبوي" لبناء فريق العمل في المنظمات والتنظيم وجماعات العمل فقد استخلص مجموعة من الشروط التي تؤدي إلى نجاح الفريق في النقاط التالية:
- ✓ أن يتولى القائد التخطيط بمشاركة الأعضاء، وتنسيق الجهود بينهم.
 - ✓ أن يتولى الأعضاء على علم بالمهام المطلوبة، واقتناع بأهميتها، وقدرتهم على تحقيقها.
 - ✓ أن تتوفر لديهم المهارات اللازمة لأدائها.
 - ✓ أن تتوفر الرغبة في التعاون لتحقيق الهدف، والإلتزام بتقديم المساهمات لباقي الأعضاء.
 - ✓ أن تتوفر إتصالات مفتوحة ومعلومات متاحة للجميع.
 - ✓ أن يتوفر بين الأعضاء الثقة والاحترام والمساندة، والرغبة في إذابة الإختلافات.
 - ✓ أن يتوفر نظام فعال للثواب والعقاب المادي والمعنوي. (2)
- ويضيف "مدحت أبو النصر" شروط أخرى لبناء وتكوين فريق العمل فيما يلي:
- ✓ تحديد أهداف الفريق المطلوب تحقيقها.
 - ✓ البحث عن المجموعة الملائمة من الأفراد القادرين على تحقيق الأهداف المطلوبة وعلى التفاعل معاً لتكوين فريق عمل جيد.
 - ✓ وضع أهداف الفريق القائد ولجميع أهداف الفريق.

1 سيد مجّد جاد الرب، مرجع سابق، ص 137_139.

2 زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص 56.

- ✓ الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- ✓ توفير الموارد والأدوات التي يحتاجها الفريق لتحقيق الأهداف المطلوبة منهم.
- ✓ العلاقة المباشرة بين أعضاء الفريق والاتصال المفتوح فيما بينهم.
- ✓ الإحترام المتبادل على المستوى الشخصي والثقة المتبادلة.
- ✓ الصراحة واحترام كل عضو لمهن الأعضاء الآخرين، والتعاون المتبادل.
- ✓ توفير مناخ الحرية والإبتكار.
- ✓ ممارسة بسيطة للسلطة، وعدم التقيد بالرسميات.
- ✓ الإنصات الفعال فيما بين أعضاء الفريق ومع قائد الفريق.
- ✓ القيادة المشتركة والديمقراطية.⁽¹⁾

5. مقومات بناء فريق العمل:

هناك ثلاث عناصر تؤثر على بناء فريق العمل هي (العنصر الفني والعنصر الإنساني والعنصر البيئي).

- 5-1. **العنصر الفني:** (ويقصد به نوع المهمة المطلوب إنجازها، مدى صعوبتها، المعلومات المتاحة الأساليب المختلفة لتحقيقها، والأدوات والأجهزة اللازمة لإنجازها).
- 5-2. **العنصر الإنساني:** (وهو يتمثل في القائد وأعضاء الفريق).
- 5-2-1. **قائد الفريق:**

- ✓ هو المسؤول عن تحقيق التنسيق والتكامل والتفاعل بين أعضاء الفريق.
- ✓ يكون بينه وبين الأعضاء قدر كبير من الثقة والاحترام والتعاون.
- ✓ يكون مقتنعا بأهداف الفريق مخلصا في تحقيقها، جاد في قيادة الأعضاء للوصول إليها.
- ✓ يجب أن تتوفر فيه شخصية ناضجة، وخبرة عملية مناسبة.

1مدحت أبو النصر، مرجع سابق، ص ص 107، 108.

✓ يعمل القائد مستشارا للفريق، يقوم بتسهيل مهمة الأعضاء، وترسيخ القيم والقواعد السلوكية وتوجيه وتعليم الأعضاء وتقديم النصح والمشورة.

5-2-2. أعضاء الفريق: تؤثر النقاط السلوكية الآتية على نجاح الفريق

✓ عدد الأعضاء وخبراتهم ومهنتهم ومكانتهم في التنظيم الأساسي للمنظمة.

✓ القيم السائدة بينهم، ودرجة الإنتماء والولاء للفريق.

✓ قدرتهم على العمل الجماعي، ومدى استعدادهم للتعاون.

✓ مهارات الإتصال وعلاقاتهم الاجتماعية.

✓ الروح المعنوية والمشاعر والإتجاهات.

✓ الدوافع المتنوعة لدى الأفراد ومدى إشباعهم.

5-3. العنصر البيئي: (وهو يتمثل في البيئة التنظيمية والبيئة الاجتماعية).

5-3-1. البيئة التنظيمية:

✓ المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد، أهدافها، رسالتها، خططها، ومواردها.

✓ تركيب الإدارة العليا، وفلسفتها، وسياستها.

✓ نظم الحوافز والتقييم، والتدريب، وفرص النمو.

5-3-2. البيئة الاجتماعية:

✓ المؤثرات الاقتصادية والاجتماعية لبيئة المنظمة والفريق.

✓ يلاحظ أن البيئة الاجتماعية تكون أكبر تأثيرا على الفريق، لأن عادات المجتمع وأعرافه

تتغلغل في اتجاهات وسلوكيات الأفراد.(1)

1زيد منير عبوي، مرجع سابق، ص ص 56،57.

ثالثاً- نماذج فاعلية الفرق ومكوناتها، خصائصها وتقييمها:

1. نماذج فاعلية الفريق: قبل الخوض في نماذج فاعلية الفريق نشير إلى أن مفهوم

الفاعلية كأى مفهوم مرتبط بالحكم الإنساني ومثل غيره من المفاهيم الإدارية مر بمراحل متعددة وإلى التفاوت في وجهات النظر الفكرية من حيث تحديد معناه الشامل، إذ نجد أن كلا من "Narayanan & Nath" قدما تعريفاً للفاعلية بأنها "الحكم الإنساني عن مدى ممارسة المنظمة لعملها بشكل مرض. وتشكل هذه الأحكام للمديرين الأساس للتغيير التنظيمي الأول وعندما لا تكون الفاعلية مقنعة تكون التغييرات ضرورية" ومن المداخل التي تناولت الفاعلية مدخل الإدارة بالأهداف ومدخل النظم، ومدخل جمهور المستفيدين.⁽¹⁾

ومعظم النماذج المقترحة من الباحثين تقع بشكل عام في ثلاث فئات هي:

✓ (مخرجات إنتاج المجموعة المساهمة في تنمية أعضاء المجموعة والدرجة التي فيها

آلية العمل تزيد من قابلية أعضاء المجموعة للعمل سوية في المستقبل فبالنسبة

لقياس مخرجات إنتاج المجموعة فيتضمن (النوعية الإنتاجية الكُلف)؛

✓ أما ما يتعلق بالمساهمة في تنمية أعضاء المجموعة فهي قد تتضمن (الرضا الوظيفي

وإشباع حاجات أعضاء الفريق الثقة بالإدارة)؛

✓ وأخيراً فإن قياس قابليات النجاح للمجموعة قد تتضمن السلوك الإنسحابي مثل معدل

الغيابات للأعضاء أو معدل استبدال العمال.

وفي سياق متصل لتوضيح فاعلية الفريق فإن "merhpormsther & Hunt Osborn" إقترحاً بأن

فاعلية الفريق تحدد عن طريق خصائص المنتج أو الخدمة ولكن عن طريق تحقيق الفريق

الرضا للمستهلكين بينما إقترح "Bryaut & Dunphy" عام 1996 " ان الابتكار هو من أهم

العوامل التي تشير إلى فاعلية الفريق ويتضمن (الابتكار تطور التكنولوجيا الجديدة، القابلية

على حل المشكلات، المرونة في التعامل الأفكار الجديدة).

1 كاضم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2004، ص 320.

وعلى الرغم من تعدد وجهات النظر التي تتناول مفهوم فاعلية الفريق فبالنتيجة هناك (نماذج) أو (مؤشرات) وضعها العلماء ووفق اتجاهات متعددة (نماذج فاعلية الفريق) يمكن من خلالها قياس فاعلية الفريق، وقد تباينت آراء الكتاب والباحثين في تحديد نماذج فاعلية الفريق، ففي الوقت الذي توجد فيه نقاط إلتقاء نجد أن هناك نقاط إختلاف كالاتي:

1-1. أنموذج (Hackman): حيث قدم في عام 1982 أنموذجا عن فاعلية الفريق يتمثل بثلاث أطر هي: (المدخلات، العمليات، المخرجات) فالمدخلات تتضمن ثلاث عناصر هي (العوامل المنظمة تصميم المجموعة وتدخلات المجموعة) أما الإطار الثاني المتمثل بالعملية فيتعلق بمحتوى الجهود المبذولة ودرجة المعرفة التي يمتلكها الفريق مدى تطبيق المهارات وكذلك ملائمة استراتيجيات الاداء المستخدمة. وبالنسبة لإطار المخرجات فيتمثل بالانتاجية النوعية رضا اعضاء المجموعة عن الاداء.

1-2. نموذج (Guzzo): وضع "Guzzo" في عام (1986) أنموذجا لفاعلية الفريق يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة هي اعتمادية المهمة اعتمادية المخرجات وقوة التأثير.

1-3. أنموذج (Hackman): في عام (1987) عدل "Hackma" أنموذج عام (1982) وهنا التعديل تضمن المدخلات من خلال اضافة عامل التصغير لعنصر تصميم المجموعة اجراء اضافة ايضا على العوامل المنظمة تطبيقات إدارة الموارد البشرية .

1-4. أنموذج (Tannebaum et al): وضع "Tannebaum et al" أنموذجا موحدا لفاعلية الفريق في عام (1993) حدد من خلاله أربعة أنواع من المتغيرات الداخلة التي ترتبط فقط بعضها ببعض وإنما أيضا بعمليات الفريق المحور الإداري، وهذا الأنموذج يفترض أيضا بأن العمليات ترتبط بمخرجات الأداء. حيث تكون هناك تغذية راجعة للمدخلات.

1-5. أنموذج (Medsker & Higgs): في عام (1993) قدم كل من "Higgs & Medsker" أنموذجا يتكون من خمسة متغيرات هي:

أ.تصميم الوظيفة: وتشير الى مواضيع تتعلق بالتحفيز تضم إدارة الذات المشاركة وتنوع المهمة، أهميتها وهويتها. فإدارة الذات تزيد فاعلية الفريق عن طريق المسؤولية بسبب

مشاركة عمل الاعضاء في اتخاذ القرار، أما تنوع المهام المشاركة فيسمح لكل عضو أن يؤدي عدد من المهام، يحفز الأعضاء على استخدام مختلف المهارات، يقلل من روتينية العمل، الفاعلية تزداد أيضا عندما يشعر أعضاء المجموعة بأن عملهم يشير دور أفعال سيئة للمجموعة في الخارج هذا ما يسمى بأهمية المهمة أخيرا فإن أهمية المهمة إمكانية تحديد مهمة أعضاءها ضمن إطار خاص.

ب. **الاعتمادية:** وهي أحد العناصر المهمة في فاعلية الفريق أول شكل لهذا المفهوم هو **إعتمادية المهمة** الذي يتضمن اعتماد أعضاء الفريق الواحد على الآخر في إنجاز الأهداف الشكل الثاني يشير إلى **إعتمادية الأهداف** التي تعني فقط أن المجموعة تمتلك هدف معين دائما أيضا أهداف أعضاء المجموعة التي يجب ان تأخذ بالإعتبار الشكل الأخير يتمثل **باعتمادية التغذية الراجعة المكافئات** كل خصائص الإعتمادية تستعمل لتحفيز الفريق.

ج. **تركيب المجموعة:** التي تتضمن حالة عدم التجانس في كل خبرات قابليات أعضاء الفريق وعدم التجانس هذا يساهم بشكل حقيقي في فاعلية الفريق لإمكانية أعضاء الفريق أن يتعلم الواحد من الآخر تزداد المعلومات لديهم.

د. **مستلزمات الفريق:** وهي مستلزمات لفاعلية الفريق تتمثل بالتدريب بالمجالات المختلفة من أجل زيادة المعرفة الفنية للأعضاء وكذلك تتضمن الدعم الإداري الذي يتمثل بدور المدراء بدعم الفريق بدلا من إضعافه وخاصة الإدارة العليا.

هـ. **العملية:** هي المتغير الأخير التي تصف العمل الداخلي التفاعل الإجتماعي للفريق وتتمثل بقوة التأثير التي تشير إلى اعتقاد المجموعة بأنها تستطيع ان تكون فعالة وكذلك الدعم الإجتماعي هو جزء من العملية الذي يتضمن امتلاك الأعضاء لفاعلية اجتماعية ايجابية عن طريق المساعدة التعاون فيما بينها.

1-6. **أنموذج (Guss & Dickson):** قدم " Dickson & Guss " أنموذجا لفاعلية الفريق عام

1996 يتضمن ستة عوامل هي: تماسك الفريق تركيب المجموعة الاداء القيادة التحفيز أهداف المجموعة.

1-7. **أنموذج (Krikman & Rosen):** قدم هذا النموذج من "Rosen & Krikman" عام

1999 ويتكون من ثلاثة أطر أيضا هي:(المدخلات، العمليات المخرجات).

فالمدخلات تتضمن سلوكيات قائد الفريق مسؤوليات الخدمة المنتج عبر حدود الفريق تطبيقات الموارد البشرية. أما إطار العملية فيتضمن المعلومات ودعم اتخاذ القرار الموارد المادية. بالنسبة للمخرجات فتشبه إلى حد بعيد مخرجات النماذج السابقة مثل النوعية الأداء الرضا غيرها.

1-8. **أنموذج (Stewart):** قدم هذا النموذج من "Stewart" عام (2000) ويتكون من الأطر

الثلاثة (مدخلات عمليات مخرجات)، وتتضمن فيها المدخلات خصائص المهمة الإعتماضية بين الأعضاء، خصائص أعضاء الفريق، وحجم الفريق، وتنوع مهام الفريق. أما العملية فتتضمن إنشاء إرتباطات لعمل علاقات إيجابية بين أعضاء الفريق، تسهيل التفاعل بين الأعضاء مثل: الإتصال المفتوح التعادل العملي التمكّن العالي.

وأخيرا إطار المخرجات يتكون من مجموعتين هما مؤشرات الأداء (المؤشرات المالية

ومعدل الإشراف) المجموعة الثانية تتمثل بتقدير رضا أعضاء الفريق.⁽¹⁾

2. **مكونات فاعلية الفريق:** تتضمن فاعلية الفريق بعض المكونات الأساسية التي يمكن

تصنيفها حسب "ماجدة عطية" إلى أربع أصناف، وهي:

✓ **تصميم العمل:** الفريق الفعال بحاجة للعمل معا، وتحمل المسؤولية الجماعية لإنجاز مهام محددة، ويشمل هذا الصنف مجموعة من المتغيرات مثل الحرية، والإستقلالية، والفرصة للإستفادة من القابليات والمهارات المختلفة، والقابلية لإنجاز عمل منتج أو متكامل، والسعي لإنجاز مهمة أو مشروع له تأثير أساسي على الآخرين، وتشير هذه المؤشرات إلى أن هذه الخصائص تعتمد دافع الأعضاء، وتؤدي لزيادة فاعلية الفريق وخصائص تصميم العمل هذه

1أثير عبد الأمير وحسين علي عبد الرسول، مرجع سابق، ص55-57.

تكون عوامل دافعة وذلك لأنها تؤدي لزيادة شعور الأعضاء بالمسؤولية وملكية العمل وتجعل العمل أكثر متعة.

✓ **التركيب:** يشمل هذا الصنف متغيرات تتعلق بكيفية تحديد أعضاء الفرق، وفي هذا الجزء سنتناول قابليات وشخصية وأعضاء الفريق، وتخصيص الأدوار والتنوع، وحجم الفريق ومرونة الأعضاء وتفضيل الأعضاء للعمل الفرقي.

• **قابليات الأعضاء:** لتحقيق الأداء بفاعلية فإن ذلك يتطلب أن يتوفر للفريق ثلاثة أشكال مختلفة من المهارات وهي:
* أنه بحاجة لأشخاص ذوي خبرة التقنية.

* أنه بحاجة لأشخاص يمتلكون مهارات حل المشاكل واتخاذ القرارات وأن يكونوا قادرين تحديد المشاكل، إيجاد البدائل، تقييم البدائل، وإختيار البدائل الأفضل، وأخيرا فإن الفريق بحاجة لأشخاص يتمكنون من الإصغاء الجيد لمعلومات مرتدة، حل الصراع ومهارات أخرى للتعامل مع الأفراد ولا يمكن لأي فريق من تحقيق الأداء المحتمل بدون تطوير جميع هذه المهارات الثلاث المختلفة والمزيج الصحيح يعتبر أساسيا، حيث أن الإكثار جدا من إحدى المهارات على حساب المهارات الأخرى يؤدي إلى تحقيق أداء أقل من قبل الفريق، ولا تحتاج جميع الفرق لكل هذه المهارات المتكاملة في بداية تشكيلها، وليس من غير الإعتيادي أن يأخذ شخص أو أكثر مسؤولية تعلم المهارات التي تفتقر إليها المجموعة وبذلك يسمح للفريق من الوصول إلى كامل طاقاته.

• **الشخصية:** من المعلوم أن الشخصية تؤثر بدرجة كبيرة على السلوك الفردي، وهذا يشمل أيضا سلوك الفريق والعديد من أبعاد الشخصية لها تأثير على فاعلية الفريق خاصة في الفرق التي يظهر ترتيبها عاليا في مستويات معدلات الإانفتاح، الإلتفاق، الضمير، والتوازن العاطفي.

كما تشير المؤشرات أيضا أن الإنحراف في خصائص الشخصية قد يكون أكثر أهمية من المتوسط، فمثلا بينما أن مستويات أعلى من المتوسط للضمير في الفريق، يظهر أنها

مرغوب فيها، فإن الجمع بين أفراد بضمير وآخرون يفتقرون له يؤدي لتخفيض الأداء وقد يكون سبب ذلك أن الأعضاء الذين بضمائر حية لا يؤدون مهامهم الخاصة بهم فقط ولكنهم يشعرون أن عليهم إعادة إنجاز عمل الأعضاء الذين بضمائر غير حية وقد يكون سبب ذلك أيضا، أن مثل هذا التنوع يؤدي للشعور بعدم العدالة في المساهمة. ومن النتائج المثيرة أيضا والمرتبطة بالشخصية، إذ أن عضوا واحدا فقط من أعضاء الفريق، والذي يفتقر للحد الأدنى من الإتفاق مثلا يمكن أن يؤثر سلبا على الأداء الكلي للفريق، وبذلك فإن الفريق الذي يتضمن شخصا واحدا فقط بضمير غير حي أو الإفتتاح يمكن أن يؤدي ذلك إلى توتر العملية الداخلية وانخفاض الأداء الكلي للفريق.

• **توزيع الأدوار والتنوع:** هنالك إحتياجات مختلفة للفريق، ويجب اختيار الأفراد للعمل في الفريق لضمان التنوع وأن جميع الأدوار قد تم شغلها، وتعرف فرق العمل الناجحة بأن لديها الأشخاص الذين يشغلون هذه الأدوار وأنها اختارت الأفراد لهذه الأدوار اعتمادا على مهاراتهم وتفضيلاتهم ويحتاج المدراء لفهم نقاط القوة التي يمكن أن يحلها كل شخص للفريق يتم اختيار الأعضاء بالأخذ بنظر الإعتبار نقاط قوتهم، وتوزيع مهام العمل بما يتلاءم والخصائص المفضلة لدى هؤلاء الأعضاء، وعن طريق تحقيق التوافق بين تفضيلات الأفراد مع متطلبات الدور في الفريق.

كما يتمكن المدراء من زيادة احتمال عمل الأعضاء مع بعضهم بشكل جيد.

• **حجم الفرق:** الفرق الفعالة لا تكون صغيرة جدا (أقل من أربعة أو خمسة) أو كبيرة جدا أكثر من إثني عشرة، حيث أن الفرق الصغيرة جدا يحتمل أن تفتقر إلى تنوع وجهات النظر ولكن حينما يصبح عدد أعضاء الفريق أكثر من 10-12 عضوا يصبح من الصعب إنجاز شيء ما من خلالها، حيث يواجه الأعضاء مشكلة في التفاعل البناء والاتفاق فيما بينهم.

واعتياديا لا يتمكن العدد الكبير من الأشخاص من تحقيق التماسك، والالتزام بالمسؤولية الجماعية الضرورية لتحقيق أداء عال. ولذلك فعلى المدراء حينما يسعون لتصميم الفرق الفعالة، أن يتراوح عدد الأعضاء فيها ما بين 5-12 عضوا. وإذا كانت وحدة العمل

الطبيعية أكبر من ذلك وترغب للاستفادة من جهود الفريق، فيجب تفكيك الفريق إلى فرق أصغر.

• **مرونة العضوية:** الفرق تتألف من أفراد مرنين، يكون لدى أعضائها القدرة على إنجاز مهام بعضهم بعضا ويعتبر ذلك نقطة إيجابية للفريق، بسبب أن ذلك يحسن من قدرة الفريق على التكيف ويجعل الفريق أقل اعتمادا على قابلية أي عضو من الأعضاء. وبذلك فإن اختيار الأعضاء الذين يقيمون المرونة ومن ثم تدريبهم على المهام المختلفة في الفريق بحيث تؤدي لتمكن الأعضاء من إنجاز مهام بعضهم بعضا، مما يؤدي إلى زيادة مستوى أداء الفريق بمرور الزمن.

• **تفضيلات الأعضاء:** لا يتمكن كل عامل من أن يكون أحد اللاعبين في الفريق، وإذا ما أعطي الخيار للأفراد فإن العديد من العاملين قد يختارون أن يكونوا خارج الفريق، وحينما ينزع الفرد للعمل بمفرده ويطلب منه أن يكون عضوا في الفريق، فإن ذلك يؤدي للتأثير سلبا على معنويات الفريق بالإضافة إلى قابليات وشخصية ومهارات الأفراد ومن هنا فإن الفريق الذي يتميز بالأداء العالي هو ذلك الفريق الذي يتكون من أفراد يفضلون العمل ضمن الفريق.

• **العوامل السياقية (السياق):** العوامل السياقية الثلاثة تظهر أنها ترتبط بقوة أكبر بأداء الفريق وهي:

- **الموارد الكافية:** بما أن الفريق يعمل داخل المنظمة، فإنه يعتمد على الموارد من خارجه ليضمن استمراره وتؤدي ندرة الموارد لتقليص قابلية الفريق لأداء العمل بفاعلية، ويظهر أن الدعم الذي تقدمه المنظمة للفريق يعتبر عاملا أساسيا مؤثرا على فاعلية جماعة العمل. وتشمل تلك الموارد المعلومات والتكنولوجيا، والكوادر العاملة الكافية والتشجيع والمساعدة الإدارية. ويجب أن يحصل الفريق على الدعم الضروري من الإدارة ومن المنظمة الأكبر إذا ما أريد له النجاح في تحقيق أهدافه.

- **القيادة والبناء:** يجب أن يتم الاتفاق بين أعضاء الفريق على توزيع العمل فيما بينهم ومساهمة كل الأعضاء بالتساوي في المشاركة بعبء العمل، هذا بالإضافة لحاجة الفريق لتحديد أسلوب جدولة العمل المهارات التي يجب تطويرها، كيف يمكن حل الصراعات من قبل الفريق، وكيف تتخذ وتعديل القرارات. وإن الاتفاق على مواصفات العمل، وكيف يمكن توافقها للتعامل مع المهارات الفردية من قبل الإدارة أو من قبل أعضاء الفريق أنفسهم من خلال القيام بأدوار الأعضاء، وبالطبع لا تظهر الحاجة للقيادة دائما، فمثلا تشير المؤشرات إلى أن الفرق المدار ذاتيا غالبا ما يكون أداؤها أفضل من أداء الفرق التي يتم تحديد القيادة الرسمية فيها. وقد يصبح القائد عائقا في سبيل الأداء العالي حينما يتدخل بعمل الفريق المدار ذاتيا. حيث أنه في هذه الأخيرة يمتص الأعضاء العديد من الواجبات التي يفترض أن تتم من قبل، ففي الفرق ذات الإدارة التقليدية نجد أن هناك عاملين يؤثران بدرجة كبيرة على أداء الفريق وهي توقعات القائد ومزاجه.

- **أنظمة تقييم الأداء والمكافئات:** تتساءل الباحثة، كيف نتمكن من أن نجعل أعضاء الفريق يخضعون للمحاسبة الفردية والجماعية؟ إن ذلك يتطلب تعديل نظام تقييم الأداء التقليدي ونظام المكافئات، لتعكس أداء الفريق الفردي حيث إن نظام تقييم الأداء الفردي يعتمد نظام الأجورك الثابتة حسب الساعة والمحفزات الفردية وغيرها والتي تتوافق وتطور فرق العمل ذات الأداء العالي. وبذلك فإنه بالإضافة إلى أسلوب تقييم ومكافأة العاملين على أساس مساهمتهم يجب على الإدارة أن تأخذ بعين الاعتبار نظام التقييم والمشاركة في الأرباح والمشاركة في المنافع ومحفزات الجماعة الصغيرة، إلى جانب تعديلات أخرى للأنظمة التي تعزز جهد الفريق والتزامه.

• **العملية:** وتشمل متغيرات العملية إلتزام الأعضاء بالغرض المشترك، ووضع أهداف فرقية محددة وكفاءة الفريق ومستوى صراع يمكن إدارته، وتقليل الكسل الإجتماعي.

• **الغرض المشترك:** تتميز الفرق الفعالة بأن لديها غرضا مشتركا ذا معنى يحدد الاتجاه وحركة وإلتزام الأعضاء وهذا الغرض هو عبارة عن رؤيا، إنه أكبر من أن يكون أهدافا

محددة. وأعضاء الفرق الناجحة يخصصون جزءا كبيرا جدا من وقتهم وجهدهم لمناقشة وتشكيل الغرض، والإتفاق على الغرض الذي يلتزمون به جماعيا وفرديا، وهذا الغرض المشترك حينما يتم قبوله من قبل الفريق يصبح مماثلا لدفة السفينة. يوفر الإتجاه والدليل تحت أي ظرف وفي كل الظروف.

• الأهداف المحددة:

الفريق الناجح يترجم غرضه إلى أهداف واقعية محددة يمكن قياسها إذ أن الأهداف المحددة تمنح الفريق طاقة، وتسهل الإتصالات الواضحة، كما تساعد الفريق على المحافظة على تركيزه لتحقيق النتائج. وكما هو الحال في الأهداف الفردية، فإنها يجب أن تكون محددة حيث أن الأهداف الصعبة تؤدي لزيادة الأداء اعتمادا على المعايير الموضوعية. فمثلا تحديد أهداف كمية، يجب أن تؤدي لزيادة الكمية، أهداف السرعة تؤدي لزيادة الدقة تؤدي لزيادة الدقة... وهكذا.⁽¹⁾

3. خصائص فريق العمل الفعال:

إقترح "باركر Parker" مجموعة من الخصائص كأساس للتمييز بين الفريق الكفاء وغير الكفاء، وهي كما أشار إليها "عبابنة":

- ✓ أهداف واضحة: لابد للفريق من معرفة سبب وجوده والأعمال المطلوبة منه ومبادئ الفعالية والنظرة المستقبلية لتطوره ولابد من موافقة على هذه الأبعاد من جميع الأعضاء.
- ✓ غير الرسمية: أن يتسم فريق العمل بمناخ من المرونة والراحة والعلاقات الإجتماعية والترويح عن النفس والبعد عن التوتر والملل.
- ✓ المشاركة: إيجاد مناقشات واسعة بين أعضاء الفريق ولجميع علاقات فريق العمل لتحفيز الأعضاء للعمل وتوفير الأفكار والمساهمات لأداء المهام المنوطة بهم.

1ماجدة العطية، مرجع سابق، ص 157_160.

✓الإصغاء: هو مقدرة الأعضاء على إدراك كافة الأفكار والآراء المطروحة وعدم القفز أو إغفال أي منها ويستخدم الفريق وسائل عدة لتطوير وتحسين عملية الإصغاء كالإستبانة وإعادة الصياغة وإعداد الملخصات للخروج بالأفكار المحددة.

✓معارضة حضارية: وتعني ظهور اختلافات ومعارضات بناءة تشعر الفرد بالراحة، وعدم التوتر ولابد من تشجيع هذه الظاهرة ودعمها كنتيجة لديناميكية ونشاط المنظمة.

✓قرارات جماعية: وهي العمل على اتفاق الأفراد على القرارات المتخذة والالتزام بها بتوفير الوحدة في الأهداف من خلال زيادة المشاركة وتفعيل الأفكار والآراء وبتث الروح الجماعية. ✓اتصالات مفتوحة: أن توفر حرية التعبير عن المشاعر فيما يتعلق بالمهام والنشاطات للفريق ولابد من توفير الثقة بين الأفراد وتعزيز هذه الإتصالات وتبادل الأفكار والمعلومات والآراء.

✓أدوار ومهام واضحة: أن توفر توقعات حقيقية وواضحة عن دور كل عضو في الفريق وأن يتم توزيعها بشكل عادل وإنجازها في الوقت المحدد.

✓قيادة جماعية: أن يكون هناك دوران للقادة من وقت لآخر بناءً على الظروف واحتياجات ومهارات الفريق وضمان عدم الهيمنة على الفريق من قبل شخص واحد.

✓العلاقات الخارجية: ويسمى هذا البعد بالفريق غير المرئي من زبائن ووكلاء وداعمين كمنظمة ومستخدمين وهم مصدر للموارد والتغذية العكسية اللازمة لنجاح الفريق.

✓التنوع: أن يتوفر في الفريق تنوع في الأفراد من حيث المهارات والخبرات والمعارف والإهتمامات فبعضهم من يركز على وضع الأهداف وبعضهم يركز على العملية وبعضهم من يركز على الرضا الخارجي للمنظمة.

✓التقييم الذاتي: يقوم الفريق وبشكل دوري باختيار مستوى الأداء وتحديد طرق تحسينها وتطويرها وتجنباً لانحرافات فيها إن وجدت وقد يتم التقييم بطرق رسمية أو غير رسمية كتقييم الفريق لنفسه.

ومن أهم خصائص فريق العمل الفعال كما أشار إليها "اللوزي"

✓توافر شبكة اتصال واضحة وحديثة، تسهل عملية انتقال وتدفق المعلومات في كل الإتجاهات لكي يستطيع كل أعضاء الفريق المشاركة في هذه المعلومات.

✓التمتع بارتقاء درجة عالية من الأخلاقيات والتعاون والإحترام المتبادل بين أعضاء الفريق وأن تكون درجة الثقة عالية ومحاولة الفريق وأعضائه ضرورة الإبتعاد بقدر الإمكان عن مظاهر السلوك السلبية.

✓لابد من توافر درجة عالية من التنافس والصراع الايجابي والنقد البناء بين أعضاء الفريق حول موضوعات العمل.

✓ أن يتوافر لفريق العمل مناخ جماعي يعتمد على الوضوح والمشاركة والإيجابية في أداء الأعمال، وأن تعتمد الموضوعية الكاملة في اتخاذ القرارات مع ضرورة توافر درجة جيدة من علاقات العمل والطيبة بين الأفراد.

✓ توفير درجة عالية من أجواء العمل المشجعة للأفراد، مع استخدام الحوافز بأنواعها المختلفة لكي تسهم في تنمية روح الانتماء والولاء والمسؤولية.

ويذكر " أفندي " أنه يمكن القول بفعالية فريق العمل إذا ما تميز بأنه:

✓ فريق عضوي، كل عضو له دور، مع تكامل الأدوار.

✓ يقوم على المشاركة بين كل أعضائه.

✓يدار ذاتياً.

✓ مستقل عن المنظمة في اتخاذ القرارات.

✓ تابع للمنظمة في تحديد أهدافه واختيار قياداته وأعضائه، ومرتبطة بفلسفة المنظمة وخططها التنموية.

غير أن "كويك Quick" صنف خصائص فريق العمل من خلال المقارنة بين خصائص الفريق الفعال والفريق غير الفعال في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل خصائص الفريق الفعال والفريق غير الفعال عند "توماس كويك"

	فرق العمل الفعالة	فرق العمل غير الفعالة
المعلومات	<ul style="list-style-type: none"> • تتدفق بحرية من أسفل (الموظفين) إلى أعلى (الإدارة) ومن أعلى إلى أسفل، وداخل المستويات الإدارية الواحدة. • يشترك فيها جميع أعضاء الفريق. • واضحة وصريحة. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتدفق أساساً من أعلى (الإدارة) إلى أسفل (الموظفين) وبطريقة أفقية ضعيفة. • محجوبة، وممنوعة. • تستخدم لامتلاك النفوذ. • رسائلها غير كاملة مشوشة.
علاقات الأعضاء	<ul style="list-style-type: none"> • الثقة. الاحترام. التعاون. الدعم. 	<ul style="list-style-type: none"> • الشك والانقسام. • المنفعة على أساس الحاجة أو الرغبة. • التنافس. انعدام الدعم
الخلافا	<ul style="list-style-type: none"> • يعتبر طبيعياً ونافعاً كذلك. • حول الموضوعات وليس الأشخاص. 	<ul style="list-style-type: none"> • غير مرغوب فيه. • هدام بالنسبة للصفات والأشخاص.
مناخ العمل	<ul style="list-style-type: none"> • واضح- غير قائم على التهديد- غير تنافسي- قائم على المشاركة. 	<ul style="list-style-type: none"> • مفكك- يعتمد على التخويف- يسوده الحذر- ينقسم إلى مجموعات مغلقة.
اتخاذ القرارات	<ul style="list-style-type: none"> • يتم عن طريق الاستخدام الجيد لمصادر المعلومات. • يلتزم الجميع بتنفيذ القرارات. 	<ul style="list-style-type: none"> • بأغلبية التصويت أو الإجماع. • التأكيد على النفوذ. • التخبط والتناثر.
الابتكار	<ul style="list-style-type: none"> • المزيد من الخيارات. • موجه نحو إيجاد الحلول. 	<ul style="list-style-type: none"> • تتحكم فيه مراكز القوة. • الاعتماد على الجهد والنشاط.
السلطة	<ul style="list-style-type: none"> • يشترك فيها الجميع. • يتوقف على الكفاءة. • تتوقف على الإسهام للفريق ككل. 	<ul style="list-style-type: none"> • محجوبة. • تمنح بعض مفاوضات كثيرة لأفراد بعينهم. • وفق قوانين تبادل المنفعة والإسهام لمصدر القوة.
الحفز	<ul style="list-style-type: none"> • الالتزام بالأهداف التي حددها الفريق. • إشباع حاجات الانتماء. • إتاحة فرصة أكبر للإنجاز من خلال الفريق. 	<ul style="list-style-type: none"> • التحرك وفقاً لأهداف مفروضة إجبارياً. • الضغط والإجبار. • تجاهل الأهداف الشخصية. • تقدير الإنجازات الفردية دون النظر لاعتبارات الفريق.
المكافآت	<ul style="list-style-type: none"> • تركز على الإسهام للفريق وتقدير النظراء. 	<ul style="list-style-type: none"> • تقوم على أسس غير واضحة، وعلى تقييمات ذاتية. • كثيراً ما تكون تعسفية.

(المصدر: صالح ظافر صالح الزهراني، "جدة واقع الممارسة لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري

ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة"، رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط: جامعة أم القرى بالمملكة

العربية السعودية، 2011، ص 33.)

كما هناك صفات وخصائص تجعل من فريق العمل فريقاً فعالاً قادراً على أداء مهامه بالشكل المطلوب. ومن أهم تلك الصفات والخصائص ما يلي:

✓ **القيادة المشاركة:** بالرغم من وجود قائد إداري في كل الأحوال، وقد يكون هو قائد الفريق الذي يتولى المسؤوليات الإدارية وينفذ أعمال الفريق، إلا أن فريق العمل الفعال هو الفريق الذي يتقاسم أعضاؤه باقي وظائف ومهام القيادة بمعنى أنهم يشتركون في متابعة تنفيذ مهام الفريق كل حسب مهاراته.

✓ **الاتصال المفتوح:** تعتبر الثقة المتبادلة بين أعضاء الفريق، وبينهم وبين القائد، من أهم الأشياء التي يجب أن تتوفر لفريق العمل الفعال، وذلك لما لها من دور في تسهيل مهمة الإتصال بينهم. كما يجب أن يكون هناك استعداد للاعتماد على بعضهم والتعاون بين بعضهم البعض وعدم الإنحياز. ويتطلب ذلك كله من القائد أن يشجع المناقشة الصريحة والمفتوحة دون أن يبدي أي استجابة أو ردود فعل متحيزة. وهكذا يمكن أن يتحقق لنا الإتصال المفتوح في الفريق، حيث يعبر الأعضاء عن مشاعرهم وأفكارهم تعبيراً صريحاً ويعترفون بأخطائهم ونقاط ضعفهم، ولا يترددون في تحمل المسؤولية عن سلوكهم وآرائهم وتقبل تعليقات بعضهم البعض.

✓ **البيئة الودية:** يشكل التوتر والتشدد والرسميات والشكليات على بعض خصائص الفريق الذي يسيطر عليه الجو المشحون. ولذلك فإنه لكي يصبح الفريق فعالاً يجب أن تكون البيئة ودية إلى درجة أن يستمتع أعضاء الفريق بوجودهم مع بعضهم البعض، وأن تخلو علاقاتهم من الشكليات والرسميات المرتبطة بالمراكز الوظيفية. والبيئة الودية هي التي تكون مشجعة للإتصال المباشر بين الأعضاء ببسر ومرح، حتى يجد الأعضاء أنهم يساعدون بعضهم البعض دون الإنتظار حتى يطلب منهم ذلك، كما أنهم يتحدثون عن مسائل خاصة مع بعضهم البعض، كما أنهم يشاطرون بعضهم فرحة تحقيق النجاح والتقدم الذي يحققه البعض الآخر.

✓ إدراك أهداف الفريق المشتركة: يسعى أعضاء الفريق إلى أن تكون أهداف الفريق طموحة بل أن بعضهم يلح على ذلك ويعمل كل منهم على معرفة أهداف الفريق، ورسالته بوضوح ودقة. ولكي يكون الفريق فعالاً يجب أن يقبلها الأعضاء ويلتزموا بها، مع ضرورة التنسيق بين أهداف الفريق وبين الأهداف الشخصية التي يشاطر فيها الأعضاء بعضهم البعض يتسارعون لتحقيقها، وذلك في نفس الوقت الذي يعملون فيه معاً لتحقيق هدف الفريق المشترك. ويتوقع من القائد هنا أن يعمل بكل جهده لإقرار وإيضاح الروابط التي تربط بين الأهداف الشخصية للأعضاء. وبين الهدف المشترك للفريق.

✓ فهم وتوضيح المهام والأدوار جماعياً: يجب على القائد الحرص على شرح الهدف من العمل الجماعي لفهم وتوضيح الأدوار، وذلك لكي يتحمل كل عضو في الفريق نصيبه من المسؤولية في أداء أعمال الفريق، وحتى يساعد الأعضاء كل منهم الآخر في متابعة التنفيذ على ضوء ما هو مخطط له ومتفق عليه وبما أن المهام ترتبط بالأدوار ارتباطاً مباشراً، فإنه يجب أن يشارك الجميع في عملية فهم وتوضيح مهام وأدوار جميع الأعضاء الآخرين. وعلى هذا الأساس ولكي تتم العملية بشكل إيجابي، فإنه يجب أن يكون هناك مناقشات ومفاوضات بين الأعضاء للوصول إلى اتفاق حول التوقعات المنتظرة من كل دور، لتتضح الأدوار والمهام بما لا يدع لبساً فيها لدى أي عضو في الفريق.

✓ المشاركة في جميع أعمال الفريق: يؤدي كل عضو من أعضاء الفريق دوراً لتحقيق الهدف المشترك للفريق، ولهذا فإنه لا بد وأن يشترك الجميع في أداء أعمال الفريق بشكل إيجابي بالرغم من أن الأدوار قد لا تكون بالضرورة متساوية. وانطلاقاً من شعور أعضاء الفريق بالإنتماء لفريقهم وبالمسؤولية الجماعية لإنجاز هدف الفريق، فإن عليهم الحرص على المشاركة في جميع أعمال الفريق. حتى ولو على شكل مراقب للتأكد من أدائها. ومع أن للقائد دور خاص في هذا الجانب إلا أنه يجب أن يساهم الجميع في تشجيع المشاركة انطلاقاً من أن أي مصاعب يواجهها الفريق تصبح مصدر قلق لكل عضو فيه.

✓ **التحضر في التعامل مع الخلاف:** تظهر بعض الاختلافات في الآراء والحاجات والأغراض والمساهمات بين أعضاء الفريق.. مما يستدعي ضرورة أن يتعامل معها أعضاء الفريق الفعال بكل مرونة وموضوعية ومرح وحسن دعابة. وبهذه الطريقة في التعامل مع الاختلافات يشعر الأعضاء بالحرية في إبداء آرائهم، ولا يضايقهم الخلاف حولها، بل أنهم لا يعاملون من يختلف معهم في الرأي على أنه عدو لهم، ولكن ينظرون إليه على أنه يحاول إثراء النقاش والمساهمة في الخروج بالرأي السليم والصواب، وبهذا يعد اختلاف الآراء مصدراً لقوة الفريق. ولتجاوز إختلافاتهم، يعمل أعضاء الفريق على زيادة تماسك فريقهم عن طريق إستخدام مهارات حل المشكلات لحسم تلك الخلافات، وللوصول إلى اتفاق في قراراتهم حولها.

✓ **الاتفاق الجماعي في اتخاذ القرارات:** يحتاج الفريق في كثير من الأحيان إلى إتخاذ بعض القرارات التي يسير من خلالها أعماله، ولا يجب إتخاذها بشكل انفرادي من قبل القائد، وإنما يجب أن يتم إتخاذها بالاتفاق في الرأي بين كافة أعضاء الفريق، أي بمعنى أن يشترك الجميع في النقاش والمداولة حتى يتم الوصول إلى القرار الذي يرضاه الجميع. وقد يرى البعض أنه من الصعوبة بمكان الوصول إلى قرار بإجماع الأعضاء، وخاصة عند ما يكون منهم الموافقين ومنهم المحايدين ومنهم المعارضين. وفي الواقع أن المؤيدين سيدعمون القرار عند تنفيذه، أما المحايدين فإنهم لن يدعموه، ولكن في نفس الوقت لن يعرقلوا تنفيذه، وهكذا يبقى التعامل مع المعارضين هو الأهم. ويجب التعامل مع المعارضين عند الرغبة في الوصول إلى إجماع وذلك من خلال مناقشتهم في آرائهم. وتوضيح الآراء المخالفة لآرائهم حتى يتم التوصل إلى قناعة أحد الطرفين. أو حتى يتحولوا من كونهم معارضين إلى موقع الحياد وبالتالي لا يكونوا حرج عثرة في طريق تنفيذ القرار.

✓ **التقييم الذاتي وتنويع الأساليب:** إن أداء الفريق الناجح لمهمته. يتطلب نوعاً من المتابعة والتقييم التي يجب أن يكون مصدرها الفريق ذاته، وليس أي مصدر خارجي. ومن هنا فإن

فريق العمل الفعال يتقبل الرقابة والتقييم الذاتي من قبل قائد الفريق أو بعض أعضائه أو جميعهم، كما يعمل على تطوير الوسائل والإجراءات والطرق اللازمة للتقييم الذاتي للأداء⁽¹⁾ ويضيف "جاد الرب" بعض خصائص أو سمات فريق العمل الفعال:

➤ يساهم فريق العمل في تحديد أهداف الفريق، وفي تحديد الأهداف العامة على مستوى المنظمة، ويساهم كل عضو في الفريق في إنجاز هذه الأهداف وهو راض وسعيد بذلك.

➤ يهتم فريق العمل بأداء المهام وبرقابة العمليات التي يؤديها ويكون مدرك لأهمية ذلك.
➤ يحدد فريق العمل ماهي الموارد المطلوبة للعمل وماهي مصدر هذه الموارد وكيفية إستخدامها بكفاءة.

➤ يحاول أعضاء الجماعة باستمرار أن تكون لديهم مهارة الإتصال والوضوح فيما يقولون وفيما يرغبون وأن يتمتعوا بمهارة استماع جيدة حول ما سيقول ويفعل الآخريين.

➤ على مستوى الفريق، تكون مختلف الآراء معروفة ويتم التعبير عنها بحرية، فالفريق غير مطلوب منه الطاعة العمياء أو أن يكون مواليا ونصيرا لمختلف الإتجاهات حيث أن ذلك يقلل من حرية الحركة والتعبير لدى أعضاء جماعة العمل.

➤ يكون الفريق مستعدا لإدارة الصراعات الخفيفة أو السطحية بطريقة تقلل من إنخفاض كفاءة الأفراد.

➤ يكون لفريق العمل القوة على حل المشاكل أفضل من الأفراد نتيجة وجود قوة خاصة تنتج عن تداخل العلاقات الشخصية والمنافسة الحادة سواء بين أعضاء الفريق أو بين الفرق وبعضها على مستوى المنظمة.

1فارس النفيعي، مقال: خصائص فريق العمل الفعال، المنتدى العربي: إدارة الموارد البشرية، من الموقع الإلكتروني: <https://hrdiscussion.com>

بتاريخ : 2018/05/02، الساعة 23:39 .

➤ تكون أدوار العمل متوازنة وتساهم في تسهيل إنجاز المهام وشعور الجماعة بالتماسك

Cohesion والروح المعنوية Punishment.

➤ يستجب فريق العمل للحاجة المتغيرة لأعضائه وللبيئة الخارجية الذي يتعامل معها.

➤ يتعهد أعضاء فريق العمل بتقييم أداء الفريق دورياً.

➤ يجذب الفريق لأعضائه الأفراد والمهنيين الذين يعرفهم ويعتمد عليهم في النمو

والتطور.

➤ تطوير المناخ الملائم لعمل الفريق والذي يساعد على الإستفادة من كل العناصر

والموارد المتاحة للفريق.⁽¹⁾

4. متطلبات تحقيق فاعلية فرق العمل: فحسب "مروان عفانة" أن "الرشيد" أشار إلى أن

الإننتقال في المنظمة من النظام الحالي إلى نظام جديد يعتمد على فرق العمل وإعطاء

الفريق العديد من المسؤوليات والإختصاصات التي كانت في يد المديرين، وأن هذا الأمر

قد يواجه بالعديد من المقاومات التي تعيق عملية الإننتقال إلى استخدام هذا الأسلوب

ولذلك فإن واحده من أهم متطلبات نجاح الإننتقال إلى أسلوب فرق العمل هو تهيئة البيئة

الداخلية للمنظمة وتقليل معارضة أو مقاومة بعض الأطراف لهذا الأسلوب.

ويمكن إيجاز أهم متطلبات نجاح هذا الأسلوب فيما يلي:

1- ضرورة تدريب العاملين على مفهوم الفريق وأهميته وطبيعة عمله ومسؤوليته قبل البدء

بالتنفيذ بفترة كافية.

2- ضرورة وجود إلتزام واضح ومحدد من قبل الإدارة ورغبة في تطبيق أسلوب فرق العمل

والوعي الكامل بمتغيراته.

1 سيد مجّد جاد الرب، مرجع سابق، ص ص 124، 125.

3- عقد إجتماعات مستمرة مع المديرين والمشرفين لمناقشة الأسلوب الجديد ومحاولة إزالة الخوف لدى المديرين من تطبيقه، إذ أنهم يعتقدون أن هذا الأسلوب سوف يحد من سلطاتهم ويؤثر على اختصاصاتهم وقدراتهم في التوجيه والإشراف داخل المنظمة.

4- إدراك الإدارة بأن العائد من تطبيق أسلوب فرق العمل لن يتحقق في الأجل القصير إذ لابد من مرور وقت كافي على تطبيق الأسلوب واستيعابه وتدريب العاملين عليه حتى يؤدي ثماره.

5- الحد من أي نزاعات داخل المنظمة قبل البدء في تطبيق الأسلوب الجديد.

ويضيف "House" أن هناك خطأ شائعاً تمثل في تكليف الفرق التنظيمية بمهام تتصف بالتحدي ولكن لا يقدم لها الدعم التنظيمي اللازم للقيام بها، فأفضل الأهداف و أفضل أعضاء الفريق وأقوى التزام تنظيمي لا يفيد إذا لم يتوافر المال الكافي أو الأدوات أو المواد من أجل تحقيق هذه الأهداف، إن وجود نظام لدعم الفريق (التوجه الواضح والمعلومات والبيانات والموارد، والمكافآت) إنما يمكن الفريق أن يصبح أكثر فاعلية ويحقق الأهداف المرسومة إن الفرق التي تتلقى دعماً خارجياً من خلال منحها الموارد اللازمة للقيام بوظائفها من خلال تقدير إنجازاتها ومن خلال ربط المكافآت بالأداء الجماعي للفرق وليس بالأداء الفردي، فإنها تستطيع أن تحقق التميز.

ويؤكد "عامر" أن هناك مستلزمات لنجاح الفريق وإكسابه الفاعلية، تتمثل فيما يلي:

- 1- مساندة الإدارة العليا وفلسفة المنظمة عموماً نحو الأسلوب.
- 2- إلتزام وقناعة ومساندة القائد الرسمي للفريق.
- 3- إمتلاك المهارة القيادية والنمط القيادي الملائم من قبل قائد الفريق.
- 4- الدقة في اختيار أعضاء الفريق ممن تتوفر فيهم المهارات المطلوبة لنجاح الفريق وكذلك قناعتهم بهذا الأسلوب وأن فعاليته تتعلق بمشاكل تخصصهم أو تخص أعمالاً ذات صلة بهم.

- 5- تحديد أغراض وأهداف واضحة للفريق.
 - 6- توضيح أساليب العمل ووضع جدول أوقات منطقي ومقبول.
 - 7- خلق جو أو بيئة عمل ايجابية ومنتجة وتطوير الإحساس القوي لدى الفريق بهويته وكيونته.
 - 8- إختيار الوقت الملائم لإدخال الأسلوب، وكذلك توفير الوقت الكافي لعملياته.
 - 9- إجراء بعض الاجتماعات أو اللقاءات للفريق خارج مكانه ومواقع العمل الفعلية.
 - 10- توفر درجة الحرية المناسبة للفريق للتعامل مع المواقف التي يعالجها.
- بينما يشير "Margirison" أنه لتحقيق فريق متوازن من المهم أن يكون لدى الناس الذين يعملون معك المهارات اللازمة، وقد يشاركون الرؤية، أو المثاليات، ولإكمال قواك قد تحتاج أن تختار فاحصين مراقبين أو مطورين مقومين وناصحين، وكل، يمكن أن تبني فريق عمل فعال عندما تكون قادراً على تفويض الآخرين، والثقة بهم.

5. ثقافة فريق العمل:

في ظل التطورات الحالية فيحجم منظمات الاعمال، قد يصعب أويكون من غير الملائم حل المشكلات التنظيمية والإدارية بطريق فردي، أي بالإعتماد على المديرين أوالقادة كأفراد ويكون الأسلوب الملائم هو حل المشاكل بطرق جماعية عن طريق المشاركة والتنسيق والتعاون، ومن أسباب نجاح اليابانيين هو بناء الفريق والمشاركة من جانب المديرين التنفيذيين وتفويض السلطة، من ناحية أخرى فان التصميم الجيد لفريق العمل يؤثر على إبداعات أعضاء الفريق وحفزهم على حل المشكلات المتنوعة بطريقة صحيحة.ويوضح الجدول التالي مقارنة بين الثقافات القديمة والجديدة، ويلاحظ أن ثقافة فريق العمل الجديد تتوازن من جانب تفويض السلطة للعاملين للمشاركة والمساهمة في حل المشكلات واتخاذ القرارات، ويمثل هذا ميزة تنافسية ناجحة لأي تنظيم فعال، هذا

بالإضافة إلى أن الجودة والإدارة الجيدة تضمنان مساهمة العاملين في صنع القرارات والإتصال المفتوح والتأكيد على الجودة أو ضمانها.(1)

الجدول رقم (04): يمثل مقارنة بين ثقافة الفريق الأوتوقراطية والديمقراطية

البيئة الجديدة (الديمقراطية)	البيئة القديمة (الأوتوقراطية)
1- يتقدم الافراد من خلال روح المبادرة والمبادرة من ناحيتهم.	1-الأفراد يتبعون الأوامر.
2- الافراد يعتمدون على السلطة المفوضة لهم والذين اشتركوا في تحديدها.	2-الجماعة تعتمد على المدير.
3- الجماعة تشكل فريق لأن الأفراد يتعلمون المشاركة بطرق صحيحة.	3-الجماعة تشكل فريق حيث يطيع الأفراد المدير.
4-الأفراد يعملون معا، وبذلك يخشى من تأثيرهم على المنظمة.	4-ليس هناك منيحدث خلا تنظيميا من الأفراد.
5-الأفراد متحدون ومنظمون من خلال تفكيرهم ومشاعرهم وزيادة الروابط والصلة بينهم.	5-الأفراد مدربون على السيطرة على مشاعرهم وتفكيرهم ويريدون الحصول على مراكز وظيفية أعلى ومكاسب مادية أعلى.

(المصدر: سيد محمد جاد الرب، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة

العشرى: القاهرة، (ب ط)، 2005، ص 23).

6. معوقات نجاح فاعلية فريق العمل:

هناك العديد من المعوقات التي تحول دون نجاح فاعلية أسلوب فرق العمل، ومن هذه المعوقات مايتعلق بقيادات هذه الفرق، أوالممارسات والتصرفات الفعلية لأفرادها أوالعلاقات الشخصية بينهم، ومنها ماله علاقة بالأهداف أو أدوار الأعضاء، أوالإجراءات الإدارية

1 سيد محمد جاد الرب، نفس المرجع، ص ص 117، 118.

المتبعة في العمل، وأيا كان نوع هذه المعوقات أو شكلها، فإن بطبيعة الحال ستعمل على إبطال القوة الفاعلة للفريق وتضعف تماسك الأفراد وتعمل على تشتيت جهودهم.

ويذكر "أفندي" بعض هذه العقبات فيما يلي:

• القيادة الفردية والتمسكة بالقديم.

• البيروقراطية الشديدة.

• الرقابة الشديدة.

• تردد بعض أعضاء فريق العمل في المشاركة ومقاومتهم للتغيير.

ويضيف "عامر" وبشكل أكثر تركيزاً أن هناك عدداً من المعوقات التي تواجه فاعلية فرق

العمل في المنظمات ومنها:

- إسناد أو تفهم ضعيف من قبل الإدارة العليا للمنظمة.

- عدم ملاءمة ظروف المنظمة أو بيئتها لأسلوب فريق العمل.

- الإختيار غير الموفق لأعضاء الفريق.

- أهداف غير واضحة للفريق.

- مناخ عمل غير بناء، والانفتاح والمواجهة غير كافية.

- الوقت المتاح لممارسة فعاليات الفريق قليل أو غير ملائم.

- الفشل في حل الصراعات أو النزاعات التي تنشأ داخل الفريق.

وفي دراسة لـ "Dyer" سنة (1995) والتي كانت بعنوان "بناء الفريق قضايا جارية وبدائل

جديدة" لما يقارب 200 من الشركات الصناعية والبنوك وشركات التأمين وشركات الكهرباء

في مختلف الولايات الامريكية ممثلة بمديري إدارات القوى البشرية أجابوا أن أهم معوقات

تطبيق بناء فريق العمل كانت:

• عدم فهم واستيعاب الحوافز في ظل البرنامج.

- وعدم الشعور بوجود الاهتمام بالبرنامج في المنظمة وشعور الأفراد بعدم الحاجة إليه وعدم توفير الوقت الكافي لتطبيقه، وعدم توفير الدعم الكافي من الإدارة العليا لتطبيقه.(1) أما "جرينبرج" و"بارون" من خلال دراستهم لبعض الشركات التي لم يفلح فيها أسلوب العمل بالفرق فقد استنتجا المعوقات التي تحول دون نجاح الفريق كما سيأتي:
- عدم رغبة أعضاء الفريق في التعاون معاً.
- عدم الحصول على الدعم الكافي من الإدارة العليا.
- عدم رغبة بعض المديرين في التخلي عن السلطة.
- فشل الفريق في التعاون مع الفرق الأخرى بالشركة.(2)

1-حسن مروان عفانة،"التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر: غزة، 2013، ص 36.

2 جيرالد جينبرج وروبيرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي مُجد رفاعي واسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر: المملكة العربية السعودية، ط7 2004، ص ص 326،327.

خلاصة الفصل الثاني:

فمن خلال هذا الإطار النظري حول أسلوب العمل بالفرق يمكننا القول إن فريق العمل المتصف بالفاعلية هو الفريق الذي يكون أكثر انسجاما وانضباطا وتجهيزا، ويكون عمله مخططا وفق استراتيجية واضحة تصب في تحقيق هدف معين، لأنه قد تتعثر أفضل الخطط وتخب الأمل نحو تحقيق الهدف المنشود إذا لم يلتزم الفريق بمواصفاته ومميزات فعاليته.

الفصل الثالث: ديناميكية التخطيط الإستراتيجي

مدخل الفصل الثالث:

أمام التحديات المعاصرة تحتاج إدارة المنظمات غير الربحية إلى السير قدماً سعياً للتميز والمنافسة أمام تلك التحديات المحمومة، وقد أضحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها وإجراءاتها، غير قادرة على مواجهة متطلبات الإضطراب البيئي الذي يعد السمة المميزة لتلك التحديات، لذلك أصبحت الإدارة الاستراتيجية ضرورة حتمية وملحة.⁽¹⁾ هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لم تعد بيئات المؤسسات العامة والمؤسسات غير الربحية متغيرة فقط، بل أصبحت أكثر ترابطاً بحيث تنعكس التغيرات التي تقع في أي مكان على المجتمع بأكمله بشكل يصعب التنبؤ به وأحياناً تكون بصورة فوضوية خطيرة، وتقتضي تلك الطبيعة المتغيرة استجابة ذات ثلاثة اتجاهات من جانب المؤسسات العامة، والمؤسسات غير الربحية، ومن جانب المجتمعات المحلية، ينبغي على المؤسسات أولاً أن تفكر بأسلوب استراتيجي يختلف عما قبل. وثانياً ينبغي عليها أن تترجم رؤاها إلى استراتيجيات فعالة تتوافق مع ظروفها المتغيرة، وثالثاً يجب أن تضع الأسس المنطقية اللازمة لوضع الأرضية الخاصة بتبني هذه الاستراتيجيات وتنفيذها. والتخطيط الإستراتيجي يمكن أن يساعد القادة والمديرين في المؤسسات العامة والمؤسسات غير الربحية على التفكير والعمل بأسلوب استراتيجي.⁽²⁾

1عاطف محمود عوض، «التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: سورية، المجلد 29، العدد الأول، 2013، ص 156.
2جون.م. برايسون، مرجع سابق، ص 37.

أولاً: ماهية التخطيط الإستراتيجي

1. نشأة الإستراتيجية:

1-1. الإستراتيجية من المجال العسكري إلى المجال الإداري: يعد مفهوم الإستراتيجية إطاراً ذا أبعاد شمولية يرتبط بنجاح منظمة الأعمال ومستقبلها. وقد تعددت إتجاهات وأفكار الباحثين في تناول هذا المفهوم، فالإستراتيجية حقل دراسة حديث العهد نسبياً، لذلك فالمفهوم سريع التطور، وهذا ما يعد جانباً من سبب الإختلاف في وجهات نظر الكتاب والمهتمين بهذا الحقل إلا أن حالات الإختلاف هذه لا تكون سلبية دائماً، بل هي حالة صحيحة تثري البحث العلمي في مجال دراسة حقل الإستراتيجية، ورغم هذا الإختلاف إلا أنها تلتقي في الجوهر والمضمون وتكون الدراسات مكتملة لبعضها البعض عند النظر إليها بصورة شمولية لتعكس مدى التطور الحاصل في فهم الإستراتيجية. وهكذا ازدادت توجهات الباحثين والمفكرين في مجال الإدارة الإستراتيجية - والتخطيط الإستراتيجي في تحديد مفهوم الإستراتيجية الذي برزت أول استخداماته في المجال العسكري بصورة واضحة لتلبية حاجات الإدارية لاستقراء المستقبل ووضع الخطط الإستراتيجية التي تؤدي بالمنظمة إلى النجاح بالإعتماد على فهم وإدراك متطلبات المتغيرات البيئية المحيطة بالمنظمة وبما تفرزه من فرص وتهديدات (Opportunities and threats)، وانسجاماً مع واقع ظروف المنظمة الداخلية وما فيها من نقاط قوة (Strengths) أو مآلعيه من ضعف (Weaknesses) (1)

أ. الإستراتيجية في العلوم العسكرية:

لقد تطور مفهوم الإستراتيجية عبر التاريخ العسكري على وفق إختلاف وتطور المفاهيم العسكرية في كل عصر وعلى وفق تباين المدارس الفكرية والسياسية لكل قائد أو مفكر ممن تعرضوا بالبحث لموضوع الإستراتيجية. وكلمة الإستراتيجية مصطلح مشتق من الكلمة اليونانية (Stategos) التي تعني فن قيادة القوات وهو فن مارسه بمهارة بعض القادة

1 بني حمدان خالد مجّد وصبحي إدريس وائل مجّد، مرجع سابق، ص 166.

العسكريين القدماء مثل (الإسكندر المقدوني ويوليوس قيصر) بدون أن يدونوا خبرتهم عنه وهكذا ساد إعتقاد لمدة طويلة من الزمن بأن الإستراتيجية مجرد فن يمارسه القادة الموهوبين عن حدس وعبقرية، وأن ليست لها قواعد ونظريات علمية، وبدأت محاولات دراسة الإستراتيجية بصورة علمية. وقد قدم "كارل فون كلاوزفيتز" (1780-1830) مفهومه للإستراتيجية بأنها "نظرية استخدام الإشتباك كوسيلة للوصول إلى هدف الحرب" وقد وضع هذا المفهوم للإستراتيجية في ضوء مفهومه الأساسي عن الحرب من حيث أنها استمرار للسياسة بوسائل أخرى أي أنه كان يرى أن الإستراتيجية هي النظرية التي تدار بها المعارك في صورتها العامة لتحقيق الهدف السياسي للحرب.

أما "قون مولتكه Von Moltke" فقد حدد مفهومها بأنها "إجراء الملائمة العملية للوسائل الموضوعة تحت تصرف القائد الى الحد المطلوب"، وهو أشمل من المفهوم الذي قدمه "موريس" للإستراتيجية من أنها " فن قيادة الجنود حتى يتم الاتصال مع العدو" وفي هذا المفهوم حدد "قون مولتكه" مسؤولية القائد أمام دولته ضمن حدود إستخدام الوسائل العسكرية لتحقيق مصالح السياسة العليا للحرب.

أما الكاتب العسكري البريطاني "ليدل هارت Liddle Hart" فعرفها بأنها " فن توزيع واستخدام مختلف الوسائل العسكرية لتحقيق هدف السياسة". وهو يعتقد أن الهدف، من الهدف من الإستراتيجية هو ليس البحث عن المعركة بل عن وضع إستراتيجي ملائم وإن لم يؤدي إلى النصر، فإنه يخلق ظروفًا ملائمة لمعركة تأتي بعده وتنتزع النصر حتماً. ويحدد "ريمون آرون Riamond Aaron" مفهوم الإستراتيجية على أنه "قيادة مجمل العمليات العسكرية أما الدبلوماسية فهي توجيه العلاقات مع الدول الأخرى على أن تكون الإستراتيجية والدبلوماسية تابعتين للسياسة" وهو يوضح بأن الإستراتيجية تساعد في تحقيق الأهداف السياسية، ولكن يرى أن وسيلة الإستراتيجية هي العمليات العسكرية فقط.

ويقدم "أندريه بوفر Bover" الجنرال الإستراتيجي الفرنسي المعاصر مفهوماً مغايراً لمفهومي "ليدل هارت وريمون آرون"، إذ يعدهما قدما مفهومين قاصرين لأنهما يعدان القوى

العسكرية وسيلة الاستراتيجية الوحيدة، مع أن القوى التي تستخدم في تنفيذ الاستراتيجية الوحيدة كثيرة ومتنوعة. والمفهوم الذي قدمه هو "أن الإستراتيجية فن إستخدام القوة للوصول الى أهداف السياسة". وينتقد مفهومه هذا بوصفه شاملا لمجموعة كبيرة من المفاهيم " الاستراتيجية "

و"التكتيك " و" اللوجستيك " وتعد الإستراتيجية ومضة من ومضات العبقرية وأن روحها كامنة في اللعبة المجردة الناجمة عن تعارض إرادتين، إنها الفن الذي يسمح باستخدام التكنولوجيا بأقصى فاعلية ممكنة، إنها إذن فن حوار القوى، أو بالأحرى فن حوار الإرادات التي تستخدم القوة لحل خلافاتها⁽¹⁾

و في ذات السياق نجد "كلاوسفيتز Clausewitz" قد عرف الإستراتيجية بأنها: "فن استخدام القوى العسكرية، لبلوغ الأهداف المحددة من طرف السياسة."⁽²⁾

وقد قدم الفكر العسكري السوفياتي على لسان "المارشال موكولوفسكي" مفهومه للإستراتيجية بأنها "نظام المعلومات العلمية عن القواعد القياسية للحرب كصراع مسلح يخدم طبق معينة وعلى أساس دراسة خبرة الحروب والموقف العسكري السياسي، والإمكانات الاقتصادية والمعنوية للدولة المحتملة تقوم الاستراتيجية بدراسة أحوال وطبيعة الحرب المقبلة، وفي الوقت نفسه هي ميدان النشاط العلمي للقيادة السياسة -العسكرية العليا، والقيادة العسكرية العليا الذي يهدف إلى فن تجهيز الدولة والقوات المسلحة وإدارة الصراع المسلح في ظروف تاريخية. أما الفكر العسكري الأمريكي فيرى بأن الاستراتيجية " فن وعلم استخدام القوات المسلحة للدولة بغرض تحقيق أهداف السياسة القومية عن طريق إستخدام القوة أو التهديد باستخدامها"⁽³⁾

1 كاظم نزار الركباني، مرجع سابق، ص 21_23.

2 زغدار أحمد، "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005، ص 8.

3 كاظم نزار الركباني، نفس المرجع، ص 24.

ويعرف كلا من "Steiner et Miner" الإستراتيجية على " أنها تمثل مفهوما مركزا وفريدا للإدارة الإستراتيجية وهي تشير إلى صياغة رسالة المنظمة الأساسية والأغراض والغايات والسياسات وبرامج العمل اللآزمة للإنجاز والطرق المناسبة لضمان التنفيذ الناجح.

ويعرف " Mintzberg " الإستراتيجية على أنها بناء دفاعات ضد القوى التنافسية أو إيجاد موقع في الصناعات حيث تكون القوى أضعف ما يمكن."

ويعرف "BYORS" الإستراتيجية على أنها "عملية تحديد الأهداف والخطط والسياسات المناسبة لظروف البيئة التي تعمل في ظلها المنظمة، وهي تتضمن عملية تحديد وتقويم البدائل المتوفرة للمنظمة في إطار تحقيق أهدافها ومهمتها الإستراتيجية واختيار البديل الإستراتيجي الأفضل."

ويرى "الصيرفي" بأنها "مجموعة الطرق الموصلة إلى أهداف المنظمة هي ما نسعى للوصول إليه والسياسات هي ذلك المرشد الموصل إلى الأهداف، فإن الإستراتيجيات تصف لنا طرق تحقيق المنظمة لأهدافها مع الأخذ في الإعتبار التهديدات والفرص البيئية والموارد والإمكانات الحالية لهذه المنظمة."⁽¹⁾

ب. الإستراتيجية في العلوم الإدارية: دخل مفهوم الإستراتيجية في العلوم الإدارية وخاصة في مجال إدارة الأعمال في بداية القرن العشرين مع نشر كتاب F,W,Taylor (مبادئ الإدارة العلمية) الصادر في عام (1911). واهتم علم الإقتصاد بالإستراتيجية على المستوى الكلي منذ أواخر القرن التاسع عشر، عندما تبنت الحكومة اليابانية خططا متوسطة الأجل. وعلى المستوى الجزئي منذ العام 1944 عندما قدم " Neuman J,Von " و " O,Morgenstern " نظريتهما المعروفة بنظرية الألعاب (Theiry of games) في كتابهما (Theiry of games Behavior) and economic)، وقد تم ربط هذه النظرية بالبرمجة الخطية وذلك لبيان السلوك الأمثل لمشاركين في مباراة إستراتيجية كل يعمل على تعظيم أرباحه إعتمادا على قراراته وقرارات

1محمد الصيرفي، مهارات التخطيط السياحي، المكتب الجامعي الحديث: مصر، (ب ط)، 2008 ، 2009 ، ص 106.

المشاركين الآخرين (أوما يعرف بصنع القرارات المتبادلة) فاعتمدت نظرية الألعاب وباستخدام البرمجة الخطية لتحليل التوازن العام واتخاذ القرارات والمساومة السوقية. وهنا ترتبط الإستراتيجية كمفهوم بمجموعة متوافقة من الأهداف والسياسات والخطط. (1)

1-2. الإستراتيجية في عصر العولمة

طرح "Mintzberg" مفهوما واحدا خاصا به عن الإستراتيجية في كتابه (The Structuring of Org) سنة (1979) وهو "الإستراتيجية قوى وسيطة"، إلا أنه عاد في كتابه (The Strategy Process) ليشير إلى أنه لم يعد في الإمكان إعطاء الإستراتيجية مفهوما واحدا قادرا على الإحاطة بها بشكل شمولي وعميق وجعلها أكثر وألفاً من المهتمين بها عملا ودراسة في ظل الدخول في عصر العولمة التي تمتاز بتعقدها الشديد وما يعنيه ذلك من تغييرات متوقعة وغير متوقعة، في جميع مناحي البنى الحياتية، بل لا بد والحال هذه من رؤية الإستراتيجية بمنظار جديد يوسع مجاله إلى مفاهيم متعددة لتضم إليها فعاليات لم تعد قبلا محسوبة على الإستراتيجية، وبذلك يكون "Mintzberg" قد إنعطف بالفكر الإستراتيجي إنعطافه متميزة خالف كل الذين سبقوه في هذا المضمار. (2)

ومن خلال سردنا لتطور مفهوم الإستراتيجية عبر المجالات التي ترعرع بها يمكننا مشاطرة "الصيرفي" في كتابه "الإدارة الإستراتيجية" رأيه حين اعتبر الإستراتيجية "بأنها خطط وأنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن خلق درجة من التطابق بين رسالة المنظمة وأهدافها وبين هذه الرسالة والبيئة التي تعمل بها بصورة فعالة وذات كفاءة عالية."

ومن ذلك إستخلص المؤلف أن الإستراتيجية هي:

✓ خطة ديناميكية من قبل المنشأة أو نمط من القرارات والتصرفات اللازمة لإنجاز نهاية أو غاية معينة (أهداف غايات، رسالة المنشأة).

1 هوشيار معروف، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، ط1، 2009، ص ص 15، 16.

2 كاظم نزار الركباني، مرجع سابق، ص 38_43.

✓ إستجابة أو مبادرة من قبل المنشأة لتعديل موقفها التنافسي إزاء تصرفات وردود أفعال المنافسين وصولاً إلى وضع مستقبلي أفضل.

✓ تكيف أو توافق أو توازن أو تأقلم لاستغلال موارد المنشأة (قدرات وإمكانيات) في مواجهة ظروف البيئة الخارجية (الفرص والتهديدات).⁽¹⁾

وعليه يمكن تلخيص هذه المسيرة لمفهوم الاستراتيجية في المحطات التاريخية التالية

مر مفهوم الاستراتيجية بالعديد من المحطات التاريخية كما رأينا سابقاً، ولعلّ المماثلة التي طرحها "كاظم نزار الركباني" توضح ذلك.

المرحلة المبكرة: إن هناك محاولات مبكرة لتحديد مفهوم الإستراتيجية زمنياً يمكن حصره بين النصف الثاني من الأربعينيات لغاية منتصف الستينات من القرن الماضي، وهذه المحاولات وإن كانت تتميز بالريادة لأنها كانت محددة باتجاهات ضيقة، ويعوزها الشمول وقد ركزت المحاولات على وصف الإستراتيجية بأنها "قاعدة اتخاذ القرارات للمنظمة موجهة للإستجابة لمتغيرات المواقف التي تواجهها" (فون نويمان ومورجنسترن، 1947) كما أكدت تلك المحاولات على ضرورة قيام الإستراتيجية بالتحليل وتخصيص الموارد التنظيمية (شندلر 1962) إلى جانب تأكيدها على وجود مقومات للإستراتيجية هي نطاق المنتجات والأسواق والميزة التنافسية، واتجاه النمو وأثر المواءمة وإنّ ما يؤخذ على هذه المرحلة هي عدم تحديد نوعية الموقف التي تتجه المنظمة لمواجهته بصياغتها للإستراتيجية من حيث المدى الزمني والتأثير أو مدى الخطورة والأهمية.

مرحلة البلورة: بدأ الإتجاه اللاحق يبلور مفهومه للإستراتيجية وبدأ ينقش الضباب الذي يغفله وتتضح أكثر وقد ركزت على مبدأ الإستراتيجية بوصفه منصبا على:

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 21.

أ. عملية صياغة الإستراتيجية (أندروز وزملاؤه، 1969)، بما يتضمن وضع الأهداف
الغايات الأغراض الرئيسية التحليل الإستراتيجي، والتنبؤ والإختيار الإستراتيجي لانتهاز
الفرص السائحة وتحاشي أو تقليل أثر الخطر (لوجان ونيومان، 1971).

ب. والتطبيق الإستراتيجي بما فيه تخصيص الموارد وتحديد السياسات والخطط التفصيلية.

ج. والتقييم الاستراتيجي ومراجعة الموارد، بما يتفق ونوعية المنظمة ونشاط أعمالها ومستقبلا
بما يحقق ربط منشأة الأعمال ببيئها الخارجية (شندي لوهيتن، 1974) توجيهها الوجه
المرغومة ويحقق تماسكها (ايترهوفن وزملاؤه، 1973) ويمكن تأقلمها مع المتغيرات بوصفها
جزءا من نظام أكمل تتأثر به ويؤثر فيها (أكوف، 1974).

مرحلة النضج: أما المحاولات الأكثر حداثة فهي التي جاءت بعد منتصف السبعينيات من
القرن الماضي فيتضح أنها اهتمت بإيضاح:

أ. طبيعة الأهداف الإستراتيجية المتعددة والمترافقة، وضرورة تحقيق التوازن فيما بينها عن
طريق الإختيار الإستراتيجي (ماكارثي وزملاؤه، 1976) حيث اعتبروا أنه خطوة مستقلة
(كليوك، 1976)

ب. تفصيل المفاهيم المحدثة لطبيعة العلاقة بين الإستراتيجية والسياسة الوظيفية (شتايز
وماينر، 1977)

ت. أهمية نمط إستخدام الموارد والبناء التنظيمي بوصفها مقوما من مقومات الإستراتيجية
الإدارية (شندي لوهوفر، 1978) كما أنها همزة الوصل بين المنظمة وبيئتها (منتزبرج
1979)، إلا أن هذا الإتجاه قد أكد على أن الإستراتيجية رابطة قائمة على مبدأ التكيف
بين المنظمة وظروف بيئتها الخارجية وما تسمح به من استخدامات مواردها الذاتية.⁽¹⁾

1 كاظم نزار الركباني، مرجع سابق، ص ص 33، 34.

2. الإستراتيجية والمفاهيم المرتبطة بها: بعد أن عرجنا حول تطور مفهوم الإستراتيجية سنتطرق إلى بعض المفاهيم المرتبطة بها والتي تناولها "الصيرفي" في كتابه "التخطيط الإستراتيجي".

- الغرض: هو الدور الأساسي للمنظمة ككل والذي يتم بواسطة الأطراف والتي تتحمل المخاطر بالتعامل معها. والغرض كما يتم رؤيته بواسطة:
- المستهلكين: أن تمدنا الشركة بالمنتجات ذات الجودة المرتفعة وبالسعر المعقول.
- العاملين: أن تمدنا الشركة بظروف عمل ملائمة وبأجور عادلة ومقابلة لمجهوداتنا.
- حملة الأسهم: أن تحقق الشركة أقصى معدل عائد على الأموال التي تستثمرها.
- الرسالة: هي تلك الخصائص الفريدة في المنظمة والتي تميزها عن غيرها من المنظمات المماثلة أي أنها الصورة الذهنية التي ترغب المنظمة في إسقاطها على أذهان الأفراد.
- الأهداف: هي تلك الأهداف المتوسطة والتي تحتاج إليها المنظمة لكي تترجم رسالتها إلى مصطلحات محددة وملموسة. ويمكن القول أن الهدف هو غاية أو مقصد يتم حشد الموارد لتحقيقه.(1)

وفي موضع آخر نجد الخطة باعتبارها هي الترجمة العملية للإستراتيجية المرسومة وهي تفصيل الخطوات الخاصة بتحقيق الأهداف المرجوة، فالإستراتيجية تحدد أهداف الخطة الواجب العمل على تحقيقها، وتعطينا القيود وحدود الإلتزامات والإرتباطات والقرارات كما تعطينا مجالات العمل وأسس التركيز بالنسبة لوظائف التسويق والإنتاج أوالأفراد أوالتنظيم(2)

3. فوائد الإستراتيجية: ومن أبرز مزايا الإستراتيجية وفوائدها أنها

✓ تقلل من حالات المخاطر وعدم التأكد.

1مُحَمَّد الصيرفي، مرجع سابق، ص33_35.

2مُحَمَّد الصيرفي، مرجع سابق، ص 48.

✓ تساعد على التفكير بعيد الأمد.

✓ التجاوب مع ظروف البيئة المختلفة. (1)

✓ كما أنها تعتبر من أهم مميزات الادارة الحديثة. والتي ذكرها "موسى الخليل" إلى جانب

مجموعة من الخصائص الأخرى والمتمثلة فيما يلي:

- إستراتيجية: أي قدرة على التنبؤ وتحديد المستقبل بشكل مستمر وملائم في البيئة

التي تخدم فيها المؤسسة حتى تتمكن من التكيف والتعامل مع المتغيرات المحيطة بها

وإدارتها بأسلوب تخطيطي هجومي وليس دفاعيا بردود الأفعال، وهي الإدارة التي

تتميز بالنفس الطويل في التعامل مع الآجال الطويلة وعدم الانحسار بالأهداف

القصيرة المدى.

- ديناميكية: أي أنها إدارة مرنة في تخطيطها وتنظيمها وأساليبها بعيدة عن السكون

والجمود.

- إدارة الأزمات: أي أنها إدارة تتعامل بدقة وسرعة اتخاذ القرارات لمواجهة التغيرات

والمواقف الطارئة والمنتسارعة والمعقدة بالإضافة على قدرتها على إدراك الضغوط

ومصادرها وأسبابها وابتكار الأساليب لمعالجتها.

- إدارة الجودة الشاملة: كما أنها إدارة تتبع مواصفات الجودة الكلية (الشاملة) في كافة

وظائف المنشأة وأنشطتها وفعاليتها وأساليبها ووظائفها الإدارية.

- إدارة التغيير: وهي الادارة التي لا تتصرف بردة الأفعال على الأفعال والمواقف

والمستجدات المحيطة بل على العكس من ذلك، هي الإدارة التي تتنبأ بالمستقبل

وتخطط لأحداثه واتجاهاته التي تراها في مستقبل المنشأة بما يحقق أهدافها المنشودة

مع ما يتطلب ذلك من إدراك المتغيرات المستقبلية وتوقع أشكالها ثم القدرة على

السيطرة على مجرياتها وأنشطتها بالاتجاه المستهدف.

- **ديمقراطية:** هي إدارة العلاقات الإنسانية التي تستخدم أساليب إيجابية ومفاهيم المشاركة الديمقراطية في تحديد الاهداف واتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الأفراد والإبتعاد عن التسلط والدكتاتورية في السلوك الاداري، بل العكس أي تحسين المعاملة مع هؤلاء والشعور معهم حتى تتمكن إيجابيا من التأثير في سلوكهم
 - **إدارة الموارد البشرية:** إدارة طورت مفاهيم إدارة الأفراد الى تخطيط الموارد البشرية وتميبتها وصيانتها بما يحافظ عليها وعلى المنشأة وتحقيق أهدافهما.
 - **إدارة التدريب والتنمية:** هي الإدارة التي تحافظ على المورد البشري من خلال تهيئة الظروف الملائمة عن طريق التدريب وإعادة التدريب الذي يضمن له النمو لكفاءته وتطوير وضعه الوظيفي.
 - **إدارة الإبتكار والإبداع والتطوير:** هي الإدارة التي تعتمد على نظم العمل الجماعي الذي يسهل عليه الإستفادة من خبرات فرق العمل ومجموعاته ما يخلق الإبداع الوظيفي والفكري للفرد الموظف وللجماعة بالإضافة إلى استخدام البحث العلمي والتقني والتكنولوجيا المعاصرة المستحدثة واستعابها في مجالات إنتاجية ونمو مؤسساتها.
 - **إدارة المعلوماتية:** إدارة قادرة على استخدام نظم المعلومات الشاملة والكاملة بشكل مستمر وتكييفها على شكل أوامر وتعليمات وتوجيهات متناسبة مع متطلبات الإتصال الإداري السليم الذي يضمن نجاح تنفيذ الوظائف الإدارية والأنشطة المنوطة بأصحابها
- في كافة مستويات التنظيم حتى تصبح تلك المعلومات بكل قيمها وأبعادها الوظيفية ذات تأثير إيجابي ومثمر على مستوى تحقيق أهداف المنشأة والعاملين.(1)

1موسى خليل، الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، ط2، 2011، ص61_

4. مكونات الاستراتيجية:

تتضمن الاستراتيجية عددا كبيرا من المتغيرات التي تعبر عن مضمونها باعتبارها كلا معقدا وهناك أربعة محاور مهمة تشكل الإطار العام للسلوك والتفكير الإستراتيجي، وهي:

✓ **الإبداع:** ويعني إلى أي مدى تقدم المؤسسة منتجا رئيسيا جديدا وخدمات.

فإستراتيجية الإبداع تعني السعي نحو التميز في إبداع فريق ذو معنى.

✓ **تنويع السوق:** تعتمد هذه الإستراتيجية الى تطوير ولاء المستهلك بطريقة فريدة لذا

فإنه يتحتم على المؤسسة السعي نحو تطوير منتجاتها وتنويع نشاطاتها.

✓ **التوسع:** وهذا يعني اتساع النطاق الجغرافي وزيادة أنواع المنتجات وتنوع

المستهلكين.

السيطرة على الكلفة: تعد هذه الاستراتيجية مدخلا لتحقيق مزية تنافسية في التكلفة

واستبعاد كل ما هو غير ضروري من مصروفات.(1)

5. أنواع الاستراتيجيات:

لقد استخدم الكتاب تصنيفات عديدة للإستراتيجيات مما يتسبب أحيانا في نوع من

الحيرة والإرباك لدى الدارس والمهتم بهذا الموضوع، ولكن هؤلاء الكتاب يسعون لنفس الهدف

وهو تقديم إطار فكري أو مدخل يسمح بتطوير إستراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار

الأنسب من بينها. وحيث ستم مناقشة أهم هذه التصنيفات وأكثرها شهرة فقط، حيث لا يتسع

المجال لمناقشة جميع التصنيفات.

لقد ميز الكاتب "بورتير Porter" بين ثلاثة أنواع عامة من الإستراتيجيات على أساس المنافسة

في السوق:

1 رافدة الحريري، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان، ط1، 2007، ص101.

5-1. استراتيجية القيادة التكاليفية Cost-Leadership:

وتعتمد على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المنظمات لاستخدام تقنية الإنتاج الكبير للإستفادة من توفير التكاليف.

5-2. إستراتيجية التمايز Differentiation:

وتعتمد على تفرد المنظمة في انتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس النشاط، فتقوم المنظمة بتقديم منتجات مبتكرة، والإهتمام بالخدمة التي تقدمها للمستهلك مع السلعة.

5-3. استراتيجية التركيز Focus:

تعتمد هذه الإستراتيجية على اختيار سوق معين، فئة معينة من المنتفعين أو منطقة جغرافية معينة أو منتج معين، بدلا من السعي لإرضاء جميع المنتفعين.⁽¹⁾ ومن ناحية أخرى نجد أن من بين التصنيفات الواسعة القبول التي لقيت انتشارا، التصنيف الذي اقترحه (Snow و Miles) حيث ميزا بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامة للتعامل مع البيئة الخارجية، وكل نوع يتطلب مزيجا معينا من التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات وهذه الاستراتيجيات الأربع هي:

5-1. الاستراتيجية الدفاعية Defender:

تهتم هذه الاستراتيجية على نصيب المنظمة من السوق الذي تعمل فيه وتعتمد على افتراض أن البيئة يمكن دراستها وتحليلها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير. ولذلك تعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة كفاءة المنظمة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق دون أن تتخذ خطوات إيجابية لزيادة الطلب أو تطوير المنتجات.

5-2. استراتيجية ريادية/ تطلعية Prospector:

تعتمد هذه الإستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وتفترض أن البيئة متغيرة، و أن على المنظمة أن تخاطر في التعرف

1-حسين حريم، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2003، ص ص 87، 88.

على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والإستفادة منها، وتفترض هذه الإستراتيجية أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو، وتستطيع أن تحقق ذلك من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين لما تقدمه المنظمات المنافسة من منتجات ثم الاستفادة من ذلك في تطوير وتعديل منتجاتها للإستحواذ على نصيب أكبر من السوق. إن المنظمات التي تتبنى هذه الإستراتيجية تتطلع باستمرار لأي فرص في السوق وتختبر سلع جديدة إستجابة لاتجاهات بيئية جديدة.

3-5. استراتيجية التحليل/ المحلل Analyzer: تعتمد على افتراض أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها، فتعمل المنظمات على الاستفادة من مثل هذه التغيرات فتلجأ المنظمات إلى جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين من خلال التعرف باستمرار على التغيرات في مطالبهم وأفضلياتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيتها. وهذه المنظمات غالبا لديها منتج في سوق مستقرة، وآخر في سوق متغيرة، وفي الحالة الأولى تعمل المنظمة بكفاءة ورسمية، أما الثانية فهي تراقب عن قرب المنافسين ومن ثم تتكيف بقدر استطاعتها أي أنها تقلد المنظمات الأخرى الناجحة التي تقدم منتجات جديدة.

4-5. استراتيجية رد الفعل Reactor: تعتمد هذه الاستراتيجية على افتراض أساس وهو أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة، ولذلك لا تعطي المنظمة اهتماما كبيرا لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراستها وترى الإدارة العليا التغيرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للاستجابة لها وتتصف هذه الاستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط، حيث تنتقل المنظمة من استراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف، ولا تلتزم باستراتيجية مستقبلية معينة.⁽¹⁾

1-حسين حريم، مرجع سابق، ص 88_90.

أما طارق السويدان ومحمد العدلوني فقد ميزا العديد من الاستراتيجيات وهي:

أ. **الاستراتيجية الدفاعية:** هذا النوع من الاستراتيجيات يكون موجهًا بالدرجة الأولى للاهتمام بالظروف الداخلية للمنظمة أي بالبيئة الداخلية، حيث تستهدف إمعانًا ضعف أو مواجهة تهديدات داخلية، سواء كان هذا من خلال تطبيق مجالات العمل أو إعادة بناء الهيكل التنظيمي أو تدريب وتأهيل الأفراد، كما تستخدم هذه الاستراتيجية في البيئة الخارجية العامة أو الخاصة (التنافسية).

ب. **الإستراتيجية الهجومية** Offensive strategies: يكون موجهًا للاهتمام بظروف البيئة التنافسية، وتهدف بناء الموقع التنافسي للمنظمة من خلال عدة أساليب وطرق تأخذ أشكالًا متعددة منها: التوسع الأفقي، تنمية مجالات العمل، والابتكار والتجديد غزو مختلف لشرائح المجتمع...إلخ.

ج. **الإستراتيجية المستقرة** Stability strategies: تنطوي على قيام المنظمة ببعض التغييرات المحدودة، ولكنها رئيسية في نفس الوقت، وقد تشمل تغييرًا محدودًا في مجالات العمل، كما يستهدف هذا النوع من الاستراتيجيات تركيز الجهود والإمكانات باتجاه معين. كما أن استراتيجية الإستقرار قد تقود المنظمة إلى تبني الإستراتيجية الدفاعية في بعض الأحيان.

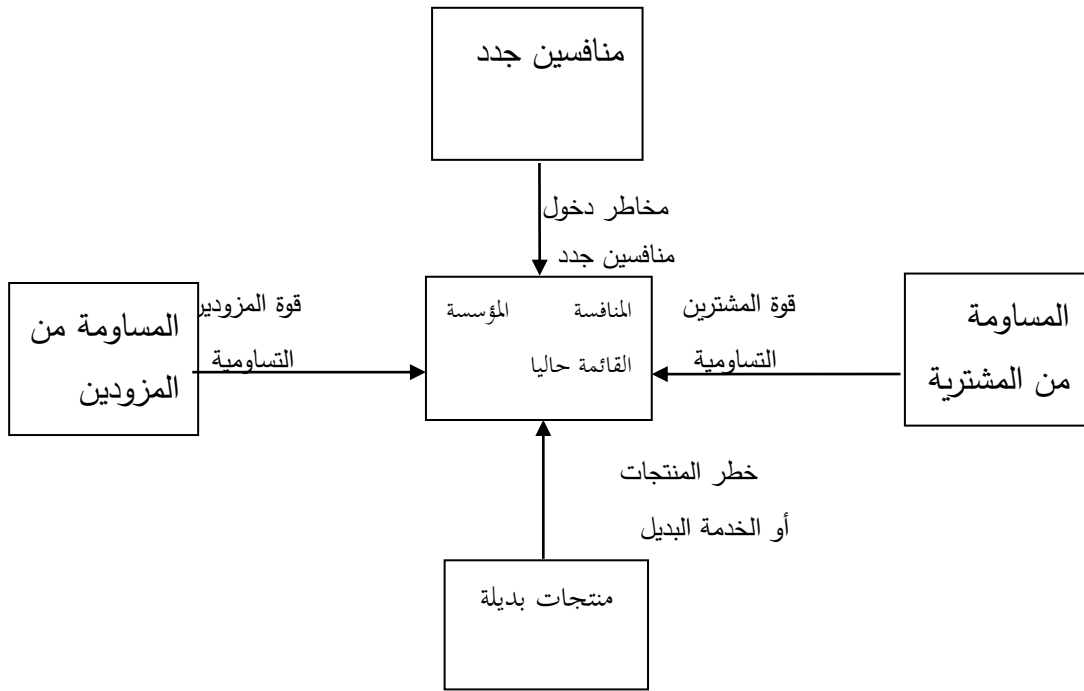
د. **الاستراتيجية المتنوعة:** يمكن للمنظمة أن تستخدم أكثر من إستراتيجية واحدة، أي يمكن استخدام عدد من الاستراتيجيات في وقت واحد حسب الأهداف الكبرى الموضوعة وتحليل الواقع والبيئة المحيطة وإن كان هناك خطر كبير من استعمال عدة استراتيجيات في وقت واحد، حيث في الغالب تفشل المنظمة في النجاح في أي منهما.⁽¹⁾

ومن جهة أخرى نجد أن "زيد منير عبوي" قد صنف الاستراتيجيات كما يلي:

1 طارق محمد السويدان ومحمد أكرم العدلوني، كيف تكتب خطة استراتيجية ؟ ، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض و شركة الابداع الخليجي: الكويت، (ب ط)، 1425، ص ص 27، 28.

أ. نموذج إستراتيجية التنافس (Competitive Strategy): صاحب هذا النموذج هو أستاذ إدارة الأعمال في جامعة (Harvard) وهو "Michal Porter" الذي طورها من نماذج الإدارة الاستراتيجية، وهذا النموذج يظهر على أن المؤسسات العمل تتجح أو تفشل في إدارة شؤونها بتاثير مجموعة من القوى الفاعلة في بيئتها التنافسية. ويضيف أن البناء التنظيمي لبيئة التنافس التي تشمل المؤسسة ذاتها والمؤسسات الاخرى العاملة في نفس صناعتها تحدد سلوك تلك المؤسسة في بيئتها التنافسية . ويعتقد أن السلوك التنافسي لأي من هذه المنافسات ينتج مستوى معين من الأداء يؤدي على المستوى البعيد إلى التأثير في البناء التنظيمي من العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة أو فشلها ويرتكز هذا النموذج على خمسة قوى كما هو موضح في الشكل الموالي:

الشكل رقم (04): يمثل نموذج استراتيجية التنافس.



(المصدر: زيد منير عبوي، الإدارة الإستراتيجية، دار كنوز المعرفة للنشر

والتوزيع: الأردن، 2006، ط1، ص62).

ثانياً: ماهية التخطيط الاستراتيجي

1. نشأة التخطيط الاستراتيجي:

التخطيط الاستراتيجي ليس مفهوماً حديث النشأة. ولكنه قديم قدم وجود الإنسان على سطح الأرض. حيث كان يمارسه الإنسان البدائي بشكل فطري مثل تخزين الطعام استعداداً لشتاء شديد البرودة في المناطق الباردة أو استعداداً للجفاف في المناطق ذات المطر الموسمي. وبذلك مر التخطيط الاستراتيجي بعدد من المراحل عبر العصور المختلفة حتى وصل إلى ما هو عليه الآن كعلم وتخصص مستقل قائم بذاته في كليات التجارة وإدارة الأعمال ومعاهد ومراكز التخطيط بأشكالها وأنواعها المختلفة.

وفيما يلي نبذة تاريخية عن تطور التخطيط الاستراتيجي عبر العصور:

كانت البدايات الأولى للتخطيط الاستراتيجي عسكرية الشكل حيث كان يقوم به القادة والملوك أثناء حروبهم ومعاركهم. ويعد المصريون القدماء أول من استخدم الخطط العسكرية ضد أعدائهم استخدمه "تحتس الثالث" في (معركة مجدو) ضد الشعوب الآسيوية. كذلك استخدم "رمسيس الثاني" التخطيط الإستراتيجي العسكري ضد الحيثيين في (معركة قادش)

ولكن الحضارة اليونانية هي أول من صاغ كلمة الإستراتيجية (Strategic) التي كانت تعني علم قيادة الحرب. وكانت هذه الكلمة تتضمن داخلها خصائص القائد العسكري القادر على التخطيط لإدارة المعركة، والذي يستطيع تغيير استراتيجياته حسب الظروف المحيطة والقوة العسكرية المقابلة له.

إستمر المفهوم العسكري للتخطيط الاستراتيجي أيضاً في العصور الوسطى على هيئة خطط مستقبلية يضعها الإقطاعيون حتى يستطيعوا ممارسة السلطة الإقطاعية على الأشخاص بشكل مستمر وبأساليب عسكرية مختلفة، في حين كانت الدولة تضع خططها الإستراتيجية لتمارس سلطتها على الأرض، وكان على الملك أن يعرف إلى أي حد تمتد

سلطته. ثم كان عليه أن يقيم جبهة "للمحافظة على الحدود" ليحمي نفسه من التهديدات الخارجية. فالأرض المحددة بحدود، هي إذن مشاركة من قبل تابعيه في الدولة، من حيث الجوهر، وتدار الدولة من قبل عائلة أميرية، أسست قوتها على الحرب وعلى وسيلتها الجيش وتحت خطة استراتيجية يضعها القواد والملك للدفاع عن مملكته ضد أي عدوان متوقع. واستمر المقصود بالتخطيط الإستراتيجي فن قيادة المعركة هو السائد حتى منتصفات القرن العشرين. عندما تحول التخطيط الإستراتيجي من مفهوم يدل على الحرب وقيادة المعركة والتخطيط للدفاع والهجوم إلى مفهوم يدل على وضع الخطط المستقبلية في أي جانب من جوانب المجتمع سواء العسكرية أو الإقتصادية أو الإجتماعية أو التعليمية. ومع بدايات النصف الثاني من القرن العشرين تغير مفهوم التخطيط الإستراتيجي وتحول من مفهوم يعبر عن التخطيط العسكري إلى مفهوم أعم وأشمل يعبر عن التخطيط لأي مجال من مجالات الحياة. ويعد معهد الدراسات الإستراتيجية بلندن أول من استخدم المفهوم الواسع للدراسات الإستراتيجية وذلك في عام 1958م. وهكذا برز مفهوم التخطيط الإستراتيجي إبتداء من خمسينات القرن العشرين على أيدي رجال الأعمال وعلماء الإدارة والمعاهد المتخصصة.

ويعد الرئيس الأمريكي "ليندون جونسون" (1908-1973م) الذي تولى الرئاسة عام 1963م بعد اغتيال "جون كنيدي" أول من أصدر توجيهات بتطبيق التخطيط الإستراتيجي في كافة الأجهزة الحكومية بالولايات المتحدة الأمريكية وذلك في عام 1965م تحت إسم "نظام التخطيط والبرامج والموازنة" وفي نفس حقبة الستينات أدخلت أغلب كليات إدارة الأعمال منهج التخطيط الإستراتيجي ضمن مقرراتها تحت إسم "السياسات الإدارية" وظل كذلك إلى أن استبدل ذلك بمفهوم التخطيط الإستراتيجي قبل نهاية الستينات. وفي نفس حقبة الستينات إنتقل مفهوم التخطيط الإستراتيجي إلى أوروبا ثم باقي دول العالم وفي عام 1976م تم عرض مفهوم التخطيط الإستراتيجي على أنه مفهوم شامل لا يقتصر على النواحي العسكرية أو السياسية أو الإدارية. وفي عام 1991 أصدر مجموعة من العلماء

كتابا بعنوان (الاستراتيجية: التخطيط الاستراتيجي) توصلوا إلى أن تحديد الأهداف وصياغة الإستراتيجية ينبغي أن تتم من منطلق الزبائن والسلعة والقيمة المضافة وليس من منطلق التغلب على المنافسين وذلك لاستمرارية النمو والتطور ضمن البيئة العالمية الجديدة.(1)

وبذلك يعد مفهوم التخطيط الإستراتيجي من المفاهيم الإدارية المعاصرة التي شاع تداولها وتنامى الاهتمام بها ولاقت إقبالا كبيرا في السنوات الأخيرة في كل المؤسسات العامة والخاصة ومنظمات الأعمال في مختلف دول العالم المتقدم والنامي كما أصبح مفهوما واسعا وشاملا فرض نفسه على منظومات العمل في منظمات الأعمال ومؤسسات التعليم وفي مختلف قطاعات الأعمال الإنتاجية والخدمية وغيرها وأصبح من المستلزمات الأساسية التي تنير الطريق لتلك المنظمات لكونه مفهوما ديناميكيا متفتحا يسهم في إقامة نظام للشفافية في مختلف ميادين العمل ويبعد المؤسسات عن كل ماله صلة بالإدارة البيروقراطية ويتيح مساحة واسعة للإدارة التشاركية ولا مركزية اتخاذ القرارات وإشاعة مناخ صحي للعمل يتسم بالثقة المتبادلة والتفائل بالمستقبل ويعزز أخلاقيات العمل والالتزام بالقيم النبيلة التي تبعد المنظمات عن الركود والجمود والفساد الإداري.(2)

ونجد أنه في سبعينيات القرن الماضي حصل تحول نحو التخطيط الموجه خارجيا **Externally Oriented planning**. بدلا من الاعتماد على التنبؤ بالمستقبل كأسلوب للتخطيط، أخذت المنظمات تركز على دراسة مقومات السوق الأساسية والحاجة المتزايدة للإستجابة لمتطلبات المنافسة، وقد تميزت تلك المرحلة بالتركيز على التحليل الشامل لحالة المنظمة ومراجعة حالة المنافسة والتوزيع الديناميكي للموارد المتاحة بالإضافة إلى قيام المخططين الإستراتيجيين بإعادة تقييم عروض منتجاتهم وعروض منتجات المنظمات المنافسة من وجهة

1 مصطفى رجب، مقال: التخطيط الإستراتيجي.. مفهوم عسكري اكتسح حياتنا المدنية !! نشر يوم: الإثنين - 01:04 2014/10/13 من الموقع الإلكتروني: بوابة الشروق الالكترونية <https://www.al-sharq.com> بتاريخ 2019/10/20، الساعة 07:11.

2-حسين الجبوري، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون: بيروت، ط1، 2010، ص 23.

نظر الزبون وقد شهدت تلك المرحلة تطوير وسائل إرشادية خاصة بالإستراتيجية مع انتشار المدرسة التخطيطية **Planning school** ومن بين الوسائل التي استخدمت في عملية التخطيط آنذاك هي:

- دورة حياة المنتج **Product life cycle**

- منحني الخبرة **Experience curve**

- تحليل المحفظة **Portfolio analysis**

وخلال تلك المرحلة اتضح أن السمة المميزة لعملية التخطيط هي مرحلة تجميع الأعمال المتشابهة في وحدات أعمال إستراتيجية بغية الوصول إلى نظام رقابة فاعل ومؤثر في العوامل ذات الصلة بتلك الأعمال⁽¹⁾

ويختلف مفهوم التخطيط الإستراتيجي أيضاً حسب نوع المنظمة أو الشركة التي تعمل به. ولقد أسهبت المؤسسات الأكاديمية وأدبيات الأعمال التجارية والإدارة في تناول هذا المفهوم.⁽²⁾ واليوم يعتبر من أهم المفاهيم الإدارية التي لاقت استحساناً وانتشاراً في السنوات الأخيرة، حيث أنه تحسب واستعداد لمواجهة ما هو متوقع، ونشاط حاشد من أجل بلوغ الأهداف المحددة بعناية، كما أنه يتضمن تهيئة الظروف المواتية لاستعاب التغيير وإدارته لصالح تلك الأهداف، من وصفه بأنه "عملية تهتم بتحليل وصياغة وتشكيل الأنظمة والإستراتيجيات مقروناً بالتفكير الإستراتيجي المبدع والخلاق المتوطن في الموارد البشرية على المستويات الإدارية جميعاً، وتوليئها معاً بطريقة تخدم التخطيط الإستراتيجي". وهناك من رأى بأنه "التنبؤ بما سيكون حول عناصر العمل اللازمة لتحقيق الهدف المطلوب والإستعداد لمواجهة معوقات الأداء، والعمل على حلها، والإستفادة من الإيجابيات المتوقعة

1 صالح عبد الرضا رشيد و إحسان دهش جلاب، الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع: الاردن، 2008، ص ص 31

32.

2 أحمد عارف عساف، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2012، ص ص 468.

في المستقبل في إطار زمني محدد، ومتابعة هذا الأمر وقت التنفيذ.⁽¹⁾ في حين يلخصه "العساف وآخرون" بأنه عبارة عن "قرارت ذات أثر مستقبلي، وعملية مستمرة ومتغيرة، ذات فلسفة إدارية ونظام متكامل (هياكل + موازنات + نظم + برامج تنفيذية + إجراءات...)" ولعل الشكل الموالي الذي اعتمده "العساف" يوضح معنى التخطيط الإستراتيجي بوضوح.⁽²⁾

من جهة أخرى يقع التخطيط الإستراتيجي في نطاق مسؤولية الأطر العليا داخل التنظيم ويغطي فترة زمنية طويلة نسبيا تتراوح ما بين عام إلى خمسة أعوام بما يؤدي إلى إحداث توافق بين التنظيم والبيئة الخارجية بالإستناد الى قاعدة عريضة من المعلومات يتم من خلالها تناول المتغيرات البيئية وتحديد آثارها على التنظيم ووضع بدائل لنوعية استجابة التنظيم نحوها مع فحص الميكانيزمات التنظيمية وتحديد جوانب القوة والضعف، المشكلات الموارد المادية والبشرية، الهيكل الإداري والأكاديمي، وتحديد السياسات التي يتم وفقا لها مرحلة التخطيط التكتيكي.⁽³⁾

ويعتبر التخطيط الإستراتيجي بأنه العملية التي تقوم المنظمة بمقتضاه بتحديد رسالتها وأهدافها البعيدة المدى وأسلوب تحقيق هذه الأهداف. أو هو تحديد معالم تسير فيه المنظمة من حيث تحديد أهدافها ومجال عملها واختيار أسلوب تنفيذ العمل الذي يحقق لها تحقيق أهدافها الإستراتيجية.

ويعنى التخطيط الإستراتيجي بإيجاد الترابط والتناسق بين الأهداف الإستراتيجية والمرحلية والأهداف قصيرة الأجل وكذا الترابط والتناسق بين الأهداف والتشريعات السياسات الإستراتيجية، وتحقيق التكامل بين كل منها بما يضمن أن كافة الجهود تصب تجاه تحقيق

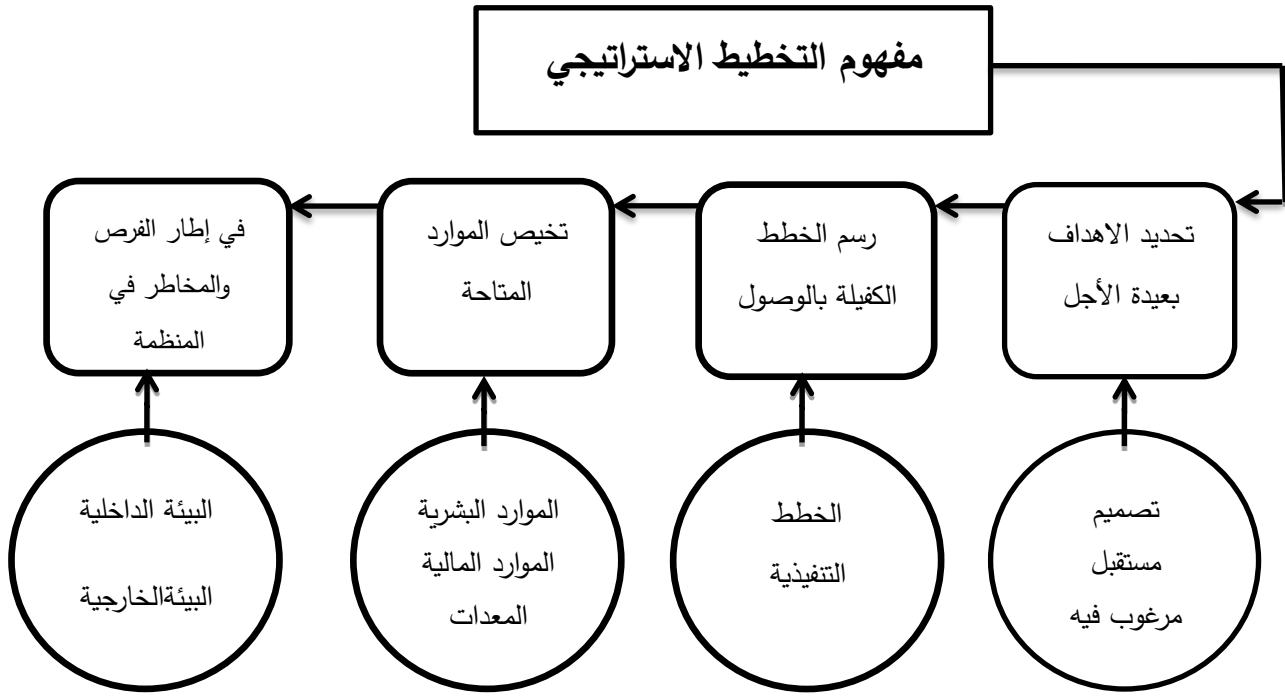
1 هالة جمال، ورقة بحث بعنوان: «أثر استخدام التخطيط الاستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية»، بحوث وأوراق عمل من مؤتمر " الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي " بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دبي ، مارس 2013، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية: مصر، 2014، ص 26.

2 أحمد عارف عساف، نفس المرجع، ص 468.

3 محمد حسن رسمي، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر: الاسكندرية، ط1، 2004، ص90.

الغايات المحددة بأفضل السبل والتكاليف وذلك في ظل الظروف الإقتصادية والإجتماعية والسياسية والمهددات والمخاطر والتطورات العلمية محليا وإقليميا ودوليا. (1)

الشكل رقم (05): يمثل مفهوم التخطيط الإستراتيجي



(المصدر: أحمد عارف عساف، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع : عمان ، ط1، 2012، ص 468).

2. عناصر التخطيط الإستراتيجي

إنّ التخطيط هو التدبير المسبق الذي يحدد مسار المؤسسة في المستقبل ويتكون من عناصر رئيسية تتمثل في:

- 1-2. صياغة رسالة المؤسسة: تحدد رسالة المؤسسة الغرض الأساسي الذي أنشئت المؤسسة من أجله وتحدد نطاق عملها ونطاق عملياتها من حيث المنتجات والأسواق التي تقوم المؤسسة بخدمتها ورسالة المؤسسة تتكون من:

1عبد العزيز عبد الرحمن حسن، مقال: «التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية»، من بحوث وأوراق عمل من مؤتمر "الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي" بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، "أثر التخطيط الاستراتيجية في تطوير الموارد البشرية"، دبي، 2013، المنظمة العربية للتنمية الادارية: جامعة الدول العربية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية : دولة الامارات العربية المتحدة، 2014، ص ص 91، 92 .

- خدمة الزبائن والأسواق.
- المنتجات والخدمات الرئيسية التي تقدمها المؤسسة.
- النطاق الجغرافي للتغطية التسويقية.
- العوامل ذات الصلة كبقاء المؤسسة ونموها وربحيتها.
- عناصر محددة من فلسفة المؤسسة.
- كيفية تفسير المؤسسة لدورها الاقتصادي والاجتماعي.
- الصورة المرغوبة للمؤسسة من قبل المجتمع وهذا يعني أن رسالة المؤسسة تشتمل على واحدة أو أكثر من هذه المكونات.

2-2. وضع الأهداف (objectives): تتكون الأهداف من ثلاث مستويات مصنفة حسب

الزمن المتوقع لإنجازها فالأهداف قصيرة المدى يتوقع إنجازها خلال عام واحد، بينما يتوقع إنجاز الأهداف متوسطة المدى خلال فترة زمنية تمتد من عامين إلى خمسة أعوام والأهداف بعيدة المدى يتوقع إنجازها في فترة زمنية تزيد على خمسة العوام وقد تصل إلى 20 عاما أو أكثر حيث الفترة الزمنية المخصصة لإنجاز الخطة الإستراتيجية الشاملة مثلا، يهتم الموظفون بمستوى الرواتب بالأمن الوظيفي.

2-3. الخطط والسياسات: تتكون الخطط من ثلاث مستويات مصنفة حسب البعد الزمني

المرتبط بها ، فالخطة قصيرة المدى توضع لإنجاز هدف قصير المدى بينما توضع خطة قصير المدى أو طويلة المدى لإنجاز هدف متوسط المدى أو طويل المدى، ثم توضع السياسات التي تخدم هذه الخطط وتساعد على حشد الطاقات والإمكانات لإنجازها.

2-4. تقوم أداء المدراء في الإدارة العليا: إن المدراء في الإدارة العليا ومجلس الإدارة

يشكلون قيادة الإدارة الإستراتيجية ويطلق عليهم عادة المدراء الإستراتيجيين، وينتج من عملية التفاعل والتكامل بين مجلس الإدارة والإدارة العليا في المؤسسة⁽¹⁾

1أحمد عطاء الله القطامين، التخطيط الاستراتيجي وادارة استراتيجية، دار مجد للنشر والتوزيع : عمان، (ب ط)، 2002،ص ص 93،94.

3. خصائص التخطيط الإستراتيجي: يتميز التخطيط الاستراتيجي بخصائص عدة يمكن

إجمالها بالآتي

• الآثار الطويلة الأجل: يهدف التخطيط الإستراتيجي إلى إحداث تغيرات جوهرية وهامة في المنظمة وهذا لا يظهر في الأجل القصير بل يحتاج إلى فترة طويلة الأمد وتكاليف كبيرة وجهود مهمة.

• المشاركة الواسعة: يتطلب التخطيط الإستراتيجي مشاركة واسعة في وضعه ابتداء من الإدارة العليا ونزولا إلى العاملين والمستفيدين والجمهور وغيرهم.

• المرونة: يتميز التخطيط الاستراتيجي بالمرونة لكي يستطيع مواجهة التغيرات المحتملة عند التنفيذ.

• حشد الطاقات الكامنة والموارد: يسعى التخطيط الاستراتيجي لحشد جميع طاقات المنظمة الكامنة ومواردها المتاحة سواء الذاتية والتي يمكن توفيرها من خارج المنظمة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف المرسومة.

• المستقبلية: ينظر التخطيط الاستراتيجي إلى المستقبل فهو أسلوب مستقبلي بالرغم من أنه يعتمد مؤشرات الماضي ومعطيات الحاضر لأغرض معرفة واقع المنظمة إلا أنه من هنا ليرسم أهداف المستقبل.

• ترتيب الخيارات والأولويات: من الخصائص المهمة للعمل الاستراتيجي أنه يضع الخيارات أمام المنظمة التي تسلكها في خطتها التنفيذية وأنه يرتب البرامج التنفيذية حسب أولوياتها وأهميتها. (1)

ويضيف الصيرفي بعض الخصائص نذكرها:

- أنه نمط من التفكير، التحليل، ومدخل التخصيص، واستخدام الموارد المتاحة لتحقيق

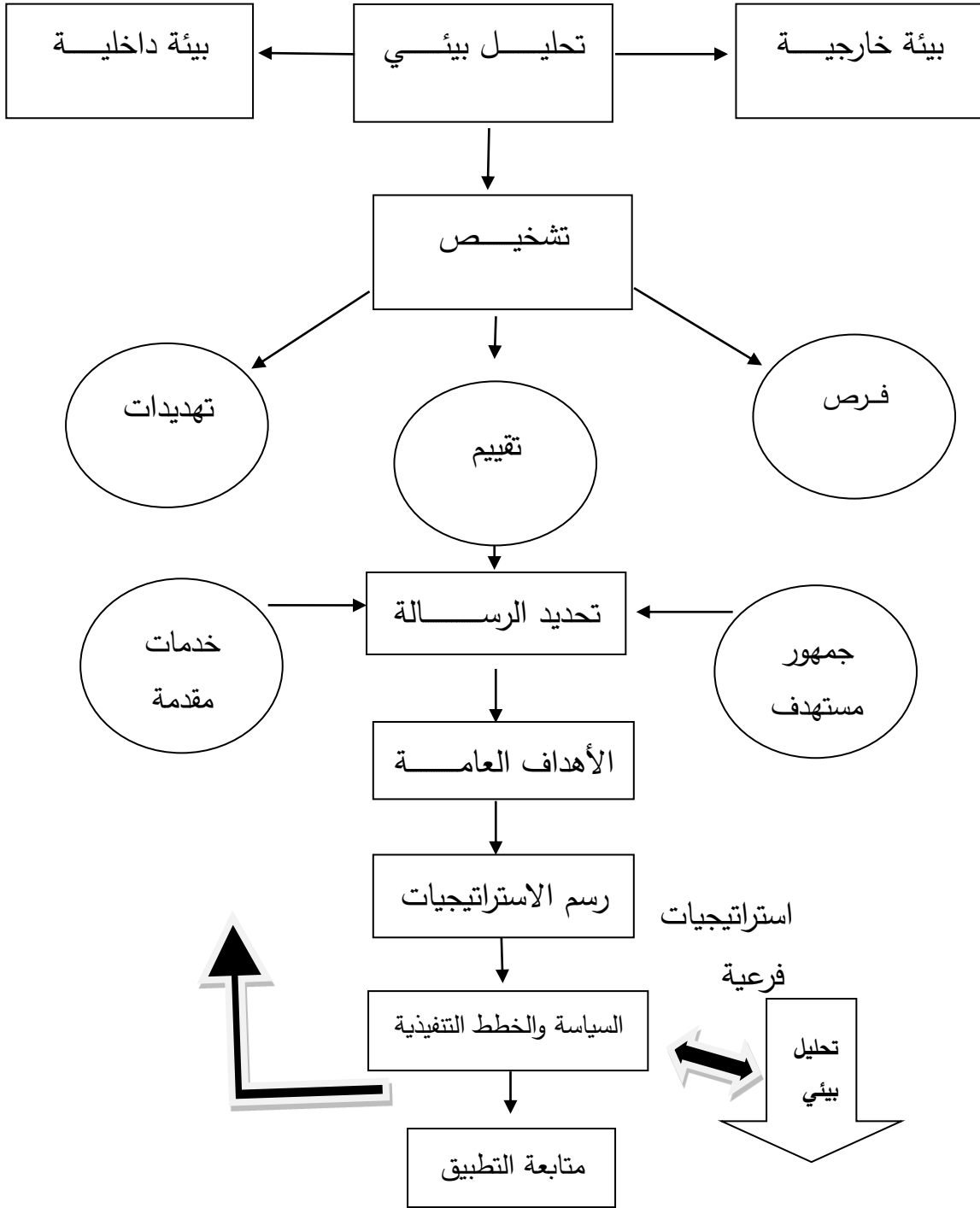
الأهداف الأساسية للمنظمة.

1مجيد الكرخي، مرجع سابق، ص ص 55،56.

- أنه يعطي الإدارة نظرة شاملة لكافة المتغيرات الخارجي التي قد تؤثر تأثيرا مضادا على النمو بحيث يمكن للمنظمة إنشاء استراتيجيات بديلة لتحديد أثر هذه المتغيرات.
- لا يستبعد التخطيط الاستراتيجي المخاطر وإنما هو يعاون الإدارة في تحليل ومعرفة حجم المخاطر المحتمل مواجهتها بما يمكن من الاستعداد لها.
- يسعى التخطيط الاستراتيجي الى وضع مسارات بديلة للتصرف ومن ثم اختيار الاستراتيجية المناسبة للمنظمة.

وفيما يلي يوضح الشكل التالي الكيفية التي يتم بها عملية التخطيط الاستراتيجي.

الشكل رقم (06): يمثل كيفية عملية التخطيط الإستراتيجي



(المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي، مبادئ التنظيم والإدارة، دار المناهج للنشر

والتوزيع: عمان، ط1، 2006، ص 188).

وفي موضع آخر يضيف الصيرفي بعض الخصائص والمميزات نذكرها فيما يلي:

أ. الشمول والتكامل: وهذا يتطلب أن تتعرف الإدارة على تلك المتغيرات البيئية المحيطة (الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتكنولوجية) ولكي تؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرارات. ونظرا لان العوامل ذات طبيعة متحركة فإن هذا يؤدي إلى أن يتسم التخطيط بالديناميكية، حيث أنه بناء على المعلومات الواردة من البيئة يتم إعادة النظر في الأهداف والخطط التي تم وضعها لكي يتحقق التوافق والتكيف المستمر مع البيئة المحيطة. وكنتيجة للنظر إلى المنظمة كنظام جزءا من نظام أكبر، تكون من أنظمة فرعية وتوجد علاقات التبادل والاعتماد والتغذية المرتدة بينها وبين البيئة المحيطة إلى أن يشمل التخطيط الاستراتيجي كافة أجزاء النظام كالتسويق، والانتاج والتمويل والأفراد...إلخ

ب. التفاعل بين المستويات الادارية المختلفة: ويقوم التخطيط الاستراتيجي على التفاعل المستمر والتغذية المرتدة من الكل إلى الجزء ثم على الكل مرة ثانية كما يقوم على التفاعل المستمر بين مستويات التخطيط سواء كانت تلك المستويات تتعلق بمستوى القرارات الاستراتيجية أو مستوى القرارات الإدارية والتنفيذية أو التشغيلية.

حيث تقسم مستويات اتخاذ القرارات إلى:

- مستوى القرارات التي تتعلق بالسياسات العامة: حيث يتم عند هذا المستوى وضع أهداف وسياسات عامة للمنظمة كما في وثيقة إعلان الأهداف العامة للمنظمة وسياساتها عند بدء إنشائها.
- مستوى القرارات الاستراتيجية: وتكون الأهداف عند هذا المستوى في صورة مخرجات محددة، ويتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية بالاختيار بين البدائل الاستراتيجية الموصلة للأهداف.

- مستوى القرارات التشغيلية: حيث يكون النشاط موجهاً نحو تحقيق الأهداف التشغيلية. (1)

4. أهمية التخطيط الإستراتيجي وفوائده: فلم يعد خافياً اليوم ما للتخطيط من أهمية مركزية ليس فقط في حياة الشعوب ومستقبلها ولكن في جميع مناحي الحياة المتنوعة سواء في المجالات الاقتصادية أو الإجتماعية أو السياسية وغير ذلك. فالإنتقال من حال إلى آخر يتطلب خطة واضحة وآليات مفهومة تضمن تحقيق الهدف بأقل تكلفة وأسرع وقت ممكن. ومن الممكن التمييز بين التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي، فالأول يعني التخطيط طويل المدى أكثر من خمس سنوات، أما الثاني فيمكن أن يطلق عليه التخطيط قصير المدى أو المرحلي من سنة إلى ثلاث سنوات عادة ويكون في خدمة واتجاه التخطيط الاستراتيجي ومكوناً من مكوناته. ويتميز التخطيط الإستراتيجي بأنه ترجمة واقعية لرؤية ورسالة المؤسسة بينما يفصل التخطيط التكتيكي آليات تحقيق الأهداف الإستراتيجية والأنشطة والجدول الزمنية اللازمة لذلك. هذا وقد أصبح التخطيط الإستراتيجي علم واضح المعالم والمرتكزات ومهارة لا بد منها لمن أراد أن يتصدر القيادة والريادة، حيث لا يعذر الجهل بها بل على العكس تماماً فلا بد للقائد أن يدركها إدراكاً تاماً، لقد بات معلوماً أن الاستراتيجية توضع على ثلاثة مستويات وهي المستوى الكلي أو الشمولي ومستوى الإدارات العامة والمستوى الخدماتي. واعتماد التخطيط الاستراتيجي وإقراره على المستوى الكلي أو الشمولي إنما يوضح التوجه العام للمؤسسة بكافة إداراتها وفروعها وخدماتها، والنقطة التي يجب أن ينظر إليها الجميع، ويتجه نحوها التخطيط الإستراتيجي في المستويات الأقل. كما أن التخطيط الاستراتيجي يجب أن يضمن النجاح في تحقيق وتطوير محاور أساسية وذلك كما يلي:

✓ جودة ونوعية الخدمة التي تؤديها المؤسسة.

1 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص ص 100، 101.

- ✓ زيادة الإنتاجية وتنوع النشاطات.
- ✓ تفعيل دور المؤسسات الداخلية والفرعية في المؤسسة الأم.
- ✓ توجيه الإعلام لخدمة الإستراتيجية.
- ✓ التنسيق والتعاون مع أطراف أخرى لتحقيق الإستراتيجية.
- ✓ توفير الدعم اللازم للقيام بالأنشطة المختلفة.
- ✓ تنمية الكادر البشري في النواحي المختلفة وتوفير بيئة تعاونية مريحة للعمل.
- ✓ إعتقاد آليات وطرق قياس الأداء المناسبة والفعالة.

كما أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية وفوائد أخرى:

- ✓ يوضح الإطار والاتجاه الذي يقود ويدعم إدارة المؤسسة.
- ✓ يحدد رؤية وغاية مشتركة لجميع العاملين بالمؤسسة.
- ✓ يزيد مستوى الإلتزام نحو المؤسسة وأهدافها.
- ✓ يحسن نوعية الخدمات المقدمة للعملاء وطرق قياس هذه الخدمات.
- ✓ يزيد من احتمال توفير الدعم وتطوير الأفراد.
- ✓ تحديد الأولويات والمصادر اللازمة.
- ✓ زيادة القدرة على التعامل مع المخاطر الخارجية.
- ✓ المساعدة في إدارة الأزمات.⁽¹⁾

ويرى "الصيرفي" أن للتخطيط الاستراتيجي أهمية كبيرة ولا يستهان بها بالنسبة للمؤسسات والهيئات المختلفة وديمومتها ونجاحها ويمكن حصر الأهمية فيما يلي:

- ترشيد اتخاذ القرارات في العملية الإدارية في التنظيم.
- سيطرة الإدارة على الموارد المتاحة، وضبط عملية تخصصها وتعظيم العائد من

1هاني الرويشي، مبادئ التخطيط الاستراتيجي، مركز الشرق للدراسات، (ب ب ن)، (ب ب ن)، ص 2_4.

- استخدمها و توظيفها. (1)

وحسب " أفراح محمد حسن " تتمثل أهمية التخطيط الإستراتيجي في مايلي:

- ✓ يساعد علي التكيف مع البيئة الديناميكية المتغيرة.
- ✓ يقدم إطار عمل مناسباً لصناعة القرار واتخاذهِ وترشيده.
- ✓ يركز علي المشاركة والعمل الفرقي.
- ✓ يؤدي إلى التفكير بطريقة إستراتيجية فيما يتعلق بالمستقبل.
- ✓ يساعد علي تطوير الأداء. (2)

ويضيف "مجدد الكرخي" فوائد التخطيط الاستراتيجي بأنه تتلخص أهمية التخطيط الإستراتيجي كونه يحقق الفوائد التالية:

- توضيحه للمستقبل والتنبؤ بالأحداث والتهيؤ لها فيساعد المنظمة على الإستعداد والتحوط لمتغيراتها القادمة واتخاذ الإجراءات الكفيلة لمواجهتها.
- يساعد المنظمة على إستخدام الطريقة العقلانية في تحديد خياراتها في العمل وسلوك الطريق الأفضل لتحقيق أهدافها.
- يساعد المنظمة على التوظيف الرشيد لقدراتها المالية والإقتصادي، وتحقيق نتائج أفضل من هذا التوظيف في المستقبل.
- يعزز العمل الجماعي ويكسب الخبرة لكافة أفراد المنظمة حيث يشارك جميعهم في بناء الإستراتيجية ووضع أهدافها.
- يساعد على تحسين أداء المنظمة من خلال كشف القضايا الرئيسية للمنظمة وكيفية تحقيقها والقرارات الفاعلة لبلوغها، فهو يساعد المنظمة على تثبيت نواياها ووضع

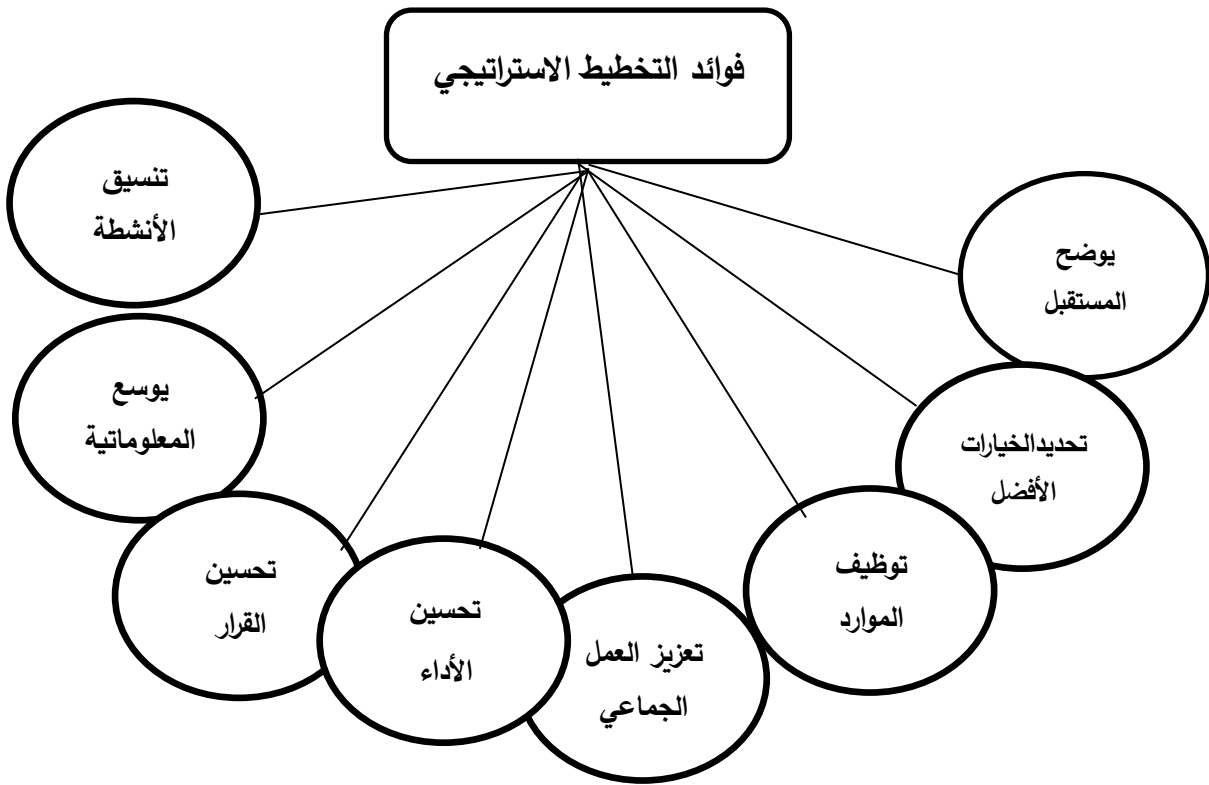
1محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 113.

2محمد عيسى أحمد آدم، "دور التخطيط الاستراتيجي في دراسة وتأمين المنشآت العامة: بالتطبيق على شركة أبواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني: الخرطوم، 2015، ص 97.

الأساليب اللازمة للتعامل معها وإصدار التوصيات اللازمة بوضعها على مسالكها الصحيحة.

- يعمل على توسيع معارف المنظمة ودراساتها وبناء قواعد معلوماتية لمختلف جوانب عملها الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها.
- يساعد التخطيط الاستراتيجي على تكامل واتساق أنشطة المنظمة وذلك بإحداثه أنظمة عمل متوائمة ومتكاملة بعيدة عن التقاطع والتضارب.1 كما يظهره الشكل التالي:

الشكل رقم (07): يمثل فوائد التخطيط الاستراتيجي



(المصدر: مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: عرض نظري وتخطيطي، دار المناهج للنشر

والتوزيع: الأردن، (ب ط)، 2009، ص 47.)

كما يلخص "السيد" بعض التعميمات حول التخطيط الاستراتيجي والتي يمكنها أن تساهم مساهمة فعالة في تحسين أداء المنظمة ككل والتي هي محصلة مراجعته لبعض الدراسات التي أجريت في ميدان التخطيط الاستراتيجي كما يأتي:

✓ **يزود التخطيط الاستراتيجي المنظمات بالفكر الرئيسي لها:** ويمكن القول بأن هذا الفكر الرئيسي هو شيء نافع في تكوين وتقييم كمن الأهداف، والخطط، والسياسات فإذا لم تكن الأهداف، أو الخطط، أو السياسات متماشية مع ملامح الفكر الأستسي للمنظمة فلا بد من تعديلها.

✓ **يساعد التخطيط الإستراتيجي على توقع بعض القضايا الاستراتيجية:** فالتخطيط الاستراتيجي يساعد المنظمة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل بها المنظمة ووضع الإستراتيجيات اللازمة للتعامل مع هذا التغيير.

✓ **يساعد التخطيط الإستراتيجي على تخصيص الفائض من الموارد:** فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على توقع التكلفة والعائد المتوقعان من البدائل الاستثمارية المتاحة للمنظمة. كذلك فإن وجود هذا التخطيط يساعد على تحديد أولويات الأهداف المتعددة والمتداخلة ومن ثم توجيه الموارد الى تلك الاهداف ذات الاهمية الاكبر للمنظمة.

✓ **يساعد التخطيط الاستراتيجي على توجيه وتكامل الانشطة الإدارية والتنفيذية:** فالعلاقة بين الانتاجية والعوائد يتم توضيحها من خلال التخطيط الاستراتيجي، ومن خلال توجيه الافراد داخل المنظمة إلى الطريق الصحيح للوصول إلى النتائج المرغوبة، كذلك يؤدي التخطيط الاستراتيجي إلى تكامل الأهداف ومنع ظهور التعارض بين أهداف الوحدات الفرعية للمنظمة والتركيز عليها بدلا من الاهداف العامة للمنظمة ككل.

✓ **يفيد التخطيط الاستراتيجي في إعداد كوادر للإدارة العليا:** فالتخطيط الاستراتيجي يعرض مديروا الإدارات الوظيفية لنوع التفكير والمشاكل التي يمكن مواجهتها عندما يتم ترقيتهم إلى مناصب الإدارة العليا بالمنظمة. كذلك يساعد مشاركة هؤلاء المديرون

في التخطيط الاستراتيجي على تنمية الفكر الشامل لديهم من خلال رؤيتهم لكيفية خلق التكامل بين وحداتهم الفرعية مع أهداف المنظمة ككل.

يمكن التخطيط الاستراتيجي من زيادة قدرة المنظمة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المنظمة: فالتخطيط الاستراتيجي يساعد على وضوح صورة المنظمة أمام مجموعات المصالح والمخاطر المختلفة والتي تعمل مع المنظمة.⁽¹⁾

5- الخطوات الأساسية في عملية التخطيط الاستراتيجي

الخطوة 1: الجاهزية

لكي تقوم بالتخطيط الاستراتيجي لابد من تقويم مدى الجاهزية لذلك خاصة مدى التزام العاملين في المؤسسة وقدرتهم على تكثيف الجهود وتركيز الانتباه إلى " الصورة الكبرى". أما إذا كانت هناك أزمة مالية تلوح في الأفق أو أن المؤسسة على وشك الرحيل، أو أن البيئة مضطربة فإنه من غير المناسب القيام بالتخطيط الاستراتيجي. إن المؤسسة الجاهزة للتخطيط الاستراتيجي يجب ان تكون قادرة على:

- تحديد القضايا المهمة والخيارات التي يجب ان يناقشها التخطيط الاستراتيجي.
- تحديد الأدوار (من يعمل ماذا؟....)
- تشكيل لجنة للتخطيط.
- تطوير صورة مستقبلية للمؤسسة.
- تحديد المعلومات التي يجب جمعها لاتخاذ قرارات صائبة.

الخطوة 2: إعداد الرؤية والرسالة

أ. رسالة المؤسسة: هي كمقدمة الكتاب التي تجعل القارئ يعرف إلى أن يذهب الكاتب وهي توضح بان الكاتب يعرف إلى أين يذهب. بالمثل فإن الرسالة تصف المؤسسة تماماً من خلال:

1إسماعيل محمد السيد، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث: القاهرة، (ب ط)، 1990، ص ص 14، 15.

- الغرض: ويعني لماذا تتواجد المؤسسة، وما الذي تسعى لتحقيقه.

- العمل: ويعني الطريقة أو النشاط الرئيس الذي تحاول المؤسسة من خلاله تحقيق الغرض.

- القيم: وتعني المبادئ والمعتقدات التي تقود أفراد المؤسسة أثناء سعيهم لتحقيق غرض المؤسسة.

✓ كتابة الرسالة: تعنى الرسالة بتوصيل جوهر وماهية المؤسسة للعملاء والجمهور والعناصر التالية ضرورية في تعريف ماهية المؤسسة.

✓ بيان الغرض: حيث يوضح غرض المؤسسة ماذا تسعى المؤسسة لتحقيقه: لماذا وجدت المؤسسة؟ ما هي النتيجة القصوى لعمل المؤسسة؟ وفي تحديد الغرض من الضروري التركيز على المخرجات والنواتج وليس على الطريقة.
مثال يوضح غرض مؤسسة للإرشاد الصحي والعقلي.

مثال ضعيف: "تقديم الخدمات الإرشادية" (يصف الطريقة وليس النتيجة)

مثال قوي: "تحسين جودة الحياة" (يصف النتيجة النهائية)

✓ بيان العمل: وهو يجمع العمل والأعمال (الأنشطة/البرامج) التي تقوم بها المؤسسة لتحقيق غرضها. والرسائل غالباً تتضمن الفعل " يقدم " أو تربط الغرض بالأعمال.

مثال: تحسين جودة الحياة من خلال تقديم الخدمات الإرشادية

✓ القيم: وهي المعتقدات التي يتبناها أفراد المؤسسة بوجه عام ويجتهدون لتطبيقها، فالقيم توجه أفراد المؤسسة في أداء عملهم.

بالإضافة إلى العناصر الثلاثة السابقة، يمكن معالجة الأسئلة التالية خلال تطوير رسالة المؤسسة:

- ما المشكلة أو الحاجة التي تحاول المؤسسة معالجتها؟

- ما الذي يجعل مؤسستك فريدة؟

- من المستفيد من عملك؟

ب. رؤية المؤسسة:

أما رؤية المؤسسة فهي توضح صورة للنجاح الذي يمكن أن تحققه المؤسسة، وهي تجيب على السؤال: كيف يبدو النجاح؟ أو هي حلم أو طموح يراود العاملين في المؤسسة ويسعون لتحقيقه.

ويجب أن تكون الرؤية واقعية، وصادقة، ومصاغة بطريقة جيدة، وسهلة الفهم، ومناسبة وطموحة، ومستجيبة للتغيير. ويجب أن توجه الرؤية طاقات المجموعة وتخدم كدليل للعمل. إنها يجب أن تتوافق مع قيم المؤسسة وأن تتحدى وتحفز العاملين لتحقيق الرسالة.

خلاصة الخطوة الثانية: إعداد المؤسسة لرسالتها ورؤيتها.

الخطوة 3: تقييم الوضع الحالي للمؤسسة.

ويقصد بذلك الوعي بالموارد المتاحة والنظر إلى البيئة المستقبلية حتى تتمكن المؤسسة من الاستجابة بنجاح للتغيرات البيئية.

إن تقييم الوضع الحالي للمؤسسة يعني تحديد المعلومات الحالية حول نقاط القوة ونقاط الضعف في المؤسسة وكذلك المعلومات حول الأدوار اتجاه القضايا الحساسة التي تواجهها المؤسسة والتي يجب أن تتضمنها خطتها الاستراتيجية مثل قضايا التمويل فرض البرامج الجديدة، تغير القوانين أو تغير احتياجات العملاء وهكذا. الأمر المهم هنا هو اختيار القضايا الأكثر أهمية من أجل معالجتها.

وفي هذه الخطوة يلزم تحليل بيئة التخطيط ومن الأساليب المستخدمة في ذلك:

أ. تحليل أسلوب جوانب القوة والضعف، الفرص والمخاطر (S.W.O.T):

وهو من الأساليب الشائعة في تحليل بيئة التخطيط ويهدف إلى تحديد نقاط القوة Strengths ونقاط الضعف Weaknesses المرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة، وكذلك الفرص المتاحة Opportunities أمام المؤسسة والتهديدات Threats التي قد تواجه المؤسسة في المستقبل وهي ترتبط بالبيئة الداخلية للمؤسسة.

إن تحديد نقاط القوة داخل المؤسسة يساعد في الاستغلال الأمثل لهذه النقاط والاعتماد عليها في تحديد الأولويات التي يمكن تحقيقها. أما تحديد نقاط الضعف فإنه يساعد في التنبيه إلى ضرورة العمل الجاد من أجل التغلب على هذه النقاط وتحويلها إلى نقاط قوة. أما تحديد الفرص المتاحة أمام المؤسسة فإنه يساعد في التخطيط لاستغلال هذه الفرص والاستفادة منها بينما يساعد تحديد التهديدات والمخاطر التي تواجه المؤسسة في تلافى خطرها والاستعداد لمواجهةها حتى لا تباغت المؤسسة وهي غير جاهزة لمواجهةها والتعامل معها وهذا يساعد في التقليل من الآثار السلبية التي يمكن أن تلحق بالمؤسسة بسبب هذه المخاطر والتهديدات إذا لم يتم اتخاذ الترتيبات والإجراءات اللازمة لمواجهةها.⁽¹⁾

1. زياد مجد ثابت، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديرا حول " التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning"، مركز التطوير التربوي - دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية: بدون بلد النشر، (ب ط)، 2006، ص 6_10.

الشكل رقم (08): نوضح مصفوفة SWOT:

مجالات الضعف (ق) ضع قائمة من 5 - 10 مجالات ضعف داخلية في هذا المكان	مجالات القوة (ق) ضع قائمة من 5 - 10 مجالات قوة داخلية في هذا المكان	العوامل الاستراتيجية الداخلية العوامل الاستراتيجية
<p>استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة من استراتيجيات بديلة هنا، والتي تمكن المنظمة من الاستفادة من الفرص الخارجية وفي نفس الوقت تتغلب على مجالات الضعف الداخلية.</p>	<p>استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة من استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة والاستفادة من الفرص الخارجية.</p>	<p>الفرص (ف) ضع قائمة من 5 - 10 فرص خارجية للمنظمة في هذا المكان</p>
<p>استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة من استراتيجيات بديلة هنا، والتي تقلل مجالات الضعف الداخلية وفي نفس الوقت تتجنب التحديات الخارجية.</p>	<p>استراتيجيات</p> <p>حاول تنمية مجموعة من استراتيجيات بديلة هنا، والتي تستخدم مجالات القوة بالمنظمة وفي نفس الوقت تتجنب التحديات الخارجية.</p>	<p>التحديات (ت) ضع قائمة من 5 - 10 تحديات خارجية للمنظمة في هذا المكان</p>

(المصدر: السالم مؤيد سعيد، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، داروائل للنشر

والتوزيع: الأردن، (ب ط)، 2005، ص 57).

هذه المصفوفة مفيدة لتنمية الإستراتيجيات البديلة التي تعتمد على تحقيق الموائمة بين البيئة الخارجية للمنظمة ممثلة في التحديات والفرص، وبين البيئة الداخلية ممثلة في مجالات القوة والضعف. ويمكن للمدير الإستراتيجي استخدام هذه المصفوفة على مستوى

المنظمة ككل أو مستوى (وحدة الأعمال Business unit) ويرى كل من " Wheelen and Hunger " أن هذه الأداة ليست الوحيدة في تنمية الاستراتيجيات البديلة الممكنة حيث توجد أدوات أخرى يمكنها المساهمة في تحقيق نفس الغرض. كل ومن بين هذه الأدوات المدخل الذي يعتمد على تقييم كل وحدة أعمال داخل المنظمة على أساس الإستراتيجيات التنافسية والتعاونية الممكنة.(1)

ب. تحليل (STEEP): ويقصد بهذا التحليل تحديد العوامل التالية التي تؤثر على عمل المؤسسة سواء كانت هذه العوامل داخلية أو خارجية:

■العوامل الإجتماعية (Social) S

■العوامل الفنية (Technical) T.....

■العوامل الإقتصادية (Economic) E.....

■العوامل التربوية (Educational) E.....

■العوامل السياسية (political) P.....(2)

ج. أسلوب تحليل الأسئلة الحرجة (C.Q.M): والمتضمن الأسئلة التالية

-ماهي أغراض وأهداف المنظمة ؟ - ما هو موقف الحالي للمنظمة ؟-ماهي نوعية البيئات التي تتعامل معها المنظمة ؟ - ما الذي يمكن عمله حتى يمكن تحقيق أهداف المنظمة بدرجة أكبر؟

د. أسلوب تحليل مجالات العمل (L.O.B.S): ويهتم هذا الأسلوب بتحديد مجالات أو ميادين الأعمال التي تختارها المنظمة (مثل مجال الغذاء أو الرياضة أو النشر أو غيرها) ويعتمد ذلك على تحديد ودراسة إمكانيات الموقع التنافسي للمنظمة في ميادين الأعمال المختلفة. وكذلك دراسة إمكانية زيادة هذا الموقع، وبالتالي تقرر المنظمة

1 مؤيد سعيد السالم، مرجع سابق، ص ص 143، 144.

2 زياد مجد ثابت، مرجع سابق، ص 10.

الإستمرار في ميادين الأعمال التي تحقق مواقف ومكاسب ونتائج مقبولة في المستقبل وبالتالي تحتفظ المنظمة بموقعها، أي بحضورها ووجودها بتلك الميادين الناجحة.

هـ. أسلوب استخدام السيناريوهات (S.U.M): السيناريو هو أداة مهمة من أدوات الإستراتيجية، والسيناريو يبني على افتراض أن قدرتنا على التنبؤ محدودة، فيتم افتراض عدد من الإحتمالات الممكنة والتصرف المناسب لكل منها. في حين يركز التنبؤ على المخرجات فإن السيناريو يركز على فهم القوى التي تؤثر على تلك المخرجات وبعض هذه القوى هي المدخلات.⁽¹⁾ ولقد بدأت الكتابة في السيناريوهات ضمن الدراسات العسكرية منذ سنة 2011 ويعتبر "هيرمان" من أولى الرواد الذين استخدموا مفهوم السيناريوهات في مطلعاً لسبعينات من القرن العشرين. ومن المعروف أن من متطلبات تحليل السيناريو جمع وتنظيم البيانات والمعلومات المطلوبة من أجل بناء السيناريو ذاته فإنه يمكن جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالماضي ومن ثم إستثمارها في رسم السيناريو بمختلف إتجاهاته.

يعتمد نموذج التخطيط بالسيناريو قبل البدء فيه على فريق من الخبراء بالبيئة الداخلية والمحيطية للمنظمة لأنه أساساً يبني بالإحتمالات التي لا يستطيع التنبؤ بها إلا من قبل خبراء مطلعين على ما يحدث داخل وخارج المنظمة، وماهي الآثار التي يترتب عليها. كما يعتبر التخطيط بالسيناريو وتخطيط هرمي يبدأ من احتمال رئيسي إلى إحتمالات فرعية وتتفرع منها أيضاً إحتمالات فرعية أخرى وهكذا. وبحكم هذا التفرع من الإحتمالات تكمن طريقة لإختيار الإحتمال الأفضل حسب الأهمية، حتى لا تزداد الخطة في تفرعات ليست ذات جدوى.

✓خطوات نموذج التخطيط بالسيناريو:

-تحديد الاحتمالات الرئيسية: وذلك بتحديد إحتمالات عامة وعادة ما تكون قليلة العدد تتكون من إحتمالين إلى أربعة، حسب طبيعة العوامل المؤثرة في المنظمة.

1أحمد عارف العساف وآخرون ، مرجع سابق، ص 471_473.

- **تحديد الاحتمالات الفرعية:** حيث يتم بوضع احتمالات متفرعة من كل احتمال رئيسي ويمكن التفرع من الاحتمال الفرعي الواحد إلى احتمالات فرعية عديدة.
- **تحديد النسب المئوية لكل الاحتمالات:** يجري بوضع نسب من الاحتمالات الفرعية والمتفرع منها، كتقييم للإحتمال ومدى إمكانية تحققه. فكلما كان ما تحققه أقرب كلما كانت النسبة أعلى، والعكس صحيح.
- **رسم مسارات الاحتمالات للخطة:** بعد الإنتهاء من وضع النسب المئوية لكل احتمال نرسم بتوصيل المسارات المحتملة من الاحتمال الرئيسي إلى الاحتمالات المتفرعة والمتفرع منها، ونفاضل في الإتجاهات المتفرعة، المسار ذو الاحتمال الأعلى نسبة مئوية، يكون هوالمسار الرئيسي، أما المسارات ذات النسب الأقل، فتكون احتياطية أو بديلة لخطة المسار الرئيسي وبذلك يكون لدى المنظمة خطط موزعة حسب الأهمية في التطبيق لكل وضع محتمل.
- إن التخطيط بالسيناريو يولد المنظمة توجهات مخططة مسبقا للعمل في البيئة الداخلية والمحيط ذات أهميات تنازلية. ويمكن فريق التخطيط على تعديل وتطوير الاحتمالات والنسب المئوية حسب الحاجة وتغير الظروف وتعديل المسارات كما يمكن إضافة احتمالات جديدة وربطها في مسار الخطة.
- ويهدف السيناريو تحقيق ما يأتي:
- ✓ عرض احتمالات وإمكانيات وخيارات بديلة، تتضمن تطورات مستقبلية تكشف عنها السيناريوهات المختلفة وعرض النتائج المترتبة على الخيارات المختلفة ولفت انتباه متخذي القرار على المؤثرين واستراتيجياتهم إضافة إلى عرض العمليات أو العلاقات السببية والنقاط الحرجة.
- ✓ تمكين صناع القرار والجمهور من التفكير في كل الأمور المتعلقة بالمستقبل وتحفيز النقاش فيها والوقوف على ردود الفعل في شأنها.

✓ عرض توصيات محددة وخصوصاً في مجال الأمن حول الخيارات والقرارات التي ينبغي إتخاذها من الآن للوصول إلى الوضع المستقبلي المرغوب فيه خلال الفترة الزمنية المحددة. (1)

خلاصة الخطوة الثالثة: قاعدة بيانات حول المعلومات النوعية التي يمكن أن تستخدم في إتخاذ القرارات وقائمة بالقضايا الحساسة التي تتطلب استجابة من المؤسسة.

الخطوة 4- تطوير الاستراتيجيات والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة: عندما يتم الاتفاق على رسالة المؤسسة ورؤيتها ويتم تحديد القضايا الرئيسية فإن الوقت يكون قد حان لتحديد ماذا يمكن أن نفعّل بكل ذلك. أي تحديد الأساليب التي يمكن أن تتخذ (الإستراتيجيات) والنتائج العامة والخاصة التي يجب تحديدها (الأهداف الكبرى والأهداف الخاصة). إن ذلك قد يأتي من خلال إلهامات فردية ومناقشات جماعية، وأساليب محددة لاتخاذ القرارات الرسمية وغيرها. ولكن في النهاية يجب على قيادة المؤسسة الموافقة على كيفية معالجة القضايا المهمة. إن ذلك يمكن أن يأخذ وقتاً ويستلزم مرونة كبيرة، فالمناقشات في هذه المرحلة دائماً تستلزم معلومات إضافية أو إعادة تقييم للاستنتاجات التي يتم التوصل إليها من خلال تقييم الواقع. المهم هنا عدم الخوف من العودة إلى خطوات أولية للإستفادة من المعلومات المتاحة لبناء أفضل خطة ممكنة.

خلاصة الخطوة الرابعة: تحديد الخطوط العريضة التي توضح اتجاهات المؤسسة الاستراتيجية، أي الاستراتيجيات العامة والأهداف الكبرى والأهداف الخاصة التي تستجيب للقضايا الملحة.

الخطوة 5- إكمال الخطة المكتوبة: تتضمن هذه الخطوة وضع كل شيء على الورق والوصول إلى مسودة لتوثيق التخطيط النهائي من أجل مراجعتها من قبل متخذي القرار

1 المجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي: باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج للنشر والتوزيع: الأردن، (ب ط) ، 2016، ص 98-100.

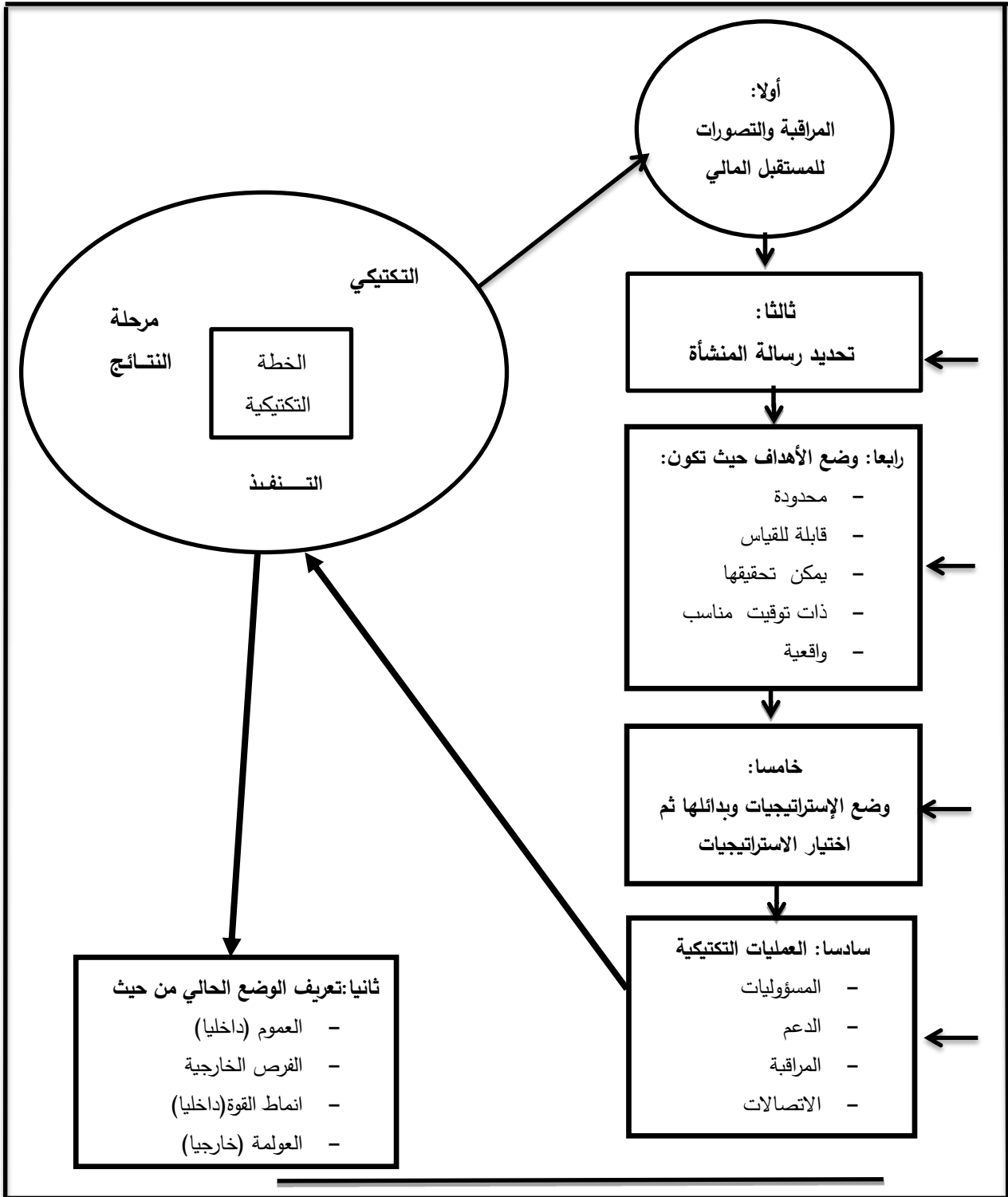
فهذا هو الوقت المناسب لإستشارة الصف الأعلى من المسؤولين لتحديد ما إذا كانت هذه الوثيقة قابلة للترجمة إلى خطط إجرائية، والتأكد من أن الخطة تجيب على الأسئلة المفتاحية والمهمة حول الأولويات والتوجهات بتفاصيل كافية. إنه من الخطأ إخفاء الخلافات التي يمكن أن تحدث في هذه المرحلة لمجرد إنهاء العملية بسرعة. فالخلاف إن كان خطيراً قد يقوض فعالية التوجهات الإستراتيجية التي تم اختيارها بواسطة لجنة التخطيط.

خلاصة الخطوة الخامسة : الخطة الاستراتيجية⁽¹⁾

والمضمون الرئيسي لهذا النموذج اللاحق (الشكل رقم: 09) أنه يسعى للانتقال بالمنظمة من وضعها الحالي إلى الوضع المثالي الذي تريد المنظمة أن تكون عليه في المستقبل.

1. زياد مجد ثابت، مرجع سابق، ص ص 10،9.

الشكل رقم (09): يمثل خطوات التخطيط الإستراتيجي



(المصدر: بلال خلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة للنشر والتوزيع

والطباعة: عمان، ط1، 2010، ص 135)

ثالثاً: دورة التغير الاستراتيجي وفقا لبعض نماذج التخطيط الاستراتيجي

هناك العديد من النماذج العربية والغربية للتخطيط الاستراتيجي والتي اخترنا منها أنموذجين كونهما يتعلقان بالمؤسسات غير الربحية منها أنموذج برايسون وأنموذج ملحم.

1. دورة التغير الإستراتيجي وفقا لأنموذج برايسون في التخطيط الإستراتيجي (Bryson

Model):

قدم برايسون أنموذجا لتطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات غير الربحية يتكون من عشر خطوات يرى بأنها تشكل بناءا منطقيا يؤدي أتباعه إلى مساعدة صانعي القرار على مواجهة القضايا المهمة التي تواجه مؤسساتهم⁽¹⁾ وتشمل هذه العملية أو الأسلوب المفضل للتخطيط في المؤسسات الحكومية وغير الربحية كما أشار "جون م. برايسون" على الأنشطة التالية:

- تحديد الاتجاهات المؤسسة.
- صياغة السياسات العريضة.
- تقويم البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
- الإهتمام باحتياجات كبار أصحاب المصالح.
- تحديد القضايا الرئيسية.
- وضع الإستراتيجيات الخاصة بكل قضية.
- تنفيذ التخطيط.
- اتخاذ القرارات الأساسية.
- بدء التنفيذ (الفعل).

1-حسين الجبوري، مرجع سابق، ص77.

وهكذا فإن دورة التخطيط الإستراتيجي بمثابة عملية إدارية إستراتيجية، كما أنها عملية تخطيط إستراتيجي تتجه نحو وضع كيان هام من البحوث والتجارب العملية يجري تطبيقها بصفة خاصة على المؤسسات الحكومية وغير الربحية.

1-1. خطوات دورة عملية التخطيط الاستراتيجي عند برايسون:

الخطوة الأولى: البدء في عملية تخطيط الاستراتيجي والاتفاق عليها:

وتهدف هذه الخطوة إلى التفاوض بهدف الإتفاق مع صناع القرار الرئيسيين الداخليين (وربما الخارجيين) حول جهود التخطيط الإستراتيجي الشاملة وخطوات التخطيط الرئيسية. إذ أن دعمهم ومساندتهم والتزامهم أمور بالغة الحيوية إذ كان لعملية التخطيط الاستراتيجي أن تنجح كما أن إشراك صناع القرار الرئيسيين من خارج المؤسسة عادة ما يكون عاملا حاسما في نجاح البرامج الحكومية إذا كان التنفيذ سيثمل أطرافا ومؤسسات متعددة.

ومن المؤكد أن شخصا ما أو مجموعة ما لابد أن تبادر بالعملية. وستكون من المهام الأولى لصاحب المبادرة أن يحدد بالضبط من سيكونون صناع القرار الرئيسيين. والمهمة التالية هي تحديد الأشخاص أو المجموعات أو الوحدات أو المؤسسات التي ستشارك في ذلك الجهد. وتحتاج الخطوتان إلى بعض التحليل المبدئي الذي تجري مناقشته بالتفصيل في **الخطوة (03)** ويتم التفاوض على الاتفاق المبدئي مع بعض، وعند التنفيذ الفعلي، ينبغي إقامة سلسلة من الإتفاقيات من قبل صناع القرار الرئيسيين. فالتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات العامة وغير الربحية ينجح بطريقة أفضل إذ كان لدى المؤسسة هيئة فعالة لإصدار القرارات اللازمة لمتابعة الجهد. وينبغي أن يغطي الإتفاق النقاط التالية:

- الغرض من الجهد.
- الخطوات المفضلة للعملية.
- شكل التقارير وتوقيتها.
- دور ووظائف وعضوية أي مجموعة أو لجنة تكلف بالإشراف على ذلك الجهد.
- دور ووظائف وعضوية فريق التخطيط الاستراتيجي.

- تخصيص الموارد والإمكانيات اللازمة للقيام بذلك.

- وينبغي أن تكون حدود ذلك الجهد واضحة.

الخطوة الثانية: توضيح الصلاحيات التنظيمية للمؤسسة:

إن المهام الرسمية وغير الرسمية التي تتولاها أي مؤسسة هي الواجبات الحتمية التي تواجهها تلك المنظمة، ومن المدهش حقا قلة عدد المؤسسات التي تعلم جيدا ما تملك من الصلاحية لعمله وما ليس لديها الصلاحية لعمله. فعلى سبيل المثال القليل من الأعضاء يطلعون على التشريعات والقوانين والمواثيق والبنود والعقود التي تحدد الصلاحيات الرسمية لمؤسساتهم. لذلك لا يكون مستغربا أن ترتكب العديد من المؤسسات أحد خطأين أساسيين أو كلاهما، إما أن تعتقد تلك المؤسسات أنها مقيدة في نشاطها أكثر مما هو في الواقع، أو أنها تفترض أنه ما لم يطلب منها بشكل واضح وصريح القيام بعمل ما، فإنه ليس مسموحا لها القيام به.

الخطوة الثالثة: توضيح المهمة التنظيمية وقيمها في المؤسسة:

- إن مهمة أي مؤسسة - بالإضافة إلى صلاحياتها- توفير المبررات الاجتماعية لوجودها. بالنسبة لأي مؤسسة أو وكالة حكومية أو لأي مؤسسة غير ربحية، فإن هذا يعني ضرورة وجود احتياجات اجتماعية أو سياسية محددة تسعى المؤسسة إلى تلبيةها. كما أن المجتمعات أو التجمعات لا ينبغي أن ينظر إليها غايات في حد ذاتها، وإنما ينبغي عليها تبرير وجودها على أساس مدى كفاءتها في تلبية الاحتياجات الاجتماعية والسياسية للمشاركين فيها على اختلافهم، بما في ذلك احتياجات المشاركين للإحساس بروح الجماعة وعلى أية حال فإن الجماعات قليلا ما تعتقد أن لديها مهمة إذ أنها غالبا ما تتحدث عن أهدافها وقيمها.

وعلى أية حال فإن تحديد المهمة يتجاوز كثيرا تبرير وجود المؤسسة. فتحديد الغرض من وجودها يقضي على قدر كبير من النزاعات التي لا ضرورة لها داخل المؤسسة، كما يساعد على توجيه المناقشات والنشاطات بشكل أكثر نفعاً. فالإتفاق على الأهداف أو

الغرض من وجود المؤسسة يحدد المجالات التي تتنافس فيها. كما يرسم الخطوط العريضة على الأقل لمسارها في المستقبل. علاوة على ذلك فإن المهام الجوهرية التي تشكل المبررات الإجتماعية هو مصدر إلهام لأصحاب المصالح الأساسيين، خاصة الموظفين ومما لا يقبل الشك أن أية مؤسسة لا يمكن أن تحقق العظمة أو التفوق بدون إجماع أساسي بين كبار أصحاب المصالح* فيما حول ضرورة وجود مهمة تتسم بالإلهام. قبل تحديد المهمة يتعين على المؤسسة الإنتهاء من الخطوات الأولى لإجراء تحليل لأصحاب المصالح Stakeholder Analysis ويعد الاهتمام بأصحاب المصالح عنصرا حيويا لأن مفتاح النجاح في المؤسسات العامة وغير الربحية هو إرضاء كبار أصحاب المصالح، لذلك فإن تحليل أصحاب المصالح يعد من الطرق التي ينبغي لصناع القرار وفريق التخطيط بالمؤسسة إتخاذها للمشاركة في السياسة الخاصة بالمؤسسة، كما أن فهم الجوانب السياسية للمؤسسة يمكن أن يوفر مفاتيح بالغة القيمة من أجل تحديد القضايا الاستراتيجية ووضع استراتيجيات فعالة ، وبالإضافة إلى ذلك فإنه يمكن القول بأن أداء تحليل المشاركين يعد ضرورة أخلاقية حيث أنهم اهتمام أصحاب المصالح بالمؤسسة يعد من الأعمال الأخلاقية، وكثير من المؤسسات العامة وغير الربحية تصف صاحب المصلحة على أنه عميل خاصة إذا كانت المؤسسة تحاول إعادة اختراع نفسها على حد قول "أوسبورن" (1992)، و"بارزلي" (1992)، و"جور" (1993) و"طوسون وجونز" (1994) ، وتعيد هندسة عملياتها كما أورد "هامر وتشامي" أو تنفيذ أسلوب إدارة الجودة الشاملة على حد قول "كوهين وبراند" (1993) و"شكنت" (1993).

إن الخطورة في التركيز على "الزبائن" هو أن المؤسسات قد تتجاهل مجموعات أخرى من أصحاب المصالح والقطاع العام ليس سهلا كالقطاع الخاص، فهناك العديد من "الخطوط

* وصاحب المصلحة: هو أي شخص أو مجموعة أشخاص أو مؤسسة يمكنها رفع دعوى على المؤسسة المعنية أو على مواردها أو مخرجاتها أو تتأثر بتلك المخرجات كالمواطنين، ودافعوا الضرائب والمستفيدون من الخدمات، والجهاز الحاكم، والموظفون والنقابات ومجموعات المصالح، والاحزاب السياسية، والمجتمع المالي، والحكومات الأخرى. ومن أمثلة أصحاب المصالح في المؤسسات غير الربحية: العملاء أو الزبائن، والممولون من طرف ثالث، والموظفون، ومجلس الادارة، والمؤسسات غير الحكومية الأخرى التي تقدم خدمات تكميلية أو تشارك مشروعاتها، والبنوك التي تحتفظ برهونات المؤسسة والممولون.

السفلية" وكثير من المؤسسات غير الربحية التي تعتمد على الجماعات، وكذلك تلك المؤسسات التي تعتمد على التمويل الحكومي تمتلك الكثير من الدوائر الانتخابية أو الجماهير. وسوف تتطلب الخطوات الأولى من التحليل الكامل لأصحاب المصالح من فريق التخطيط الإستراتيجي تحديد من هم أصحاب المصلحة في المؤسسة، أي ما حصتهم في المؤسسة أو مخرجاتها ومدى كفاءة المؤسسة في العمل وفقا لتلك المعايير من وجهة نظر أصحاب المصالح، وإذا كان هناك مزيد من الوقت فبالإمكان القيام بخطوات إضافية بما في ذلك محاولة فهم مدى تأثير أصحاب المصالح على المؤسسة وإيضاح ما تحتاجه المؤسسة منهم (أموال، موظفون، دعم سياسي) وبوجه عام ما مدى أهميتهم على اختلافهم. وسوف يساعد تحليل أصحاب المصالح في توضيح ما إذا كان يتعين أن يكون للمؤسسة مهام مختلفة، وربما إستراتيجيات مختلفة لفئات متباينة من أصحاب المصالح.

وبعد استكمال تحليل أصحاب المصالح، يمكن لفريق التخطيط الإستراتيجي البدء في تحديد المهمة، وقد تكون العبارة قصيرة جدا وربما لا تزيد عن فقرة واحدة أوحى شعار. ولكن صياغة هذه العبارة قد تكون نتاج مناقشات طويلة حول هوية المؤسسة في المستقبل، أو توصيف "رؤية النجاح لديها". وعلى أية حال هناك الكثير من العمل المتواصل قبل صياغة رؤية كاملة للنجاح.

الخطوة الرابعة: تقييم البيئتين الداخلية والخارجية لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتهديدات

يتعين على فريق التخطيط الإستراتيجي استكشاف البيئة المحيطة بالمؤسسة من الخارج للتعرف على كل من الفرص والتهديدات التي تواجه المؤسسة وينبغي استكشاف البيئة داخل المؤسسة لتحديد مناطق القوة والضعف، وبشكل أساسي فإن "العوامل الخارجية" هي تلك التي لاتخضع للرقابة المؤسسية، بينما تكون "العوامل الداخلية" التي تتحكم فيها المؤسسة أما الفرص والتهديدات فعادة ما تكون حول المستقبل، أكثر منها حول الحاضر بينما تتناول نقاط القوة والضعف الحاضر أكثر من تناولها المستقبل.

ومن فوائد هذه الخطوة أن التقييم الفعال للبيئة الخارجية والداخلية ينبغي أن يعود بفوائد جمة على المؤسسة من أهمها:

-توفير المعلومات الحيوية لاستمرار المؤسسة مقارنة بالفرص والمخاطر التي تواجهها. وبعبارة أخرى فإن الخطوة الرابعة تسمح لفريق التخطيط برؤية المؤسسة ككل بالنسبة لمحيطها، وهو ما يكون عادة أحد المنجزات المتميزة لعملية التخطيط الاستراتيجي، وهي نظرة تحول دون أن تصبح المؤسسة ضحية لحاضرها، فالمؤسسة لديها أساس للتفائل المبرر، حيث تكون الصعوبات ظاهرة بشكل واضح. وليس بصوة ضمنية ومؤقتة بدلا من أن تكون نتاج عدم كفاءة لا يمكن علاجها. وتجعلها بدلا من ذلك تتهيا لإتباع نصيحة "همفري هيوبرت" بأن "تكف عن القلق حول المستقبل وتبدأ العمل لكي تصنعه" كما توضح الخطوة الرابعة للمؤسسة طبيعة "حقول التوتر" التي تعيش بداخلها ويشير "ويشيلروباكوف" (1987) و"نط" و"باكوف" (1992) بضرورة التحكم في التوترات والشد والجدب بين قدراتها ونواياها بالنسبة للفرص والمخاطر التي تواجهها.

-كما يوضح تحليل نقاط الضعف والقوة والفرص والمخاطر طبيعة تلك التوترات باظهار الاختلافات بين بعدين أساسيين: أحدهما (القوة والفرص والمخاطر) المستقبلية والآخر: يعد مهارات كبار الأعضاء.

-كذلك فإن عمليات التقييم الداخلي والخارجي تكشف عن مهارات كبار الأعضاء خاصة كبار صناع القرار وقادة الفكر، فالتقييم يلفت الانتباه للقضايا والمعلومات التي تتجاوز الحدود الداخلية والخارجية للمؤسسة، وفي الواقع يجد كبار صناع القرار وقادة الفكر الحافز على التحرك وراء واجبات ووظائفهم لإيجاد أفكار مبتكرة تعبر عن وظائف المؤسسة ومستوياتها وتربطها ببيئتها.

الخطوة الخامسة: تحديد القضايا الاستراتيجية

- وتعرف القضية الاستراتيجية بانها " اختيار السياسة الأساسية التي تؤثر على
صلاحيات المؤسسة ومهمتها وقيمتها ومستوى المنتجات والخدمات التي تقدمها "(1) وتشير
هذه الخطوة إلى أن الخطوات الخمس السابقة هي التي تمهد وتؤدي إليها، فالقضايا
الاستراتيجية هي عبارة عن موضوعات السياسة الجوهرية التي تؤثر في قوانين المؤسسة
ورسالتها وقيمتها ومخرجاتها ومستوى الخدمات والإدارة، وقد تصبح المؤسسة التي لاتتعامل
مع قضية استراتيجية غير قادرة على مواجهة المخاطر أو استغلال الفرص المهمة،
ويتضمن عرض أي قضية استراتيجية ثلاثة عناصر أساسية هي:

أ. **وصف موجز وصياغة محكمة للقضية:** يتم صياغة هذه القضية في شكل سؤال يكون
بامكان المؤسسة التعامل معه وتقديم شيء للإجابة عنه، فاذا لم تستطع المؤسسة فهذا
معناه ان هذه ليست قضية على الأقل بالنسبة للمؤسسة.

ب. **تحديد وترتيب العناصر التي تجعل القضية موضوعا جوهريا من موضوعات
السياسة:** وخاصة تلك العناصر المتعلقة بالتشريعات ورسالة المؤسسة وقيمتها ومصادر
القوة أوالضعف الداخلي وكذلك الفرص والتهديدات (المخاطر) الخارجية التي تجعل من
ذلك قضية إستراتيجية، فتحديد هذه العناصر وترتيبها يكون مفيدا في الخطوة الآتية
المتعلقة بتطوير الإستراتيجية.

ج. **تحديد عواقب الفشل في التعامل مع القضية:** من خلال مراجعة العواقب يتضح مدى
أهمية القضايا الاستراتيجية.

وهناك ثلاثة مداخل رئيسة في تحديد القضايا الاستراتيجية هي:

✓ **المدخل المباشر:** يعمل المخططون في هذا المدخل على تحديد القضايا
الإستراتيجية من وجهة نظر القيود المفروضة على المؤسسة ورسالتها وجوانب القوة

1جون برايسون، مرجع سابق، ص ص 160،161.

وجوانب الضعف والفرص والمخاطر، ويكون هذا المدخل هو الأكثر فعالية في حالة ظهور عنصر أو أكثر من العناصر الآتية:

- عدم وجود إتفاق حول الأهداف.
- عدم وجود تدرج هرمي في السلطة لديه القدرة على فرض الأهداف على بقية الجهات ذات العلاقة.
- عدم وجود رؤية مسبقة للنجاح أو وجود صعوبة في تقديم رؤية مرضية تماما.
- وجود إضطرابات في البيئة يجعل الأهداف والرؤية غير واضحة.

✓ **مدخل الأهداف:** يمكن لهذا المدخل أن يعمل بفعالية إذا ما كان هناك اتفاق واسع حول الأهداف وإذا كانت الأهداف نفسها محددة بدرجة كافية تساعد على تحديد القضايا الإستراتيجية وتطويرها.

ويمكن استخدام هذا المدخل في المؤسسات التي تتمتع بوجود تدرج هرمي في هيكل السلطة يستطيع متخذوا القرار من خلاله أن يفرضوا الأهداف على بقية الأطراف التي تتأثر بعملية التخطيط.

✓ **مدخل السيناريو "رؤية النجاح":** وتقوم المؤسسة من خلال هذا المدخل بوضع صورة أنموذجية لما يجب أن تصبح عليه في المستقبل في حالة انجاز رسالتها وتحقيق أهدافها بنجاح، وتتمثل القضايا الاستراتيجية بعد ذلك بالتركيز في كيفية تحريك المؤسسة في وضعها الحالي إلى ما يجب أن تكون عليه في ضوء الصورة المرسومة ويكون استخدام هذا المدخل مفيدا في الحالات الآتية:

- عندما تواجه المؤسسة صعوبة تحديد القضايا الاستراتيجية بشكل مباشر.
- عندما لا يكون هناك اتفاق واضح حول الأهداف.
- عندما يكون هناك احتمال لحدوث تغير عنيف.

الخطوة السادسة: مراجعة الاستراتيجية وتطويرها

ويتم في هذه الخطوة مراجعة الإستراتيجيات وتطويرها للتعامل مع القضايا الإستراتيجية التي تم تحديدها في الخطوة السابقة والإستراتيجية هنا تكون عبارة عن أنموذج يتضمن الأهداف والسياسات والبرامج وأنماط الأداء والقرارات والمصادر التي تحدد وضع المؤسسة وما تفعله؟ ولماذا تفعله؟

وقد تختلف الإستراتيجية من حيث المستوى والوظيفة والتوقيت، ويقترح "برايسون" إستراتيجية من خمسة أجزاء هي:

- تحديد البدائل العملية أو الرؤى الخاصة بالتعامل مع القضايا الاستراتيجية.
- حصر العوائق التي تعترض تلك الرؤى.
- إعداد مخططات لتحقيق تلك الرؤى وغير مباشرة من خلال التغلب على العوائق.
- تحديد أنماط الأداء المطلوب لتنفيذ المخططات على امتداد سنة أو سنتين.
- وضع برنامج تفصيلي للأداء يغطي الفترة القادمة والتي تمتد من ستة أشهر إلى سنة
- يجب إتمام كافة الخطوات السابقة في ضوء أن الاستراتيجية الفعالة هي التي تكون قابلة للتطبيق من الناحية العملية وتحظى بالتأييد السياسي وكافة الجهات ذات العلاقة وتتوافق مع رسالة المؤسسة وقيما.

الخطوة السابعة: وصف لصورة المؤسسة في المستقبل

وفي هذه الخطوة التي لا تكون ضرورية في كل الأحوال-تحدد المؤسسة الصورة التي يجب أن تصبح عليها في المستقبل مع تنفيذ الاستراتيجيات باتفاق وتحقيق الأهداف بنجاح وهو ما يطلق عليه "برايسون" (رؤية النجاح VISION OF SUCCES) وتتضمن هذه الرؤية- رسالة المؤسسة واستراتيجيتها ومعايير الأداء وبعض القواعد المهمة المتعلقة بالقرار والمستويات الاخلاقية المتوقعة من العاملين.

الخطوة الثامنة: تنفيذ الاستراتيجيات.

الخطوة التاسعة: النتائج وإعادة تقييمها.(1)

2. **أنموذج ملحم:** يوضح الخطوات الرئيسية للتخطيط الإستراتيجي للمؤسسات غير

الربحية ويمكن تلخيص هذه الخطوات كما يلي

الخطوة الأولى: رسالة المنظمة

إن الرسالة توضح الغرض من إنشاء المنظمة والهدف الرئيسي الذي تحققه، ويجب أن تكون رسالة المنظمة عملية وتركز على نوع وطبيعة العمل الذي تقوم به المنظمة، حتى يستطيع كل موظف فيها أن يعرف ويفهم ما هو دوره في تحقيق هذه الرسالة والهدف منها ويجب أن تعكس ثلاث عناصر مهمة وهي:

- مستوى كفاءة ومناصفة المنظمة.

- الفرص الخارجية والإحتياجات.

- إلتزام العاملين بتحقيق هدف المنظمة.

ويجب التعرف على عوامل القوة والضعف لدى المنظمة وماهي البرامج التي فشلت في تحقيقها ويجب أن تبتعد عنها أو تدخل عليها التعديلات الضرورية المناسبة لكي تنجح في تقديمها، كما يجب إعادة النظر في رسالة المنظمة كل ثلاث أو خمس سنوات.

تهدف رسالة المنظمة الى إيضاح ثلاث وظائف رئيسية هي: إيضاح حدود نشاط المنظمة والعمل على تحفيز العاملين فيها والمساعدة في عملية إجراءات تقويم مستوى أداء المؤسسة.

الخطوة الثانية: تحليل الوضع في البيئة الداخلية والخارجية أين نحن؟

ويشمل هذا التحليل وضع المنظمة عن طريق:

• **تحليل البيئة الداخلية:** يتم تحليل عوامل القوة والضعف وهذه تتضمن تحليل إمكاناتها

المالية والتقنية ومواردها البشرية والتنظيمية والإدارية وتقويم استراتيجيتها المطبقة حالياً

1-حسين الجبوري، مرجع سابق، ص 77_80.

وتكمن عوامل القوة في المزايا والإمكانات التي تتوافر للمنظمة والتي تميزها عن غيرها وتحاول المنظمة قدر الإمكان أن تحافظ على هذه الإمكانيات ومزاياها وتطويرها نحو الأفضل.

• **تحليل البيئة الخارجية:** يتطلب الأمر مراقبة المتغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتقنية التي من الممكن أن تؤثر على أوضاع المنظمة بحيث تحاول المنظمة الدفاع في حالة وجود تهديدات واغتنام أي فرص جديدة متاحة لمصلحتها.

• **وضع الأهداف:** الهدف هو تقويم أولي للمستقبل المرغوب للوصول إليه من خلال جهود المنظمة ويجب أن توضع الأهداف بطريقة هرمية أو متدرجة من الهدف العام على مستوى المنظمة نزولاً إلى أهداف كل الإدارة أو قسم بحيث تكون أكثر دقة وتفصيلاً. فالأهداف في الإدارة العليا هي عادة عامة واستراتيجية بطبيعتها وتوفر الإطار الذي من خلاله تصاغ بدقة أهداف الإدارات والأقسام الأخرى داخل المنظمة كذلك يجب ترتيب الأهداف حسب الأولويات ومقارنتها بعضها ببعض.

فالأهداف عبارة عن النتائج الضرورية والأساسية التي يراد تحقيقها في كل موضوع رئيسي يخص المنظمة ويفضل أن تكون الأهداف محددة حتى يمكن قياسها للتأكد من مدى تحقيقها ويمكن وضع عدة معايير موضوعية في هذا المجال.

• **صياغة الخطة الاستراتيجية:** يجب صياغة استراتيجيات على ضوء تحليل عوامل القوى والضعف في المنظمة وإمكاناتها المتوافرة كالمالية، والتقنية، والبشرية، والإدارية، بالإضافة إلى التوقعات المحتمل حدوثها في البيئة الخارجية للمنظمة في المستقبل من النواحي السياسية والإقتصادية والاجتماعية والتقنية وكيفية التعامل معها ويجب أن تتمتع الإستراتيجية المعتمدة في الوقت نفسه بالمرونة اللازمة لتغيير بعض أهدافها الرئيسية في حالة حدوث ظروف غير متوقعة كما يجب أن تراجع الخطة الإستراتيجية سنوياً وتنقح طبقاً للمعلومات والمستجدات الجديدة مما ينعكس على نجاح وفاعلية الخطة الاستراتيجية للمنظمة.

• **تنفيذ الخطة الاستراتيجية:** إن خطوات التنفيذ متداخلة بشكل قوي وتعتمد على المعلومات التي يوفرها العاملون في مختلف المستويات الإدارية للمنظمة. ومن المهم جدا وجود نظام اتصالات مفتوح داخل المنظمة لتشجيع جميع العاملين على إيصال المعلومات الضرورية وإبداء وجهة نظرهم في جميع مراحل الخطة. إن مرحلة تنفيذ الخطة يعد من أصعب وأهم المراحل لأنه الجانب المهم في عملية نجاح الخطة، ويتطلب تنفيذ الخطة الاستراتيجية إشراك أكبر عدد ممكن من المديرين والمشرفين والعاملين في مختلف المستويات الإدارية في المنظمة حيث سينعكس هذا على مستوى التنفيذ ويقلل من مقاومة أو رفض تنفيذ الخطة كما أن الكفاءة الإدارية للقائد والثقافة التنظيمية للمنظمة وجهازها الإداري دور فعال في نجاح خطتها الاستراتيجية.

• **رقابة وتقييم الخطة الإستراتيجية:** تعد رقابة وتقييم مستوى التنفيذ الخطوة الأخيرة من خطوات التخطيط الاستراتيجي، وهي خطوة مهمة لأنها تعطي مجلس الإدارة، والإدارة التنفيذية معلومات دقيقة عن مدى نجاح الخطة في تحقيق الأهداف الرئيسية للمنظمة والمشكلات التي اعترضت تنفيذ الخطة.

فالرقابة تهدف الى مراقبة مستوى التنفيذ خطوة بخطوة وتتبيه الإدارة في حالة وجود انحراف عن تحقيق الأهداف المرسومة أو إذا تغيرت بعض العوامل الداخلية أو الخارجية مما يستدعي إتخاذ الإجراءات الصحيحة الضرورية وحل المشكلات التي قد تؤدي إلى إعادة نظر في رسم بعض الأهداف ومن ثم إدخال التعديلات الضرورية على الخطة الاستراتيجية. أما التقييم فإنه يساعد على معرفة مستوى النجاح الذي تم تحقيقه بعد تنفيذ الخطة الإستراتيجية وذلك بمقارنة مستوى التنفيذ مع ما هو مرسوم في الخطة، والتعرف على المعوقات والمشكلات التي تواجه المنظمة خلال التنفيذ لتلافيها مستقبلا.

3. أنموذج الجبوري: يوضح مراحل تطبيق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسات التعليمية - كنودج لمؤسسة خدماتية- يمكن إجمال المراحل التي يتكون منها هذا الأنموذج الذي يمكن تطبيقه في المؤسسات التعليمية:

المرحلة الأولى: قناعة الإدارة العليا واستعدادها لعملية التخطيط الإستراتيجي:

planning process Convinced of senior management and willingness to strategie

إن هذه المرحلة ضرورية جدا لأن البدء بعمليات التخطيط الإستراتيجي يجب أن يسبقه توفر قناعة لدى الإدارة العليا في المؤسسة والإدارات التعليمية وبقية المديرين والكوادر التدريسية والوظيفية الأخرى بجدوى وأهمية وفوائد التخطيط الإستراتيجي ولا بد من أن يصاحب تلك القناعة توفر الإستعداد الكامل والالتزام لبذل المزيد من الجهود وبروز حالات الإبداع والإبتكار مع توفير كل المستلزمات الأساسية لنجاح عمليات التخطيط الاستراتيجي. ولذلك عندما يكون لدى الإدارة العليا في المؤسسة التعليمية القناعة الكاملة والإستعداد التام يمكن بعدها البدء بعمليات التخطيط الإستراتيجي وينبغي العمل في المرحلة الأولى من مراحل التخطيط بما يلي:

- تشكيل فريق من الخبراء والكوادر التدريسية والوظيفية والمختصة المشهود لهم بالخبرة والكفاءة والنزاهة وتسميته (فريق التخطيط الإستراتيجي) ليكون داعم ومساند للإدارة العليا في كل ما يتعلق بمراحل عملية التخطيط الإستراتيجي.
- تحديد المسؤوليات وتفويض الصلاحيات المناسبة لفريق التخطيط الإستراتيجي ولمدير التخطيط في المؤسسة وبقية المسؤولين الذين تحددهم الإدارة العليا.
- بناء قاعدة بيانات واستكمال معلومات داعمة لكل مراحل العملية التخطيطية.
- توفير المستلزمات البشرية والمادية والتقنية والمالية والتنظيمية والنفسية لعملية التخطيط الاستراتيجي.

المرحلة الثانية: التوجهات الاستراتيجية (strategie directions) يتفق أغلب الباحثين على

أن مكونات التوجهات الإستراتيجي تتمثل بما يلي:

- **الرؤية الاستراتيجية:** هي تصور ذهني ذو بعد شمولي متكامل يستدعي التفكير الاستراتيجي الذي يجعل هذه الرؤيا تعكس المواقف الحالية وتتطلع بتفاؤل وثقة باتجاه المستقبل المنشود بحيث تكون منسجمة مع المتغيرات البيئية التي تواجه المؤسسة.

يشير "حارب" إلى أن الرؤية الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية لا بد أن تستند على أربع دعائم أساسية هي:

* إحتياجات المجتمع.

* الحرية الأكاديمية.

* الانفتاح الثقافي.

* استقلالية مؤسسات التعليم.

• **الرسالة الإستراتيجية:** هي تعبير عن رؤية المؤسسة وتمثل دستور المؤسسة ودليل عمل الافراد والأقسام والوحدات وحافزا لهم بحيث تكون واضحة وواقعية ومنسجمة مع الأهداف الإستراتيجية وتتكيف مع طبيعة البيئة الداخلية ومرنة مع متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة وتستطيع ترسيخ قيم ومعتقدات المؤسسة وتحديد ملامح إتجاهات العمل في المستقبل المرغوب فيه.

• **قيم المؤسسة:** هي دافع داخلي محرك يظهر ضمنا أو بشكل مباشر في أنشطة المؤسسة وفي سلوك الأفراد العاملون في المؤسسة، وتعد القيم من الأولويات الرئيسية في ثقافة المؤسسة وتتضمن المعتقدات والتقاليد التي يشترك فيها الأفراد العاملون في المؤسسة ويسعون إلى وضعها موضع التنفيذ.

• **الغايات والأهداف الاستراتيجية:** إن الغايات ترسم اتجاهها واضحا لمستقبل المؤسسة التعليمية بحيث تكون منسجمة مع رؤية ورسالة المؤسسة وقيمها كما تتضمن النتائج النهائية العامة التي ترغب المؤسسة إلى تحقيقها على البعيد، إن الغايات ماهي إلا أهداف شاملة ترمي المؤسسة إلى تحقيقها على المدى البعيد وهي تتسم بالعمومية والشمول، أما الأهداف الاستراتيجية إنها تلك المستويات المستهدفة المحددة والقابلة للقياس وذات حدود زمنية معينة للانجازات المباشرة أو النتائج لتحقيق الغايات الإستراتيجية.

المرحلة الثالثة: التحليل الاستراتيجي البيئي

(Analysis Environmental Strategic)

أ. التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية: البيئة الداخلية هي مجموعة من المكونات أو العناصر ذات صلة مباشرة بنشاطات المؤسسة التعليمية ويمكن التحكم بها والتأثير فيها بنسب متفاوتة ويمكن إجراء دراسة وتحليل إستراتيجي شامل لعناصر البيئة الداخلية لتعرّف حقيقة الوضع القائم والموقف الفعلي للمؤسسة وإمكانياتها وقدراتها وتشمل هذه الدراسة التفصيلية كل ما يتعلق بتلك العناصر إبتداء من دراسة وتحليل الأحداث والمواقف الرئيسية للمؤسسة التعليمية والهيكل التنظيمي والوظيفي والسياسات وقواعد العمل وثقافة المؤسسة والموارد البشرية والمالية والمادية والقيادة الإدارية ونظم المعلومات والمناهج التعليمية وطرائق التدريس والطلبة والمكتبة العلمية والإتصالات، وإن الهدف من هذه الدراسة والتحليل لمعرفة وضع عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة التعليمية لتحديد مجالات القوة فيها ليتسنى تعزيز وإستثمار مواردها الداخلية القوية وتشخيص مجالات الضعف الداخلية ومحاولة معالجتها أو التقليل من آثارها السلبية.

ب. التحليل الاستراتيجي لعناصر البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية: البيئة الخارجية هي مجموعة من المتغيرات التي تقع خارج حدود بيئة المؤسسة التعليمية ولا يمكن التحكم فيها أو التأثير عليها بحكم شموليتها، ولا بد من إجراء دراسة وتحليل استراتيجي شامل لمتغيرات عناصر البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة لفهم وتحديد المتغيرات التي لها تأثير مباشر على عمليات المؤسسة التعليمية من خلال:

- جمع معلومات وبيانات دقيقة وشاملة حول المتغيرات السياسية والإقتصادية والإجتماعية والتكنولوجية والقانونية ودراستها وتحليلها بطرق علمية واضحة.
- بناء التنبؤات والإفترضات حول كل متغير من متغيرات البيئة الخارجية التي لها تأثير في عمليات المؤسسة
- إعداد خلاصة لنتائج التحليل.

المرحلة الرابعة: تحليل الموقف الاستراتيجي Analysis of strategic position

من أبرزها أسلوب التحليل الرباعي لمصفوفة (SWOT) يستخدم لتحليل الموقف من خلال دمج مجالات القوة والضعف للأداء الداخلي للمؤسسة مع الفرص والتهديدات الخارجية للمؤسسة وبتفاعلها تظهر استراتيجيات متعددة. يتم اختيار إحداها تتطابق مع موقف المؤسسة تجاه منافسيها وتطلعاتها المستقبلية.

المرحلة الخامسة: البدائل والخيارات الاستراتيجية Strategic choices and alternatives

والبدائل الاستراتيجية: "هي نتيجة لتفاعل مجموعة من العناصر الداخلية متمثلة بمجالات القوة والضعف وعناصر خارجية متمثلة بالفرص والتهديدات، فالهدف من تحليل المؤسسة لعناصر البيئة الداخلية والخارجية هو الوصول إلى عدد من الإستراتيجيات البديلة والتي تناسب مع ظروف وإمكانيات المؤسسة وتتلاءم مع أهدافها وثقافتها". أما الخيارات الإستراتيجية هي "عبارة عن ناتج عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة الممكنة والقابلة للتنفيذ والقادرة على تحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها". (1)

أ. العوامل التي تؤخذ بالإعتبار عند اختيار البدائل: لا شك أن الإدارة الإستراتيجية وهي تستهدف البحث عن الخيارات لا تنشأ إلا على البديل الذي يحقق الأهداف. فالأهداف التي تسعى المنظمة لتحقيقها تلعب دورا في عملية الإختيار لهذا كانت أهداف المنظمة من أول العوامل التي تؤخذ في الإعتبار عند اختيار البدائل:

• **الأهداف:** إن الأهداف التي تسعى المنظمة لإنجازها والتي سبق تحديدها من قبل إدارة المنظمة تشكل الخطوات الأولى لصياغة الإستراتيجية المناسبة سواء كانت هذه الأهداف عامة أو فرعية إستراتيجية أو تشغيلية، وذلك بمراعاة الترابط والتنسيق والوئام بين هذه الأهداف ومعالجة ما قد يكون بينها من تعارض، معالجة تقضي على التعارض وتلغيه أو تحجم دوره.

1-حسين الجبوري، مرجع سابق، ص 87_95.

• **القيود الخاصة بالفرص ومخاطر البيئة:** عند إختيار ودراسة البدائل لابد من مراعاة ما اسفرت عنه نتائج الدراسات البيئية الخارجية سواء كان ذلك يخص البيئة العامة والبيئة الخاصة بحيث تقف المنظمة على النقاط التي تمثل فرصا أمامها، يجب التقاطها واستثمارها بالتكامل مع نقاط القوة الداخلية التي تتمتع بها كما تقف على النقاط التي تمثل مخاطر ومعوقات أمامها فتجنبها أو تقلل من آثارها.

• **القيود الخاصة بنواحي القوة والضعف المتعلق بالمنظمة:** عند دراسة البدائل الإستراتيجية يجب على المنظمة مراعاة نتائج الدراسات الخاصة بتحليل موقفها الداخلي بجميع أبعاده الإنتاجية والتسويقية والتمويلية وما يخص الموارد البشرية والتنظيمية، إذ بناء عليها تتحدد الإستراتيجية الممكن إختيارها ويجب أن نتذكر أن كلا من الفرص والمخاطر والقوى والضعف يعتبر أن من أهم العوامل التي تخدم بيان البدائل الإستراتيجية المتاحة والممكنة الإتباع من قبل المنظمة.

• **قيم الإدارة وأخلاقياتها ومهارات الإدارية المتاحة:** وإلى جانب ما سبق يتوقف إتباع اي من البدائل الإستراتيجية على القيم الشخصية والتنظيمية السائدة لدى أفراد الإدارة العليا وكذا اتجاهاتهم وميولهم (1).

المرحلة السادسة: صياغة الخطة الاستراتيجية formulation of strategie plan

إن صياغة الخطة الإستراتيجية تتطلب جهدا إستثنائيا وعمقا علميا في التفكير الإستراتيجي ومهارات وقدرات تحليلية إستراتيجية للإدارة العليا ولفريق التخطيط الإستراتيجي في المؤسسة. وتتطلب هذه المرحلة مجموعة من الخطوات المهمة والمتمثلة في:

• **تحديد الوضع الحالي للمؤسسة والوضع المثالي المستهدف للوصول إليه لمعرفة الفجوة بينهما.**

1عبد العزيز صالح بن حبتور، مرجع سابق، ص 126.

- إعادة النظر في الأهداف الاستراتيجية التي سبق تحديدها ومراجعتها في ضوء ما تفرزه نتائج التحليل الرباعي.
- مراجعة الدراسات والتحليلات السابقة والمستجدة التي حصلت في أداء المؤسسة الحالي والظروف والمواقف في البيئة المحيطة بالمؤسسة.

رابعاً: مدارس التخطيط الاستراتيجي

في إطار تطور التفكير الاستراتيجي الذي يدعم بناء إستراتيجية المؤسسة عرض " حسين الجبوري" عدداً من المدارس التي مثلت كل واحدة منها عمليات للتخطيط تعتمد على مرتكزات أساسية وفي مايلي ملخص لعدد مدارس التخطيط الاستراتيجي:

أ. **مدرسة التصميم (Design School):** إن هذه المدرسة تعتمد على عمليات منهجية منظمة ومرتبطة وذات طابع مفاهيمي وتحاول صياغة الخطة الإستراتيجية في ضوء تحليل القوة والضعف في البيئة الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات في البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، وعلى الرغم من أن مجال القوة الأساسية لهذه المدرسة يتمثل في تيسير العمليات ووضوحها إلا أنها غير مرنة وتتسم بالثبات.

ب. **المدرسة المعرفية (Conitive School):** في إطار أفكار هذه المدرسة فإن عمليات التخطيط الإستراتيجي ماهي إلا عمليات معرفية فكرية تستند إلى التفسيرات للمعطيات من معلومات، وتركيب هذه المعرفة بطريقة تؤدي إلى خيارات ممكنة التنفيذ إن ما يميز هذه المدرسة أنها تراعي الأوضاع المختلفة للمؤسسة في ضوء رؤية منهجية وعلمية لتخصيص الموارد المختلفة، في حين أن مجال ضعفها الأساسي يتمثل في عدم إنتظام مثل هذه العمليات والإجراءات والإرتباطات بقدرات المديرين والمتخصصين العلمية والفكرية وتجاربهم السابقة.

ج. **المدرسة البيئية (Environmental Scool):** إن صياغة الإستراتيجية يمكن أن ينظر إليها طبقاً لهذه المدرسة بأنها تلخص درجة حرية المؤسسة في عمل المناورات اللازمة للتعامل مع الأحداث البيئية وأن الخاصية الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بقدرة الخيار الإستراتيجي في

إيجاد حالة من المطابقة مع البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وأن نقطة القوة الأساسية في هذه المدرسة تتمثل بتركيزها في دراسة البيئة وتحليلها وإعطائها أهمية كبيرة في الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي أما ضعفها الأساسي يتمثل في سلبياتها وعدم الإهتمام بالإدارة كمحرك أساسي لعمل المؤسسة وليس مجرد المعطيات البيئية.

د. المدرسة الريادية (Entrepreneurial School): إن صياغة الإستراتيجية وعمليات التخطيط الإستراتيجي تشكل المهمة الأساسية للإدارة العليا للمؤسسة والتي تمتلك طموحا عاليا يتجسد في رؤية تعمل المؤسسة على تحقيقها. لذلك فإن عمليات صياغة الخطة يجب أن تكون موجهة في إطار هذه الرؤية التي تشكل القوة الأساسية للمؤسسة، وتتميز هذه المؤسسة بتركيزها على الإدارة العليا ورؤيتها لمستقبل المؤسسة، في حين أن نقطة الضعف الأساسية هي نقص النظم المتكاملة للعمل.

هـ. مدرسة التعلم (Learning School): برزت أفكار هذه المدرسة من خلال التحديات العملية التي واجهت باقي المدارس وتستند هذه المدرسة الى القرارات وبالتالي عمليات التخطيط المتضمنة لها تأخذ صيغة التزايد بمعنى أنها تصحح من خلال التجربة والحالة الواقعية الراهنة، وبهذا يدور الحديث على عمليات طارئة من خلال خطط المؤسسة وفق الاعتبارات البيئية، إن مجال القوة الأساسية في هذه المدرسة هو كون الواقع يستند الى عمليات تعلم مستمرة، ولا يبني على تنبؤات مسبقه فقط في حين تتمثل نقطة ضعفها في محاولة التجربة والتصحيح وهذا يعني عدم امتلاك رؤية توجه المؤسسة للمستقبل البعيد.

و. المدرسة الثقافية (Cultural School): ترى هذه المدرسة أن للثقافة تأثير مهم وأساس على الإستراتيجية وعمليات التخطيط، وإن هذه العمليات يجب أن تأخذ البعد الاجتماعي وتأثيره على الخيارات النهائية للمؤسسة، وفي الفترات الأخيرة برزت أهمية خاصة لجوانب التنفيذ وانعكاساتها على الأبعاد المختلفة لعملية بناء القيم والمعتقدات من قبل الأفراد العاملين في

المؤسسة، بينما يلاحظ ضعفها في عدم القدرة على جعل هذه القيم مفاهيم واضحة بعيدة عن الغموض ومهيكلية في المؤسسة ولمختلف العاملين فيها.⁽¹⁾

1-حسين الجبوري، مرجع سابق، ص 43_45.

خلاصة الفصل الثالث:

فالإقبال الكبير الذي تشهده كبريات الشركات العالمية نحو التخطيط الإستراتيجي بسبب النتائج الإيجابية التي حققها على مستوى الريادة، ونظرا لاستشعار المدراء بأن التخطيط على المدى القريب لم يعد يجدي نفعا في ضوء المنافسة الشديدة والذي يتطلب تخطيطا استراتيجيا بعيد المدى يأخذ في الحسبان الظروف البيئية الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة إلا أن هناك بعض المتطلبات لا بد من توفرها منها التمويل المادي الكافي لتنفيذ التخطيط وتحديد معايير تقييم الأداء، والإعتماد على التكنولوجيا الحديثة وتحديد أساليب الإتصال وتنظيم برنامج رقابي محكم لنجاح التخطيط الإستراتيجي.

الفصل الرابع: استراتيجية العمليات

مدخل الفصل الرابع:

تعتبر استراتيجية العمليات جزءاً لا يتجزأ من الإستراتيجية العامة للمؤسسة، ونظراً لأهميتها القصوى أصبح لزاماً الإهتمام بها باعتبارها الأكثر استجابة للمتغيرات المعاصرة والعاصفة بالمؤسسة، وكونها شريك فعال لباقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى كما أنها تؤكد على النظرة العملية من خلال اعتمادها على الخطط الاستراتيجية طويلة المدى بغرض استشراف المستقبل بناء على ما هو متاح من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

أولاً: ماهية إستراتيجية العمليات

1-نشأة إستراتيجية العمليات:

لقد تطور مدخل استراتيجيية العمليات المهم والأكثر استجابة للتغيرات المعاصرة في السوق والبيئة الصناعية القائمة على المنافسة، مع الدراسات المهمة التي نشرها "سكنر W,Skinner" التي نشرها عام (1969) (التصنيع الحلقة المفقودة في الاستراتيجية الكلية) وعام (1974) (المصنع البؤري the focused factory) وكذلك دراسات (هيز وورلرايت Hayes and Wheelwright) و(بورتر M.Porter) وغيرهم.

قبل عدة عقود من الزمن لم تكن وظيفة العمليات تحظى بالاهتمام على المستوى الاستراتيجي حيث كانت تعالج ضمن المستوى التشغيلي وفي إطار الخطط التشغيلية (Operational Plans)، وذلك لأن العمليات تخضع للتغيرات اليومية من حيث المواد والقوى العاملة والمخزون والجدولة وغيرها. وهذه العوامل أو المتغيرات المتأرجحة (Swing Factors) كما يسميها المديرون الأمريكيون عند رفعها إلى المستوى الاستراتيجي ستفقد الإدارة المرونة والقدرة على الاستجابة للتذبذبات قصيرة الأمد في السوق. كما أن الاهتمام الكبير في الشركات كان ينصب على وظيفتي التسويق والمالية وأكثر الأحيان على حساب وظيفة العمليات التي لم يكن ينظر إليها كمشارك متساوي وفعال لاستراتيجية التسويق والإستراتيجية المالية (كاستراتيجيات وظيفية) في خلق الميزة التنافسية (Competitive Advantage)، لهذا كان أفضل دور تقوم به وظيفة العمليات وفق النظرة التقليدية هو الدور التنفيذي المساعد لتحقيق إستراتيجية التسويق. وإزاء هذه المفاهيم التقليدية كانت المساهمة الكبيرة لرواد العمليات الاستراتيجية "ورلرايت سكنر" و "هيز" و "بورتر" و "هس" وغيرهم في تسليط الضوء على استراتيجية العمليات، إضافة إلى دور التجربة اليابانية في توجيه الاهتمام نحو إستراتيجية العمليات (Operations Strategy) بعد أن استطاعت أن تحقق الإستخدام الأكثر كفاءة لهذه الإستراتيجية في إنشاء واستمرار الميزة في الأسواق العالمية.

واعتمادا على التطور الذي ساهم في تحقيقه رواد استراتيجية العمليات من جهة وبروز الدور الكبير لهذه الإستراتيجية في النجاح المتميز للتجربة اليابانية من جهة أخرى، فإن الأدبيات الحديثة لإدارة العمليات أصبحت تغطي في محتوياتها موضوع استراتيجية العمليات وقد عرفها "وشرويد R,G,Schroeder" بأنها "رؤية لوظيفة العمليات تحدد الاتجاه الكلي وقوة الدفع الأساسية لصانع القرار، وأن هذه الرؤية يجب أن تتكامل مع استراتيجية الأعمال لتنتج نمطا منسقا في صنع القرار في العمليات والميزة التنافسية للشركة"

أما "ولرايت" فقد عرف استراتيجية العمليات بأنها "الوسائل التي من خلالها تستخدم قدرات وظيفة العمليات لتطوير وتدعيم الميزة التنافسية المرغوبة لوحدة الأعمال وتكاملها مع جهود الوظائف الأخرى"⁽¹⁾.

ويحظى مفهوم استراتيجية العمليات باهتمام العديد من الكتاب والباحثين في مجال الإدارة وصانعي القرار في منظمات الأعمال مما ساهم في ظهور عدد من الآراء والإتجاهات الفكرية التي تناولت مفهوم إستراتيجية العمليات وقد برزت إختلافات في التعبير عن هذا المصطلح فمنهم من يعتبرها أسلوبا أو رؤية أوظطة. وعلى الرغم من إختلاف الصياغات اللفظية إلا أنها جميعا تتفق من حيث الضمون والفائدة من التطبيق.⁽²⁾

2. أهمية إستراتيجية العمليات:

وفي ضوء ما تقدم فإن دراسة استراتيجية العمليات لا بد من أن تنصب على الجوانب الأساسية الآتية:

- الأهمية المتزايدة التي تعطي لإستراتيجية العمليات كشريك متساو وفعال للإستراتيجيات الوظيفية الأخرى في إطار الإستراتيجية وحدة الأعمال (Business Unit Strategy).

1 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص ص 21، 22.

2 طارق عثمان عباس، «إستراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية: دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية» المعهد التقني كوت، مجلة واسط للعلوم الإنسانية، المجلد 7، العدد 19، 2012، ص 01.

فمن المعروف أن التمييز بين مستويات الإستراتيجية أصبح مهما لأغراض التحليل وتقسيم العمل حيث تصنف الإستراتيجيات وفق هذه المستويات إلى:

أ. **الإستراتيجية الكلية (Corporate Strategy):** وهي تتعلق بالفلسفة والسياسة العامة على مستوى الشركة كما تتعلق بمجال الإستثمار ونوع الأعمال والأسواق.... الخ⁽¹⁾

ويتركز النشاط على هذا المستوى من الإستراتيجيات على التعامل مع القضايا ذات الأهمية الكبرى كتقديم إجابات على تساؤلات من نوع: هل ينبغي للمؤسسة أن تتوسع في أعمالها، أم تتكمش أو تواصل عملياتها المعتادة دون إحداث أي تغيير؟ إذا كانت عملية التوسع مطلوبة هل تتم من الداخل كطرح أسهم جديدة للاكتتاب العام أم من الخارج بشراء مصانع قائمة أو الدخول في شراكة مع مؤسسات أخرى، ويتكلف بهذا المستوى من الاستراتيجية مجلس الإدارة والرئيس التنفيذي الأعلى وكبار المديرين⁽²⁾.

ب. **إستراتيجية الأعمال (Business Strategy):** وهي المستوى الأدنى اللاحق للإستراتيجية الكلية الذي تركز عليه الشركة في تحقيق هذه الأعمال لضمان الميزة التنافسية داخل مجال نشاطها من خلالها التنسيق والتكامل بين الإستراتيجيات الوظيفية.

ج. **الإستراتيجية الوظيفية (Functional Strategy):** وهي المستوى الأدنى اللاحق الذي يتصل بوظائف الشركة الرئيسية: التسويق، المالية، الموارد البشرية، البحث والتطوير والعمليات وعند هذا المستوى يظهر الثقل الأساسي والقوة الدافعة (Thrust) للإستراتيجية الأعمال وأبعاد الميزة التنافسية التي تركز عليها. والشكل التالي يوضح هذا الجانب في إستراتيجية العمليات التي تظهر كإستراتيجية وظيفية⁽³⁾.

وتنطلق الإستراتيجية الوظيفية من ميدان وظيفي معين (نشاط) وتأخذ على عاتقها مسؤولية

1 نجم عبود نجم، نفس المرجع، ص 22.

2 أحمد القطامين، مرجع سابق، ص 101.

3 نجم عبود نجم، مرجع سابق، ص 22.

تحقيق أهداف كل من المنظمة ووحدات أعمالها الاستراتيجية على حد سواء من خلال سعيها نحو تعظيم إنتاجية الموارد وبتعبير آخر تأخذ الاستراتيجية الوظيفية على عاتقها مسؤولية تطوير أداء وظائف المنظمة والمحافظة على تنافسها مع بعضها البعض الأمر الذي من شأنه أن يؤدي إلى تحقيق أهداف استراتيجية الأعمال فضلا عن كونها تمثل أداة مناسبة للإفصاح عن خطط مديري الوظائف بشأن بلوغ الأهداف التي تصبو المنظمة الى تحقيقها من واء انجاز هذه الوظائف (لأهداف الاستراتيجية للوظائف) وإذا ما أرادت المنظمة أن يكتب النجاح لاستراتيجياتها الوظيفية فإنه من الواجب عليها إن تصوغ هذه الاستراتيجيات في ضوء مقدراتها المميزة الكامنة في النشاط الذي ترغب وضع استراتيجية له. وتجدر الإشارة إلى تلاشي الفرق بين المقدمة الجوهرية والمقدرة المميزة متى ما ساهمت موارد المنظمة وقابليتها في جعلها متميزة مقارنة بالمنافسين شريطة أن تكون هذه الموارد والقابليات ذات قيمة مكلفة التقليد غير قابلة للاستعاضة - وأضاف لها "Grant" شرط الصلة ببقاء المنظمة في حالة المنافسة، وحديثا أضاف لها " Barney and Hesterly" شرط التنظيم. ولدى مراجعة الأدبيات ذات الصلة تعذر الحصول على تحديد دقيق لما يقصد بالمقدرة المميزة سوى ما جاء على لسان "krajeewski & ritzman"، ففي مؤلفهما الموسوم (إدارة العملات: إستراتيجية وتحليل) أوضح هذين الباحثين في طبعة عام 1993 أن المقصود بالمقدرة المميزة هوكل القوى والموارد الفريدة التي تأخذها الإدارة بالاعتبار عند صياغة استراتيجيتها، وأوضحا أن المقصود بالقوى والموارد يتمثل بكل من الآتي:

✓ توافر قوة العمل الماهرة والمدرية.

✓ كفاءة ومزايا تسهيلات الموقع (المكتب، المخازن، المصانع.... الخ).

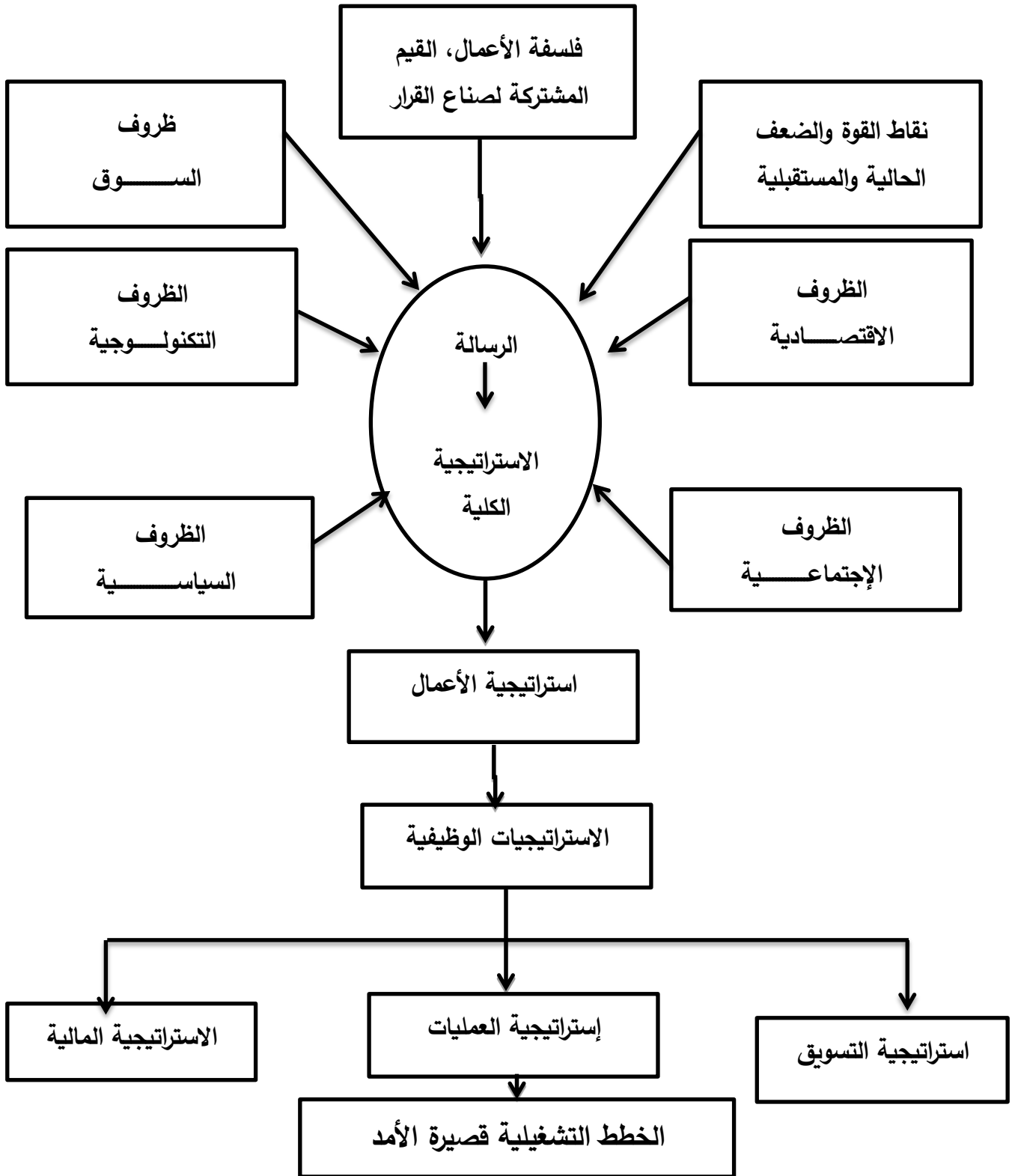
✓ القدرة على خلق الطلب ومواجهته.

وفي عام 1999 عاد نفس الباحثين في طبعة لاحقة كي يعلنوا أن هذه القوى والموارد إنماتتعلق بالآتي:

- قوة العمل المدربة بشكل جيد.
 - التسهيلات الجيدة.
 - المعرفة المالية في الحصول على الأموال واستخدامها فضلا عن المعرفة السوقية بكيفية توزيع المنتجات المنافسة.
 - التكنولوجيا ونظم المعلومات.(1)
- وفي الشكل الموالي نوضح استراتيجية العمليات كاستراتيجي وظيفية

1 صالح عبد الرضا رشيد و احسان دهش جلاب، مرجع سابق، ص 323.

الشكل رقم (10): يمثل إستراتيجية العمليات كاستراتيجية وظيفية



(المصدر: نجم عبود، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر

والتوزيع: عمان، (ب ط)، 2007، ص 23).

• إستراتيجية العمليات وظيفية جوهرية لإظهار قدرات المنظمة التنافسية:

وتعرف العمليات بأنها "مجموعة أنشطة تتولى عملية تحويل مدخلات النظام الإنتاجي وإضافة قيمة آلية وتقديمه كمنتج نهائي إلى الزبائن تتطلب وظيفة العمليات لتكون سلاحا تنافسيا في مختلف المنظمات صياغة إستراتيجية فعالة وقادرة لمساندة الإستراتيجية الرئيسية للمنظمة وبما تمكن وتعزز من قدراتها التنافسية في الأسواق".

وتعرف إستراتيجية العمليات بأنها " تلك الوسائل المستخدمة لتنفيذ العمليات الاستراتيجية الكلية للمنظمة".

وتعرف بأنها "النمط الكلي للقرارات والأنشطة التي تحدد دور وإحداث العمليات بحيث تساهم وتدعم إستراتيجية أعمال المنظمة" وتتعلق الإستراتيجية بجانبين:

• **محتوى استراتيجية العمليات:** يشمل قرارات محددة وأفعال التي تخص مجموعة أدوار وأهداف ونشاطات العمليات.

• **العملية (the process):** وهي الطريقة المستخدمة لاتخاذ قرارات المستوى المحددة بأخذ محتوى استراتيجية العمليات اتجاهاين هما الأسبقيات التنافسية التي تعد بمثابة أهداف وأحد عناصر إستراتيجية العمليات.

والإتجاه الثاني يتعلق بمجالات القرارات ذات الطبيعة التشغيلية تركيزا على صياغة وتنفيذ ورقابة إستراتيجية العمليات⁽¹⁾.

• التأكيد على النظرة العملية (Functional Strategy):

تشير إلى استراتيجية العمليات القائمة على التمييز بين القرارات الإستراتيجية (Strategic Decisions) والقرارات التشغيلية (Operating Decisions)

1غسان داود وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، ج1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2010، ص ص 25،

✓ **القرارات الإستراتيجية:** هي القرارات التي لها تأثير طويل الأمد على الإتجاه العام والخصائص الأساسية للشركة وتجسد رسالتها، وهي تتعلق بتصميم نظام العمليات أو الإنتاج وهذه تغطي ستة مجالات من وجهة نظر "بوفافا E.S.Buffa" وهي:

- إختيار وتصميم المنتج.
- إختيار المعدّات.
- تصميم إنتاج الوحدات.
- تصميم العمل.
- الموقع.
- التنظيم الداخلي للتسهيل.

✓ **القرارات التشغيلية:** أما القرارات التشغيلية فتعني القرارات ذات التأثير قصير الأمد وتتعلق بالمشكلات اليومية الخاصة بتشغيل نظام العمليات (الإنتاج) وتشمل المجالات الآتية:

- أ. الرقابة على الإنتاج والمخزون.
- ب. صيانة النظام ومعالجته (فهم الطبيعة العشوائية للعطلات).
- ت. الرقابة على الجودة.
- ث. الرقابة على العمل.
- ج. الرقابة على الكلفة والتحسينات.

أهمية هذا التمييز بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية إلا أن الفصل بينهما لم يعد يحظى بالإهتمام والتأييد. وفي هذا السياق تأتي مساهمة "ولرايت S.C.Wheelwright" في نقد الرؤية التقليدية في الشركات الأمريكية التي تقلص قرارات العمليات بشكل كبير لتغطي جميع المجالات مع جعل القرارات التشغيلية تمثل التنفيذ للتكتيكات التشغيلية المساندة.

كما أن "شرويدر R.G.Schoeder" يحدد خمسة مجالات للقرار في وظيفة العمليات: التشغيل، السعة المخزون، قوة العمل، والجودة. ليميز في كل مجال من هذه المجالات

الخمسة ما يرتبط بها من قرارات التصميم (الإستراتيجية) وقرارات الإستغلال (التشغيلية) وبهذه الطريقة يحاول "شرويدر" أن يميز القرارات التشغيلية لا كـمجال كما فعل "بوفـا" وإنما كطريقة لمعالجة نفس المجالات، وهذا ما ينسجم مع المدخل الياباني في إستراتيجية العمليات.

- ويضيف الباحث أنه عند وضع الإستراتيجية يستحسن مراعاة المحاور التالية:
- العلانية والإفصاح عن الاستراتيجية لأطراف ما داخل وخارج المؤسسة؛
 - درجة الرسمية في تشكيل الاستراتيجية من خلال نظم التخطيط الرسمية؛
 - درجة الاعتماد على الماضي أو المستقبل عند صنع الاستراتيجية؛
 - مدى التعمد في وضع استراتيجيات مسبقة (استراتيجية متعمدة أو مقصودة، إستراتيجية ناشئة كنتيجة طبيعية ومنطقية للأحداث)⁽¹⁾

1 سليمان بلعور، "أثر استراتيجية الشركة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة الماجستير في علوم التسيير : فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2003-2004، ص ص 10، 11.

ثانياً: الخطوات العامة لإعداد إستراتيجية العمليات

لإعداد إستراتيجية العمليات هناك مجموعة من خطوات يجب الإلتزام بها وهي:

-الإسترشاد بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة (الرسالة والأهداف) في تحديد المتطلبات الأساسية لإستراتيجية العمليات.

-الإسترشاد بالإستراتيجية الكلية للمؤسسة في إعداد إستراتيجية وحدة الأعمال.

-تحليل جوانب التميز الداخلية للإنتاج والعمليات (السعر، الزمن، الجودة، المرونة) والتي تحقق ميزة تنافسية للمؤسسة .

-تفهم الإتجاهات الهامة في الصناعة ومواقع المنافسين الرئيسيين حالياً ومستقبلاً، وجمع المعلومات عن مدى التطور والتقدم التكنولوجي الحالي والمستقبلي فيما يتعلق بالإنتاج والعمليات (الاستكشاف البيئي).

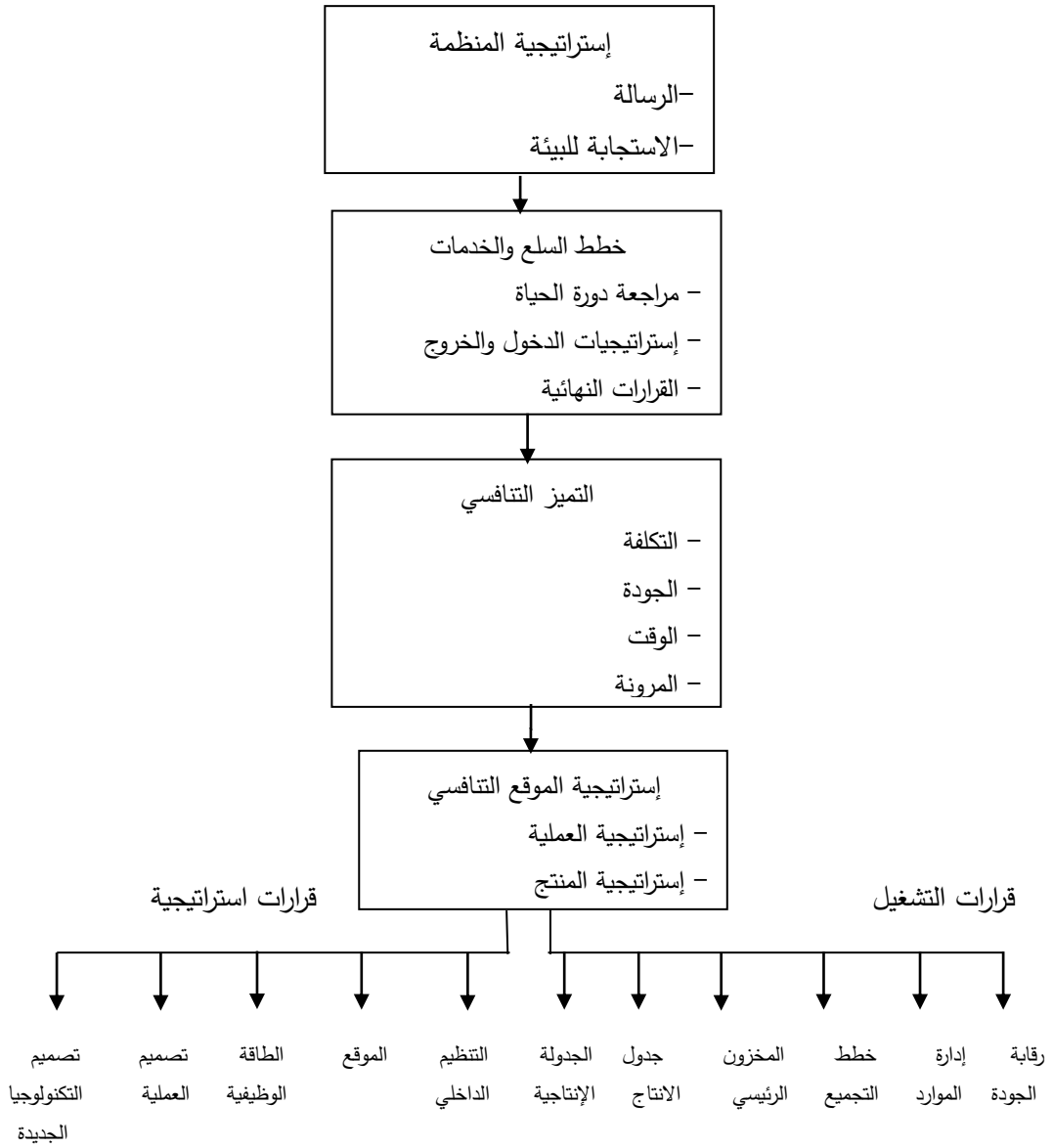
-صياغة استراتيجية العمليات (برامج عمل واسعة).

-البدء في تنفيذ استراتيجية العمليات من خلال إعداد كل من برامج العمل المحددة، إعداد الموازنات والرقابة على إستراتيجية من خلال مؤشرات الأداء الخاصة بالإستراتيجية المختارة.⁽¹⁾

ويحدد الشكل الموالي التسلسل المنطقي لإستراتيجية العمليات، وما تحتويه من قرارات إستراتيجية، وقرارات تشغيلية والتي تحقق أهداف إدارة العمليات.

1 أقاسم عمر و بن عبید عبد الباسط، مرجع سابق، ص 250.

الشكل رقم (11): يمثل التسلسل المنطقي لإستراتيجية العمليات



(المصدر: عادل مبروك محمد، إدارة الإستراتيجية: التطبيق - الرقابة - الإستراتيجيات الوظيفية: دراسات في الفكر

الإستراتيجي، دار النهضة العربية: القاهرة، 1996، ص 89).

ثالثاً: تحديد إستراتيجية العمليات

ويرى "عادل مبروك" أنه تحدد إستراتيجية العمليات كيفية تنفيذ أو تحقيق الأهداف الكلية للمنظمة، وذلك من خلال إطار إستراتيجية المنظمة، كما يحدد مدير العمليات المعوقات أو العيوب التشغيلية، وذلك من خلال مقارنة متطلبات إستراتيجية المنظمة مع إمكانيات أو قدرات نظم الإنتاج الحالية والمتوقعة، ويحاول مدير العمليات التغلب على أي معوقات من خلال الحصول على مزايا موارد العمليات المتاحة والمزايا التنافسية، كما يحاول مدير العمليات تغيير إستراتيجية العمليات مع الأخذ في الإعتبار النظم الآلية والتنظيم الداخلي للتسهيلات والطاقة والموردين والمخزون، وإذا لم تفي هذه المداخل بالغرض المطلوب فإن على مدير العمليات توجيه نظر الإدارة العليا إلى مراجعة إستراتيجية المنظمة وتعديلها أو إعدادها مرة أخرى.

وإستراتيجية العمليات مكون وظيفي من مكونات إستراتيجية المنظمة ولا بد أن تتوافق تلك الإستراتيجية مع باقي الإستراتيجيات الوظيفية الأخرى بالمنظمة، فضلاً عن توافق جميع الإستراتيجيات الفرعية أو الوظيفية مع الإستراتيجية الأساسية أو الكلية للمنظمة.⁽¹⁾

وأياً كان منظور البحث في إستراتيجية العمليات فإنها تعني التكامل بين بعدين أساسيين هما محتوى إستراتيجية العمليات والعملية، ويعالج المحتوى متغيرين حاسمين، هما الأسبقيات التنافسية والقرارات الإستراتيجية والتشغيلية، في حين تهتم العملية بتطوير القدرات والإجراءات لتحقيق الأسبقيات التنافسية والقرارات ذات الصلة.

وللخوض في تحديد العمليات الاستراتيجية سوف نركز عن إطار عمل إستراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية فيما يلي:

1 عادل مبروك، مرجع سابق، ص ص 87، 88.

1. إطار عمل إستراتيجية العمليات:

تصاغ إستراتيجية العمليات كغيرها من الاستراتيجية الوظيفية للمؤسسة الصناعية لدعم ومساندة الإستراتيجية الكلية من خلال التركيز على أهداف تصنيعية تستجيب لحاجة المؤسسة في مجالات تنافسها الرئيسية.

إن إطار إستراتيجية العمليات يعني بأن المؤسسة يجب أن تكون قادرة على تحسين الإنسجام بين البيئة الداخلية والخارجية وهو ما يؤدي إلى أداء أفضل، كما أن استراتيجية المؤسسة لا يمكن أن تصمم من فراغ، ولكن يجب أن ترتبط عموديا بالزبون وأفقيا بالأجزاء الأخرى للمؤسسة.⁽¹⁾

2. الاسبقيات التنافسية:

وتعد الاسبقيات التنافسية المحتوى الجوهرى لاستراتيجية العمليات، وتمثل معايير الاداء الداخلي للعمليات وترتبط قدرات المناوبة بين الاسبقيات التنافسية بقدرة العمليات ومرونة الموارد ومتطلبات بيئة الصناعة، ويتفق الباحثون على تصنيف الاسبقيات أو المزايا التنافسية إلى خمسة أسبقيات وإن اختلفت التسميات المعتمدة في التعبير عنها وهي: الكلف، الجودة المرونة، التسليم، والابداع. أما بعد العملية في إستراتيجية العمليات فيسعى إلى تحقيق التكامل بين القرارات الإستراتيجية والتشغيلية وقدرتها في تحقيق الاسبقيات التنافسية.

ورغم عدم الإتفاق حول نطاق تلك القرارات، الا أن قرارات الطاقة والتكنولوجيا وقرارات العملية هي القرارات الأكثر شيوعا في الدراسات تخص البعد الاستراتيجي في حين تحتل

1 أقاسم عمر وبن عبید عبد الباسط، مرجع سابق، ص ص 248، 249.

قرارات التخطيط والموارد البشرية وتكامل العمليات الإهتمام الأكبر في البعد التشغيلي لاستراتيجية العمليات.(1)

كما أن المنظور الأساسي ليس بمنظور الكفاءة التشغيلية فحسب وإنما أيضا بمنظور إستراتيجي يرتبط ارتباطا قويا بإيجاد واستمرار الميزة التنافسية وذلك للأسباب التالية:

- إن وظيفة العمليات تمثل الإستثمار الرأسمالي الأكبر في الأرض والبناء (الموقع) والتنظيم الداخلي وحجم المصنع وعدد الآلات (السعة الثابتة) كما أن الموارد المستثمرة في عوامل أخرى كالمخزون وقوة العمل والمواد بكميات كبيرة تجعل من العمليات بحق مركز الثقل والقوة الدافعة في النجاح والتفوق.

أ. إن العمليات تعد الأكثر ارتباطا بالتطور التكنولوجي. وذلك لأنها هي الميدان الأكثر تطبيقا للابتكارات ونتائج البحث والتطور وبالتالي فإن التكنولوجيا بوصفها العامل الأكثر تأثيرا في تطور السلع والخدمات لا بد من أن تمر من خلال العمليات.

ب. إن العمليات تمثل المصدر الأكثر حيوية وتنوعا في إيجاد واستمرار الميزة التنافسية إذا ما تمت إدارتها إدارة إستراتيجية لا تتقيد بالحدود الضيقة التي تفرضها الإستراتيجية عادة. وإدارة تشغيلية لا تفقد أغراضها الإستراتيجية.(2)

رابعا: أبعاد العمليات الإستراتيجية:

1- الجودة: عرفت الجودة بأنها مجموعة الخصائص والميزات التي تمنح الخدمة أو المنتج الخاصة لتلبية احتياجات محددة، وذلك كما عرفته الجمعية الرومانية لضمان الجودة وفقا لمعايير ISO وتعرف الجودة بأنها "ما تقدمه المنظمة من المواصفات والأداء الجيد للوظيفة والمنتجات لتحصل على جودة عالية من التصاميم والإنتاج".

1 زكرياء الدوري و احمد علي صالح، الفكر الاستراتيجي: انعكاساته على نجاح منظمات الأعمال، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، (ب ط)، 2009، ص ص 106، 107.

2 نجم عبود نجم، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج 1، معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية، (ب ط)، 2001، ص 64.

وهنا يتضح أهمية دور إدارة الإنتاج والتسويق والجودة في مطابقة المنتجات للمواصفات المخطط لها واحتياجات العملاء ويتضح أهمية إدارة الجودة ومسئوليتها في تعريف أفراد المنظمة بمفهوم الجودة وإستراتيجياتها وإشتراطاتها والمعايير المتبعة لتحقيق الجودة والعمل على تدريب العاملين في الإنتاج على استخدام الآلات والمعدات واستلام الموارد اللازمة للإنتاج بالجودة المطلوبة، والمشاركة في حل مشاكل المنظمة وعملية تطوير جودة الإنتاج.

2-الكلفة: تعمل المنظمات إلى خفض كلفها مقارنة بالمنظمات التنافسية، ويرتكز قياس أداء الكلفة على مجموعة من المؤشرات، أحدها كلفة العمليات وهي نسبة كلفة البضاعة لمجموع المبيعات، و تمثل إستراتيجية الكلفة المنخفضة قدرة المنظمة على المنافسة ويمكن تحقيق الكلفة المنخفضة من خلال تقليل المخزون، و زيادة استخدام القدرات، وتقليل تكاليف الإنتاج بالإضافة لزيادة إنتاجية العمل عملية التركيز على خفض التكاليف بشكل غير مدروس قد يؤدي إلى اتخاذ قرارات تعارض أهداف المنظمة، وعليه يجب أن تركز قرارات العمليات على تحقيق أهداف المنظمة العامة والشاملة مثل الربحية والنمو، بالإضافة لخفض التكاليف و وضع إستراتيجيات تشمل الأهداف التنظيمية للمنظمة ومعايير الأداء والسياسات الواجب إتباعها.

3-التسليم: في وقتنا الحالي أصبح للزمن أهمية عالية في صنع قرارات الشراء التي ممكن أن يتخذها الفرد، ومن هنا بدأت المنظمات التنافس على اعتماد التسليم بعدا جديدا بعيدا عن الإهتمام بالجودة والسعر أحيانا، لمواكبة أهمية تزويد الأفراد بحاجتهم من المنتجات والخدمات في وقت محدد.

لبعد التسليم أهمية في نجاح المنظمات في ظل المنافسة الكبيرة بين المنظمات، والذي يمثل الاستجابة لطلبات الزبائن بسرعة أعلى من المنافسين، والتي تمكن المنظمة من تخفيض تكاليف الإنتاج والحصول على حصة سوقية أكبر من خلال الإنتاج والتسليم في وقت أقصر من المنافسين، ويمكن تصنيف مفهوم التسليم إلى ثلاث أنواع كما يلي:

الأول: سرعة التسليم وهو الوقت المستغرق بين عملية تلقي طلب العميل وعملية تلبية الطلبية.

الثاني: التسليم بالوقت المحدد وهو إعداد وتسليم الطلب في الوقت المحدد مع العميل.

ثالثاً: سرعة التطور والذي يشير إلى سرعة تطوير منتج جديد يبدأ من توليد الفكرة حتى الانتهاء من إعداد التصميم وأخيراً وصول المنتج الجديد للأسواق.

4-المرونة: يعد بُعد المرونة أحد أهم أبعاد إستراتيجية العمليات، والذي يقصد به إنتاج منتجات متنوعة وإدخال الجديد من المنتجات، بالإضافة إلى تعديل المنتجات القائمة وتلبية الجديد من طلبات العملاء بسرعة. وتتضمن المرونة بعدين، الأول هو قابلية المنظمة لمنح العملاء التنوع الواسع من الإنتاج والذي يبلغ أقصاه عند تلبية الطلبات الفردية، والبعد الثاني هو سرعة المنظمة في إنتاج خطوط إنتاج جديدة وتكمن أهمية هذا البعد لقصر دورة حياة المنتج حالياً.

ويقصد بالمرونة القدرة على الإستجابة وتعديل الطلب، وتصنف لنوعين أساسيين هما:

أ. الإيحاء: وهي عملية التكيف مع طلب العملاء وتعديل تصاميم المنتجات .

ب. مرونة الحجم: وتعنى القدرة على تسريع أو إبطاء معدلات الإنتاج بناء على

التغيرات في معدل الطلب.(1)

1 مروان النسور وآخرون، مرجع سابق، ص ص 347،348.

خلاصة الفصل الرابع:

مما تقدم نستنتج أن استراتيجية العمليات تلعب دورا رئيسيا في التميز التنافسي الذي تهدف إليه جميع المنظمات من خلال عدة خصائص أساسية وهي الجودة والتكلفة والمرونة والإعتمادية وينبغي أن يتم إيجاد التفاعل والتداخل فيما بين الخيارات الاستراتيجية وتصميم القرارات الإستراتيجية والقرارات التشغيلية كما يجب أن يكون هناك توافق وتداخل فيما بين إستراتيجية العمليات والإستراتيجيات الوظيفية الأخرى بالمنظمة.

وتفرض إستراتيجية العمليات طبيعة ونوع نظام العمليات والتشغيل وتتأثر إدارة العمليات بمجموعتين أساسيتين من المتغيرات هي المتغيرات المتعلقة بخدمة العميل والمجموعة الثانية المتغيرات الخاصة بإدارة الطاقة⁽¹⁾

1 عادل مبروك مجّد، مرجع سابق، ص 118.

الفصل الخامس: المؤسسة الجزائرية

مدخل الفصل الخامس

تشغل المؤسسة حيزا معتبرا لدى المختصين باختلاف توجهاتهم الإيديولوجية، كونها تمثل الركيزة الأساسية لاقتصاديات الدول وتتميتها بل نواة المجتمع وقلبه النابض بدون منازع.

ويظهر دورها الكبير من خلال ما تقدمه من مساهمات في دفع وتيرة النمو وزيادة الناتج المحلي، ومن خلال ما تقدمه من خدمات ومن أرباح، وكذا من خلال قدرتها على الابتكار والإبداع والإنتاج وفتح فضاءات للشباب الطموح ناهيك عن دورها في امتصاص البطالة والحفاظ على توازن المعادلة بين الطلب والعرض.

أولاً: دورة حياة المؤسسة ونموها:

1. دورة حياة المؤسسة: وكما أن الانسان كائن بيولوجي له عقل وجسم وروح وبيئة يتفاعل معها وله ايضا دورة حياة واحتياجات إنسانية. لدورة حياة المؤسسات مجموعة من المراحل يمكن رصد أهم خمس مراحل منها، مختصرة في الكلمة الإنجليزية (5-s) وهي الأحرف الأولى من المراحل التالية:

المرحلة الأولى/ مرحلة النشأة والوجود (Existence): وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة البحث عن أسباب وجودها ونشأتها وهي مرحلة في غاية الخطورة، إذ إن فيها يتم تحديد الإجابة عن أسئلة جوهرية هي: (من نحن؟)، و(ماذا نريد؟)، و(كيف نصل؟) والواقع يثبت أن غياب كثير من المؤسسات والمنظمات وانهايارها قبل أن يستقيم عودها ويستغلظ ساقها يعود إلى عدم قدرتها على بلورة إجابات محددة لهذه الأسئلة.

والوجود هنا لا نعني به الوجود الفكري أو الفلسفي (الفكرة) وحسب، وإنما الوجود المادي والقانوني الحقيقي (المشروعية) وهذا يتطلب قدر كبير من العمل الجاد والمضني، وهذه المرحلة تتطلب من المؤسسة أن: تحدد الرؤية المستقبلية الخاصة بها، وتحدد المهمة أو الرسالة التي تضطلع بها لتحقيق رؤيتها وهويتها التي ستتميز بها عن غيرها في مجال الإنتاج أو مجال الخدمات. كما تتطلب هذه المرحلة أيضاً تشخيص عميق ودقيق للبيئة المحيطة بالمؤسسة، سواء من داخلها أو من خارجها، والتعرف ميادين العمل أو السوق التي تتحرك فيها، وتحديد طبيعة ومواصفات المنتجات أو الخدمات التي ستقوم بتقديمها إلى العملاء أو الجمهور المستفيد والمستهدف، والتعرف على طبيعة ونوع المنافسة بين المؤسسة وغيرها من المؤسسات المحيطة، إن العوامل التي سبق ذكرها تمثل أسباب الوجود وهذا يتطلب مستوى عال من التحضير والإستعداد والتخطيط وتوفير المستلزمات الأساسية للخروج إلى عالم المنافسة.

المرحلة الثانية/التأسيس والبناء (Establishment): وهي المرحلة التي تبدأ بها المؤسسة باتخاذ خطوات حثيثة من أجل عميلة التأسيس والبناء والهيكل بالطريقة التي تستجيب لمتطلبات الرؤية المستقبلية والرسالة المنوطة والأهداف التي وضعتها وتستجيب أيضا لمتطلبات ميادين وبيئة العمل التي ستتحرك بها. وهنا تبدأ المؤسسة باختيار أنسب الهياكل التنظيمية والإدارية، وتحدد النظم واللوائح الإدارية والمالية لضبط إيقاع عملها داخلياً وخارجياً، وتضع التوصيف الوظيفي لكل العاملين فيها، وتبني القواعد المعلوماتية المناسبة كما وتضع السياسات والمعايير والمواصفات اللازمة للأداء العالي بما يتناسب مع هوية المؤسسة ومنظومتها القيمية، وتضع النظم المتعلقة بتنمية الموارد البشرية، ومتطلبات الجودة الشاملة، ومستلزمات التخطيط الاستراتيجي. وتتخذ إجراءات لبناء فرق العمل الفاعلة وتضع المواصفات الأساسية لمناخ العمل المؤسسي الصحي داخل المؤسسة وخارجها.

المرحلة الثالثة/ التوسع والإمتداد (Expansion): وهي المرحلة التي تبدأ فيها المؤسسة بالتفكير ووضع الخطط والإستراتيجيات والتكتيكات العملية لإحداث قدر مدروس من التوسع والإمتداد والتوسع في علاقاتها وذلك من خلال بناء (شبكة مجتمعية) دقيقة من العلاقات الإنسانية ذات أبعاد مختلفة، وتوسع في ميادين العمل، من خلال البحث عن أسواق جديدة لتسويق منتجاتها أو خدماتها سواء في محيطها المحلي أو المحيط الخارجي أو ما نطلق عليه (التوسع الجغرافي) وكذلك التوسع في طبيعة المنتجات أو الخدمات. النوعية وزيادة السرعة في التوريد (التوسع الجغرافي أو الخدماتي)، وتطوير طرق الدعاية والترويج للمنتجات الخدمات التي تتميز بها المؤسسة، كما يشمل التوسع والإمتداد أيضاً طبيعة الجمهور المستهدف من خلال استقطاب مستويات ونوعيات وفئات أخرى من العملاء بالإضافة إلى ذلك فالتوسع قد يتضمن توسع في حجم التوظيف الداخلي (التوسع الوظيفي)، والزيادة في استخدام التكنولوجيا (التوسع التقني)، وتحسين الخدمات الداخلية وتبسيط أكثر للإجراءات. وفي هذه المرحلة تحقق المؤسسة ذاتها وتصل إلى مستوى نطلق

عليه (الحضور المؤسسي) أو الاعتراف بالوجود الفاعل والمنافس، فيبدأ بحساب حصة المؤسسة من السوق أو الميدان الذي تتحرك فيه (share market).

المرحلة الرابعة/ الارتقاء والتجويد (Elevation): وهي المرحلة التي تبدأ المؤسسة فيها باتخاذ منحى أكثر عمقاً وصعوداً باتجاه الرقي بالمؤسسة إلى أعلى درجات التميز (Distinguished- level) عن غيرها من المؤسسات المنافسة، وتبدأ بارتقاء مرحلة "التقدير الذاتي" أو ما نطلق عليه (Self-actualization)، وذلك من خلال تمسكها بأعلى معايير الجودة الشاملة لجميع مكونات المؤسسة: المدخلات (Inputs) والمخرجات (Processes). ارتقاء وتجويد بكل الاتجاهات (أفقياً وعمودياً وبالعمق) أي لكل شيء في المؤسسة، بحيث تستحق بذلك أعلى درجات التقدير من عملائها وموظفيها وأصحابها والمتعاملين معها من كل الفئات والمستويات. وهذه المرحلة لا تتحقق إلا إذا تبنت المؤسسة نظرية إدارة الجودة الشاملة (TQM) والتزمت بكل مبادئها ومتطلباتها، ليس شعاراً وإنما واقعاً من خلال "التحسين المستمر" (Continuos improvement).

المرحلة الخامسة/ التمكين والاستمرار (Elongate): وهي المرحلة التي تصل فيها المؤسسة إلى القمة، وإلى درجة عالية من التمكين لها في الأرض على مستوى الحصة الواضحة لها في السوق. والدرجة العالية من إرتباط عملائها بها، وتحقق أعلى درجات الربحية. ويتحقق للمؤسسة في هذه المرحلة أهم عنصر تسعى إليه جميع المؤسسات والمنظمات وهو (السمعة الحسنة Excellent réputation) وذلك من خلال (رسم صورة ذهنية راقية Image iforganization) يتم بناؤها عبر سنوات من العمل المضني والجاد في تقديم الأفضل في كل شيء. والتحدي الكبير الذي يواجه المؤسسات في هذه المرحلة هو تحدي الحفاظ على النجاح والإستمرار في (البقاء على القمة) وهذا لا يتحقق إلا إذا قامت المؤسسة بعملية تقويم مستمر والإستفادة من التغذية الراجعة، واتخاذ التدابير لصيانة النظم وتصحيح وتنقية المناخ التنظيمي، وتطبيق أعلى درجات الشفافية والمصادقية، وتحول

مشاعر الموظفين من الشعور الوظيفي (profession) إلى شعور الشراكة (partnership) ومن (ownership) إلى (Authorchip)، بحيث يعيش الجميع أعلى درجات الإستقرار والإشباع والرضا الوظيفي، والذي يتحول تلقائيًا إلى (الإثراء الوظيفي job enrichment).⁽¹⁾

2. نمو المؤسسة: مما لا شك فيه أن حجم المؤسسة يلعب دورا كبيرا في تحديد قدرتها على المنافسة وعلى البقاء في السوق. فالحجم الكبير مثلا يعطي المؤسسة الفرصة للإستفادة من اقتصاديات (وفرات) الحجم مما يؤدي إلى تخفيض التكلفة والسعر، بينما يساعدها الحجم الصغير على الليونة (flexybility) والتكيف السريع. ويعتبر حجم المؤسسة أمرا استراتيجيا إذ يمكنها من اتباع استراتيجيات معينة، ويعطيها المزايا التنافسية في بعض الحالات كما يمكنها من اتخاذ بعض القرارات الاستراتيجية قد يصعب عليها اتخاذها عندما لا يكون لديها الحجم المناسب.

ولهذا نجد المؤسسات تسعى إلى الوصول إلى حجم يسميه الإقتصاديون والإداريون (**الحجم الأمثل**) أو (**الحجم الحرج**) وهو الحجم الذي يعطي المؤسسة الفرصة للاستفادة من القدرة على الليونة ومن وفرات الحجم في آن واحد. فمن المعلوم أن المؤسسة تنمو ويتغير حجمها مع مرور الوقت ومع الخبرة والأقدمية في السوق، وعندما نقول نمت المؤسسة فهذا معناه أن مؤشراتها الأساسية قد زادت كحجم إنتاجها، ومبيعاتها وعدد منتجاتها، ورقم أعمالها، وعدد عملائها... وعموما يكون النمو كمي أي أنه يقاس بوحدات كمية.

يخص النمو حجم نشاط المؤسسة. وقد يمس مساحة نشاطها في حالات كما قد لا يمسها وبالفعل إذا نمت المؤسسة مع البقاء في نفس مجالات النشاط الاستراتيجي. فإن مساحة نشاطها لا تتغير بينما إذا نمت مع دخولها أسواق أخرى أو مع تطوير منتجات أخرى فهنا تكون مساحة النشاط معنية بالنمو.

1 محمد أكرم العدلوني، العمل المؤسسي، الأبداع الخليجي: الكويت ، قرطبة للإنتاج الفني: الرياض، ط2، 2004، ص26_31.

والنمو ظاهرة كمية كما أسلفنا، تقاس بالوحدات الكمية. فهي ظاهرة موضوعية، يمكن الاعتماد عليها للمقارنة بين المؤسسات. كما أن النمو شرط أساسي في التنمية حيث لا يمكن الحديث عن التنمية في غياب النمو لأن النمو وحدة يمكن المؤسسة من التنمية فتتغير المؤشرات الأساسية يودي إلى تغيير هيكل يعرف بالتنمية والتنمية على عكس النمو هي ظاهرة نوعية تقيم ولكن لا تقاس بالوحدات.

- لعملية نمو المؤسسات وقت معين حيث لا تستطيع هذه المؤسسات القيام بالنمو عند ظهورها ولا أثناء فترات الأولى فالنمو يكون عند نضج المؤسسة لأن قبل ذلك ليس لها الموارد ولا القدرة ولا حتى الوقت للتفكير في النمو وليست كل المؤسسات تقبل على عملية النمو، فمن المديرين من يرفض ذلك من أجل تقادي المخاطر، ومنهم من يرفض حتى يحتفظ بحرية المؤسسة، ومنهم من يفضل الحفاظ بمكانته في المؤسسة...

2-1. أهداف نمو المؤسسة: يهدف نمو المؤسسة إلى

- ✓ تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن في عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوى.
- ✓ إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها منحيث إعطائها مكانة تنافسية أكبر.
- ✓ منح المؤسسة الفرصة للإستفادة من اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز قدرتها التنافسية.
- ✓ تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال مثلا ومستوى الأرباح.
- ✓ تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل.
- ✓ الحفاظ على مناصب الشغل.⁽¹⁾

1 عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2012، ص 285_287.

ثانيا: نشأة المؤسسة وتطور مفهومها

لقد اختلفت تعريفات المؤسسة ولم تستقر على تعريف واحد فمنهم من يعتبرها "وحدة اقتصادية، مؤلفة من مجموعة أفراد متضامنين تربطهم علاقات معينة من أجل تحقيق هدف معين" كما يمكن اعتبارها "مجموعة أفراد وأموال لها كيان واقعي خاص تتمتع بالإستقلالية والذاتية وتتكون من عناصر مختلفة يتم تعيينها في سبيل تحقيق غاية المؤسسة".

وهذا يعني حسب "نبيل جواد" أنها كيان اجتماعي تجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها. وعليه يمكن إستخلاص عناصر وخصائص المؤسسة بأنها:

✓ منتجة للسلع والخدمات.

✓ تجمع إنساني.

✓ مكان للتبادل. (1)

لم تظهر المؤسسة على الأشكال والأنماط التي هي سائدة اليوم وإنما عرفت تطورات عديدة منذ نشأتها من الإكتفاء على المستوى الأسري إلى المؤسسات الكبرى التي نراها اليوم بمختلف أحجامها وأشكالها.

1- الإنتاج الأسري البسيط: لقد سادت الحياة البسيطة المجتمعات البدائية، فسادها الركود والإكتفاء بالفلاحة استعمل فيها الإنسان أدوات بسيطة لتلبية حاجيات الأسرة. ولم تعرف هذه المجتمعات التجارة إلا من أجل تلبية طلبات معينة محدودة وغير مستمرة، غلبت فيها المقايضة في تبادل الأدوات البسيطة والمنتجات الزراعية. ومن مميزات هذه المجتمعات البدائية التقليدية السيطرة الإقطاعية في الريف واستغلال لأسر كاملة في الفلاحة، وأهم الحرف اليدوية التي كانت سائدة آنذاك النجارة، الحدادة، الدباغة، صناعة النسيج والجلود.

1نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب: الجزائر والمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد"، ط1، 2006، ص 19.

فكلما زاد عدد السكان وتوفرت عوامل التحرر إنتقل النشاط بالتدرج من الطابع القروي إلى الطابع الحضري وتحرر به العمال من الحقول والفلاحة.

2- الوحدات الحرفية: بتوفر ظروف تكوين تجمعات حضرية وتزايد الطلب على المنتوجات الحرفية كالملابس وأدوات الإنتاج ولوازم العمل، ظهر معها عمال بأعمال مستقلة في منازلهم، ولأول مرة ظهرت محلات أو ورشات تجمع فيها أصحاب الحرف المتشابهة تطورت فيما بعد إلى طوائف هدفها المحافظة على المساواة بين الحرفيين وتحسين نوعية الإنتاج والرفع من الإنتاجية بشكل كبير حفاظا على مكانتها في المجتمع بتوفير الشغل وتخفيض البطالة. فامتازت هذه الورشات بالتنظيم الدقيق في عدد الصناع المعلمين والمتعلمين، ومدة الاستخدام وطرق الإنتاجية ووسائل مراقبته بالإشراف على عملية الحصول على المواد الخام لتجنب احتكارها، وما زاد هذا النظام إحكاما هو العلاقات الخاصة في العمل التي زادت نوعا من الثقة والاحترام بين كل من الصناع والمعلمين والمتعلمين، عملت على خلق جو من الإستقرار في الجماعة ووجود نوع من الإنضباط ونظام داخل العمل بين كل من المعلم الذي هو صاحب المحل وصاحب وسائل الإنتاج يقوم بعمله، يقوم بعمله في الورشة جنبا إلى جنب مع الصناع المعلمين والمتعلمين، ومدة الإستخدام وطرق الإنتاجية ووسائل مراقبته بالإشراف على عملية الحصول على المواد الخام لتجنب إحتكارها، وما زاد هذا النظام إحكاما هو العلاقات الخاصة في العمل التي زادت نوعا من الثقة والاحترام بين كل من الصناع والمعلمين والمتعلمين، عملت على خلق جو من الاستقرار في الجماعة ووجود نوع من الإنضباط ونظام داخل العمل بين كل من المعلم الذي هو صاحب المحل وصاحب وسائل الإنتاج، يقوم بعمله، يقوم بعمله في الورشة جنبا إلى جنب مع الصناع والمتعلمين الذين يرقون فيما بعد إلى درجة عالية بعد اكتسابهم مهارة وخبرة واطلاعهم على أسرار الصناعة، فنظام الورشة لم يكن هرميا بل كان أفقيا بين المعلم والصانع والمتعلم، يأخذ هذا الأخير مكانته كصانع بعد مدة من العمل وبعد استكمال تعليمه يرقى إلى درجة معلم وقد

يتم تجميد الصانع في مرتبته طول حياته، كما أخذت مهنة المعلمين تأخذ الطابع الوراثي، ولقد أدت هذه الصعوبات إلى انتقال الصانع إلى عامل أجير في أوروبا في القرن السابع عشر فنشأت جمعية العمال اليوميين من أجل حماية حقوقهم، هذه الجمعيات التي هي أصل النقابات الحالية. ولما كانت الورشة تخضع للكنيسة في تحديد الأجور والأسعار والأرباح لحماية المستهلكين، أخذت فيما بعد هيمنة الكنيسة تتلاشى مع التغيرات التي سبقت الثورة الثقافية والصناعية في أوروبا التي ساعدت على إضعاف نظام الطوائف تدريجياً ليختفي بعد نجاح الثورة الصناعية، وذلك بسبب وجود حرفيين مستقلين ينافسون التجمعات الحرفية ثم خروج الصانع عن الانضباط الجماعي للمعلمين ليكونوا ورشات منافسة للطوائف، ثم تحول بعض التجمعات الحرفية والطوائف إلى تجمعات تجارية بعد ثراء المعلمين، ثم إن اتساع السوق وارتفاع الطلب على المنتجات أدى إلى ظهور طبقة من بسطاء التجار الذين أصبحوا يحددون للحرفيين مواصفات للمنتجات التي يرغبون فيها. فأثرت الطبقة التجارية لتساهم فيما بعد في الانقلاب الصناعي كما ظهر هناك نظام حرفي منزلي يمول من طرف الرأسماليين التجاريين، ويعتبر هذا النظام همزة وصل بين نظام الحرفي الجماعي ونظام الإنتاج الرأسمالي⁽¹⁾

3- النظام المنزلي للحرف: لقد عملت طبقة التجار الحرفيين على مضاعفة وتطوير المنتجات وبيعها في ظروف مرضية إلى التعامل مع المجموعات الحرفية، والاتصال بالأسر في المنازل وتموينهم بالمواد لإنتاج سلع معينة، فوجد التجار سوقاً للعمل في الأسر الريفية التي كانت على استعداد لزيادة دخلها لتغطية حاجاتها باحتراف حرفة أخرى إلى جانب الزراعة فازداد نفوذ التجار على الحرفيين وأصبحوا يفرضون عليهم مضاعفة الإنتاج بالموصفات والكميات التي يرغبون فيها. وهكذا ولأول مرة أصبح هناك عمال حرفيون في المنازل لا يملكون سوى قوة عملهم ارتبطوا بالتجارة مع أصحاب الأموال ارتباطاً نفعياً.

1رشيد واضح، مرجع سابق، ص.11_14.

4- المانيفاكتورة: أدت التغيرات التي شهدتها طرق الإنتاج الحرفي، المنزلي، أو الطائفي وارتفاع الطلب في المجتمع الأوروبي بارتفاع عدد سكانه، وظهور الإكتشافات الجغرافية التي كان لها أثر في تراكم الثروة، كل ذلك أدى إلى ثراء طبقة التجار الرأسماليين، فعملوا في وقت لاحق على جمع عدد من الحرفيين تحت سقف واحد قصد استغلال المواد والوسائل والعمال أحسن إستغلال، فظهرت بذلك المصانع في شكلها الأولي، تتكون من أدوات بدائية يدوية، وتخضع إلى تنظيم يختلف عن تنظيم الوحدات الحرفية السابقة، إذ أصبح فيها صاحب المحل والأدوات أي التاجر، هو الذي يشرف على العملية الإنتاجية من بدايتها إلى نهايتها، يقتصر دور العامل في تنفيذ برنامجه فقط. وكان لهذا النوع الجديد من المؤسسات شكلان أساسيان:

• منشآت تجمع عددا من الحرفيين في حرفة معينة، يقومون بجزء معين من مجموع مراحل عملية الإنتاج.

• منشآت تضم عددا من الحرفيين ذوي حرف مختلفة يساهم كل منهم في تحقيق منتج. ومهما كان نوع وشكل هذه المؤسسات إلا أنها كانت تعبر عن منعرج حاسم في المجتمع الرأسمالي من جهة وفي تاريخ المؤسسة الاقتصادية من جهة أخرى.

5- المؤسسات الصناعية الآلية: ظهرت المؤسسات الآلية الأولى تعمل بوسائل آلية نتيجة اكتشافات علمية موجهة نحو الإنتاج الصناعي، واتساع السوق أكثر فأكثر لعب فيها الجهاز المصرفي دورا فيالتطور الاقتصادي بعدما كانت تستعمل طاقة محرك يدوية أو حيوانية. ويرجع الباحثون نشوء وتطور المؤسسات إلى عدة أسباب منها تقنية تم فيها دخول آلات لتعويض العمل اليدوي تزيد في المردودية بأثمان وتكلفة أقل، ثم أن للإدارة المحكمة دورا في الإشراف على العمال وسير العملية الإنتاجية.

فظهرت شركات تجارية وملاحية ابتداء من سنة 1553 م كما ظهرت مؤسسات مالية حديثة مثل بنك امستردام المركزي، وبتاسع الأنشطة ظهرت اختراعات تقنية بشكل واسع في

أواخر القرن الثامن عشر وبداية القرن التاسع عشر ساهمت كلها في دفع عجلة النشاط الاقتصادي بوجه عام. كما أن الثورة الفكرية وتطور الفكر في القرنين 18 و19 بانفصال الكنيسة عن الحياة العلمية، أدى إلى ظهور فلاسفة يعتقدون بقوة العقل البشري الذي هو محور الحياة البشرية الاجتماعية.

وقد نادت الأفكار في القرن 18 بالحرية الاقتصادية وحرية الفرد في الملكية الخاصة لوسائل الإنتاج كما أن الإصلاحات الزراعية والنمو الديموغرافي في أوروبا عملت على انتشار الإقتصاد بارتفاع الإنتاج الزراعي وزيادة الطلب عليه وتدعيم المؤسسات باليد العاملة. كما كان للحربين العالميتين الأولى والثانية دور في تنظيم المؤسسات وإدخال التكنولوجيا على الصناعة لاسيما الدور الذي لعبه (مخطط مارشال) في إعادة بناء الصناعة الأوروبية، كما كان للأزمة الكبرى (1926-1932) والاحتكارات التي ظهرت في نهاية الاستعمارية دور في ظهور مؤسسات كبرى حتى على مستوى عدة دول تسمى بالشركات متعددة الجنسيات.

6- التكتلات والشركات متعددة الجنسيات: إن التطور الذي شهده الاقتصاد الرأسمالي

بسبب توفر ظروف زيادة الإنتاج الصناعي و الزراعي الكبير في مؤسسات البلدان الغربية عملت هذه المؤسسات في بداية الأمر على إتباع عدة استراتيجيات تكتل بينها للتغلب على المنافسة ثم الدخول في الأسواق الخارجية ليس فقط كموزع للسلع فقط والخدمات، وإنما كمنتج في أكثر من بلد، وهو ما يدعى بالشركات متعددة الجنسيات، والتي يتم تكوينها عن طريق أسلوبين هما: الضم والابتلاع أو الاندماج والمزج.

6-1. التكتلات الاقتصادية أو الاحتكارية: في نهاية القرن 20 عملت المؤسسات على

التركز والتجمع للصلمود في وجه المنافسة وذلك باستعمال قوة وجودها، أو بالتحكم في أسعار المنتوجات وأسواقها، ومع منتصف القرن العشرين برز عددا من التكتلات أو

الاحتكارات أهمها: الكارتل، التروست والهولدينغ(*)

*الكارتل: ظهر الكارتل كتمركز لعدة مؤسسات منذ القرن 19 فتكونت التجمعات في ألمانيا منذ 1873، أهمها نقابة الفحم 1893 وظهر بعد ذلك تنسيق أكبر بين شركات البترول الذي يشمل عددا من المؤسسات الأمريكية والأوروبية.

*التروست: ظهر هذا النوع من التكتل في قطاع صناعة السيارات مثل (جنرال موتورز) وفي قطاع المواد الغذائية مثل (نستلي).

*الهولدينغ، شركة التملك الرأسمال المالي (الشركات القابضة): ونتاجت الهولدينغ حينما ظهرت تجمعات، ناتجة عن شراء بنوك لأسهم عدد من المؤسسات في قطاعات أو فروع اقتصادية، صناعية أو تجارية أو مالية لتصبح شبكة من المؤسسات تحت إستراتيجية وتوجيه المملكين بواسطة المديرين، وأعضاء مجالس الإدارة.⁽¹⁾ وهي:

- تملك أسهم أو حصص في شركات مغفلة أو محدودة المسؤولية، وطنية أو أجنبية قائمة أو الاشتراك في تأسيسها.
- إدارة الشركات التي تملك فيها حصص شراكة أو مساهمة.
- إقراض الشركات التي تملك فيها حصص شراكة أو مساهمة وكفالتها تجاه الغير.
- تملك براءات الاختراع والاكتشافات والامتيازات والماركات المسجلة وسواها من الحقوق المحفوظة وتأجيرها لمؤسسات واقعة في الوطن والخارج.

*الكارتل والهولدينغ لا تفقدان شخصيتهما المعنوية واستقلالهما المالي جراء التكتل على عكس التروست التي تفقد استقلاليتها المالية وشخصيتها القانونية المعنوية بسبب التكتل.

1رشيد واضح، مرجع سابق، ص 15_22.

- تملك أموال منقولة أو غير منقولة شرط أن تكون مخصصة لحاجات أعمالها فقط مع مراعاة أحكام القانون المتعلق باكتساب الأجانب الحقوق العينية العقارية فيغير وطنهم الاصيلي.(1)

6-2. الشركات متعددة الجنسيات: بعدما توسعت عدة مؤسسات كبيرة أو احتكارات اتجهت نحو التوسع خارج بلدانها الأصلية واتخذت عدة تسميات منها دولية، عالمية، وطنية متعددة الجنسيات وتعتبر الفترة الممتدة بين سنتي 1950 و 1970 هي الفترة الخصبة لنمو هذه الشركات، إذ كانت فيها إمكانيات الوصول إلى مصادر قوة العمل والطاقة منخفضة خاصة مع اتساع الأسواق الخارجية والإلتفاف حول التشريعات الوطنية المناهضة للتروستات في البلد الأصلي والتخفيف أو الإعفاء جزئياً من الضرائب كوسيلة لجلب المستثمرين في البلدان النامية خاصة ومن أهمها Philips Ford- Ibm (2)

ثالثاً: أنواع المؤسسات

للمؤسسة أنواع متعددة ومختلفة تبعاً لشكلها، ونذكرها فيما يلي:

1- أنواع المؤسسات تبعاً للشكل القانوني:

قبل التطرق لأنواع المؤسسات تبعاً للشكل القانوني سوف نتكلم عن تطور المؤسسات العامة تاريخياً في أحضان القانون والمحاكم الفرنسية، لقد كانت المؤسسات العامة تاريخياً عرضة لمراحل عدة من التطور.

فالمرحلة الأولى تبدأ منذ الثورة الفرنسية حتى منتصف القرن 19 وفيها لم تكوّن المؤسسة العامة مفهوماً لها بل ظلت عبارة غامضة دون أية خصائص فلقد كان القانون المدني وقانون أصول المحاكمات المدنية الفرنسيات اللذان يرجعان إلى أوائل القرن 19، يستعملان كلمة (مؤسسة عامة) بمعنى شخص معنوي خاص كالمؤسسة الخاصة ذات المنفعة العامة.

1نبيل جواد، مرجع سابق، ص 22.

2رشيد واضح، مرجع سابق، ص 22.

1-1. مؤسسات فردية: وهي المؤسسات التي يمتلكها شخص واحد أو عائلة، ولهذا النوع من المؤسسات مزايا أهمها:

* السهولة في التنظيم أو الإنشاء.

* صاحب المؤسسة هو المسؤول الأول والأخير عن نتائج أعمال المؤسسة.

* صاحب المؤسسة هو الذي يقوم لوحده بإدارة وتنظيم وتسيير المؤسسة.

1-2. الشركات: وتعرف الشركة بأنها عبارة عن المؤسسة التي تعود ملكيتها إلى شخص أو

أكثر يلتزم كل منهم بتقديم حصة من مال أو من عمل الاقتسام ما قد ينشأ عن هذه

المؤسسة من أرباح أو خسارة وتتقسم الشركات بشكل عام إلى قسمين رئيسيين هما:

1-2-1. شركات الأشخاص: كشركات التضامن وشركات التوصية البسيطة وشركات ذات المسؤولية المحدودة.

1-2-2. شركات الأموال: كشركات التوصية بالأسهم والشركات المساهمة.

2-أنواع المؤسسات تبعا لطبيعة الملكية:

1-2-1. المؤسسات الخاصة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للفرد أو مجموعة أفراد

شركات أشخاص، شركات أموال.

1-2-2. المؤسسات المختلطة: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصورة مشتركة للقطاع

العام والقطاع الخاص.

1-2-3. المؤسسات العمومية: وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة فلا يحق للمسؤولين

عنها التصرف بها كيفما شاءوا ولا يحق لهم بيعها أو إغلاقها إلا إذا وافقت الدولة على ذلك

وتهدف المؤسسات العمومية من خلال نشاطها الاقتصادي تحقيق مصلحة المجتمع وخيره

وليس هناك أهمية كبيرة للربح.⁽¹⁾

1 عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ط3، 2003، ص 26.

- ومن أهداف المؤسسة العمومية حسب "عجة جيلالي" :

- ✓ تلبية متطلبات المجتمع إذ أن تحقيق الدولة لنتائجها يمر عبر عملية تصريف أو بيع أو إنتاج المؤسسة وهو يغطي طلبات المجتمع.
- ✓ السهر على تنظيم وتماسك العمال.
- ✓ توفير التأمين ومرافق العمال وتمثل في التأمينات الاجتماعية والأملاك الوظيفية أو العادية بالإضافة إلى المرافق العامة.
- ✓ توفير الوسائل الترفيهية الثقافية.
- ✓ تلبية المصلحة العامة للمجتمع.
- ✓ المساهمة في تنظيم وتسيير الخدمات الاجتماعية والثقافية.
- ✓ تدريب العمال المبتدئين.
- ✓ تحقيق الربح المحقق لتسديد وتوزيع الأرباح لتغطية الخسائر.
- ✓ وسيلة لضمان السلم الاجتماعي.
- ✓ تحسين مستوى معيشة العمال نظرا للتطور السريع الذي تشهده المجتمعات يجعل المجتمعات أكثر حاجة لمنتج جيد. (1)

3- أنواع المؤسسات تبعا للطابع الاقتصادي:

- يمكن تصنيف المؤسسات تبعا لمعايير اقتصادية معينة أي تبعا لنشاطها الاقتصادي إلى :
- 1-3. المؤسسات الصناعية: وتنقسم بدورها تبعا للتقسيم السائد في القطاع الصناعي إلى:
 - 1-1-3. مؤسسات الصناعات الثقيلة الإستخراجية: كمؤسسات الحديد والصلب ومؤسسات الهيدروكربونات ويميز هذا النوع من المؤسسات هو احتياجاتها لرؤوس أموال كبيرة كما تتطلب توفير مهارات وكفاءات عالية لتشغيلها.

1عجة جيلالي، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من إشترابية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية للنشر: الجزائر، (ب ط)، 2006، ص

3-1-2. مؤسسات صناعية التحويلية الخفيفة: الغزل والنسيج ومؤسسات الجلود... الخ.

3-1-3. المؤسسات الفلاحية: وهي مؤسسات التي تهتم بزيادة الإنتاجية للأرض أو استصلاحها وتقوم هذه المؤسسات بتقديم ثلاثة أنواع من الإنتاج النباتي والحيواني والإنتاج السمكي.

3-1-4. المؤسسات التجارية: وهي المؤسسات التي تهتم بالنشاط التجاري كمؤسسات الجملة ومؤسسات الأروقة الجزائرية مؤسسة أسواق الفلاح... الخ.

3-1-5. المؤسسات المالية: وهي المؤسسات التي تقوم بالنشاطات المالية كالبنوك ومؤسسات التأمين ومؤسسات الضمان الاجتماعي... الخ.

3-2. مؤسسات الخدمات: وهي المؤسسات التي تقدم خدمات معينة كمؤسسات النقل مؤسسات البريد والمواصلات، المؤسسات الجامعية، مؤسسة الأبحاث العلمية ومؤسسة الحماية المدنية.⁽¹⁾ وهي المؤسسات التي لا تقوم بإنتاج سلع مادية، ولكنها تقدم خدماتها في نظير الحصول على مقابل لها وهي مؤسسات في غاية الأهمية وقد تكون تابعة للقطاع الحكومي أو القطاع الخاص أو القطاع المشترك ومن أشكالها:

✓مؤسسات الخدمات الصحية والعلاجية كالمستشفيات.

✓مؤسسات الخدمات التعليمية كالمدارس والجامعات.

✓مؤسسات الخدمات المنزلية كالنجارة والحدادة والصيانة.

✓مؤسسات الخدمات القانونية والإدارية.

✓ المصرفية كالبنوك وشركات التأمين.

✓خدمات النقل كالطيران والسيارات والسفن.

✓خدمات الترفيه والسياحة كالمسرح والسينما.

1عمر صخري، مرجع سابق، ص 26_29.

✓الفندقية كالفنادق والمساكن... (1)

كما تعبر أيضا عن كل مؤسسة يتحدد غرضها الاساسي في تقديم خدمة للعميل، وتكتسب الخدمة كمنتوج عدة خصائص تميزها عن السلعة وتتمثل فيما يلي:

• **سيادة الجانب الانساني على نظم إنتاج وتقديم الخدمة:** يؤثر اتصال المستفيد وتفاعله مع مقدمي الخدمة كواجهة لهذا النظام وجزء من مداخلته على مزاج وانفعالات وانطباعات الطرفين.

• **الكيان أو الجانب غير الملموس للخدمة:** تتميز النظم الخاصة بإنتاج وتقديم الخدمة

بأن أنشطتها تؤدي دون أن يكون لها كيان مادي ملموس، بل تتميز بأن لها مؤثرات سيكولوجية تتمثل في ملامح متعددة مثل طبيعة وأسلوب تعامل مقدم أو مقدمي الخدمة لغتهم، مستوى تجهيزات مكان تقديم الخدمة والجو المحيط به، المدة المستغرقة في تقديم الخدمة... الخ

• **تزامن إنتاج وتقديم الخدمة مع الأثر الذي يصيب المستفيد:** بخلاف السلع فالخدمات لاتستهلك على مدى زمني معين وإنما لايتأثر بها المستفيد إلا مع بداية تقديمها ويزداد ذلك مع مرور وقت تقييم هذه الخدمة على عكس السلعة التي يمكن تجربتها قبل استعمالها.

• **الخدمات لا تخزن:** لايمكن تخزين الخدمة قبل بيعها، وهذا على خلاف السلع فالمقاعد الخالية في طائرة مثلا أو الغرف غير المحجوزة في فندق فإنما تمثل خسائر تستمر طوال عدم شغلها.

• **عدم تماثل مستويات الأداء في الخدمة:** إن كانت آلات متماثلة في مصنع يمكنها أن تنتج وحدات متماثلة أي يمكن أن يكون لديها خاصية النمطية، بينما الخدمات لا تتسم بالنمطية وحتى وإن كانت مخرجات لنفس النظام الخدمي. فمثلا يمكن أن يختلف مستوى أداء الخدمة المصرفية من فرع لآخر لنفس البنك، ومن شباك لآخر لنفس الفرع،

1محمد أكرم العدلوني، مرجع سابق، ص 16.

ولذلك تصعب مراقبة الجودة في إنتاج الخدمات وأيضا تصعب عملية تقدير درجات الاشباع بها من قبل العملاء .

3-2-1. تصنيف مؤسسات تقديم الخدمة: حيث قام " Haywood Farmer " بتقديم نموذج

لتقسيم وتصنيف مؤسسات تقديم الخدمة حسب ثلاث أبعاد أساسية هي:

- درجة الاتصال والتفاعل (عالي/مرتفع)

- درجة الاعتماد على العنصر البشري في تقديم الخدمة (عالي/منخفض)

- درجة القدرة على تغيير مواصفات الخدمة حسب رغبات العميل(عالي/منخفض)

وفي حالة مشابهة قام Vandermer and chadwick ، 1989 بتقسيم مؤسسات الخدمة حسب بعدين رئيسيين فقط وهما:

- درجة التفاعل والإتصال (منخفض/ مرتفع).

- درجة وجود سلعة في عملية تقديم الخدمة (خدمة فقط، خدمة مع بعض السلع
خدمة في شكل سلعة.⁽¹⁾

رابعا: مراحل تطور المؤسسات العمومية الجزائرية

عرفت جل الشركات والمؤسسات الجزائرية الإنتقال من القطاع الخاص إلى القطاع العام إذ انتقلت ملكيتها للدولة أملا في تحقيق دولة الرفاه ، وقد عرفت هذه الشركات العديد من أشكال التنظيم و التسيير و تميزت كل مرحلة من مراحل تطورها بتنظيم خاص.

1- مرحلة التسيير الذاتي للمؤسسات : 1962-1965

عرّف "ميشال رابتييس Michel raptis"التسيير الذاتي في ضوء التجربة الجزائرية بأنه "تسيير العمال الديمقراطي للمنشآت و المستثمرات التي هجرها الأوروبيون أو التي تم تأميمها." ولقد طُبق أسلوب التسيير الذاتي تلقائيا في الجزائر، و ذلك بعد مغادرة مئات الآلاف من

1أحمد بن عيشاوي، «إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية»، مجلة الباحث: جامعة ورقلة، العدد: 04، 2006، ص 08.

المستوطنين الفرنسيين لها تاركين مزارعهم و مصانعهم و متاجرهم، بغرض ترك فراغ كبير يهدم البناء الاقتصادي والاجتماعي للبلاد، ولهذا قام العمال و الفلاحين تلقائيا بتسيير الوحدات الإنتاجية، حتى لا تتوقف عملية الإنتاج ثم أصدرت الدولة بعد ذلك نصوصا قانونية لإضفاء الطابع الشرعي والتنظيمي على هذه التجربة حسب قرارات 22 مارس 1963.

2- مرحلة الشركات الوطنية في الفترة ما بين 1965-1970

أخذت الجزائر منعرجا جديدا حيث جسدت ملكية الدولة في الشركات الوطنية، بالإضافة إلى ما تميزت به هذه المرحلة بإحداث تغييرات على مستوى إدارة المؤسسات العمومية، حيث تم إحداث مناصب مدير عام على رأس كل شركة على غرار منصب المدير في المؤسسة المسيرة ذاتيا، وامتصت الشركات الوطنية استثمارات هائلة في مجموع الموارد مما نتج عنه ظهور مؤسسات عملاقة لها تأثير كبير في الاقتصاد.

3- مراحل التسيير الاشتراكي: 1970-1980

في بداية 1970 صدر قانون التسيير الاشتراكي للمؤسسات الذي تضمن قرارات مساهمة العمال في تسيير ومراقبة واتخاذ القرارات المتعلقة بكيفية تسيير وإدارة المؤسسة الاشتراكية، من خلال مجلس العمال المنتخب في مجلس الإدارة المؤسسة كما تميزت هذه المرحلة بصور قانون تأميم المحروقات سنة 1974 والذي انعكست آثاره على تمويل المؤسسات المسيرة اشتراكيا، و التي أصبحت تعتمد على الربح البترولي كمصدر رئيسي في تمويلها و أصبحت الخطط التنموية إلزامية، وإلزاما سد العجز الذي تعاني منه المؤسسات من طرف البنوك.

خامسا: الإصلاحات والتحويلات الاقتصادية التي مرت بها المؤسسة العمومية الجزائرية

إن الوضعية التي وصلت إليها المؤسسة العمومية الجزائرية خلال مرحلة التسيير البيروقراطي أدت إلى اتخاذ إجراءات لإصلاح مسار الاقتصاد، وإزالة الإختلالات التي كانت تعاني منها، فقامت الدولة بإجراء تغييرات حاسمة في السياسات الاقتصادية فيما أطلق عليها الإصلاحات الاقتصادية.

1- إعادة الهيكلة العضوية و المالية:

إن أهم ما يميز المراحل السابقة هو بروز مؤسسات وطنية ذات حجم كبير، تجسيدا لمنطق التسيير المركزي، حيث تتصرف كإدارة للفرع كله محتكرة إنتاج الفرع و تجارته الخارجية و التوزيع الداخلي وتحديد سياسة الفرع، الأمر الذي خلق صعوبة تسييرها، كما أن موقفها الاحتكاري أدى إلى ظهور عدم التوازن في الاستثمارات، بالإضافة إلى قيامها بوظائف أخرى سياسية واجتماعية زيادة عن وظائفها الأساسية.

(أ)- الهيكلة العضوية وأهدافها: الهيكلة العضوية للشركات الوطنية الكبرى تتمثل في

تجزئتها إلى مؤسسات عمومية صغيرة الحجم حيث تضاعف عددها عدة مرات و حولت أسماؤها إلى مؤسسات عمومية و ذلك لخلق نوع من التخصص للمؤسسة و تحديد مجاله الجغرافي والفصل بين المهام داخل كل منها" وهي أيضا "عملية إصلاح اقتصادي شامل يهدف إلى التحكم في وسائل الإنتاج وبالتالي فهي تأخذ مفهوم محاولة تقويم و تصحيح الوضعية السابقة للمؤسسة"ومن أهدافها مايلي:

• تحسين الإنتاج كما و نوعا و ذلك بالتحكم أكثر في جهاز الإنتاج.

• تخفيض أسعار التكلفة.

• التخلص من نموذج تنمية ممرکز لمرحلة السبعينات التي يكلف الدولة مبالغ ضخمة.

• استعادة الانضباط و زيادة تحفيز العمال و المسيرين

• تخفيض تكاليف الخدمات العامة و تحسين الاتصال.

• التخفيف من العراقيل البيروقراطية و التبذير.

• تدعيم فعالية المؤسسات العمومية بالتحكم الأفضل في الإنتاج عن طريق استعمال عقلاني

للكفاءات و الموارد المالية.

• تحسين شروط تسيير الاقتصاد و ضمان التطبيق الفعلي لمبادئ اللامركزية.

• تجزئة المؤسسات الكبرى إلى وحدات صغيرة من حوالي 150 مؤسسة وطنية عامة

عام 1982.

(ب) - الهيكلية المالية وأهدافها: فهي "حل لمشكلة ديون المؤسسات السابقة أين تولت الخزينة العمومية بتسديد الديون التي كانت تربط هذه المؤسسات فيما بينها". ولقد عرفها المخطط الخماسي بأنها "مجموعة الإجراءات التي يترتب على المؤسسة أن تقوم بها باستمرار من أجل تجسيد استقلاليتها المالية و الحد من لجوئها المتكرر إلى طلب يد المساعدة من الدولة".

انطلقت إعادة الهيكلة المالية في بداية 1983مست 300 مؤسسة انحدرت من إعادة الهيكلة العضوية للقطاع العام حيث كانت هذه المؤسسات محل إعادة هيكلة مالية بإدخال الحساب الاقتصادي وأساليب التسيير الحديث، لتسمح للمؤسسة بالتخلص من التبعية الخارجية و الدخول في مرحلة المساهمة الفعلية للتنمية الشاملة بالتمويل الذاتي في مرحلة أولى، ثم المساهمة في إنتاج الفائض الاقتصادي الذي يولد تدفق نقدي ايجابي، كما أن هذه العملية يجب أن تحدد القواعد اللازمة التي تسمح بإعطاء الفائض المالي الدور الحفز في تحسين فعالية التسيير، وإعادة الهيكلة المالية تظهر كبرنامج فعال يهدف إلى تحويل هياكل المؤسسات و إسهامها في عملية التنمية الشاملة. ومن أهدافها ما يلي:

- * وضع ميزانيات تجعل المؤسسات العمومية تنطلق على أسس سليمة.
- * التطهير المالي للمؤسسات أي تصفية الوضعيات السلبية السابقة حيث تم تطهير المؤسسات العمومية ماليا لإعداد الأرصدة اللازمة للدخول لاقتصاد السوق و إعدادها للدخول في الخوصصة بحثا عن خلق الثروة و تحقيق الربح.
- * تحميل الديون المتراكمة على مختلف المؤسسات الناتجة عن إعادة الهيكلة العضوية.
- * تصفية كل حسابات المؤسسة العمومية.
- * وضع نظام أسعار متناسق مع التكاليف.

ان معظم هذه الاقتراحات بقيت حبر على ورق لأن الوضع استمر على حاله فقد قدر عجز المؤسسات العمومية سنة 1990 من مليار دج إلى 83 مليار دج سنة 1993.

2-استقلالية المؤسسة العمومية: 1988-01-12

لم تسمح عملية الهيكلة السابقة للمؤسسات بالقضاء على صعوبات المتراكمة و بالتالي تم إصدار مجموعة من القوانين سميت المؤسسة من خلالها المؤسسة العمومية المستقلة و يعود مبدأ الاستقلالية في مصدره إلى الموثيق والنصوص الأساسية للبلاد وعلى رأسها الميثاق الوطني 1986 الذي ينص لدى تحديده على ضرورة منح المزيد من الاستقلالية الاقتصادية قصد تحسين فعاليتها، سواء على مستوى نموها الخاص أو على مستوى مساهمتها في التنمية الاقتصادية والاجتماعية الشاملة خاصة عن طريق احترام معايير الإنتاج و الإنتاجية و عن طريق تحكم أفضل في قواعد التسيير.

✓أسباب الاستقلالية المؤسسات العمومية:

●الانخفاض المفاجئ لعائدات البترول مع مطلع 1986.

●تدهور المؤسسات الاقتصادية العمومية من عدة أوجه والتمثلة في:

- ضعف الجهاز الإنتاجي كما و نوعا.
- تحمل المؤسسة لأعباء لا علاقة لها بنشاط المؤسسة.
- تدهور الوضعية المالية للمؤسسة نتيجة تراكم الخسائر من سنة إلى أخرى.
- النتائج السلبية لإعادة الهيكلة بنوعيتها.
- الرغبة في محاربة البيروقراطية و الإجراءات الإدارية التي أصبحت معرقة للمؤسسة العمومية.

سادسا: مشكلات المؤسسة الجزائرية (أمراض المؤسسات)

✓النتائج السلبية لاستقلالية المؤسسات العمومية: لم يأت مبدأ الاستقلالية بالنتائج

المتوقعة منه نظرا لغياب تصور سليم لكيفية الانتقال إلى الاستقلالية الحقيقية وهذا

يعني عدم وجود تحول جذري أو نمط جديد للمؤسسة التي دخلت عهد الاستقلالية

وهذا راجع للأسباب التالية:

✓ ركزت الاستقلالية على الجانب القانوني أكثر من تركيزها على الجانب الاقتصادي والمالي.

✓ إن الذهنية المسيرة للمؤسسة العمومية قبل تطبيق الاستقلالية هي نفسها بعدها (جمود الأفكار).

✓ تحرير أسعار المنتجات والخدمات نتيجة اشتداد المشاكل المالية للمؤسسة وهذا حل مؤقت.

✓ السياسة التنموية للبلاد وأسلوب التمويل العقيم الذي مفاده ليس من الضروري تحقيق عائد.

✓ السياسة الضريبية والجبائية التي تفرق بين الإقطاعيين العمومي والخاص.

✓ غياب تصور سليم لكيفية الانتقال من إقتصاد مركزي إلى إقتصاد يعتمد على قوى العرض والطلب.

✓ تحمل المؤسسات لنفقات أخرى دون عوائد من جراء تأخير انجاز المشاريع الاستثمارية.

✓ معاناة الدولة من ضغوط هيكلية خارجية تتمثل في نقص المداخيل من العملة الصعبة.

✓ التطور السلبي المتزايد في شروط الإقراض.

نخلص بالقول أن استقلالية المؤسسات الجزائرية واجهت عدة صعوبات نظرا لاشتداد الأزمة الاقتصادية، ضف إلى ذلك تعاقب الحكومات والتي كان لكل منها قوانينها الخاصة بها إلا أن الاستقلالية كانت بداية لعمل منظم وانطلاقة لتطبيق إصلاحات جديدة كفيلة بتحقيق الأهداف الناجعة.⁽¹⁾

1منتديات طلاب الجزائر، مقال: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية، من الموقع الإلكتروني: (www.etudiantdz.net)، بتاريخ: 20/10/2014، 20:38.

✓ بعض الخصائص السلبية للمؤسسة العمومية الجزائرية:

لقد اعتمدنا في هذا العنصر على رؤية واحدة لعدم مصادفتنا لرؤية أخرى مجابهة لها، وإن كانت تبقى تعبر عن رأي صاحبها من خلال رؤيته للواقع المرير الذي تتخبط فيه معظم المؤسسات الجزائرية، حيث اعتمد الباحث في تحليله للمؤسسة العمومية الجزائرية على الدراسة النقدية من خلال دراسته لحالة المؤسسة العمومية الجزائرية، حيث يتكلم "عبد الحميد قرفي" من خلال مقارنته السوسيولوجية حول الإدارة الجزائرية، تحت عنوان الثقافة التنظيمية في المؤسسة الجزائرية بنظرة نقدية للجوانب السلبية التي تغلب على الطابع المؤسساتي بالجزائر كما أسلفنا الذكر، إذ يرى أن طبيعة الهيكلية والتنظيم والاتصال والتكوين والتحفيز تنعكس مباشرة على الثقافة التنظيمية في الإدارة الجزائرية بحيث ومن خلال هذه الآليات تترسخ سلوكيات وقيم وعادات وتقاليد تتخذ منها الإدارة أسلوبا وتجعلها عوامل ضبط حياتها اليومية.

وانطلاقا من المعطيات السالفة، فإن الخصائص التي تنفرد بها المؤسسات العمومية تتمثل في:

• غياب المحاسبة، وغياب إلزامية الوصول إلى نتيجة، وغياب التسيير بالأهداف، وغياب الحسب والرقيب، واللامبالاة بالمستهلك للخدمة المواطن. كل هذا يجعل الفاعلين في المؤسسة العمومية يستقلون بسلطتهم عن متعاملهم بالداخل وزبائنهم بالخارج ويقطعون الصلة بهم، صلة الحوار، وتصبح السلطة لا محدودة عندهم بغياب ما يحددها. وذلك ما يؤدي إلى استعمال السلطة التقديرية ثم الإفراط في اللجوء إليها، والسلطة التقديرية هي في واقع الأمر إستثناء لكنها تصبح شيئا فشيئا القاعدة بحيث يشجع العمل بالاستثناء بينما يغيب العمل بالقانون.

لذلك يعيش المجتمع الجزائري ظاهرة غريبة تتمثل في بحث المواطن الدائم والدؤوب على "معريفة" كلما أراد قضاء حاجة أو الحصول على خدمة لدى مؤسسة ما ومهما كانت قيمة

تلك الخدمة ونوعيتها وحتى وإن كانت حقا من حقوقه الشرعية فهو يلجأ إلى المعرّفة بالبلدية الدائرة، الولاية، الوزارة المديرية، المستشفى، البنك،... (أولا وقبل كل شيء، وهي عملية وساطة بإسهام الوسيط ومكانته الخاصة، وقدراته ومعارفه، أو يأخذ الوسيط مقابلا وأجرا ماديا وذلك هو موضوع الرشوة.

وعملية البحث الحثيث عن "المعرّفة" تثبت أيما إثبات نمط الحكم الشخصي والعلاقات العائلية والعشائرية التي تربط المواطن بالإداري، لما لها من إسهام في تأسيس وتعزيز "النظام الزبوني".

هذه الممارسة تؤدي حتما ومنطقيا إلى توجه آخر وممارسة أخرى يمكن إدراجها في "ثقافة السر" التي تكونت عند الفاعلين القائمين على المصالح الإدارية والمؤسسات العمومية. وتتمثل هذه الثقافة في:

• منع تسرب المعلومات حول قضية أو خدمة ما إلى غاية الفوز بالسبق في الاستفادة من قرارات المؤسسات وقوانينها وتنظيماتها، ويعتبر هذا الفعل في مجتمعات أخرى جنحة أو جريمة.

• منع تسرب المعلومات حول كل القرارات التي تتخذها المؤسسة باستعمال السلطة التقديرية وتقادي استعمال القانون.

• ثقافة السر متنافية مع مبادئ الشفافية والتسيير العقلاني للمؤسسات، وهذا ما يقودنا إلى ملاحظة هامة خاصة بالأنظمة الإعلامية واستعمال المعلوماتية من طرف المؤسسات العمومية عموما حيث نلاحظ إما عدم اللجوء إلى وضع الأنظمة الإعلامية، وإما عدم استعمالها إن وجدت كما نلاحظ التشويه والانحراف

La préversion de l'usage في استعمال الإعلام الآلي، بحيث مكانته منحطة في المؤسسات ولا يستعمل إلا بنسبة ضئيلة جدا من طاقات استعملاته المتوفرة. ويمكن الحديث في هذا الباب عن غياب "المخططات المعلوماتية الرئيسية directeurs Plans informatiques لدى المؤسسات، وتطبيق مختلف البرامج الإعلامية Logiciels

المتوفرة والتي تيسر تسيير مختلف الوظائف، وكذا غياب "أنظمة المساعدة على اتخاذ القرار". **Systemes d'aide la décision** كما أن المؤسسات العمومية في الجزائر لا زالت بعيدة بعد السماء على الأرض عن "الإدارة الالكترونية" **Électronique Administration** التي أصبحت اليوم معيار ما تقدمه المجتمعات من تسهيلات في الخدمات لمواطنيها. والملاحظ هو أن الإعلام الآلي يمكن من أداء العمل في أسرع وقت وبأحسن جودة، كما يسمح بالشفافية في التعامل وهو أمر يتنافى وأهداف جماعة تبسط نفوذها على مؤسسة تسخرها لخدمة مصالحها الخاصة، ثم إن طبيعة السلطة الإستقلالية والإفرادية تؤدي كذلك إلى ممارسات تعسفية من طرف الفاعلين القائمين على المؤسسات، وذلك راجع إلى أن القرارات التي تتخذها المؤسسات العمومية "غير قابلة للطعن" في الواقع وليس بمفهوم القانون (ولا للتفاوض ولا للنقاش، ونادرا ما تقدم المؤسسة العمومية الأسباب الحقيقية التي تقف من وراء القرار المتخذ.

ولقد غيبت المؤسسات العمومية حق الطعن عند المواطن، بل ونمت لديه صورة المؤسسة القوية ذات السيادة المطلقة التي لا طائل من وراء الطعن في قرارها، وهي صورة من بين الصور التي تشكل الخيال الاجتماعي للإدارة والمؤسسات العمومية.

في هذه الظروف والشروط لا يمكن أبدا أن تتأسس علاقات أخذ و رد و حوار وتبادل بين

المؤسسات إدارية منها أو حتى إقتصادية والمواطن، بل يمكن الحديث عن " انسداد في

الاتصال " **communicationnel Une situation de blocage** لذلك يكون الاتصال في هذه

المؤسسات "أحادي الاتجاه " **Unilatéral** نابع من مؤسسة " تسلطية " **autoritaire** لاديمقراطية

لاتوحي بإمكانية الحوار.

وما ينجر عن وضع اللاتصال هذا هو الحرمان الذي يتراكم على الحرمان فيؤدي إلى

لجوء المواطن إلى وسائل أخرى للتعبير، ويتخذ أعمال العنف كوسيلة لإسماع صوته وإبداء

رأيه ولفت انتباه المؤسسات إلى وجوده وإلى حاجاته ورغباته.

إن هذا العنف يتمثل في إضرار المواطن النار في ممتلكات المؤسسات العمومية وتخريبها وتعطيل المرور لإشهاد الغير على ما يعانیه. وكلما تبادت المؤسسات الإدارية في وضعية اللاتصال مع المحيط يبقى العنف الوسيلة الوحيدة المتوفرة لدى المواطنين الذين يمثلون زبائن المؤسسات، في عملية الإتصال مع هذه الأخيرة. وقد تبين للمواطنين في مختلف أرجاء البلاد وفي مختلف المناسبات أن هذه المؤسسات تستجيب على الفور لهذه الوسائل العنفوانية وتتفاعل معها بالجدية المنتظرة.⁽¹⁾

فحسب "بدوي" هناك العديد من المشكلات التي تعترض المؤسسة بصفة عامة وهي:

● **مشكلات تتصل بتعدد أهداف المؤسسة:** حيث تتعدد أهداف المؤسسة بطريقة تتطلب قيادات لإدارة المؤسسة تعمل على تحقيق هذه الأهداف إلا أن عدم وجود القيادات المدربة يؤدي إلى إخفاق المؤسسة في تحقيق الأهداف الخاصة بها.

● **مشكلات تتصل بعدم توفر القيادات الجيدة داخل المؤسسة:** كما سبق الإشارة إليها سابقا وماتؤديه و من أخطار جسيمة على المؤسسات.

● **مشكلات التمويل:** حيث تشكل هذه المشكلة القضية الأساسية أمام المؤسسات سواء كانت حكومية أو أهلية لتحقيق الأهداف الخاصة.

● **بعد المؤسسة عن أماكن المستفيدين من خدماتها:** لذلك يجب على المؤسسات أخذ عامل المسافة في الحسبان عند التخطيط لإنشاء فروع جديدة خاصة بها.

● وهناك مشكلات أخرى يتحتم مواجهتها لكي تستمر المؤسسة في أداء رسالتها سواء ما يتعلق منها بإجراءات الحصول على خدمة، أساليب معاملة المستفيدين من الخدمات وأساليب صياغة الأهداف أساليب اتخاذ القرارات... الخ

● **مشكلات تتصل بأساليب الاتصال داخل المؤسسة:** حيث أن عدم وجود إطار واضح لأساليب الاتصال وإهمال رغبات الأفراد داخل المؤسسة وغموض إجراءات اتخاذ القرارات

1عبد الحميد قربي، الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسبولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2008، ص 107_109.

كلها عوامل تؤدي إلى الحد من قيام المؤسسة بالأهداف الخاصة بها. (1) وفي هذا الصدد يضيف "عبد الحميد قرفي" عدة حالات لا معيارية في التنظيم لها علاقة بالاتصال في المؤسسة من خلال البحث الذي أجراه فؤاد منصور حول عملية الإتصال بالمؤسسة العمومية فوجد:

✓ الشفوية في الإتصال في أغلب الأحيان. والقلة القليلة تعتمد على كتابة التقارير التي لا يتم الإطلاع عليها، ومن ثم عدم معالجتها وعدم إستغلال المعلومات والإقتراحات الواردة فيها. كما أن الشفوية تعني كذلك الأوامر والتعليمات التي تصدرها القيادة ويصدرها المسؤولون، وهو الأمر الذي يحدث خلافاً في التنفيذ، ويجعل المنفذين يعتبرون الأمر تملصاً من المسؤولية من طرف القيادة، وتخلق جواً من الشك والريبة في العمل.

✓ غياب عمليات سبر الآراء.

✓ عدم اللجوء إلى سجل الاقتراحات أو تقنية "علبة الأفكار" "boite à idées"

✓ انعدام المعلومات العامة التي تخص المؤسسة والتي تعرف بها وبما يدور فيها.

إن العمل داخل المؤسسات العمومية روتيني لا يعتمد على تحديد الأهداف، ومن ثم فإنه لا يمكن مراقبة الانجاز وهذا يعني غياب "نظام التقييم" "système d'évaluation" يتكفل بتقييم الإنجازات والكفاءات، ويسهل العمل بنظام المكافآت. إن هذا الأمر يؤدي إلى انسداد قنوات الإتصال، لأن التقييم والمكافأة هما لغة الاتصال التنظيمي في كل مؤسسة، ويتطلبان لأجل ذلك تشكيل "مخزون للمعلومات" "base de donnée" من أجل أداء العمل على أحسن وجه واتخاذ القرارات السليمة والتقييم الموضوعي (2)

1 هناء حافظ بدوي، مرجع سابق، ص 149، 150.

2 عبد الحميد قرفي، مرجع سابق، ص 106.

إذن كلما كان النظام السائد بالمؤسسة مغلقا وكلما أهملت الجوانب الإنسانية فيه، كلما تخبّطت المؤسسة في المشاكل بنسبة أكبر واعترضتها عراقيل تحيل بينها وبين تحقيق أهدافها.

خلاصة الفصل الخامس:

عرفت المؤسسات العمومية الجزائرية خلال الأربعة عقود السابقة مراحل مختلفة في تطورها وما التصنيفات والمسميات التي أخذتها إلا تعبيراً واضحاً على الأشكال التنظيمية المتعددة التي عرفتتها هذا من جهة. ومن جهة أخرى لا يمكن إنكار أهمية المؤسسة في الجزائر باعتبارها عصب الاقتصاد ونواته إلا أنها مازالت لم ترتقي إلى مصاف التطلعات المرجوة كونها مازالت مختبراً للعديد من التجارب والأنظمة المستوردة.

الباب الثاني: الإطار الميداني للبحث

الفصل السادس: الإجراءات التطبيقية للبحث

أولاً: منهج البحث وكيفية استخدامه

ثانياً: مجتمع البحث وعينة البحث

ثالثاً: تقنيات جمع البيانات وكيفية استخدامها

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث

الفصل السابع: تحليل معطيات البحث

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث وتفسيرها

ثانياً: تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسير نتائجها

ثالثاً: تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسير نتائجها

رابعاً: تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسير نتائجها

الفصل الثامن: إستخلاص نتائج البحث

أولاً: استخلاص نتائج الفرضية الأولى

ثانياً: استخلاص نتائج الفرضية الثانية

ثالثاً: استخلاص نتائج الفرضية الثالثة

الإستنتاج العام

الفصل السادس: الإجراءات التطبيقية للبحث

أولاً: منهج البحث وكيفية استخدامه:

لكي يكون البحث أكثر جدية في فهم واقع وحقيقة أي ظاهرة إجتماعية لابد أن يتمكن الباحث من مفاهيم وأبعاد دراسته، وأن يمتلك الطرق العلمية التي تساعده في عملية إفراغها في قوالبها الكمية، على أن يتقن فن تأطير وهيكله بحثه بمنهج علمي يتناسب وموضوع بحثه، وبذلك ييسر له فك الغموض واللبس المحيط به، ويمهد له سبيل الوصول إلى نتائجه السوسولوجية.

فمن البديهي إذن أن يلتزم أي باحث بالقواعد المنهجية التي تجعل من بحثه أكثر دقة وحضوراً في إنتاج معارف جديدة من خلال تناوله للظواهر الإجتماعية والبحث عن الأسباب الكامنة وراء حدوثها، ويعتبر المنهج العلمي السبيل للوصول إلى المعرفة، ليس هذا فحسب بل هو تقنية المعرفة وهو عمادها.

وسعيًا منا للوصول إلى تحقيق أغراضنا العلمية قمنا بتبني المنهج الذي يتناسب وموضوع دارستنا. وعليه سيكون بحثنا ضمن الدارسات الوصفية الإستكشافية التحليلية كون الموضوع يحدد طبيعة المنهج ومنه فإن المنهج المناسب هو "المنهج الإحصائي الوصفي". فمن خلال إعتادنا على هذا الصنف من المناهج أردنا الكشف عن بعض أجزاء هذا الموضوع ومكوناته ذات الرابطة العلائقية من أجل الوصول إلى نتائج هذا من جهة، ومن جهة أخرى بغرض جمع البيانات بواسطة تقنيات البحث أي إيجاد إجابات موضوعية للأسئلة التي تضمنتها أدوات الدراسة من أجل التأكد من صحة الفرضيات من عدمها فاستخدامنا لهذا المنهج سيركز على وصف ما جمعناه من معلومات كيفية حول موضوع: دور فاعلية الفرق بالعمل في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي: دراسة تحليلية للعمليات الإستراتيجية على أرض الواقع والمقصود به في دارستنا مؤسسة الحماية المدنية ذات الطابع الخدماتي وما تتضمنه وما يحيط بها من متغيرات خاصة وأنها ذات طبيعة شبه عسكرية ومن ثمة

تحويلها إلى بيانات كمية عن طريق تعريفها في جداول بسيطة ومركبة، ومنه لن يتوقف عملنا عند جمع البيانات والتعليق عليها فحسب، بل سيتعدى ذلك إلى استنتاج وإستخلاص الدلالات الإحصائية حول مخرجات عملية التأثير بين هذين المتغيرين للكشف عن جوانب العمليات الإستراتيجية بالحماية المدنية محل الدراسة في صورة نتائج موضوعية ومن ثم وجب علينا القيام بأهم عملية وهي التفسير السوسولوجي والذي يظهر قدرات الباحث في تناوله الظاهرة الإجتماعية سوسولوجيا، وكذا قدرته على إعطاء إقتراحات وتوصيات، كما أن هذه العملية هي أيضا فرصة على تمرين المكتسبات اللغوية للباحث ومدى قدرته عن الخيال السوسولوجي ومنه نكون قد خضنا دراستنا من منظور علمي قصد الكشف عن جوانب كانت تبدو مبهمة لدينا كباحثين.

ثانيا: مجتمع وعينة البحث

1. مجتمع الدراسة: تعتبر مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط محلا لدراستنا حيث تتشكل من عديد الهياكل المترامية الأطراف عبر بلديات ودوائر ولاية الأغواط (الشكل رقم: 03) والمكونة إجمالاً حتى مطلع أكتوبر 2022_ من 729 مفردة تمثل جميع الموظفين الذين يشتغلون بها والموزعين حسب الرتب التالية: (مقدم، رائد، نقيب، ملازم أول، ملازم، مساعد رقيب، عريف، عون، أسلاك مشتركة).

2. عينة الدراسة وطرق استخراجها:

في بحثنا هذا سيكون أعوان التدخل والبعض من قيادتهم بالحماية المدنية هم العينة المقصودة من دراستنا، حيث قصدنا منهم 200 مفردة والذين يشتغلون بجميع المستويات فمنهم من يشتغل في المستويات التشغيلية وهناك من يشتغل بالمستويات الإدارية وهناك من يشتغل بالمستويات القيادية و المتمثلون في (76 عون) من الوحدة الرئيسية للحماية المدنية بالأغواط و(11 عون) بالمركز المتقدم بالمقدر بالأغواط، و(24 عون) بالوحدة الثانوية بأفلو و(21 عون) بالوحدة الثانوية بحاسي الدلاعة ، ومن الوحدة الثانوية بحاسي الرمل (11 عون) ومن الوحدة الثانوية بقصر الحيران (8 أعوان)، ومن الوحدة الثانوية بدائرة عين

ماضي (2 أعوان) ومن الوحدة الثانوية بسيدي مخلوف (14 عون)، و من المركز المتقدم ببليل (4 أعوان)، ومن الوحدة الثانوية بقلته سيدي سعد (8 أعوان)، وكذا من الوحدة الثانوية بواد مرة (14 عون). بالإضافة إلى 07 من قيايهم.

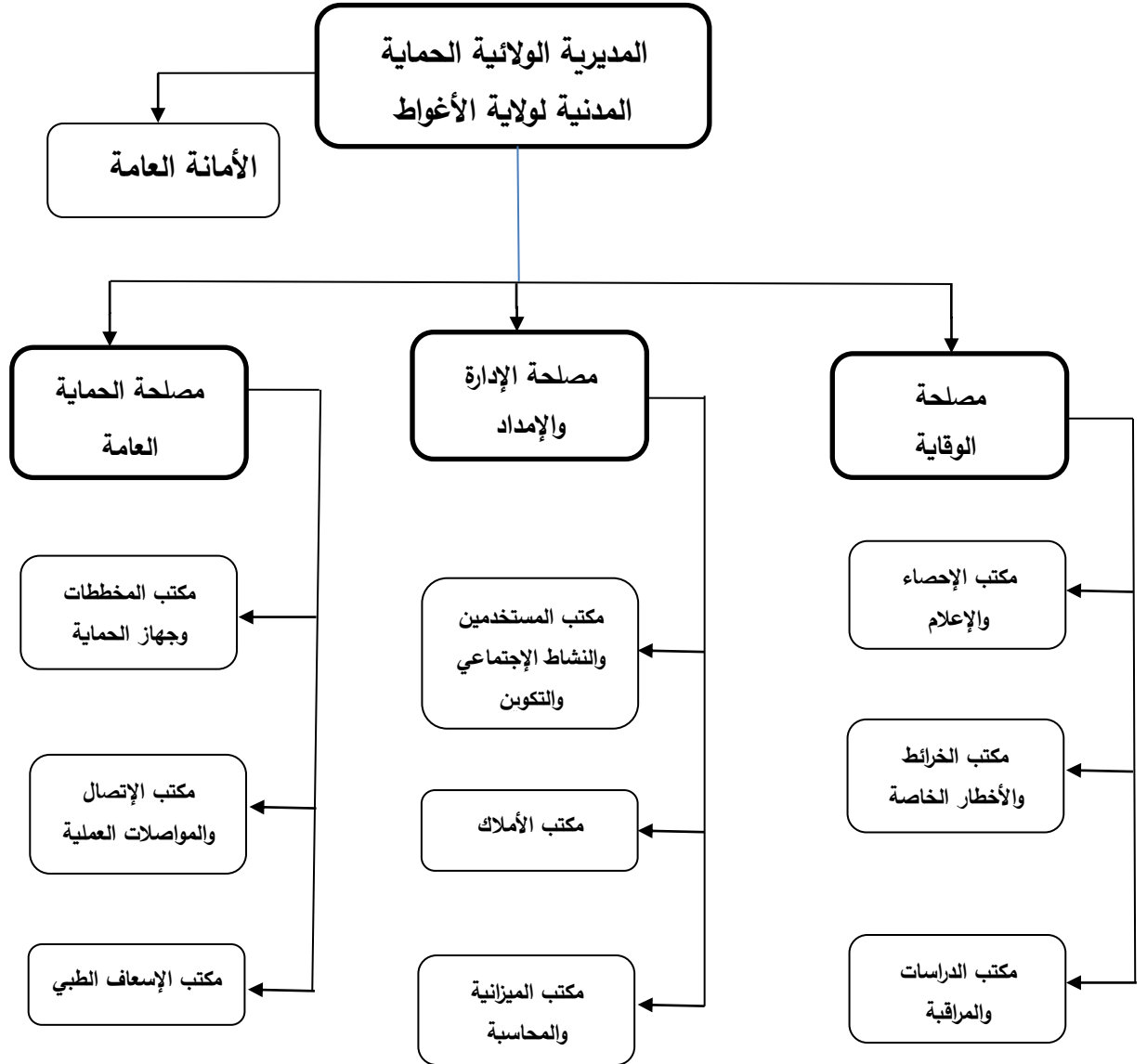
حيث قمنا بتوزيع 200 استمارة على أعوان التدخل والبعض من قيايهم^(*) على فترات مختلفة بسبب تنقلنا لبعض الوحدات المذكورة سالفًا والتي تطلبت منا السفر وأخذت منا وقتًا وجهدا وتم استرجاعها كلها بمساعدة رئيس مصلحة الحماية العامة بمديرية الحماية المدنية بالأغواط، وبعد معاينتها قمنا بإلغاء خمس استمارات لعدم صلاحيتها. وبهذا يكون عدد الإستمارات التي تم قبولها 195 إستمارة.

أما المقابلات العلمية فقد أجريناها بطريقة فردية مع كل مفردة من المفردات التي قدر عددهم بـ 07 أعضاء برتبة قائد. والذين تم اختيارهم من بعض الوحدات الثانوية والوحدة الرئيسية باختلاف رتبهم ومراكزهم الوظيفية، (رئيس مصلحة الحماية العامة برتبة ملازم أول بمديرية الحماية المدنية بالأغواط)، (ملازم الأول بالوحدة الثانوية للحماية المدنية بدائرة حاسي الرمل)، (ملازم بالوحدة الثانوية بدائرة عين ماضي)، (ملازم أول بالوحدة الرئيسية بولاية الأغواط)، (رقيب، وعريف بمصلحة الوقاية العامة بمديرية الحماية المدنية بمدينة الأغواط)، (رئيس مصلحة المستخدمين برتبة ملازم أول بمديرية الحماية المدنية بمدينة الأغواط). وبهذا يكون حجم عينتنا المقصودة 195 مفردة من مجموع المجتمع الأصلي المقدر بـ 759 موظف حسب الوثيقة المقدمة لنا من طرف رئيس مصلحة المستخدمين أثناء مقابلاته (الملحق رقم: 01).

* هم أنفسهم الذين أجرينا معهم مقابلة علمية.

** هذه الإحصائيات خاصة بـ 2021/2020، أما حاليا منذ شهر نوفمبر 2022 فقد تغير عدد الموظفين إلى 775 وذلك بعد إدراج : الموقوفين عن العمل المقدر عددهم 11 / العجز المقدر عددهم 03 / ضحايا الإرهاب المقدر عددهم بـ 02.

الشكل رقم (12): يمثل مصالح الحماية المدنية بولاية الأغواط



(المصدر: من إعداد الباحثة من خلال المقابلة المباشرة مع رئيس مصلحة الحماية العامة)

من خلال هذا الهيكل (الشكل رقم:02) والذي أعدناه حسب مقابلاتنا العلمية مع رئيس مصلحة الحماية العامة برتبة ملازم أول وبالاعتماد على ماجاء في المرسوم التنفيذي 92-54 المؤرخ في 12 فيفيري 1992 المتعلق بتنظيم المصالح الخارجية للحماية المدنية

وعملها فإن مهام مصالح الحماية المدنية الولائية كما يأتي:

1- مصلحة الوقاية: وتكلف بما يلي

- تتابع وتراقب تطبيق التنظيم وتدابير الأمن المطبقة في مجال الوقاية.
- تجري دراسات المخاطر والأمن لفائدة مؤسسات وهيئات عمومية أو خاصة وتشارك في الدراسات ذات الصلة بمهام الحماية المدنية والتي تبادر بها مختلف الهيئات الموجودة في تراب الولاية.
- تعد خطط الوقاية و/ أو تأمر من يعدها وتراقبها.
- تبادر بحملات الإعلام والتوعية بشأن المخاطر التي تهدد سلامة الأشخاص والممتلكات وتنظيمها.

1- مصلحة الحماية العامة: وتكلف بما يأتي:

- تعد خطط الإسعافات وتطبيقها عند حدوث الكوارث و/ أو تأمر بإعدادها وتسهر على ضبطها باستمرار.
- تقيم مختلف دوائر الإنذار وتراقب صلاحية استعمالها.
- تتابع استخدام وسائل التدخل في إطار تشاوري عند حدوث الأخطار.
- تنظم وتنفذ وتراقب الأجهزة المخصصة لضمان سلامة الأشخاص والممتلكات.
- تقوم بكل إجراء من شأنه النهوض بالإسعاف، وتنمي روح التضامن الوطني في مجال المساعدة والنجدة بالاتصال مع حركة الجمعيات ذات الطابع الإنساني.

2- مصلحة الإدارة والإمداد: وتكلف بما يأتي:

- تتولى التسيير غير الممركز للوسائل المادية والمالية لمصالح الحماية المدنية في الولاية.
- تتابع إنجاز برامج التجهيز والمنشآت وتتولى صيانتها.

- تتابع وتنسق أعمال التكوين، وتسهر على تطبيق برامج التدريب والتمارين الميدانية.
- تتولى تسيير المحاسبة العامة ومسك مختلف السجلات ودفاتر الجرد ودخول المعدات والإمدادات وخروجها وتتابع نشاط الحضائر وورشات الرعاية والصيانة.
- تتولى تطور الحياة المهنية لمستخدمي الحماية المدنية في الولاية ضمن حدود التنظيم الخاص بهذا المجال.

الشكل رقم (13): يمثل الوحدات الثانوية والمراكز المتقدمة التابعة للوحدة الرئيسية للحماية المدنية للمدينة بولاية الأغواط



ثالثا: تقنيات جمع البيانات وكيفية استخدامها:

فلما كان الغرض من هذا البحث سبر أغوار مخرجات إحدى الظواهر التنظيمية الحاصلة بمؤسسات المجتمع والمتمثلة في دور فاعلية فرق العمل في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي في تحديد العمليات الإستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية.

ورغبة منا للتأكد من صحة الفرضيات التي قمنا بصياغتها من أجل الوصول إلى حل لمشكلة الموضوع وبغرض الوصول إلى إجابات موضوعية من طرف المبحوثين عن الأسئلة التي صممناها بطريقة منهجة.

واحتراما لخطوات البحث وتجنبنا لسياسة الهروب إلى الأمام، فقد قمنا بالمقابلة الإستكشافية عبر مراحل زمنية مختلفة بغية التحقق من إمكانية الخوض في هذه الدراسة وملائمة مجتمع البحث وعينته لأغراض الوصول لنتائج البحث، وبالرغم من الصعوبات التي تلقيناها للوهلة الأولى لعدم تفاعل المبحوثين مع موضوعنا، إلا أن إصرارنا وإلحاحنا المتواصل على الوصول إلى مبتغانا عن طريق إيجاد الصياغة المناسبة لأسئلة المقابلة الإستكشافية وتبسيط بعض المصطلحات التي أثارت حفيظة المبحوثين وجعلتهم يترددون في الإدلاء بأرائهم حولها باعتقاد منهم أنها تدخل ضمن السر المهني الذي لا ينبغي الكشف عنه.

فبعد تموقعنا على جادة طريق البحث عمدنا إلى تجهيز أفكارنا واستحضارها وتصويبها لجعل ما كنا نراه بعيدا حقيقة على محك الواقع، إذ قمنا بالإعتماد على الوسائل العلمية الشائعة والتي تتوافق ومنهج دراستنا، حيث عمدنا إلى هيكلة تقنية الإستمارة وفق محورين أساسيين، أحدهما يستهدف مواصفات جمهور بحثنا وبياناته الشخصية (السن - الجنس - الحالة الاجتماعية - المستوى التعليمي - الوضعية المادية - سنوات الخدمة - المركز الوظيفي) والآخر جاء مقيدا وفق ما تقتضيه فرضيات دراستنا حيث احتوى على مجموعة من الأسئلة المغلقة والمفتوحة والتي توزعت على المحاور المتعلقة بموضوع البحث، متمثلة أولا في دور قابلية أعضاء الفريق لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الإستراتيجية في

إطار تحديد العمليات الإستراتيجية والمتكون من 19 سؤالاً، والمحور الثاني متمثلاً في دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات في إطار تحديد العمليات الإستراتيجية والمتكون من 11 سؤالاً، أما المحور الثالث تمثل في دور أنظمة تقييم أداء أعضاء الفريق في الإلتزام بتحمل المسؤولية في إطار العمليات الإستراتيجية، والمتكون من 12 سؤالاً (أنظر الملحق رقم: 02)، كما استعنا أيضاً بأداة المقابلة العلمية التي كانت أداة إتصال بين الباحثة وقيادات مجتمع البحث باختلاف رتبهم (ملازم، ملازم أول ورفيق وعريف) وتباين مستوياتهم الإدارية (التشغيلي، الإداري، الإستراتيجي) والتي عن طريقها طرحنا 26 سؤالا والتي طبعاً لم تخرج عن سياق الفرضيات بغية الوصول الى إجابات مؤكدة وموضوعية. (أنظر الملحق رقم: 03)

هاتين الوسيلتين من خلالهما جمعنا مجموعة من المعلومات الكيفية بغية تحليل معطياتها إحصائياً وتأويلها وتفسيرها سوسولوجياً في ضوء المقاربة السوسولوجية آخذين بالإعتبار إحترام أصول التحليل القائم على الموضوعية في نقل الشواهد الكيفية والكمية والأمانة العلمية من حيث الإسقاط النظري والإستشهاد بالمبررات الإصطلاحية لمختلف الكتاب والباحثين في نفس المضمار.

رابعاً: الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث: فلتحويل الظاهرة الإجتماعية من قالبها الإجتماعي إلى القالب السوسولوجي والوصول إلى نتائج قد تكون قابلة للتعميم لابد على الباحث أن يقوم بهذه المرحلة المفصلية حيث تلامس مضامين البحث ومعطياته الواقع المعاش، وتتمكن من الوصول إلى الأهداف التي صيغت لأجلها إشكالية البحث، ولكي يباشر الباحث هذه العملية فإنه يجد نفسه مضطراً إلى تحويل بيانات دراسته من شكلها الكيفي إلى شكلها الكمي حتى يتسنى له تحليلها إحصائياً وتأويلها سوسولوجياً داخل جداول بسيطة ومركبة وذلك بالإعتماد على الأساليب الإحصائية الحديثة التي توفر الجهد والوقت

معاً، وعليه إعتدنا في عملية تفرغ ومعالجة البيانات الإحصائية على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 21، 0.

الفصل السابع: تحليل معطيات البحث

أولاً: تحليل خصائص عينة البحث وتفسيرها

الجدول رقم (05): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	ت	%
ذكور	195	100 %

من خلال الجدول أعلاه والذي تمثل فيه نسبة الذكور 100% في مقابل انعدام نسبة الإناث، في واقع الأمر تشمل مؤسسة الحماية المدنية على 10 نساء باختلاف مراكزهم (أنظر الملحق رقم: 04) تبين لنا أنه ليس هناك إقبال لتولي مثل هذه المناصب، حتى وإن كانت شروط التوظيف لا تفرق بين الجنسين، إلا أن الواقع بهذه المؤسسة يقر بأن عمل المرأة كعون تدخل يبقى معزولاً لأنها حتماً ستوجه إلى العمل الإداري وبهذا يقتصر عملها على بعض الوظائف التي لا ترتقي إلى تطلعاتها نظراً لنظرة المجتمع وموقفه من التمييز بين الجنسين، والذي يسهم كل من المرأة نفسها والرجل على حد سواء في ترسيخ فجوة التمييز الوظيفي بينهما كما أن اتجاهات المرأة نحو العمل مرتبطة بقرارات السلطة الأبوية والذكورية، وحسب "قمر إلياس" أن بعض الدراسات أكدت بأن هناك بعض العقبات منها الزواج الذي يعد عامل رئيسي في توجه المرأة نحو العمل والاستمرار فيه أو تركه للتفرغ للعمل في البيت والعناية بالأسرة، أي معظم النساء يفكرن بترك العمل بعد مدة ليتفرغن للعناية بالأسرة.

أيضاً هناك عامل صراع أدوار المرأة، كعامل وكشاركة في الحياة العامة مع إحتفاظها بأدوارها التقليدية كأم وزوجة وربة بيت، إذ أن هناك سلسلة من الصراعات انعكست على شخصية المرأة وعلى مختلف الأطراف المشاركة معها سواء في محيط الأسرة أو في محيط العمل، كما أن للمؤثرات الثقافية المترسبة منذ عهود والتي أصبحت في شكل تقاليد

واعتقادات راسخة، تقر بأن العمل المنزلي وتنشئة الأبناء ورعايتهم من نصيب النساء حتى ولو خرجن للعمل⁽¹⁾.

وحسب وجهات نظر القادة من خلال المقابلة والأعوان أن مرفولوجية المرأة غير مهينة لذلك بقدر ما هي مهينة لتقلد المناصب التي تناسب فيزيائية جسدها وتساعد في التوفيق بين أعباء العمل وأعبائها الأسرية التي تحرمها الكثير من الوقت والتفرغ بدأ من الحمل فسات الرضاعة والتربية و.... وهذا ما يلخصه "عادل محمد محمد" في قوله "الإعتقاد السائد أن اختلاف المرأة عن الرجل من حيث التكوين والطاقة الجسمانية والتكوين النفسي والدور البيولوجي والإجتماعي التي تؤديه والمؤثرات الإجتماعية التي تعمل في ضوئها يؤدي ذلك إلى تميز ظروف عمل المرأة عن الظروف الخاصة بالرجل.⁽²⁾" كما لا ننسى أن من أهم خصائص الثقافة التنظيمية لهذه المؤسسة الرجولة*، حيث أن جنس الذكور بهذه المؤسسة أوفر حضورا من جنس الإناث، حيث يتصدر كل المناصب العليا ويتقلد المراكز القيادية كما أنه يشكل فرق العمل المتميزة بالاعتماد على الجهد العضلي والحدة وقوة التحمل، ومنه فإن جميع السلوكيات السائدة هي سلوكيات رجولية لذلك تميزت ثقافة هذه المؤسسة أيضا بالصلابة والخشونة، مما جعلها توجي بنوع من الرهبة والمهابة، وهو ما يعكس بعدا إجتماعيا ثقافيا معيناً بهذه المؤسسة قد يكون على صلة بما وصفه بيير بورديو بالهيمنة الذكورية.

1 قمر إلياس سابا، "محددات وصول المرأة الى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008، ص ص 11،10.

2 عادل محمد محمد عبد الرحمن، «دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من المناصب القيادية في الشركات العامة: دراسة ميدانية»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعية الدول العربية، جمهورية مصر العربية، 2012، ص 43.

* حسب ما خلصت اليه نتائج دراستنا في رسالة الماجستير المعنونة بـ "أسلوب العمل بالفرق وأثره على الإلتزام التنظيمي: دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية بالمؤسسة الجزائرية: مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط أمودجا" تخصص علم الاجتماع التنظيم والعمل: جامعة عمار ثليجي: الأغواط.

الجدول رقم (06): يمثل توزيع المستوى التعليمي لمفردات عينة الدراسة وفقا لسنهم

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	متغير السن
%33,33	65	%35,29	30	%58,31	24	%32,36	11	30-20
%46,67	91	%43,53	37	%43,42	33	%61,76	21	40-31
%46,18	36	%21,18	18	%22,37	17	%2,94	1	50-41
%54,1	3	%0	0	%2,63	2	%2,94	1	60-51
%100	195	%100	85	%100	76	%100	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الفئة العمرية (31-40) حققت أكبر نسبة بالوحدة الرئيسية والمقدرة بـ %46,67، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ %61,76 ممن يحملون شهادة التعليم المتوسط، وتلتها نسبة %43,53 من فئة الجامعيين، وتلتها نسبة %43,42 ممن كان مستواهم الثالثة ثانوي.

في حين قدرت النسبة المئوية من مجموع استجابات مفردات العينة في الفئة العمرية (20-30) بنسبة %33,33 والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ %35,29 في فئة المستوى الجامعي وتلتها نسبة %32,36 ممن يحملون شهادة التعليم المتوسط، وتلتها نسبة %31,58 ممن كان مستواهم الدراسي الثالثة ثانوي.

كما قدرت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين بـ %18,46 في الفئة العمرية (41-50) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ %22,37 ممن كان مستواهم الدراسي الثالثة ثانوي، وتلتها نسبة %21,18 من فئة الجامعيين، وتلتها نسبة %2,94 من فئة مستوى التعليم المتوسط.

في حين قدرت أدنى نسبة بـ %54,1 في الفئة العمرية (51-60) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ %2,94 ممن كان مستواهم الدراسي الثالثة ثانوي، وتلتها نسبة

63،2% ممن هم متحصلون على شهادة التعليم المتوسط في حين لم نسجل أية نسبة من أوساط الجامعيين.

من خلال هذه المعطيات الإحصائية نلاحظ أن أقل النسب المسجلة تمثل العمال الذين شارفوا على سن التقاعد أما معظم الفئات العمرية هم من الشباب الذين انخرطوا في صفوف الحماية المدنية والعمل كأعوان بغض النظر عن تباين مستواهم العلمي لأنهم فضلوا التخلي عن الفكرة التقليدية القائمة على ربط الشهادة بمنصب العمل والتي كانت فكرة نمطية مترسخة لعقود بثقافة المجتمع ، فتوظيف الشباب بالقطاع العام هو أحد أهم آليات إدماج الشباب في النظم الإجتماعية من أجل تقادي مظاهر الإنحراف والعمل على الإستثمار الإيجابي وتفجير طاقاتهم واستغلال عنفوانهم وشدتهم.

ومن بين هذه الآليات طرق الترويج للعمل والتي تعد أحد أهم ميكانيزمات مؤسسة الحماية المدنية منها طرق الإستقطاب والتي لعبت فيها الوسائل التكنولوجية دورا كبيرا في تحقيق إحتياجات المؤسسة والترويج لها.

الجدول رقم (07): يمثل توزيع الحالة الإجتماعية وفقا لمتغير الوضعية المادية

المجموع	أرمل		مطلق		متزوج		أعزب		الحالة الاجتماعية الوضعية المادية	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
10.25%	20	0%	0	0%	0	3.13%	4	26.23%	16	أجر مرتفع
65.13%	127	50%	1	50%	2	69.53%	89	57.38%	35	أجر متوسط
24.62%	48	50%	1	50%	2	27.34%	35	16.39%	10	أجر ضعيف
100%	195	100%	2	100%	4	100%	128	100%	61	المجموع

كما هو مبين في الجدول أعلاه والذي يربط بين الحالة الإجتماعية والوضعية المادية لمفردات العينة، حيث قدرت أعلى نسبة بـ 65،13% ممن كانت أجورهم متوسطة، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة في فئة المتزوجين بنسبة 69،53%، وتلتها نسبة 57،38% ممن هم ضمن فئة العزاب، ثم تلتها نسبة 50% في فئتي المطلقين والأرامل.

في حين قدرت النسبة الثانية من استجابات المبحوثين الذين أقرروا أن أجورهم ضعيفة بنسبة 24،62% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة 50% في كل من فئة المطلقين والأرامل وتلتها نسبة 27،34% في فئة المتزوجين وتلتها نسبة 16،39% ممن هم ضمن فئة العزاب.

في حين قدرت أقل نسبة من استجابات المبحوثين الذين أشاروا إلى أن أجورهم مرتفعة قدرت بـ 10،25% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 26،23% في فئة العزاب وتلتها نسبة 3،13% في فئة المتزوجون في حين جاءت منعدمة في فئة المطلقين والأرامل.

لتفسير هذه المعطيات يمكننا الإشارة إلى أهمية الأجر في استمرار بقاء المؤسسة وتحقيق العيش الكريم للفرد لأنه من المعلوم لدينا أن برامج الإستقطاب بهذه المؤسسة تستعمل آلية الأجر كعنصر جاذب للعرض إلا أن المعطيات تتغير بتغير ظروف العامل الذي كلما زادت مسؤولياته تزيد حاجته لارتفاع الأجر بغية إشباع جميع متطلباته و متطلبات أسرته وهذا ما تفسره النسبة المرتفعة المقدرة بـ 65،13% من فئة المتزوجين الذي أقرروا أن أجورهم متوسطة، يعني هذا أن أجورهم لم تعد قادرة على تحقيق جميع أسباب الرفاهية والكفاف، فمتغير الزواج وحده كفيلا بأن يحدث تحولا كبيرا في النمط المعيشي للفرد بسبب زيادة المتطلبات وإحاطته ببعض الظروف الإجتماعية والإقتصادية كثقافة الإستهلاك لديه والإزامية تحقيق كل الإلتزامات التي تقع على عاتقه كالإلتزام بدفع مصاريف التنقل والكراء وفواتير الغاز والكهرباء ودفع مصاريف الغذاء ومصاريف الدراسة، ناهيك عن التكفل بعدد كبير من احتياجات أفراد أسرته خاصة إذا كانت ممتدة... الخ، وكذلك الوقوع تحت تأثير الإعلانات التي تهدف إلى التأثير على الناس لشراء مالا يحتاجون إليه، وعدم ترشيد إستهلاك المواد الغذائية، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى نجد أن البعض كلما ارتفع أجره زادت متطلباته بسبب تغير المستوى المعيشي من درجة إلى درجة أعلى منها الأمر الذي يجعل إقتناء المواد الغذائية المرتفعة الثمن والتطلع للإستفادة من الخدمات ذات النوعية والجودة الرفيعة عبئا ثقيلا على عائقهم، لكنه يبقى سلوكا إجتماعيا مسيطرا على نمط الحياة

له أهميته في رسم مكانة إجتماعية مرموقة أمام الغير، فهذا النمط من الموظفين في معظم الأحيان يقر بأن أجره لا يكفي متطلباته ولا يلبي جميع إحتياجاته.

أما الذين أقرروا بأن أجورهم ضعيفة ومتدنية طبعاً هذا عائد إلى قلة العائد المادي من هذا الأجر. خاصة في ظل إرتفاع الأسعار وندرة بعض المنتجات ولتحاشي إنعكاسات هذه الأوضاع ينبغي وضع ميزانية محكمة للأسرة تضبط النفقات وتحدد الإيرادات وأوجه الصرف، مع المراقبة الدقيقة.

الجدول رقم (08): يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخدمة

النسبة المئوية	العدد	سنوات الخدمة
14,36%	28	اقل من 5 سنوات
45,64%	89	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات
31,79%	62	من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة
7,18%	14	من 15 سنة الى اقل من 20 سنة
1,03%	2	من 20 سنة فما فوق
100%	195	المجموع

من خلال هذا الجدول الذي يتضمن سنوات الخدمة والتي نظمناها في شكل فئات يتناسب مداها مع سلم الأقدمية الذي تعمل به مؤسسة الحماية المدنية كغيرها من المؤسسات الجزائرية، نلاحظ أن أعلى نسبة جاءت مقدرة بـ 45,64% من مفردات العينة ممن لديهم خبرة (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 31,79% ممن لديهم خبرة (من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 14,36% ممن هم حديثي التوظيف (اقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 7,18% ممن لديهم خبرة (من 15 سنة الى اقل من 20 سنة) وتلتها نسبة 1,03% ممن لديهم أكثر من 20 سنة خدمة.

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال ما أسفرت عليه مقابلتنا العلمية مع رئيس الموارد البشرية أن ارتفاع نسبة ممن هم ضمن فئة (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات) يعود

لعملية الإستقطاب الواسعة للطاقات الشبابية بسبب فتح العديد من المراكز المتقدمة والملحقات على مستوى تراب الولاية، أما قلة نسبة ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) تعود إلى تقلد معظمهم مسؤوليات قيادية عليا في المراكز المتقدمة والملاحق، كما أنهم يمثلون الفئة المشرفة على التقاعد.

ثانيا: تحليل معطيات الفرضية الأولى وتفسير نتائجها

1- تحديد العمليات الاستراتيجية من خلال دور قابلية أعضاء الفريق لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية.

الجدول رقم (09): يمثل قدرة أعضاء الفريق على تنظيم وقتهم حسب سنوات خدمتهم

المجموع	من 20 سنة فما فوق		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة قدرة العضو على تنظيم الوقت	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%2,05	4	%0	0	%0	0	%0	0	%37,3	3	%3,57	1	نعم
%91,79	179	%50	1	%71,85	12	%91,94	57	%26,93	83	%92,86	26	لا
%6,16	12	%50	1	%29,14	2	%8,06	5	%37,3	3	%3,57	1	أحيانا
%100	195	%100	2	%100	14	%100	62	%100	89	%100	28	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 79,91% ممن أجابوا بـ (لا) أي ليس لديهم قدرة على تنظيم وقتهم وفقا لسنوات خدمتهم، جاءت موزعة بأكبر نسبة مقدرة بـ 93,26% ممن سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 86,92% ممن كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وتلتها نسبة 94,91% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) ثم تلتها نسبة 71,85% في الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات)، وتلتها نسبة 50% في الفئة (من 20 سنة فما فوق). في حين جاءت النسبة المئوية بأقل من سابقتها والمقدرة بـ 6,16% في الإستجابة (أحيانا) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة في الفئة (من 20 سنة فما فوق) بـ 50%، وتلتها نسبة 29,14% ممن كانت سنوات خدمتهم (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة

8,06% ممن هم في الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) ثم تلتها نسبة 57,3% ممن كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، ثم تلتها نسبة 37,3% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات).

في حين سجلت أقل نسبة بكثير في استجابات الذين أكدوا بأن لديهم قدرة على تنظيم وقتهم وفقا لسنوات خدمتهم مقدرة بـ 2,05% وتوزعت بأعلى نسبة مقدرة بـ 57,3% في الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 37,3% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) في حين لم تسجل أية نسبة في كل من الفئتين (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) و (من 20 سنة فما فوق).

من خلال هذه الشواهد الإحصائية نستنتج بأن الوقت تتحكم فيه مجموعة من العوامل الخارجة عن نطاق خبرة الفاعلين لأن جل تدخلاتهم تكون بصفة فجائية كونها مرتبطة إرتباطا وثيقا بالمواقف الحاصلة في البيئة الخارجية للمنظمة، إضافة إلى أن هذه المواقف غير متوقعة ويصعب التنبؤ بها وبالتالي يستحيل برمجة وقت مخصص لها.

الأ أن معالجة هذه المواقف مرتبطة أيما ارتباط بالوقت كونه وحدة مهمة يتم أخذها بعين الإعتبار للوصول إلى الأهداف المرجوة منذ وصول المعلومات حول وقوع حادث معين إلى غاية إسعاف الضحايا لأنه برغم فجائية الأحداث وتنوع المواقف فإن العمل يركز على العمليات الضرورية لتحقيق الأهداف التي تم توقعها والتخطيط لها مسبقا.

فبالرغم من تصريحات معظم المبحوثين بأنهم لا يقدرّون على تنظيم وقتهم إلا أن الجاهزية وتلبية النداء واحترام التوجيهات وتعزيز الفريق بالإمكانيات الضرورية وفق رزنامة محددة تجعل من احترام الوقت أولوية أعضاء الفريق وفقا لمبدأ المسؤولية التضامنية كل من موقعه الوظيفي والإداري بغض النظر عن سنه أو مستواه العلمي.

إذن فعامل الوقت مرتبط إرتباطا وثيقا بإعداد الخطط من قبل القائد المباشر وكيفية إستغلاله للموارد المتاحة وتوزيع الأدوار بين الأعوان ومدى قدرتهم على مسابقة الزمن خلال تلقي

المعلومة وتحقيق الهدف بمواجهتهم العد التنازلي لتحقيق أفضل النتائج بأقل خسائر. وبالتالي مهما كانت فجائية المواقف فإن إستراتيجية الوقت تحدد زما معينا لكل هدف وهذا ما يبرر ما جاء به "نور الدين تاويريريت" "أن المنظمة نظام مفتوح لا تخضع لقوانين ثابتة ومستقرة في علاقتها ببيئتها وما يصاحبه من تأثير على سلوكها".⁽¹⁾

الجدول رقم (10): يمثل تحكم أعضاء الفريق في استغلالهم للوقت حسب سنوات خدمتهم

المجموع	من 20 سنة فما فوق		من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة قدرة العضو على استغلال الوقت	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%96.92	189	%50	1	%100	14	%96.78	60	%96.63	86	%100	28	نعم
%2.05	4	%50	1	%0	0	%1.61	1	%2.25	2	%0	0	لا
%1.03	2	%0	0	%0	0	%1.61	1	%1.12	1	%0	0	أحيانا
%100	195	%100	2	%100	14	%100	62	%100	89	%100	28	المجموع

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ **96,92%** ممن أجابوا بـ (نعم) بأن لديهم قدرة على استغلال وقتهم وفقا لسنوات خدمتهم، والتي جاءت موزعة بأكبر نسبة مقدرة بـ **100%** في كل من الفئة (أقل من 5 سنوات) والفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنوات)، وتلتها نسبة **78,96%** ممن كانت سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة **63,96%** ممن كانت سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة **50%** في الفئة (من 20 سنة فما فوق).

في حين جاءت النسبة المئوية بأقل من سابقها والمقدرة بـ **05,2%** ممن أجابوا بـ (لا) بأنه ليس لديهم قدرة على إستغلال وقتهم وفقا لسنوات خدمتهم، والتي جاءت موزعة بأعلى

1نور الدين تاويريريت، مرجع سابق، ص55.

نسبة مقدرة بـ 50% في الفئة (من 20 سنة فما فوق)، وتلتها نسبة 25,2% ممن كانت سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وتلتها نسبة 61,1% ممن هم في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، إلا أنها انعدمت في الفئة (أقل من 5 سنوات) والفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة).

في حين سجلت أقل نسبة بكثير في استجابات الذين أجابوا بأنهم (أحياناً) يملكون القدرة على استغلال وقتهم وفقاً لسنوات خدمتهم والمقدرة بـ 3,1% والتي توزعت بأعلى نسبة مقدرة بـ 1,61% في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها النسبة المقدرة بـ 12,1% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، إلا أنها لم تحقق أية نسبة في كل من الفئات (أقل من 5 سنوات) و(من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) و(من 20 سنة فما فوق). فمن خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم الأعوان يقرون أنهم يملكون القدرة على استغلال وقتهم وفقاً لسنوات خبرتهم لأن الخبرة المهنية تلعب دوراً مهماً في التحكم في الوقت واستعباب المعلومات لأن التحكم في الوقت حسب داييل كارنيغي "هو الرغبة في اتخاذ المسؤولية الكاملة لتخطيط فعال.... كما أن التحكم في الوقت هو القدرة الفاعلة على تغيير كل ما من شأنه تعطيل الأعمال على الوجه المطلوب"⁽¹⁾، كما أن تحديد الأهداف وتوفير الوسائل الضرورية لإنجاز المهام يتطلب الإستغلال الأمثل للوقت بأقل جهد وأقل خسائر لأن الخبرة تعتمد على المهارات والمعارف الضرورية لتنفيذ العمل بالقدر المطلوب. فالإستعداد لمواجهة الأخطار هو أحد المبادئ التي يكتسبها العون من خلال تجاربه السابقة والتعود على الكوارث ما يجعلهم يتمتعون أكثر عن غيرهم بالتركيز وعدم تشتت الإنتباه لأي ظرف من الظروف.

1 داييل كارنيغي، فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، مكتبة جزيرة الورد: القاهرة، ط1، 2010، ص 157.

فتحكم الأعوان في حركات عملهم وتوقعهم للصعوبات التي قد تطرأ في أي وقت هي توصيات راسخة بذهن كل عون تدخل مهما كان تاريخ إنخراطه بهذه الوحدة، وحتى لا تتراجع إنجازاتهم، عليهم إتقان عملهم بالقدر الكافي لأن طبيعة العمل تتطلب توخي الحذر لأنه المسعف الذي يتقن جميع الطرق ليحافظ على الضحية ولا مجال بأن يكون سببا في تأزم الوضع، ويشير معظمهم في السؤال المفتوح رقم: (09) أن القوانين الأساسية الخاصة بتنظيم العمل تأخذ على عاتقها إنضباط العون في العمل والإلتزام بواجباته كما أن الموظف القادر على إنجاز المهام المسندة إليه في وقتها المحدد يحظى بمكانة خاصة له عند المشرفين عليه وقد يكون مرجعا لزملائه أثناء مناقشة تجارب التدخلات، وهذه النتائج لا يستهان بها لأنها ستتحوّل فيما بعد إلى موضوع نقاش يمهد للقرارات التي ستتخذ على مستوى القيادة التشغيلية والتي تتحوّل فيما بعد إلى قرارات إستراتيجية هامة على مستوى القيادة العليا ضمن الخطط الإستراتيجية العامة للمؤسسة.

الجدول رقم (11): يمثل مدى ملكية العضو لمعلومات كافية حول طبيعة العمل الذي سينجزه وفقا لسنوات الخدمة

المجموع	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة		من 20 سنة فما فوق		سنوات الخدمة معلومات حول طبيعة العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
77.95%	152	100%	2	78.57%	11	79.03%	49	78.65%	70	71.43%	20	نعم
5.64%	11	0%	0	3.84%	3	5.62%	5	10.71%	3	17.86%	5	لا
16.41%	32	0%	0	21.43%	3	16.13%	10	15.73%	14	100%	2	أحيانا
100%	195	100%	2	100%	14	100%	62	100%	89	100%	28	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة ممن كانت استجاباتهم بـ (نعم) حول ملكيتهم للمعلومات حول طبيعة العمل الذي سينجزونه تبعا لمتغير سنوات الخدمة جاءت مقدرة بـ 77,95% موزعة بأعلى نسبة بـ 100% ممن لديهم خبرة (من 20 سنة خدمة فما أكثر)، وتلتها نسبة نسبة 79,03% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنوات إلى

أقل من 15 سنة)، ثم تلتها نسبة 65،78% ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 57،78% ممن هم ضمن الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة خدمة)، وتلتها نسبة 71،43% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات).

في حين قدرت النسبة المئوية بـ 16،41% من استجابات المبحوثين الذين أقرروا حسب سنوات خدمتهم بأنهم (أحياناً) يملكون معلومات حول طبيعة عملهم، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة بـ 21،43% ممن هم ضمن الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة خدمة)، وتلتها نسبة 86،17% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 16،13% ممن كانت سنوات خدمتهم في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وتلتها نسبة 73،15% (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتليها نسبة 0% ممن كانوا في الفئة (من 20 سنة خدمة فما أكثر).

في حين جاءت النسبة المئوية بأقل من سابقها والمقدرة بـ 5،64% ممن أجابوا بـ (لا) بأنهم لا يملكون معلومات حول طبيعة العمل وفقاً لسنوات خدمتهم، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة بـ 10،71% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 5،62% ممن كانت سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 4،84% ممن سموات خدمتهم ضمن الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، إلا أنها انعدمت في الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، والفئة (من 20 سنة فما فوق).

من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ أن معظم المبحوثين يملكون كل المعلومات حول طبيعة العمل الذي سينجزونه وفقاً لسنوات خدمتهم، ذلك أن من أبرز سمات فاعلية العمل كفريق إتقان مهارة نقل الخبرات من جيل لآخر بدون عناء ذلك أنهم كلما زادت خبرتهم أصبحوا أكثر تمكناً واستيعاباً للعمل وأكثر تحكماً في تقنياته وفي مدة إنجازه، كما أن قائدهم المباشر يسعى جاهداً إلى تزويدهم بكل المعلومات حول عملهم خاصة أثناء تدخلاتهم من خلال الخطط الإستراتيجية القائمة على توزيع المهام والأدوار ولأن طبيعة العمل بهذا

الجهاز الحيوي إرتبطت بالأخطار ولاسيما بإنقاذ حياة البشر، جعلت من المعلومات تناسب بمرونة من مراكز السلطة والقيادة بطريقة تجعلهم غير مغتربين عن عملهم ولا عن مؤسستهم وهذا كفيلا بانغماسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها. وبالتالي فإن طبيعة العمل مرتبطة بالسلوكيات والقدرات والمعارف والمهارات، كما تمثل أيضا حسب "الصيرفي" طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وهو يعبر عن درجة تنوع المهام، السيطرة الذاتية المتاحة و درجة إستخدام الفرد لقدراته"⁽¹⁾

أما عن إستجابات المبحوثين الذين أقرروا بعدم ملكيتهم للمعلومات تبعا لمتغير سنوات خدمتهم حتى وإن جاءت ضئيلة مقارنة بسابقتها يمكن تفسيرها بعدم اهتمامهم بمتطلبات عملهم ولا مبالاتهم، وعلى العموم يمكن القول "أن الأعمال الروتينية و المتكررة تفضي إلى السأم والملل وعدم القدرة على الإبداع بينما الأعمال الحيوية تثير التحدي لدى الأفراد وتدفعهم للتفكير والابتكار وكلما كان العمل مصمما بالشكل الذي يعطي للمورد البشري فرصة وحرية أكبر للإبداع في العمل والاستقلالية في تخطيطه وتنفيذه ومراقبته كلما أدى إلى زيادة مستوى رضاه الوظيفي والعكس صحيح في حالة وجود تصميم سيء للعمل".

الجدول رقم (12): يمثل المشاركة في اتخاذ القرار تبعا لعلاقة العضو بباقي الأعضاء

المجموع		ينمي الصراع		يبث روح التنافس		يعزز التعاون بينكم		علاقتك بأعضاء العمل المشاركة في اتخاذ القرار	
								نعم	لا
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
08%	12	0%	00	23.08%	03	6.67%	09	نعم	
92%	138	100%	02	76.92%	10	93.33%	126	لا	
100%	150	100%	02	100%	13	100%	135	المجموع	

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين مخرجات علاقة العضو بباقي أعضاء الحماية المدنية ومشاركتهم في اجتماعات المؤسسة. نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت في

1 مُجد الصيرفي، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لدينا للطباعة والنشر: الإسكندرية، ط1، 2007، ص 136.

الإستجابة (لا) بنسبة 92%، موزعة بأكبر نسبة 100% ممن أقرروا بأنهم لا يشاركون في الإجتتماعات ولا علاقة بذلك لتنمية الصراع بينهم وتليها نسبة 33,93% ممن أقرروا أن أعضاء الفريق لا يشاركون في الإجتتماعات التي تعقدها المؤسسة ولا علاقة لذلك بتعزيز تعاونهم، وتلتها نسبة 76,92% من إستجابات الذين أقرروا بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار ولا علاقة لذلك ببث الروح التنافسية لديهم.

في حين جاءت الإستجابة ب (نعم) أقل بكثير من سابقتها والمقدرة بنسبة 08% موزعة بين 23,08% ممن أقرروا بأن مشاركتهم في الإجتتماعات تبث فيهم روح التنافس، وتلتها نسبة 67,6% بأن مشاركتهم في الإجتتماعات تعزز التعاون بينكم، وتلتها نسبة 0% بأن مشاركتهم في الإجتتماعات لا علاقة لها بالصراع.

فبالنظر إلى الفروق الكبيرة بين استجابات المبحوثين وكذا من خلال تباين تبريراتهم، ومن خلال مقابلاتنا لبعض رؤساء المكاتب تهيأ لنا منذ الوهلة الأولى أن مشاركة فريق العمل في اتخاذ القرار هو ضرب من ضروب الخيال بهذه المؤسسة، كون نتائج تدخلات الأعوان هي عملية غير متضحة المعالم لديهم و أنها عملية غير مكتملة نهايتها رفوف الأرشيف، إلا أن نتائج المقابلات مع رئيس مصلحة الوقاية ومصلحة الإمدادات ومقابلاتنا لبعض قيادي الوحدات الثانوية ظهرت لنا مؤشرات أخرى لم تكن في الحسبان، ومنها دور التنسيق العملي الذي يستثمر في نشاط أعوان التدخل عن طريق متابعته لسير وتطور حصيلة تدخلاتهم وأنشطتهم الميدانية وجمع ودراسة وتحليل المعلومات العملية الخاصة بالحوادث المعلن عنها، ثم القيام بتقديمها في شكل محضر إلى رئيس الوحدة الرئيسية وهذا الأخير يعمل على رفعه في شكل تقرير إلى مصلحة الوقاية والتي تعمل على تحليل مجرياته واستخراج نقاط الإرتكاز والإنتكاس ومن ثم يقدم للقائد الأعلى المتمركز على رأس السلطة السلمية والذي يتولى دراسته والاعتماد عليه في اتخاذ القرار بصفة فردية. ليأتي دور مصلحة

الأرشي(*) التي تحفظ فيها كل الأنشطة، وبهذا فإن أعوان التدخل جزء لا يتجزأ من صنع القرار الذي يعتمد عليه القائد الأعلى عند اتخاذ القرار.

ومن ناحية أخرى تجدر الإشارة بنا الى أن قيام مركز التنسيق بالوحدة الرئيسية بالمهام التي ذكرناها انما هو إعداد **لوحة القيادة التحليلية** والتي تعتبر كأداة لاتخاذ القرار من خلال ما تحتويه من معلومات التي تم جمعها من الميدان حول الحوادث والكوارث والتي سنوردها بشكل أكثر تفصيل، إذ أنها تأخذ مراحل مرتبة بشكل منظم ومنسق بدءاً من **استقبال نداء النجدة** في حالة اي طارئ والذي يكون في غالب الاحيان عبر الرقم الأخضر (1021) أو رقم النجدة (14)، حيث يستقبله مستقبل النداءات ذلك العون الذي يلعب دوراً مهماً في امتصاص الهلع بالتهدئة والإعتماد على أسلوب طرح الاسئلة من أجل الوصول الى المعلومة الصحيحة ومنه يقرر ما يلزم من إسعافات ثم يتولى قائد الفريق والذي عادة يكون في رتبة ضابط (رئيس العدد) **مرحلة عملية التعرف** والتي من خلالها تتم عملية التعرف على الحادث عن طريق المعاينة الميدانية* وما تستلزمه من إمكانيات ملائمة سواء كانت بشرية (فرق اعوان التدخل) أو مادية (شاحنة وسيارة الاسعاف...) وخلال هذه المرحلة قد يطلب الدعم من مستقبل النداءات الذي يزوده بالعتاد والتعداد ثم تأتي **مرحلة تأكيد الحادث** من طرف رئيس الفريق الذي يسهر على السير العام للعمليات وكفالة حماية الفرقة المتقلة ثم تأتي **مرحلة ضبط خطة العمل** القائمة على اختيار البدائل المناسبة بأقل التكاليف والخسائر وفي أقصر وقت ممكن المهم شرط ملاءمتها والمواقف الحاصلة. والمقصود بها تلك **البدائل المتعلقة بالقرارات التكتيكية** التي تأخذ في الحسبان الظروف المحيطة بالعمل (المسافة الفاصلة بين مقر الوحدة أو المركز المتقدم أو المراكز الثانوية..

* من خلال مصلحة الأرشيف: يمكن للمواطن استخراج وثيقة تعرف بوثيقة تدخل والتي تعتبر سنداً قانونياً قوياً في إعادة بعض الحقوق الضائعة. كما يمكن لبعض المؤسسات طلبها كمؤسسة الضمان الاجتماعي في مسائل التأمينات والتعويض عن الخسائر مثلاً والمحكمة للاعتماد عليها في بعض القضايا المتنازع عليها.

* عادة يتم الاستعانة بالدرجة النارية من أجل المعاينة الميدانية وعن طريق التواصل اللاسلكي تساعد الفريق بجلب العدد والمدد اللازمة كوسيلة اسعاف استعجالية كما أنها تسرع في الوصول إلى مكان الحادث فهي تسبق سيارة الاسعاف وشاحنة الاطفاء .

ومكان الحادث، وكذا مرفولوجية مكان الحادث جبال ومرتفعات أو مستنقعات أو وديان
أوصحاري قاحلة وكذا مساحة الخسائر الناتجة مثلا عن الحرائق أوتسرب مواد مشعة
أوفيضانات....بالإضافة الى المنافسة السلبية التي تعطل سير الخطط التكتيكية بسبب
غياب التنسيق بين الحماية المدنية وبعض المؤسسات التي تتقاطع مع مهامها، ثم مرحلة
تلخيصها في محضر مقدم من طرف مركز التنسيق العملياتي الى مصلحة الوقاية كما ذكرنا
سابقا والتي تكمه في شكل ملخص مكون من قيم ونسب احصائية يشرح نتائج التدخل يقدم
للقائد على مستوى السلطة السلمية حتى يتسنى له الاستفادة من عناصر جديدة تساهم في
ديناميكية التخطيط الإستراتيجي والتعرف على كل العناصر العرضية التي قد تشكل تهديدا
للتخطيط الاستراتيجي.

الجدول رقم (13): يمثل شعور أعضاء الفريق بالضغط تبعا لسنوات خدمتهم

المجموع	من 20 سنة فأكثر		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة الشعور بالضغط بعد انجاز العمل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%49,19	38	%0	0	%14,7	1	%13,16	10	%60,23	21	%21,43	6	نعم
%74,69	136	%100	2	%57,78	11	%58,72	45	%04,64	57	%75	21	لا
%77,10	21	%0	0	%14,29	2	%29,11	7	%36,12	11	%3,57	1	أحيانا
%100	195	%100	2	%100	14	%100	62	%100	89	%100	28	المجموع

من خلال المشاهدات الاحصائية المطروحة أمامنا في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ **74,69%** ممن أقرروا أنهم (لا) يشعرون بالضغط بعد انجازهم للعمل المنوط بهم تبعا لسنوات خدمتهم والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 100% ممن (تجاوزت سنوات خدمتهم 20 سنة)، وتلتها نسبة 57,78% ممن كانوا في الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة 75% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) وتلتها نسبة

58,72% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 04,64% ممن تمركزت سنوات خدمتهم في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) في حين قدرت النسبة المئوية ممن أكدوا أنهم (نعم) يشعرون بالضغط بناء على سنوات خدمتهم الفئة بنسبة 49,19% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 60,23% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 21,43% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 16,13% ممن كانت سنوات خدمتهم (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 14,7% (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، في حين انعدمت في الفئة (من 20 سنة فأكثر).

وفي الأخير جاءت استجابة المبحوثين الذين أقرروا أنهم (أحياناً) يشعرون بالضغط وفقاً لسنوات خدمتهم بنسبة أقل من سابقتها مقدرة بـ 77,10%، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 14,29% في الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة 36,12% ممن تمركزوا في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وتلتها نسبة 29,11% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 3,57% ممن كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 0% ممن هم ضمن الفئة (من 20 سنة خدمة فأكثر).

فمن خلال هذه النتائج تبين لنا أن معظم إستجابات المبحوثين أجابوا بأنهم لا يشعرون بالضغط بعد إنجازهم للعمل المكلفين به وقد يفسر ذلك أن إستعداداتهم وإمكاناتهم أوجدت لنفسها حيزاً للظهور، كما أن دوافعهم الإنسانية وإصرارهم هي سمات تحركهم للأمام بغية الوصول للأهداف المسطرة، فالعمل في فريق يولد الكثير من الهمم ويضمّر العقبات ويوجه التركيز حول الإيجابيات. والملاحظ أن عامل الخبرة يوفر الكثير من العناية خاصة وأنه يعبر عن المعارف والمهارات المكتسبة من خلال الممارسات الطويلة والمدعومة بالملاحظة، وتختلف درجة الإكتساب من شخص لآخر حسب استعداد وقابلية كل واحد

والعناية التي يبديها بموضوع الممارسة، لذلك قد تطول أقدمية شخص ما دون أن تحقق له خبرة كبيرة مقارنة بآخرين"⁽¹⁾

أما النسب المئوية والتي أقر أصحابها بأنهم يشعرون بالضغط أثناء تأديتهم لمهامهم فحسب تبريرات المستجوبين في السؤال المفتوح رقم: (14) أن الخوف من الفشل شعور سلبي يلزمهم ويتحكم في سلوكياتهم ويؤثر على اختيارهم للبدائل الاستراتيجية المناسبة، كما أن صعوبة التنبؤ بالتغيرات المناخية وتقلباته المفاجئة، و تردى الأوضاع والظروف الأرغونومية داخل إقامتهم تجعل من المواقف الناتجة عن التدخلات عبئاً مضافاً يؤدي إلى التضمر والشعور بالضغط بالإضافة إلى عيوب الإعتمادية والتشاركية على العناصر الفاعلة في الفريق، فبدلاً من أن تنميان روح الفريق تصبحان أداة ضغط للبعض من أعضاء الفريق المتميزين لأنهما تكبحان جماح الإبتكار والإبداع لديهم وتنشط الروح المعنوية لديهم لأن كل اقتراحاتهم وإنجازاتهم الفردية تذوب باسم الفريق، كما أن غياب المساندة والدعم والتشجيع من طرف الإدارة سبباً آخر لتنامي الشعور بالضغط التي تعتبر حسب كل من " Christophe Dejours et Isabelle Gernet "ردود فعل الفرد تجاه ظروف بيئة العمل التي تمثل تهديداً لهم وهي مستمرة تجعله من الصعب عليه أن يتكيف مع المواقف التي تواجهه"⁽²⁾ وعليه نستنتج أن عضو الفريق يتعرض للكثير من المواقف الضاغطة منها ما تعلق بطبيعة العمل ومتطلباته ومنه ما يتولد عن الشعور بفقدان المهارة والقدرات المطلوبة ناهيك عن الأثر الذي تتركه أوامر القائد خاصة إذا اقترنت بالصرامة والحدة والألفاظ الخارجة عن السيطرة. ومن ناحية أخرى قد نتفق مع "فوزي شعبان" بأن هناك مسببات للضغط تؤثر على السير الحسن للعمل منها "المسؤولية عن الآخرين والإفتقاد إلى التأييد الإجتماعي في العمل

1 مشرور مجّد وآخرون، «تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة لتثمين الخبرات الحرفية لولاية معسكر» مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 5، العدد: 4، 2016، ص 28.

2 Christophe Dejours et Isabelle Gernet, *Psychopathologie du travail*, Paris: Edition Masson, 2012, p 12.

الإفتقاد للمشاركة في اتخاذ القرار تقييم الأداء المنخفض والذي يتم بواسطة الرؤساء المباشرين، البيئة المادية السيئة والتي تتسم بالحرارة أو الضوضاء، أو الإضاءة الضعيفة غبار أو اتربة...كلها تمثل مصادر للضغوط⁽¹⁾

كما أن هناك من التبريرات التي استوقفتنا هي بعض السلوكات غير المسؤولة منها التبليغات الكاذبة من طرف بعض المواطنين والتي كثيرا ما تثير إستياء وحفيظة اعوان الحماية المدنية الذين ينتقلون لعين المكان وهم على أهبة الإستعداد والتي غالبا ماتكون في الليل وأوقات البرد القارس، بسبب عدم تحديد وجهة الخطر عن قصد أو بدون قصد بدقة من طرف المتصلين، مما يتسبب في التيه والتدمر والشعور بالإستفزاز وعدم الإحترام.

الجدول رقم(14): يمثل تأثير القوانين الجديدة على العمل اليومي لأعضاء الفريق وفقا لسنوات خدمتهم

المجموع	من 20 سنة فأكثر		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة القوانين الجديدة	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%44.17	34	%0	0	%14.7	1	%84.4	3	%22.29	26	%14.29	4	تأثير سلبي
%15.26	51	%0	0	%50	7	%58.22	14	%84.25	23	%25	7	تأثير إيجابي
%41.56	110	%100	2	%86.42	6	%58.72	45	%94.44	40	%71.60	17	لا تؤثر
%100	195	%100	2	%100	14	%100	62	%100	89	%100	28	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي من خلاله أردنا الوصول إلى مدى تأثير القوانين الجديدة على العمل اليومي لأعضاء الفريق وفقا لسنوات خدمتهم. حيث قدرت أعلى نسبة بـ **41,56%** ممن أقرروا أن القوانين الجديدة لا تؤثر على عملهم اليومي تبعا لسنوات خدمتهم إذ جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ **100%** في الفئة التي تجاوز أصحابها (20 سنة فأكثر)، وتلتها

1 فوزي شعبان مذكور، مصادر ومسببات الضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها، ندوة ضغوط العمل والصراعات ورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الادارية : جامعة الدول العربية: القاهرة، الامارات العربية المتحدة، 2006، ص ص 6،7.

نسبة 58,72% ممن ضمن الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) وتلتها نسبة 71,60% ممن كانوا في الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 95,44% ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 86,42% ممن هم ضمن الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة).

في حين قدرت النسبة المئوية ممن أقرروا أن القوانين الجديدة تؤثر تأثيرا إيجابيا على عملهم اليومي بناء على سنوات خدمتهم الفئة بنسبة 26,15% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 50% في الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة 25,84% ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 25% ممن كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 58,22% في الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة)، في حين انعدمت في الفئة (من 20 سنة فأكثر).

وفي الأخير قدرت نسبة ممن أقرروا بأن القوانين الجديدة تؤثر تأثيرا سلبيا على عملهم اليومي بناء على سنوات خدمتهم الفئة بنسبة 44,17% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 21,29% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 14,29% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 14,7% في الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة 84,4% ممن كانت سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، في حين انعدمت في الفئة (من 20 سنة فأكثر).

من خلال هذه النتائج الإحصائية المطروحة أمامنا نلاحظ أن معظم المبحوثين أقرروا بأن القوانين الجديدة لا تؤثر على عملهم اليومي، هذا لأن القوانين من أهم الدعام والوسائل التي يحتاجها العمل بمؤسسة الحماية المدنية من أجل تنظيم العلاقات السائدة لتصبح أكثر ضبطا وأوسع قبولا واحتراما.

فمهما يكن فالقوانين السائدة بالحماية المدنية لها تأثيرها على مستوى البيئة الداخلية ليمتد إلى البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة. فاستجابات المبحوثين باختلاف سنوات خبرتهم بأن

القوانين الجديدة تؤثر تأثيراً إيجابياً على عملهم ما هو إلا تأكيد على أهمية القوانين ودورها في تنظيم العلاقات السائدة سواء بين الموظفين أو فيما بينهم وبين الإدارة خلال مساهمهم المهني وعادة ما يتم تعديل القوانين لتلافي عيوب القوانين السابقة ومعاصرة المستجدات والبحث عن الحلول ومعالجة الثغرات التي كانت تشق على الموظف في الحصول على حقوقه، كما نجدتها دوماً تبحث عن أسهل الطرق وأفضلها لتحقيق جودة حياة العمل، كما أن خاصية الإلزام ترسخ بذهن الموظف الإلتزام بالتنفيذ كون السلطة الوصية على تطبيقه تملك سلطة الإذعان التي تجعل من الموظف في منطق الضعف في مقابل منطق القوة الذي يميزها كما أن القوانين جزء لا يتجزأ من الثقافة التنظيمية المميزة لمؤسسة الحماية المدنية.

ويمكن تفسير الآراء القائلة بأن تأثير القوانين الجديدة يكون سلبياً على عملهم حسب تبريراتهم الواردة بالسؤال رقم: (19)، ذلك أنه عندما تظهر قوانين جديدة وتعلن القطيعة مع القوانين السابقة يصبح من الصعب جداً تقبل الأمر بسهولة لأن من تبعات ذلك، هو تغيير الوضع والمواقف المألوفة ومنه سيلقى مقاومة من العمال الذين سيتم تطويع انحرافاتهم بالإجراءات الصارمة والتي هدفها الرئيسي هو "ضبط السلوك الإجتماعي للأفراد لتحقيق المصلحة الإجتماعية"⁽¹⁾

الجدول رقم (15): يمثل مدى لجوء أعضاء الفريق للقائد في حال حدوث مشكل على مستوى التدخل بناء عن تصوراتهم له

المجموع		نادراً		أحياناً		دائماً		اللجوء للقائد تصورات المبحوثين للقائد
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
50.77%	99	57.14%	4	45.98%	40	54.46%	55	مركز نفوذ
49.23%	96	42.46%	3	54.02%	47	45.54%	46	أسلوب لاتخاذ القرار
100%	195	100%	7	100%	87	100%	101	المجموع

1 علي حسين الخلف وسلطان عبد القادر الشاوي، المبادئ العامة في قانون العقوبات، المكتبة القانونية: بغداد، ب، س، ص 406.

من خلال النتائج الكمية التي توصلنا اليها والتي حاولنا من خلالها التعرف على مدى لجوء المبحوثين الى القائد بناء على تصوراتهم له، حيث قدرت أعلى نسبة بـ 50,77% ممن يتصورون بأن القائد يمثل مركز نفوذ والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة والمقدرة بـ 57,14% ممن أقرروا أنهم نادرا ما يلجؤون اليه في حال وقوع أي مشكل، وتلتها استجابات أحيانا لمبحوثين ممن أقرروا أنهم دائما يلجؤون اليه بنسبة 54,46%، وتلتها نسبة 45,98% ممن اجابوا بأنهم بأنهم يلجؤون اليه كونه يمثل مركز نفوذ بالنسبة لهم.

في حين قدرت النسبة المئوية بـ 49,23% ممن كانت استجاباتهم بأن القائد بالنسبة لهم هو أسلوب لاتخاذ القرار والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة ممن أقرروا بأنهم (أحيانا) يلجؤون الى القائد بنسبة 54,02% ، وتلتها نسبة 45,54% ، ثم تلتها نسبة 42,46% ممن أقرروا بأنهم نادرا ما يلجؤون للقائد الذي يمثل لهم أسلوب لاتخاذ القرار .

وفي الأخير جاءت النسبة الأضعف من استجابات المبحوثين والتي قدرت بـ 3,59% والتي توزعت بنسبة 4,04% ممن تصوروا ان قائدهم يمثل مركز نفوذ، وتلتها نسبة 3,13% ممن يتصورون أن قائدهم يمثل أسلوب لاتخاذ القرار .

من خلال هذه النتائج يتبين لنا أن معظم المبحوثين أقرروا بأن القائد يمثل مركز نفوذ كونه يمثل "الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوته ليؤثرعلى سلوك وتوجهات الأفراد من حوله لإنجاز أهداف محددة." (1) ذلك أن جوهر القيادة هو الأثر الذي تتركه في وجدان كل عنصر من عناصر الحماية المدنية، فمعظم المبحوثين يلجؤون للقائد كونه يتمركز في منطلق القوة تجعل منه مصدرا للمركز الرسمي الذي يحتله في السلم الإداري داخل المنظمة وكذا موقعه الاستراتيجي من خط السلطة الهرمي ، كما أن اللجوء الى القائد ينم عن الثقة

1 سعيد غني نوري، مقال: القيادة الاستراتيجية بين السمات القيادية والإدارية من الموقع الالكتروني: <http://www.researchgate.net> يوم:

2021/03/16، الساعة: 16:44 .

الكبيرة التي يضعها العون في قائده برغم سلطة الاذعان التي اكتسبها من طبيعة النظام السائد بهذه المؤسسة كما تساهم المهارات التي يتمتع بها القائد في حشد الجهود وتجميعها واستثمارها وإخراج طاقاتها، كما تعتبر أيضا وقوة الخبرة والمكافأة وميزة القهرية (القسرية) المرجعية القانونية والكم المعلوماتي والثقافي مصادر يستمد القائد منها قوته ونفوذه، وهذا حسب ما قدمته دراسات وتحليلات كل من "فرنشي وريغن" بالإضافة الى قوة الوظيفة وقوة الإثابة وقوة الحسم، وقوة جاذبية الشخصية⁽¹⁾، أما النسبة الثانية التي أقر أصحابها ان القائد يمثل أسلوبا لاتخاذ القرار كونه يمارس وظيفته في اختيار البدائل المناسبة في ايجاد الحلول للمشكلات التي تحول دون تحقيق الأهداف المرجوة، كما يعتمد على خبراتهم ومعرفتهم السابقة بالمواقف، كما انه يعتمد على مهاراتهم الميدانية التي لها دور كبير حسبهم في تكوين رؤية مستقبلية والتي تلعب دورا في رسم ملامح الاهداف الاستراتيجية للمؤسسة فمهما يكن اذن فان فاعلية النمط القيادي طبقا لـ"تمونج فيدلر" تعتمد على متغير موقعي متشابه أطلق عليه الضبط الموقفي Situational control وهو ما أشار اليه فيدلر في كونه يعبر عن "مدى السلطة التي يتيحها الموقف للقائد بهدف التأثير على أداء الآخرين"⁽²⁾ وعليه وبالرغم من إختلاف رؤى المبحوثين يبقى القائد مطالبا بإتقان فن تسوية المشاكل وتضارب الآراء وكسب تأييد أعضاء الفريق لدفع الجهود في سبيل تحقيق الأهداف الإنسانية التي تمثل موضوعا هاما للتخطيط الاستراتيجي بمؤسسة الحماية المدنية.

1 باختصار من رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع: الأردن، (ب ط)، 2008، ص ص 21، 22.

2 مُجد حسن رسمي، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الاسكندرية، ط1، 2004، ص 47.

الجدول رقم (16): يمثل مدى إتاحة حق تدخل الأعوان لحل المشاكل بناء على

تصوراتهم للنمط القيادي

المجموع	يؤدي إلى التمرد والفوضى		يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون		يؤدي إلى الصراع بينكم		يولد بداخلكم الانفعال		يتيح لكم حرية الاختيار بين المواقف		تصورات المبحوثين للنمط القيادي للتدخل لحل المشاكل	
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%74,89	175	%0	0	%86,87	123	%75	3	%0	0	%08,96	49	نعم
%26,10	20	%0	0	%12,14	17	%25	1	%0	0	%92,3	2	لا
%100	195	%0	0	%100	140	%100	4	%0	0	%100	51	المجموع

من خلال الجدول أعلاه الذي أردنا من خلاله معرفة مدى إتاحة حق تدخل الأعوان لحل المشاكل بناء على تصوراتهم للنمط القيادي، حيث نلاحظ أن أعلى نسبة من استجابات المبحوثين هي 89,74% في الاجابة (نعم عند التدخلات يتاح لهم التدخل لحل المشاكل) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 96,96% في الاختيار (يتيح لكم حرية الاختيار بين المواقف)، وتلتها النسبة المئوية والمقدرة بـ 87,86% في الاختيار (يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون)، ثم تلتها النسبة المقدرة بـ 75% في الاختيار (يؤدي إلى الصراع بينكم) في حين قدرت النسبة المئوية من مجموع استجابات المبحوثين 10,26% في الاجابة (لا يتاح لهم التدخل لحل المشاكل) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 25% في الاختيار (يؤدي إلى الصراع بينكم)، وتلتها النسبة المئوية في الاختيار (يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون) بـ 12,14%، ثم تلتها النسبة المقدرة بـ 3,92% في الاختيار (يتيح لكم حرية الاختيار بين المواقف).

من خلال هذه الشواهد نلاحظ أن استجابات المبحوثين أخذت اتجاهين متعاكسين كما يوجد بينهما تباين كبير في النسب. حيث أن إتاحة فرصة حل المشكلات أثناء التدخلات من طرف القائد هي في واقع الأمر إتاحة المجال لمهارة من المهارات العقلية والعضلية التي

تعلمها العون أثناء مرحلة التلقي والتعبئة أيام الدراسة بالمدرسة الجهوية للحماية المدنية، تلك المهارات التي تميز كل عضو فعال، فهي متعلقة بمفرزات التكوين لديه وبكل المكتسبات والقدرات التي لعبت التجارب السابقة والخبرات دورا في صقلها هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى نجد أن اتاحة المجال للعون للتعامل و المفاضلة بين البدائل الاستراتيجية المناسبة مع أي موقف عارض يحتاج إلى دراسة المشكل فيما بين أعضاء الفريق مع سرعة الاختيار للحل الأمثل والتنفيذ لتحقيق موقفا إيجابيا إزاء المتضرر.

ثالثاً: تحليل معطيات الفرضية الثانية وتفسير نتائجها

دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات في إطار تحديد العمليات الاستراتيجية.

الجدول رقم(17): يمثل الأشكال المناسبة في عرض المعلومات الخاصة بعمل الأعوان تبعاً لمستواهم التعليمي.

المجموع		جامعي		ثانوي		متوسط		المستوى التعليمي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	الأشكال المناسبة في عرض المعلومات
%37,95	74	%27,06	23	%53,95	41	%29,41	10	نصوص
%18,97	37	%23,53	20	%14,47	11	%17,65	6	أرقام
%7,18	14	%5,88	5	%7,89	6	%8,82	3	صور متحركة
%16,92	33	%23,53	20	%13,16	10	%8,82	3	أفلام
%4,62	9	%1,18	1	%7,89	6	%5,88	2	وسائط رقمية متعددة
%5,64	11	%11,76	10	%1,31	1	%0	0	خرائط
%8,72	17	%7,06	6	%1,31	1	%29,41	10	أخرى
%100	195	%100	85	%100	76	%100	34	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 37,95% ممن يفضلون (النصوص) في عرض المعلومات الخاصة بعملهم تبعاً لمستواهم العلمي، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 53,95% في أوساط مستوى السنة الثالثة ثانوي ، وتلتها نسبة 29,41% ممن هم في أوساط مستوى المتوسط وتلتها في الأخير نسبة 27,06% ممن يحملون الشهادة الجامعية.

أما النسبة المئوية من مجموع اختيارات الباحثين جاءت مقدرة بـ 18,97% ممن اختاروا (الأرقام) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة في أوساط الجامعيين بـ 23,53% وتلتها نسبة 17,65% ممن مستواهم متوسط، وتلتها 14,47% ممن هم من ذوي المستوى الثانوي.

أما النسبة المئوية قدرت بـ 16,92% ممن اختاروا (الأفلام) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة قدرت بـ 23,53% من فئة الجامعيين، وتلتها نسبة 13,16% ممن كان مستواهم الدراسي شهادة الثالثة ثانوي، وتلتها نسبة 8,82% من فئة مستوى المتوسط.

في حين قدرت النسبة المئوية 8,72% ممن أدلوا بأن هناك اختيارات (أخرى) والتي توزعت بأعلى نسبة مقدرة بـ 29,41% من فئة المستوى المتوسط، وتلتها نسبة 7,06% من فئة الجامعيين، ثم تلتها نسبة 1,31% ممن كان مستواهم ثانوي.

ثم تلتها نسبة 7,18% من مجموع الاستجابات ممن إختاروا (الصور المتحركة) والتي توزعت بأعلى نسبة مقدرة بـ 8,82% من فئة المستوى المتوسط، وتلتها نسبة 7,69% من فئة الجامعيين، ثم تلتها نسبة 1,31% ممن كان مستواهم ثانوي.

في حين قدرت النسبة المئوية 5,64% ممن كانت اختياراتهم (خرائط) والتي توزعت بأعلى نسبة مقدرة بـ 11,76% من فئة الجامعيين، ثم تلتها نسبة 1,31% من فئة الثانويين، إلا أنها إنعدمت في فئة المستوى المتوسط.

وفي الأخير إحتلت الوسائط الرقمية المتعددة أضعف نسبة بـ 4,62% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 7,89% من أوساط مستوى السنة الثالثة ثانوي، وتلتها نسبة 5,88% ممن هم يحملون مستوى المتوسط وتلتها في الأخير نسبة 1,18% ممن يحملون الشهادة الجامعية.

من خلال النتائج الإحصائية المطروحة بين أيدينا والتي من خلالها أردنا الوصول الى الأشكال المناسبة في عرض المعلومات الخاصة بعمل الأعوان حسب الأولوية تبعاً لمستواهم التعليمي، حيث جاءت أعلى نسبة من استجابات المبحوثين أقرروا أن أفضل الأشكال المناسبة في عرض المعلومة هي النصوص بـ 37,95%، كونها تحقق إيصال المخزون المعرفي للأعوان وتطور من معارفهم وتطلعهم على النظام القائم وطرق العمل عن طريق الشرح المكتوب، وتجدر الإشارة الى أن النصوص المكتوبة تتميز بخاصية سهولة تناولها والحصول عليها ونجد هذا الشكل معمولاً به خاصة أيام التبرصات بالمدرسة. ونجد أن

النسبة المئوية من تفضيلات المبحوثين باختلاف مستواهم العلمي تتمثل في الأرقام وهي لغة احصائية تلخص كل الوقائع في وحدات كمية يسهل استيعابها من طرف الأعوان وتحليلها وهذا ما لا حظناه في الجدول رقم : (17) فالأرقام وبدون شك هي مؤشرات يعتمد عليها في صياغة التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة.

ولأن الأفلام تنقل لنا حقائق كما هي نجد أن الكثير من الأعوان رأوا أنها أكثر نجاعة وواقعية في نقل المعلومة، أما النسبة المئوية من اختيارات المبحوثين جاءت مقدرة بـ 8,72% في البديل (أخرى)، والتي دارت حول الخطاب الموجه خلال المناورات الذي يكون في شكل توجيهات ونصائح لتقويم الانحراف من أجل ضبط كافة الخطط التي تكون قيد التنفيذ أثناء التدخلات على أرض الواقع. وكذا التدريبات اليومية والتي تعتبر من الطقوس التي تميز المناخ الثقافي بهذه المؤسسة بالإضافة الى التكوين بالمدرسة إذ يكون المنسوب في حالة تلقي للمعلومات واكتشاف بيئة العمل وما تكتنفه من أسرار وفيها يدرك محتوى العمل وطرائقه والمهارات التي تتطلبها، ومنه يمكننا القول أنه خلال التكوين يتم سقل المهارات وشحن الهمم لإنتاج رجال قادرين على مواجهة المواقف من حرائق وزلازل وفيضانات... ومفعمون بالإنسانية وروح التضحية، كما أن بعضهم أشاروا أيضا إلى جهاز الراديو المحمول والمثبت في سيارة الاسعاف الخاصة بالحماية المدنية هو الآخر شكل من أشكال نقل المعلومات.

في حين كانت الصور أقل اختيار مقارنة بسابقتها إلا أنها تبقى بمثابة الدليل الذي يحمل شواهد حية لاسيما الصور المتحركة التي تعتبر من الأشكال الشائعة التي تعتمد عليها الحماية المدنية، ولأنها تعتبر من النماذج التقليدية غير المعقدة التي يألفها الأعوان من ذوي المستوى المتوسط والتي قدرت نسبتهم 7,18%.

أما النسبة المئوية والتي تخص الخرائط فبالرغم من أنها لم تحظى بحض أوفر من تفضيلات الأعوان إلا أنه وحسب مقابلاتنا العلمية مع رئيس مصلحة الامداد وبعض رؤساء

المصالح والمكاتب وقيادي الفرق بمختلف مراتبهم فان للخرائط مكانة كبيرة جدا في رسم الخطوط العريضة للعمليات الاستراتيجية بالمؤسسة كونها تلخص مساحة الولاية والأحجام وتوضح كل أماكن الخطر من فيضانات الوديان والانهار والآبار والجبال والمنخفضات وأماكن انهيار التربة وانزلاقها ومواقع المصانع والمواد المشعة، والمواد سريعة الالتهاب وغيرها من الظواهر.

وفي الأخير إحتلت الوسائط الرقمية المتعددة MMS و SMS إلى جانب بعض التطبيقات كالفيسبوك والتويتر والواتس آب وغيرها أدنى المستويات من تفضيلات المبحوثين بالرغم أنها تتكون من عناصر متعددة تجمع بين النص والصورة والصوت الا أن فعاليتها في العمل الى حد ما ضعيفة لعدم توفر الوقت اللازم للتعامل بها لأن طبيعة العمل حسب وجهة نظرهم تتطلب الجدية وهذا ما تبرره النتائج الواردة في الجدول رقم:(9). بالرغم من تواجد بعض الصفحات الخاصة بوحدات الحماية المدنية إلا أن هدفها عرض انجازات الأعوان و بعض الدروس الخاصة بالتدخلات، وعرض الحملات التوعوية والتحسيسية لذلك يبدو أن غرضها ترويجي لتوسيع عملية الاستقطاب ، كما أنها مقترنة بأدوات التسلية والترويج على النفس يوم الراحة بعد مضي العمل الشاق بالمناوبة أكثر من اعتبارها وسيلة لتلقي المعلومات .

الجدول رقم(18): يمثل مصادر المعلومات الخاصة بالعمل وفقا لمركزهم الوظيفي

المركز الوظيفي		قائد		عون تدخل		لاسلكي		سائق		المجموع	
مصادر المعلومات	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت
رسمية	3	21,43%	70	49,30%	5	16,66%	6	66,67%	84	43,07%	
غير رسمية	3	21,43%	11	7,75%	20	68,66%	1	11,11%	35	17,96%	
كلاهما	8	57,14%	61	42,95%	5	16,66%	2	22,22%	76	38,97%	
المجموع	14	100%	142	100%	30	100%	9	100%	195	100%	

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 43,07% ممن أقرروا بأن المصادر الرسمية هي مصدر المعلومات بالنسبة لهم، والتي توزعت حسب مراكزهم الوظيفية، بأعلى نسبة مقدرة بـ 66,67% ممن كان مركزهم الوظيفي رتبة (سائق) ، وتلتها نسبة 30,49%

ممن كانت رتبته (عون تدخل)، وتلتها نسبة 21،43% ممن كانت رتبته (قائد)، وتلتها نسبة 16،66% ممن هم في رتبة (لاسلكي).

في حين جاءت النسبة المئوية مقدرة بـ 38،97% ممن أقرروا بأن مصدر المعلومات هي كلا المصدرين رسمية وغير رسمية، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة 57،14% ممن كانت رتبته (قائد)، وتلتها نسبة 42،95% ممن كانت رتبته (عون تدخل)، وتلتها نسبة 22،22% ممن كانوا برتبة (سائق)، في حين سجلت أقل نسبة بـ 16،66% في رتبة (لاسلكي).

وسجلت في الأخير نسبة 15،46% ممن أقرروا بأن المصادر غير الرسمية هي مصدر المعلومات بالنسبة لهم، والتي توزعت حسب مراكزهم الوظيفية، بأعلى نسبة مقدرة بـ 66،68% ممن كان مركزهم الوظيفي (لاسلكي)، وتلتها نسبة 21،43% ممن كان مركزهم الوظيفي (قائد)، وتلتها نسبة 11،11% ممن هم في المركز الوظيفي (سائق)، وتلتها نسبة 7،75% ممن كانت رتبته (عون تدخل).

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم استجابات المبحوثين باختلاف رتبته أقرروا بأن مصادر المعلومات هي رسمية كونها صادرة من جهة مخول لها قانونا إصدارها ومن بين هذه المصادر الجرائد الرسمية والتعليمات واللوائح التنظيمية الخاصة بالحماية المدنية المرسلة من قبل وزارة الداخلية والجماعات المحلية ومن طرف المديرية العامة للحماية المدنية إلى المديرية الولائية للحماية المدنية بالأغواط، هذه الأخيرة بصفتها جهة رسمية تقوم بنشر المعلومات الرسمية في شكل تقارير ومذكرات ومصاحبة وتعليمات وقد تكون أيضا صادرة عن قيادة الحماية المدنية من خلال التجمعات والمؤتمرات والمقابلات الشخصية واللقاءات والمحاضرات والمناقشات. فالمعلومات إذن هي "عبارة عن بيانات يتم تجميعها وتبويبها وتصنيفها وجدولتها بواسطة النظام ومن ثم يتم عرضها بطريقة مناسبة كي تستخدم في تدعيم المهارات الإدارية ووصف العمليات بالمنظمة وتقييم أدائها، حيث تعتبر موردا من

موارد المنظمة يمكن إدارته مثلها مثل الموارد البشرية والمالية، وذلك للاستفادة منها في عملية صنع القرارات الادارية لحل المشاكل ومواجهة الظروف البيئية المتغيرة⁽¹⁾

الجدول رقم(19): يمثل تصفح أعضاء الفريق لمواقع التواصل الاجتماعي تبعا لتحكمهم في استغلال وقت عملهم

المجموع		أحيانا		لا		نعم		التحكم في استغلال الوقت تصفح مواقع التواصل الاجتماعي
%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
% 24.61	48	%0	0	%87,24	47	%25	1	نعم
% 50.78	99	%50	1	%50,26	95	%75	3	لا
%24.61	48	%50	1	%87,24	47	%0	0	أحيانا
%100	195	%100	2	%100	189	%100	4	المجموع

من خلال هذه الشواهد الكمية التي تربط بين استجابات المبحوثين حول تصفح مواقع التواصل الاجتماعي وعلاقته بكيفية استغلال الوقت نلاحظ أن أعلى نسبة من اجابات المبحوثين الذين لا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي جاءت مقدرة بـ 50,78% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 75% ممن أقرروا أنهم لا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي وهذا يمكنهم من التحكم في استغلال وقتهم، وتلتها نسبة 50,26% ممن أقرروا أنهم لا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي ولا يتحكمون في استغلال وقتهم، وتلتها نسبة 50% ممن أقرروا أنهم لا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي ويتحكمون في استغلال وقتهم.

في حين جاءت النسب المئوية متساوية بـ 24,61% في الاستجابتين (نعم) و(أحيانا) حيث وزعت الاستجابة بـ (نعم) موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 25% ممن أكدوا بأنهم يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي مع تمكنهم من التحكم في استغلال وقتهم وتلتها نسبة

1 عدنان عواد الشوابكة، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، 2008، ص

24,87% ممن كانت استجاباتهم بأنهم يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي مع عدم تمكنهم من التحكم في استغلال وقتهم ، في حين انعدمت في الاستجابة أحيانا. كما توزعت نسبة الاستجابة في الخيار (أحيانا) بأعلى نسبة مقدرة بـ 50% ممن أقرروا أنهم أحيانا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي ويتحكمون في استغلال وقتهم، وتلتها نسبة 24,87% ممن أقرروا بأنهم حيانا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي لكن لا يتحكمون في استغلال وقتهم.

فمن خلال هذه النتائج الاحصائية نلاحظ أن معظم المبحوثين يقررون بأنهم لا يتصفحون مواقع التواصل الاجتماعي أثناء تأديتهم لمهامهم مع اختلاف آرائهم حول امكانية تحكمهم في استغلال وقتهم ، فقد يعزى هذا الرأي الى عدة عوامل أهمها طبيعة العمل الذي يغلب عليه الطابع الانساني، والمحاط بالعديد من المخاطر الغير متوقعة والتي تستدعي الكثير من التركيز والانتباه، وعدم الانصراف عن جوهر العمل الذي يتطلب تحمل المسؤولية كاملة كما أن قانون العمل من ناحية يقف موقف صارم من التخاذل والإهمال في أداء المهام. كما أن العمل بأسلوب الفرق يتطلب الانصراف والانسجام من اجل تحقيق الأهداف المخطط لها والا فان مواقع التواصل الاجتماعي تنخر تعاضدها ووحدتها وتنمي الانعزالية في صميم روح الجماعة ، وتضعف العلاقات الانسانية ، وبصفة عامة يمكن اعتبارها من مضيعات الوقت وأنها حسب "هناء محمود القيسي" من "الأعمال التي تستهلك وقتا أطول لا يتناسب مع القيمة الناتجة لتلك الأعمال، بمعنى آخر عدم معرفة كيفية استثمار الوقت بل هدر للوقت الذي يعني الانصراف عن جوهر العمل المناط بالفرد إلى أعمال أخرى لا تخدم أهداف المنظمة التي يعمل بها سواء بقصد أو عفوي" (1)

1 هناء محمود القيسي، مرجع سابق ، ص 234.

الجدول رقم(20): يمثل الرد على المكالمات الهاتفية الشخصية أثناء العمل وفقا لمركزهم

الوظيفي

المركز الوظيفي		قائد		عون تدخل		لاسلكي		سائق		المجموع
الرد على المكالمات الشخصية	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%
نعم	5	72,35%	21	14,79%	7	33,23%	1	11,11%	34	17,44%
أجنب	2	14,28%	70	49,30%	16	53,34%	2	22,22%	90	46,15%
أحيانا	7	50%	51	35,91%	7	23,33%	6	66,67%	71	36,41%
المجموع	14	100%	142	100%	30	100%	9	100%	195	100%

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 46,15% ممن أقرروا انهم يتجنبون الرد على المكالمات الهاتفية أثناء عملهم والتي توزعت حسب مراكزهم الوظيفية بأعلى نسبة والتي جاءت مقدرة بـ 34,53%، ممن كان مركزهم الوظيفي (لاسلكي)، وتلتها نسبة 34,53% ممن كانت رتبتهم (لاسلكي)، وتلتها نسبة 49,30% ممن كانت رتبتهم (عون تدخل) وتلتها نسبة 22,22% ممن كانوا في رتبة (سائق)، وتلتها نسبة 28,14% ممن كانت رتبتهم (قائد).

في حين جاءت النسبة المئوية قدرة بـ 41,36% بأنهم (أحيانا) يردون على المكالمات الهاتفية والتي توزعت بأعلى نسبة 66,67% ممن كان مركزهم الوظيفي (سائق)، وتلتها نسبة 50% ممن كانت رتبتهم (قائد)، وتلتها نسبة 35,91% ممن كانت رتبتهم (عون تدخل) وتلتها نسبة 23,33% ممن كانوا برتبة (لاسلكي).

وسجلت في الأخير نسبة 17,44% في الاستجابة نعم والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 35,72% ممن كان مركزهم الوظيفي (قائد)، وتلتها نسبة 23,33% ممن كان مركزهم الوظيفي (لاسلكي)، وتلتها نسبة 14,42% من الأعوان، وتلتها نسبة 11,11% ممن هم في المركز الوظيفي (سائق).

من خلال النتائج الكمية كما هو مبين في الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم المبحوثين أقرروا أنهم يتجنبون الرد على المكالمات الهاتفية أثناء قيامهم بمهامهم بناء على مركزهم الوظيفي

هذه الاستجابة توحى لنا بالنظام السائد داخل المؤسسة والذي هو شبه عسكري قائم على الزامية القيام بكل مهمة ترتبط بالمهام التي يشغلونها ضمن إحترام القانون و مسؤولون على حسن سير الخدمة والمحافظة على السير المهني حتى خارج الخدمة⁽¹⁾ وهذا ما يبين أن للعمل أولوية وأهمية من حيث قدرة الموظفين بالوحدة الرئيسية باختلاف رتبهم على الانجاز وتحقيق الأهداف بالإضافة الى أن الالتزام بالسير الحسن للعمل يتطلب بيئة عمل هادئة خالية من المشوشات ومشتتات الانتباه وبالتالي من خلال تبريراتهم فانه لتوفير جو باعث عن النشاط وبعيد عن الوقوع في الاخطاء والغلطات لابد من تقادي استخدام الهواتف الذكية الا أنه من جهة أخرى يؤكد بعضهم أنه لا يمكن انكار أدوار الهاتف الذكي في إتاحة الكثير من الخدمات المتنوعة لمستخدميه بدأ من سهولة نقله بسبب صغر حجمه، وخصوصيته لكنه يمكن أن يكون وسيلة لمضيعة الوقت بسبب ما يزرخ به من خدمات والتي تحتل حيزا كبيرا والتي أصبح لها تأثيرها حتى على السمات الشخصية نظرا لثرائه بالوسائط المتعددة (صور تسجيل الصوت، كاميرا رسائل نصية sms و mms ...) وتقديمه لخدمة البريد الالكتروني ناهيك عن خدمة تصفح الانترنت (google yahoo google crom ...) وخدمة الخرائط وشبكات التواصل الاجتماعي(فيسبوك، تويتر ، أنستغرام، تليغرام،...)، وتطبيقات التسلية والألعاب وكذا تطبيقات الترجمة. فالملاحظ أن وجهات نظر المبحوثين اختلفت حول امكانية استعمالهم للهاتف حسب رتبهم إذ نجد أن معظم من هم في رتبة القائد يصرحون بأن الهاتف الثابت يأخذ الصدارة خلال عملية التدخل بدأ من اتصال المواطنين على الرقم الأخضر حول الاحداث والمواقف التي تتطلب التدخل الى غاية الانتهاء من المهمة ذلك أن الهاتف بالنسبة لهؤلاء هو جزء لا يتجزأ من العمليات الاتصالية بالحماية المدنية فهو اول

وسيلة اتصال تجمع بين المواطن والمؤسسة في حالة الاخطار وهو في الخدمة 24 ساعة /
24 ساعة (one line)

والجدير بالذكر أن عملية الابلاغ عن حوادث تتولاها خلية اللاسلكي والتي تقوم بسيناريوهات تتمثل في تحديد نوع الحادث، ومكانه، ثم القيام بتحرير تقرير عن الحادث بصفة استعجالية وارساله بواسطة الفاكس وطلب اعداد فرقة للتدخل مدعمة بالعدد والمدد، ومنه حسب (محمد بن علي المانع) فان الهاتف ليس أداة للنداء أو انهاء الأعمال عن بعد، وإنما هو نظام اتصال داخلي معقد (1)

الجدول رقم(21): يمثل تناسب المهارات المؤهلة مع الخبرات تبعا لسنوات الخدمة

المجموع	من 20 سنة فأكثر		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة	المهارات المؤهلة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%89,23	174	%100	2	%76,92	13	%91,94	57	%87,64	78	%85,71	24	نعم
%10,77	21	%0	0	%7,68	1	%8,06	5	%12,36	11	%14,29	4	لا
%100	195	%100	2	%100	14	%100	62	%100	89	%100	28	المجموع

من خلال المعطيات الاحصائية المطروحة أمامنا في الجدول أعلاه يتبين لنا أن أعلى نسبة قدرت بـ **89,23%** ممن أقرروا أنهم خبراتهم متناسبة مع مهاراتهم والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ **100%** في الفئة (من 20 سنة فأكثر) وتلتها نسبة **76,92%** ممن هم ضمن الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة **91,94%** ممن كانوا في الفئة (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة **87,64%** ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) وتلتها نسبة **85,71%** ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات).

1 حسن عماد مكاوي، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع، القاهرة، ط3، 2003، ص 222.

في حين قدرت النسبة المئوية ممن أقرروا أن خبراتهم غير متناسبة مع مهاراتهم بنسبة 72،8%، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 29،14 في الفئة (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة 36،12% ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها نسبة 10،71% ممن كانت سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 61،1% (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة)، في حين انعدمت في الفئة (من 20 سنة فأكثر).

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم الاستجابات أقرت بأن خبراتهم متناسبة مع مهاراتهم الموكلة اليهم. فبالنظر الى النسب نجد أن هناك فروق طفيفة وليست جوهرية ولا تعطي اعتبارا الى عدد سنوات الخدمة بقدر ما تعطي الأولوية الى ما حققته من كفاءة وما تعلمته من معلومات نظرية وتطبيقية مختلفة وما تكتفبه من مؤهلات خلال المسيرة المهنية ويمكن تفسير ارتفاع نسبة الأعضاء الذين أقرروا بان العمل بالحماية المدنية قد أكسبهم مهارة جديدة وفقا لمتغير سنوات الخدمة، من خلال العودة إلى عمل الأعوان القائم أولا على التعاون الذي يصقل مهاراتهم، لان التعاون كما عبر عنه (سلمى محمود) هو " العملية الاجتماعية الايجابية إذ انه سعي متبادل للوصول إلى هدف مشترك...، والأشخاص الذين يتعاونون يخلقون بتعاونهم حماسا وقوة لا حد لها إذ أن التعاون لا يثير الروح المعنوية فحسب، بل انه يخلق الكفاية ويضاعف المقدرة ويقوي المقاومة"⁽¹⁾. ويرى معظم المبحوثين في الاجابة عن السؤال رقم: (37) إن مصادر اكتساب المهارات هي عوامل مشتركة فيما بينهم، سواء من حيث الكم المعلوماتي الذي تحصلوا عليه من التربص بمدرسة الحماية المدنية، أو من التدريب المتواصل، أو من حيث تناسب حصص تدخلاتهم العملية، كما أن أسلوب العمل في حد ذاته يفرض هذا التكامل فيما بين مهارات الأعضاء وخبراتهم، إذن فالتعاون هو

1 سلمى محمود جمعه، ديناميكية طريقة العمل مع الجماعة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، 2005، ص 167.

متغير سيد لفريق الحماية المدنية في سبيل تحقيق عمل جماعي ذو نتائج ايجابية خصوصا وأن عمل الفريق يكون مخططا له قبل استئناف التدخلات، حيث يقوم كل عضو بالمهمة التي كلف بها بناء على البرنامج الذي تم اقراره من طرف قائد العمليات، هذه المهمات التي في النهاية تشكل في مجموعها عملا واحدا تتكامل فيه جميع المهارات التي لا تقبل التقصير أو الخطأ، ومنه فإن المهارات التي يتمتع بها الفرد تعطي فرصا أكثر لاختيار حلول وبدائل متنوعة تستجيب والموقف الحاصل، ومنه فإنها تساهم في إثراء خبرات واكتساب معارف جديدة.

أما فيما يخص الاستجابات التي أقرت بأن خبراتهم غير متناسبة مع مهاراتهم الموكلة اليهم فقد برروا ذلك انطلاقا من الفروق الفردية بينهم، من حيث قدرة الفهم والإستعاب للمعلومات النظرية، وكذا من حيث لياقتهم البدنية وقدرة التحكم والسيطرة على المواقف التي تعترضهم أثناء تدخلاتهم، ومن حيث مدى إتقان العمل والتطبيق الجيد للمهارات المكتسبة، ويرون أن هذا التفاوت في المهارات هو عبء يتقل كاهلهم، ويهدر جهودهم أثناء التدخلات.

رابعا: تحليل معطيات الفرضية الثالثة وتفسير نتائجها

دور أنظمة تقييم الأداء في الالتزام بتحمل المسؤولية في اطار العمليات الاستراتيجية
الجدول رقم(22): يمثل حرص الأعضاء على انجاز العمل بسرعة تبعا للامتيازات مقابل ادائهم

المجموع		لا		نعم		الحصول على التحفيز
%	ت	%	ت	%	ت	الحرص على إنجاز العمل بسرعة
%80	156	%76,36	84	%84,71	72	نعم
%5,13	10	%6,37	7	%3,53	3	لا
%14,87	29	%17,27	19	%11,76	10	أحيانا
%100	195	%100	110	%100	85	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والمتضمن دور التحفيزات المقدمة من طرف الإدارة في حرص الأعضاء على إنجاز العمل بسرعة. حيث نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 80% ممن أجابوا بأنهم يحرصون على إنجاز العمل بسرعة في سبيل الحصول على التحفيزات والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 84,71% وتلتها نسبة 76,36% ممن أقرروا بأنهم يحرصون على إنجاز عملهم بسرعة حتى ولو لم يحصلوا على التحفيزات.

في حين جاءت النسبة المئوية المقدرة بـ 14,87% ممن أقرروا بأنهم (أحيانا) يحرصون على إنجاز عملهم بسرعة إلا أنهم لا يتمتعون بامتيازات حسب ما عبرت عليه أعلى نسبة والمقدرة بـ 17,27%، في حين جاءت النسبة المئوية ممن أقرروا بأنهم (أحيانا) يحرصون على إنجاز عملهم بسرعة لكي يحصلوا على تحفيزات بنسبة مقدرة بـ 11,76%.

وفي المقابل سجلت أضعف نسبة في الاستجابة القائلة بأنهم (لا) يحرصون على إنجاز عملهم بنسبة 5,13%، وذلك حسب بعض المبحوثين لأنهم لا يتمتعون بالامتيازات من طرف الإدارة بنسبة 6,37%، وتلتها نسبة 3,53% ممن عبروا عن عدم حرصهم على إنجاز عملهم بسرعة حتى ولو حصلوا على امتيازات من طرف الإدارة.

فمن خلال هذه النتائج الإحصائية يمكننا القول أنه في الحماية المدنية يعتبر التحفيز من بين الآليات التي تعول عليها للنهوض بأداء الموظفين والذي يعكس مكانة المنظمة بين باقي مؤسسات المجتمع فعادة ما تكون هذه التحفيزات مادية كالأجر وتوفير بعض الظروف وإمكانيات العمل المادية، زيادة إلى تنظيم ساعات العمل وفق رزنامة محددة.

وفي الوحدة الرئيسية نجد أن نظام المناوبة هو المعمول به والذي يتيح للعون الاستفادة من أيام راحة في مقابل أيام العمل، كما تعتبر بعض الخدمات الاجتماعية كالخدمات الصحية بالوحدة وخدمات الاطعام بالنسبة للمقيمين من بين التحفيزات المادية والتي قد لا يشعر موظفوا الحماية المدنية بأهميتها إلا بعد فقدانها، بالإضافة الى الحوافز المعنوية والتي ترفع من معنويات العون وتزيد في دفعهم لانجاز مهامهم على أكمل وجه ومنها التمتع بالأمن

والاستقرار في العمل، عن طريق نظام الحراسة الصارم والذي يشبه الى حد ما الثكنات العسكرية والتقييد بتطبيق قوانين الدخول والخروج من والى المؤسسة، المشاركة في صنع القرار حسب نتائج الجدول رقم: (8)، كما لا ننسى فرص الترقى والتقدم الوظيفي والتي عادة تتم بعد عملية تقييم الأداء والذي يقوم على " دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء على مستوى الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها"⁽¹⁾ والجدير بالذكر أنه ومن خلال مقابلتنا العلمية مع مسؤولي مكتب المستخدمين أن التحفيزات لها أوجه متعددة منها ما هو مرتبط بالتدخلات البطولية والتي تكون بالترفع في الرتبة مباشرة طبعا بعد اخطار المديرية العامة بكل التفاصيل أو عن طريق التكريم أثناء الاحتفالات الخاصة بإحياء الأيام الوطنية، ومنها ما هو مرتبط بنماذج التقييم، وتقييم موظفوا الحماية المدنية تختلف معاييرها عن كثير من المؤسسات الخدمية فهو سنوي يتم تحت مسؤولية المسؤول المباشر عن طريق ملاء بطاقة التقييم فمنها ما يتعلق بفترة التجربة والمقدرة بإثني عشر شهرا والذي يعتمد على بعض الشروط للتقييم منها نوع العمل والتكيف المساعدة والمعاونة، المثابرة والانضباط، تقابلها ملاحظات حول نشاط المتربص والمحصورة في: جيد متوسط، غير كامل، وبناء على النتيجة المحصورة في : تجربة مقبولة، غير مقبولة، تمديد . يمكن للمسؤول أن يقرر مصير المتربص، فإذا كانت النتيجة بالإيجاب فالعون يثبت ويدخل مرحلة ثانية من التقييم ما بعد فترة التجربة، وتجدر الإشارة الى ان معايير التقييم في هذه الفترة تختلف من مستوى لآخر، حيث تكون في المستويات التشغيلية معنونة بـ"بطاقة تقييم الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية" وتشمل على ستة معايير مصحوبة بسلم التنقيط إذ يشمل المعيار الأول والمعنون باحترام الواجبات العامة الأمانة وعدم التحيز تنفيذ المهام الموكلة له، المحافظة على السر المهني، الهدام واحترام البدلة النظامية الالتزام بالتوقيت والانضباط والسلوك المحترم والمسؤول، اللباقة في العلاقة مع المسؤولين السلميين

1 عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، (ب ط)، 2003، ص 483.

وزملاء العمل والمرؤوسين ومستعملي المرفق العام. أما المعيار الثاني والمعنون بالكفاءة المهنية فيشمل على التحكم في ميدان النشاط والتقنيات والإجراءات ذات الصلة، قدرات التحليل والتلخيص وحل المشاكل، قدرات التعبير الكتابية والشفهية، قدرات الاستباق والتكيف والابتكار. أما المعيار الثالث والمعنون بالفعالية والمردودية فيشمل على روح العمل الجماعي، القدرة على التواصل، روح المبادرة والديناميكية. أما المعيار الخامس المعنون بالقدرات البدنية فيشمل على ممارسة الرياضة، اللياقة والرشاقة. أما المعيار السادس والمعنون بالميزات الشخصية فيشمل على الاخلاص في العمل، الحرص على المشاركة في دورات التكوين.

في حين نجد بطاقة التقييم في المستويات الادارية الوسطى معنونة بـ"بطاقة المستخدمين الشبهين" وتحتوي على خمسة معايير باعتبارها عناصر للتقييم والتي تشبه المعايير الواردة ببطاقة تقييم باستثناء معيار القدرات البدنية. وتجدر الإشارة بأنه" يتم تحديد الأهمية النسبية لعوامل التقييم المختارة بحسب مساهمة كل منها في تكوين الوظائف وأهميتها، وخطورتها لتحقيق أهداف المنظمة وأنشطتها المتنوعة"⁽¹⁾.

إذن كما هو ملاحظ من خلال عرضنا لمعايير التقييم فإن الحرص على انجاز العمل بسرعة يعتبر من شروط التقييم التي وردت بالمعيار الثاني في بطاقة التقييم ومنه فإن الالتزام بالوقت هو أحد مسببات التحفيز.

1 نجم عبد الله العزاوي و عباس حسين جواد، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، strategic function of human resource management، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع:عمان، ط1، 2016، ص 318.

الجدول رقم (23): يمثل الحرص على انجاز الأعمال بسرعة تبعا لنمط التسيير الاداري الداخلي

المجموع		وسيلة إيجابية للعمل		عبء إضافي		نمط التسيير الاداري الداخلي
%	ت	%	ت	%	ت	الحرص على إنجاز الأعمال بسرعة
%80,51	157	%81,41	127	%67,93	30	نعم
%19,49	38	%18,59	29	%23,07	9	لا
%100	195	%100	156	%100	39	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة قدرت بـ 80,51% ممن أجابوا بأنهم يحرصون على انجاز الأعمال بسرعة تبعا لنمط التسيير الاداري الداخلي لأن هذا الأخير يمثل وسيلة إيجابية للعمل من وجهة نظرهم بنسبة 81,41%، وتلتها نسبة 67,93% ممن أقرروا بأنه عبء إضافي.

وفي الأخير سجلت أضعف نسبة في الاستجابة (لا) أي أنهم لا يحرصون على انجاز الأعمال بسرعة بـ 19,49% والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة في الاستجابة عبء إضافي بـ 23,07%، وتلتها نسبة 18,59% الذين رغم عدم حرصهم على انجاز أعمالهم بسرعة إلا أنهم يقرون بأن نمط التسيير الإداري الداخلي يمثل وسيلة إيجابية للعمل.

من خلال هذه النتائج نلاحظ أن معظم المبحوثين الذين أقرروا بحرصهم على انجاز عملهم والمقدرة نسبة استجاباتهم بـ 80,51% لم تتفاوت اختياراتهم حول نمط التسيير بين النظر اليه بإيجابية ورؤيته سلبية ومنه فإن الحرص على انجاز الأعمال الموكلة بسرعة يشكل مبدأ من مبادئ العمل بصرف النظر عن نمط التسيير الاداري الداخلي لأن تدخلاتهم ارتبطت أيما ارتباط بإنقاذ الأرواح والحفاظ عليها . حيث جاءت موزعة بأعلى نسبة والمقدرة بـ 80,41% ممن أقرروا أن حرصهم على انجاز عملهم كون نمط التسيير الإداري الداخلي يشكل وسيلة إيجابية للعمل لأن هذا النمط حسب وجهة نظرهم في تبريراتهم أن لديه القدرة

على تحقيق أهدافهم والتي هي جزء لا يتجزأ من الأهداف العامة للمنظمة وذلك لجملة من الاعتبارات منها تشجيع المهارات والاستفادة منها وتنميتها عن طريق برمجتها للتكوين المتخصص الذي يزيدهم فاعلية، والتدريب المتواصل لهم بإقامة مناورات مشتركة مع باقي الوحدات من ربوع الوطن، كما أن تقيدها بتقدير أداء الأعوان وتحفيزهم بسبب انضباطهم واحترامهم للتعليمات ولمواقيت العمل يعتبر طرحا ايجابيا بالنسبة اليهم، ناهيك عن احتكامها للتخطيط الاستراتيجي الذي تعتبر فيه نتائج تدخلات الاعوان ومواقفهم الميدانية المشرفة قوة دافعة لتحقيقه. كما يمكن تفسير النسبة المئوية والمقدرة بـ 67,93% ممن أقرروا أن حرصهم على انجاز العمل بسرعة ليس له علاقة بنمط التسيير الداخلي كونه يعتبر حسب اختياراتهم عبئا إضافيا لهم وذلك بسبب عدم جدوى وعدم فاعلية الادارة بسبب عدم قدرتها على تحقيق أهدافهم وطموحاتهم المنشودة لأن أسلوب التسيير بها نمط بيروقراطي تقليدي منغلق على نفسه لا يواكب العصرنة والتطورات الحاصلة، وانحصار كل التصرفات في زاوية التعليمات والقوانين الصارمة التي تجعل من قنوات الاتصال غير متاحة كما أنه لا يعطي للمهارات مساحة كافية لتظهر قدراتها ولتبدع وتطور من ذاتها. من جهتنا وحسب مقابلاتنا العلمية استشفينا أن هناك غلو كبير جدا في استعمال المركزية الادارية بسبب صدورها من المديرية العامة للحماية المدنية بالعاصمة والتي تعتبر عبئا ثقيلًا واقع على كاهل موظفي الادارة بمديرية الحماية المدنية بالأغواط والذين يشعرون بأنهم مكبلون وليس لهم قرار في ابسط المعاملات بسبب هيراركية التعليمات والتشديد على تطبيقها بصرامة وعدم الاهتمام الى السلطة التقديرية التي لها دور في التعامل مع المواقف التي تأخذ في الاعتبار الظروف المحيطة بأي موقف. هذه الصرامة جعلت من الموظفين أدوات وليس فاعلين استراتيجيين كما جاء في نظرية التحليل الاستراتيجي لميشيل كروزي.

في حين سجلت النسبة المئوية 19,49% من مجموع الاستجابات ممن أقرروا بأنهم لا يحرصون على إنجاز أعمالهم بسرعة وهذا لأنها نمط التسيير الداخلي للإدارة يشكل عبئا

بالنسبة لهم بنسبة 23,07% وحسب تبريراتهم هو روتينية العمل وعدم وجود حوافز تدفعهم على أداء مهامهم بالسرعة المتوقعة. إلا أنه ومن خلال الجدول رقم: (32)، فإن الحوافز مرتبطة بنتائج التقييم طويلة المدى والتي لا تخرج عن المعايير المسطرة مسبقا ونادرا جدا ما يحفز أحد الأعضاء عن عمله البطولي لأن طبيعة العمل في حد ذاتها لا تخرج عن البطولات والتضحيات الا إذا كان عملا استثنائيا *

الجدول رقم(24): يمثل الاجراءات العقابية عندما لا يتحقق المستوى المطلوب من الأداء

تبعاً لاختيارات المستجوبين حول المهارات

المجموع		لا تساعدكم في تنمية مهاراتكم		تساعدكم في تنمية مهاراتكم		اختيارات المستجوبين الاجراءات العقابية
		%	ت	%	ت	
%44,61	87	%42,10	8	%89,43	79	عقوبات مادية
%8,72	17	%37,47	9	%54,4	8	عقوبات معنوية
%46,67	91	%10,53	2	%50,57	89	كلاهما
%100	195	%100	19	%100	176	المجموع

من خلال الجدول أعلاه والذي أردنا من خلاله الوصول الى مدى تأثير الاجراءات العقابية عندما لا يتحقق المستوى المطلوب من الأداء على مهارات المستجوبين. حيث سجلت أعلى نسبة مقدرة بـ 46,67% لدى المبحوثين الذين أقروا أنهم يعاقبون ماديا ومعنويا (كلاهما)، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 50,75% ممن رأوا أن هذه العقوبات (تساعدهم في تنمية مهاراتهم)، وتلتها نسبة 10,53% ممن رأوا أن هذه العقوبات لا تساعدهم على تنمية مهاراتهم.

* حيث أن أحد الأعوان خارج أوقات العمل صادف سيارة مركونة على حافة الطريق وزوج تبدو عليه ملامح فقدان الأمل لأن زوجته الحامل كانت هناك وهي في حالة غيبوبة غارقة في دمائها توشك أن تلفظ أنفاسها الأخيرة بسبب تعسر الولادة والنزيف الحاد الذي حل بها وعدم وجود امكانيات التوليد إضافة الى بعد المسافة عن العيادة بعدة كيلومترات فتقدم الشاب بزيه المدني وتدخل بمهاراته وبانسانيته وقام بتوليدها وانقاذها هي وابنها من موت وشيك، ونقلهما على جناح السرعة للمستشفى لاسعافها من النزيف ومن خلال التقرير الطبي للولادة والذي تم تبليغ مؤسسة الحماية المدنية به والذي ارسل ايضا الى المديرية العامة قاموا بتحفيظ العون على الفور عن هذا العمل البطولي بترفيه درجته الى ملازم .

في حين جاءت نسبة استجابات المبحوثين الذين أقرروا أن الاجراءات العقابية التي تلقونها بسبب عدم تحقيقهم للمستوى المطلوب من الأداء هي عقوبات (مادية) مقدرة بـ 44,61% والتي جاءت مقدرة بأعلى نسبة مقدرة بـ 89,44% ممن رأوا أن هذه العقوبات تساعدهم على تنمية مهاراتهم، وتلتها نسبة 42,10% ممن رأوا أن هذه العقوبات لا تساعدهم على تنمية مهاراتهم.

وأخيرا قدرت نسبة الاستجابات التي أقر أصحابها بأنهم تلقوا عقابا (معنويا) بسبب عدم تحقيقهم للمستوى المطلوب من الأداء بـ 8,72%، والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة 54,4% ممن أقرروا أن هذه العقوبات تساعدهم على تنمية مهاراتهم. وتلتها نسبة 37, 47% ممن رأوا أن هذه العقوبة لا تساعدهم على تنمية مهاراتهم بقدرما تثبطها.

فمن خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ أن معظم أعضاء الفرق يقرون بأن الاجراءات العقابية المسلطة عليهم بسبب عدم تحقيقهم للمستوى المطلوب للأداء هي عقوبات (مادية ومعنوية) وهي تساعدهم على تنمية مهاراتهم في مقابل نسبة ضعيفة الى حد ما مقارنة بها والتي يقر أصحابها بأن هذه العقوبات حتى وإن كانت تساعدهم على تنمية مهاراتهم إلا أنها في النهاية تثبط عزيمتهم، فالقوانين حسب تبريرات المبحوثين عادة تنظم الواجبات و تصون الحقوق وتنظم العطل وتضبط علاقات العمل وتعمل على ارساء الاستقرار وتسهر على التوفيق بين مصالح اصحاب العمل والعمال، كما أضاف بعضهم الى ان للقانون تأثير على القوة الشرائية للموظف من خلال الزيادة في الأجر أو الخصم منه وكذا من خلال العلاوة والمكافئات والمردودية والترقية و.... ، ذلك أن مستوى الأداء المطلوب هو الذي يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة.⁽¹⁾ وإهمال المستوى المطلوب إنما هو تخلف عن الواجب المهني يتسبب

1 راوية حسن، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية: الاسكندرية، 2001، ص 109.

في المساس بالإنضباط، أو ينتج عن ارتكاب خطأ أثناء العمل مهما كانت درجته أو ارتكاب أية مخالفة. ومنه فالعقوبة تتم لردع الأخطاء المهنية حسب المبادئ المنصوص عليها في قانون النشاط العملي لرجال الحماية المدنية لأن المعني يعاقب حسب وظيفته لا لرتبته. والعقوبة في هذا القانون لاتخرج عن العقوبات المصنفة في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427هـ الموافق لـ 15 جويلية 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الباب السابع المعنون ب النظام التأديبي في الفصل الثاني والمعنون ب العقوبات التأديبية في المادة 163. فهو يوظفها حسب درجة الخطأ الصادر عن الموظف فهناك أخطاء من الدرجة الأولى وتُعنى ب (المساس بالقواعد الأولية للإنضباط) وأخطاء من الدرجة الثانية (هي تصرفات صادرة عن العون وتكون سببا في الاضرار بأمن الأشخاص وممتلكاتهم جراء الطيش واللامبالاة أو الحاق الخسائر بعتاد المنشأة...) وأخطاء من الدرجة الثالثة (وتكون بإرادة العون عند رفضه الاعتراف بالذنب أو اخفائه أو تغييره للتصريحات أولرفضه تنفيذ أوامر التدرج السلمي أو لإفشائه السر المهني..)* فمعظم المبحوثين يرون ان هذه العقوبات عندما تكون موظفة في مقابل الأخطاء المهنية فإنها تكون فرصة للموظف لإعادة ترتيب أموره وضبطها وفهم أكثر لحدود واجباته وحافزا لإنجاز أفضل وبالتالي تدعيم للمهارات والكفاءات التي ترقى وتزيد من مستوى أدائه وقد تتعدى الى الابتكار والابداع.

* راجع الفقرة العاشرة (العقوبات) من الفصل السابع من قانون النشاط العملي لرجال الحماية المدنية.

الجدول رقم(25): يمثل الفرص المتاحة لمعرفة الفريق مستوى تقدمهم الوظيفي وفقا لاختياراتهم

المجموع	الاحتكام للمستوى التعليمي		اللجوء فقط للقوانين المسيرة		التسيير المركزي		اختيارات المبحوثين الفرص المتاحة	
	%	ت	%	ت	%	ت		
%3,59	7	%0	0	%20	2	%2,70	5	معرفة التقدم الوظيفي
%41,96	188	%0	0	%80	8	%97,30	180	عدم معرفة التقدم الوظيفي
%100	195	%0	0	%0	10	%100	185	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن معظم الاستجابات أقرت أن (ليس لديهم فرصة معرفة تقدمهم الوظيفي) والتي قدرت بـ 96,41% والتي توزعت بأعلى نسبة ممن رأوا أن سبب ذلك هو (التسيير المركز بالادارة) بنسبة 97,30% ، وتلتها استجابات المبحوثين الذين رأوا أن سبب ذلك هو (لجوء الادارة للقوانين المسيرة) بنسبة 80% في حين لم تسجل أية نسبة في الاختيار (الاحتكام للمستوى التعليمي).

في حين قدرت النسبة المئوية بـ 3,59% والتي جاءت ضعيفة جدا مقارنة بسابقتها ممن أقروا أن (لديهم فرصة معرفة تقدمهم الوظيفي) وذلك سببه (لجوء الادارة للقوانين المسيرة) بنسبة 20% ، وتلتها نسبة 2,70% ممن أقروا بأن هذه الفرصة مردها (التسيير المركزي بالادارة) في حين لم تسجل أية نسبة في الاختيار (الاحتكام للمستوى التعليمي).

من خلال هذه النتائج نلاحظ أنه ليس هناك امكانية لمعرفة التقدم الوظيفي بسبب التسيير المركزي وتلتها اللجوء للقوانين المسيرة وتم استبعاد المستوى التعليمي لان زملاهم بفضل أدميتهم لا مستواهم العلمي تقلدوا بعض المناصب القيادية وتدرجوا في الترقية حسب سنوات خدمتهم وهذا ما أشرنا اليه في الجدول رقم: (08)، من خلال هذه الشواهد الكمية نلاحظ أن جل المبحوثين أقروا بأنهم لا يملكون فرصة معرفة تقدمهم الوظيفي ومعظمهم رأوا أن سبب ذلك يعود الى التسيير المركزي أولا والى اللجوء فقط للقوانين المسيرة ثانيا ذلك أن هذان

البعدان هما في حقيقة الأمر وجهان لعملة واحدة لأن مؤسسة الحماية المدنية ذات طبيعة خاصة إذ جمعت بين التنظيم العسكري والتنظيم المدني وهي مرفق موضوع تحت وصاية وزارة الداخلية تتمتع بتنظيم اداري تقني وعملي ضمانا للتكفل بالمهام الإنسانية المنوطة بها إذ تتركز جميع النشاطات الادارية وتتجمع السلطات في يد شخص واحد وهو القائد الذي عادة يكون في أعلى الرتب (رائد او نقيب)، فمن خلال المقابلة التي اجريناها مع اعوان ادارة المستخدمين استنتجنا أن كل ما يخص الموظف هو طبقاً للأمر 06-03 ، كما أن كل القوانين الأساسية هي قوانين نابعة من المديرية العامة بالحماية المدنية وهذا ما يفسر مركزية التسيير للحفاظ على الطبيعة الشبه عسكرية للتنظيم القائمة على ضبط قنوات الاتصال واحترام السلم المهني بغية عدم تمييع القرارات وتضاربها كما أن السرية التامة في العمل لا تتيح بعض الفرص وتقطع الطريق امام السعي لتعزيز التواصل بين المستويات التشغيلية والمستويات القيادية.

ومن ناحية أخرى وحسب اطلاعنا العلمي وبتحليل مواقف المسؤولين فإن التقدم الوظيفي يبقى أمر متعلق بالموظف في حد ذاته لأنه مرتبط بطموحاته وبمهاراته اللازمة لتحقيق الأهداف التي رسمها وكذا بشعوره بالتميز من خلال ما يبذله من تدريبات وجهد وأداء، ومن خلال الاستفادة من خبرات زملائه المتميزون. وهي صفات تتميز بها الفرق المتمسمة بالفاعلية خاصة تلك التي استفادت من التكوين المتخصص في مجال ما، وفي المقابل فإن ضعف مهارات التواصل، والسلوك غير المهني، وعدم قدرة الأعوان على الانسجام مع بعضهم البعض ومع قياداتهم يؤدي الى التأثير سلباً على تحقيق فرص التقدم الوظيفي.

الجدول رقم (26): يمثل اختيارات الأعضاء للنمط القيادي بناء على سنوات خدمتهم

المجموع	من 20 سنة فأكثر		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة	اختيارات الأعضاء للنمط القيادي
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت		
%10.77	21	%50	1	%7.14	1	%11.47	7	%8.99	8	%14.28	4	يتيح لكم حرية الاختيار بين المواقف
%5.13	10	%0	0	%0	0	%11.47	7	%3.37	3	%0	0	يولد بداخلكم الانفعال
%9.23	18	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%64.29	18	يؤدي إلى الصراع بينكم
%74.87	146	%50	1	%92.86	13	%81.76	47	%87.64	78	%21.43	6	يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	يؤدي إلى التمرد والفوضى
%100	195	%100	2	%100	14	%100	61	%100	89	%100	28	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول الذي يتضمن تصور أعوان التدخل لطاقمهم القيادي تبعا لسنوات خدمتهم حيث نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 74,87% ممن كانت استجاباتهم بأن النمط القيادي (يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة 92,86% في الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) وتلتها نسبة 87,64% في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 81,76% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ، وتلتها نسبة 21,43% في الفئة (أقل من 5 سنوات). في حين قدرت النسبة المئوية بـ 10,77% ممن أقرت استجاباتهم بأن النمط القيادي (يتيح لهم حرية الاختيار بين المواقف). إذ جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 14,28% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) وتلتها نسبة 11,47% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات).

أما النسبة الأقل جاءت مقدرة بـ 23، 9% ممن كان تصورهم للنمط القيادي بأنه (يؤدي إلى الصراع بينهم) إذ جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 29،64% في الفئة (أقل من 5 سنوات) في حين جاءت منعدمة في باقي الفئات.

كما تم تسجيل النسبة المئوية والمقدرة بـ 05،13% والتي أقر أصحابها بأن النمط القيادي (يولد بداخلهم الانفعال) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 11،47% في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 03،37% ممن سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) ، في حين إنعدمت النسبة في باقي الفئات.

أما النسبة المئوية فقد جاءت منعدمة في الإختيار (النمط القيادي يؤدي إلى الفوضى والتمرد)

ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال التركيز على أهمية القيادة الفعالة ودورها في بناء فرق عمل فعالة من حيث قدرتها على تنمية التفاعل بين أعضاء الفريق وتصويب القرارات عن طريق توكيل المهام والأدوار بحسب ما يملك الأعضاء من مهارات وتمكنها من جدولة أسلوب العمل وفق مبادئ الاعتمادية والتشاركية، بالإضافة إلى تفعيل مهارات الاتصال هذا " لأن فاعلية أي نمط قيادي حسب (Fidler)* يعتمد على الموقف الذي يمثل نتيجة نوعية العلاقة بين القائد ومرؤوسيه، وهيكلية العمل، و قوة المنصب الرسمي"⁽¹⁾، وعليه فإن اختيارات المبحوثين للبديل (أن النمط القيادي يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون) بنسبة 75% ليس بالغريب ذلك أن أسلوب العمل بالفرق بالوحدة الرئيسية يعتمد أساسا على احترام أوامر القائد والتي هي في الأصل مجموعة من التعليمات القانونية الصارمة التي يسهر القائد على تطبيقها على الأعوان الذين يلتزمون بتنفيذها، كما أن حقوقهم والتزاماتهم متلازمة مع احترامهم للقوانين وخبرتهم في العمل كفيلة بهذا الاختيار أما النسبة المئوية

* يعتبر أحد أهم رواد النظرية الموقفية

1 مها مصباح، نظرية القيادة، شعبة إدارة الأعمال، الفرقة 4، الجزء 2، 2020، ص 3.

والتي جاءت منخفضة نوعا ما مقارنة بسابقتها تبين أن حرية الاختيار بين المواقف متاحة للأعوان أثناء المناورات فقط، لكنها متاحة للقادة أثناء التدخلات من خلال طرح مختلف الخطط والاستراتيجيات والوقوف على تنفيذها من قبل الأعوان للسيطرة على الحوادث بأقل خسائر ممكنة. كما يمكن تفسير النسبة التي أقرت أن احترام أوامر القائد ينقص من رغبتهم في العمل تعزى من وجهة نظرهم إلى الضغوط التي يشعرون بها إزاء عملهم، وتردي علاقتهم مع رؤساء عملهم.

الفصل السابع: إستخلاص نتائج الدراسة

استخلاص نتائج الفرضية الأولى:

تحدد العمليات الاستراتيجية من خلال دور قابلية أعضاء فريق العمل لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية.

من خلال النتائج المتحصل عليها وجدنا أن لقابلية أعضاء الفريق لإنجاز عمل متكامل دور في اختيار البدائل الإستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية بالأغواط، ذلك أن انجاز عمل متكامل يعتمد على مجموعة من السمات المميزة لشخصية كل عضو من أعضاء الفريق وما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك "بالإعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية"⁽¹⁾. هذه الجهود والمهارات الفردية سرعان ما تتصهر لتشكل فريقا متسما بالفاعلية يلتزم بمسؤولية مشتركة ويتقن كل المهارات ولاسيما **مهارة القدرة على التكيف مع المواقف الفجائية** التي يصعب التنبؤ بها كبديل للقدرة على تنظيم الوقت الخارج عن نطاقهم لأن عمليات التدخل رهينة الأحداث والمواقف الفجائية المتنوعة سواء كانت طبيعية أو من صنع البشر وبالتالي الاستجابة لمباشرتها والتحكم في العوامل المرتبطة بها. إضافة إلى تمكنه من **مهارة التحكم في استغلال الوقت الخاص بالتدخلات لإنجاز العمليات الداخلة في دائرة المهام المنوطة بهم** وعدم استغلاله خارج هذا الإطار، هذه المهارة تساهم في التقليل من الوقوع في الأخطاء الممكنة وتخفف من الضغوط الناتجة عن العمل كما أنها تختزل عناء الجهود المبذولة وتعزز أوقات الراحة للأعوان هذا من ناحية، ومن ناحية أخرى تجعل من الحماية المدنية في منطقتنا قوة قادرة على مجابهة التغيرات العاصفة ببيئتها الداخلية وحتى المنافسة الخارجية...، وتجعلها في مصاف المؤسسات التي تتمتع بجودة الأداء.

1 عمر عبد الرحيم نصر الله ، 2010، ص133

وحتى يتمكن الأعوان من إقتراح بدائل إستراتيجية مناسبة أثناء التدخلات ينبغي عليهم إمتلاك كل المعلومات حول طبيعة العمل لأن "المعلومات تشكل أهمية كبيرة لعملية اتخاذ القرارات فهي تمثل المدخلات الأساسية لتلك العملية كما تعتبر عاملا هاما في تخفيض عدد البدائل المتاحة لمتخذ القرار مما يتيح التركيز على البدائل الأكثر ملائمة"⁽¹⁾ وامتلاكها يكون من خلال التكوين المتخصص ومن خلال التعليم بالمدرسة الجهوية لأعوان الحماية المدنية ومن خلال التدريبات اليومية، ومن خلال النتائج المرضية بعد انخراطهم في مختلف التدخلات بمختلف الحوادث والمشكلات، إلا أن الأمر الذي يؤخذ هنا هو ضيق مساحة التكوين لاستفادة جميع الأعوان منه، فبالرغم من أن كل الأعوان يستفيدون من التكوين القاعدي* والذي يؤهلهم للالتحاق مباشرة لمزاولة تدخلاتهم الميدانية، إلا أن أكثرهم لا يستفيدون من التكوين المتواصل** لأسباب معينة وأهمها نتائج التقييم السلبية التي تؤثر نوعا ما على مسار العون، و كذلك نجد قلة قليلة ممن استفادوا من التكوين المتخصص والعالي*** نظرا لندرة التخصصات المفتوحة فيه والتي اقتصرت على فرق الإنقاذ تحت الردوم والغطس ربما يعزى ذلك الى النفقات المادية والإمكانيات الواجب توافرها.

1 طارق طه، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والأنترنيت، دار الفكر الجامعي: الاسكندرية، (ب ط)، 2008، ص 55.

* هو تكوين شبه عسكري وتطبيقي يجمع بين التدريب الرياضي والدروس النظرية.

** تكوين مستمر مكمل للتكوين القاعدي لاكتساب المهارات والتقنيات الجديدة والطرق في الحياة المهنية عن طريق التمرين والتدريب على التقنيات والآليات والوسائل الحديثة والمتطورة والدورات التكوينية النظرية والتطبيقية، وكذلك المشاركة في المناورات المحلية وبين الولايات. ويكون على تواتر مستمر يشمل هذا التكوين الموظفين والأعوان الذين هم في الخدمة الفعلية وأصحاب الاقدمية داخل الجهاز بإعادة رسكلتهم في مجال الإسعاف والإنقاذ والإطفاء والفائدة التي تجنى من هذا التكوين المكثف الذي يستفيد منه الأعوان وصف الضباط والضباط في جميع الهياكل في عملية التدرج في الرتب الذي يعتمد على التكوين وإعادة التأهيل ومواكبة كل ما هو جديد فيما يخص المعارف والمعلومات ضد المخاطر وخاصة الجديدة منها (هذه المعلومات أخذناها من صفحة الحماية المدنية على الفيسبوك بناء على توجيه مكتب التخطيط والاعلام)

***تكوين لإنتاج فرق متخصصة مثل فرق الإنقاذ تحت الردوم، وفرق حرائق الغابات، فرق التسلق، فرق الإسعاف والإنقاذ في العمليات البحرية، فرق السينو التقنية فرق جوية، فرق مكافحة حرائق البواخر المترو والأنفاق فرق المواد الاشعاعية .الخ(هذه المعلومات أخذناها من صفحة الحماية المدنية على الفيسبوك بناء على توجيه مكتب التخطيط والاعلام)

إضافة إلى وضوح الأهداف التي تعد أحد الأولويات التي يتفق عليها جميع الأعضاء ليتحدد الهدف المنشود والذي يعد موضوعا للعمليات الإستراتيجية "التي تصف الكيفية التي تستطيع بها العمليات من تحقيق الأهداف الشاملة للمنظمة ضمن إطار الإستراتيجية الكلية"⁽¹⁾، كما أن الإعتامية والتشاركية أحد السمات الشخصية التي تحافظ على روح الفريق وكيانه وتساهم في اختيار البدائل الإستراتيجية الأنسب، زد على ذلك تمتعهم بتلك الخبرات التقنية المتناقلة من جيل لآخر والتي تبين فعاليتهم في الميدان أوقات الأزمات والأحداث الصعبة. وبالتالي فإن طبيعة العمل مرتبطة بالسلوكيات والقدرات والمعارف والمهارات، كما تمثل أيضا حسب "الصيرفي"⁽²⁾ طبيعة وتكوين المهام التي يؤديها الفرد في عمله إذ تلعب دورا هاما في التأثير على درجة الرضا، وهو يعبر عن درجة تنوع المهام السيطرة الذاتية المتاحة و درجة استخدام الفرد لقدراته"⁽²⁾

كما تبين لنا من خلال النتائج أيضا أن عملية اتخاذ القرار بهذه المؤسسة تتم على مستوى القيادة السلمية الذي يترأس المستويات التنظيمية والذي يسهر على تطبيق القانون ويسهر على ضمان احترامه من قبل أعوان التدخل الذين يمثلون المستويات التنفيذية على مستوى الوحدة الرئيسية والتالي فإن اتخاذ القرار في هذا المستوى ليس عملا جماعيا وإنما هو عملية من اختصاص القائد الأعلى تجسيدا لمبدأ مركزية القرار وبالتالي تجسيدا لإرادة القانون والقواعد الرسمية. تناسبا مع بيروقراطية التنظيم ذات الطبيعة الشبه عسكرية للمؤسسة. وتشير عملية اتخاذ القرار إلى "سلسلة الخطوات التي تتضمن تحديد وتشخيص المشكلة طرح الحلول، تقييم بدائل الحلول، اختيار البديل الملائم ، تنفيذ قرار الاختيار، تقييم نتيجة القرار المتخذ".⁽³⁾

1 طارق عرمان عباس، مرجع سابق، ص 3.

2 محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 136.

3 طارق طه، مرجع سابق، ص 55.

وهنا لا بد أن يكون المدير مبدعا في اتخاذ القرار وتكون قدراته ناجحة وذات نتائج قياسية في نتائجها (1)

لكن السؤال المطروح أين يكمن دور الفرق من هذه القرارات؟؟ هل هناك حلقة وصل بين ما ينتجه الأعوان من خدمات والقرارات الصادرة عن القيادة العليا؟

فمنذ الوهلة الأولى صادفنا غموض كبير للإجابة عن هذه الأسئلة بسبب قلة التفاعل مع اسئلتنا وعدم حصولنا على اجوبة شافية خصوصا وأنهم أكدوا على أن مآل نتائج التدخلات الميدانية هو مصلحة الأرشيف والتي هيأت لنا أن هناك فجوات كبيرة بين المستويات التنظيمية -والتي رسمت بمخيلتنا هيكلًا تنظيميًا ممزقا كل قنوات الإتصال به مقطوعة- لكن مع إصرارنا على تتبع قنوات الاتصال بين الوحدة الرئيسية ومختلف الوحدات الثانوية والمراكز المتقدمة المنتشرة عبر تراب الولاية ومديرية الحماية المدنية بالأغواط وكذا عن طريق اتصالنا ببعض المسؤولين بالمديرية العامة للحماية المدنية بالعاصمة وقيامنا بعدة مقابلات مع رؤساء المصالح بمختلف رتبهم توصلنا إلى أن دور فرق العمل ينحصر على تزويد القائد بالمعلومات التي انتجوها من نشاطاتهم وتدخلاتهم الميدانية، هذه المعلومات التي تقدم لرئيس الوحدة ثم يتولى مركز التنسيق العملي جمعها وتحليلها وتحويلها في شكل تقرير مفصل إلى مصلحة الوقاية وتتولى هذه المصلحة تكميم معطيات ما ورد بالتقرير ثم تتولى عملية تقديمه إلى القائد الأعلى الذي يقوم من جهته بالإطلاع عليه و دراسة أبعاده دراسة متأنية ومركزة من أجل اتخاذ القرار الأنسب حول المواقف والحوادث المشابهة والمتوقعة مستقبلا.

فالمتتبع لسيرورة التقارير من الأعوان إلى القيادة العليا يجد أنها أخذت مراحل لتصبح موضوعا لاتخاذ القرار وبالتالي فإن دور الأعوان هنا مع قيادي مركز التنسيق العملي

1 مؤيد عبد الحسين الفضل، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الجمعية ودار إثراء للنشر والتوزيع: العراق، ط1، 2009، ص 52.

ورئيس الوحدة الرئيسية الى جانب رئيس مصلحة الوقاية ومصلحة الامدادات هو المشاركة في صنع القرار الذي يعد مرحلة تسبق القرار المناسب الذي يعد حسب النظرية الموقفية أحد المهام المرتبطة بقدرات القائد والذي من خلاله يقوم " بمراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب"⁽¹⁾ مما يساهم في دفع عملية التخطيط الإستراتيجي للأمام لرسم اتجاهات وسيناريوهات لما سيحدث مستقبلا. ومن ناحية أخرى يمكن الإشارة إلى أن عملية التقييم التي يقوم بها مركز التنسيق العملي لحصيلة التدخلات اليومية والذي يتضمن جرد كل الأدوات الفاعلة فيه من موارد بشرية ونخص بالذكر أعضاء الفرق ومن موارد مادية ولوجيستية والمتمثلة في المعدات والتجهيزات ونفقات أخرى إنما هو إعداد للوحة القيادة التحليلية والتي تعد من أهم العمليات الاستراتيجية لما تتضمنه من نظام رقابي محكم على التدخلات والتجهيز لها، كما أنها تعد أحد المقومات والأسس التي تبنى عليها القرارات بالمؤسسة والتي تعبر حسب "Alazard.c.separi.s" عن " مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل ما للمساعدة في اتخاذ القرار والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة إتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت إنتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها " ⁽²⁾

كما أن احترام العون لمواعيد العمل هو في باطنه احتراماً لإرادة القانون وللأوامر الصادرة عن المستويات العليا وتعليمات القائد التي تعمل على فرض مجموعة من الإلتزامات والضوابط التي تترتب عليها بعض الآثار كالتحفيزات أو العقوبات التي توظف في حال الإخلال بتلك الواجبات من طرف العضو أو التي تكون مادية أو معنوية أو كلاهما حسب ما جاء في قانون النشاط العملي لرجال الحماية المدنية والذي لم يختلف عن ما نصت

1 جمال الدين لعويسات، الإدارة: وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، 2005، ص 32.

2 رحيم حسين وأبو نقيب أحمد، «دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير»، مجلة البحوث الاقتصادية وإدارية، العدد 4، جامعة مجد خيضر: بسكرة، ديسمبر 2008، ص 3.

عليه العقوبات المصنفة في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427هـ الموافق لـ 15 يوليو 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الباب السابع المعنون بـ النظام التأديبي في الفصل الثاني والمعنون بـ العقوبات التأديبية في المادة 163. ويلعب النمط القيادي الذي يساهم دورا مهما في استتباب الانضباط والتوازن بالمؤسسة وذلك حسب مميزاته الشخصية ومجموع المهارات التي يتقنها كما ورد في موقع دراسات وعلى رأسها المهارات الإنسانية، و المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات السليمة التي تساعده في تخطي الحالات الطارئة بأقل الخسائر، الى جانب المهارات الفنية والتي تساعده على فهم أمور العمل في مجال تخصصه أو مجالات أخرى، كما تضيف النظرية الموقفية المهارات الفكرية والتي تمكن القائد على النظر للأمور والمواقف الصعبة نظرة ثاقبة، يمكن من خلالها تحديد المعطيات وتشخيصها وبالتالي تحديد النتائج المترتبة عليها، مما يساهم في إيجاد حلول للمشكلات وبالتالي اتخاذ القرارات الصائبة⁽¹⁾.

ولأن المؤسسة ذات طبيعة شبه عسكرية فإن تنظيمها بيروقراطيا وبالتالي يظل هدفه الأسمى هو السهر على تطبيق القانون وفرض سيطرته على علاقات العمل وطرق التسيير وعلى مناخ العمل وإتاحة فرص تنفيذ نتائج حل المشكلات أثناء التدخلات كلها عوامل تزيد من صقل شخصية الفريق والذي يصبح أداة طيعة في التعامل مع البدائل الاستراتيجية المطروحة في الميدان وبالتالي تصبح انجازاته أهدافا استراتيجية تعزز مكانة مؤسسة الحماية المدنية في المجتمع.

وفي الأخير يمكننا القول أن النمط القيادي الذي يتيح حرية الاختيار بين المواقف، و يسهر على استتباب الانضباط واحترام القانون هو ذاته الذي يستثمر في المهارات وتسييرها والذي

1 مقال بعنوان: النظرية الموقفية ، شركة دراسة للاستشارات والدراسات والترجمة، من الموقع الالكتروني: <https://drasah.com> ، بتاريخ :

2021/09/17 ، الساعة 17:00.

قد يتوافق وفق ما يصبوا اليه التوجه الاداري الجديد القائم على "التسيير بالمهارات على أن الأفراد هم ثروة المؤسسة ومجموع مهاراتهم توضع لإنتاج خدمة أو إنشاء قيمة مضافة"⁽¹⁾.

ثانيا: استخلاص نتائج الفرضية الثانية

دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات في إطار تحديد العمليات الاستراتيجية.

من خلال تحليلنا للنتائج الإحصائية حول تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات نستنتج أن تنوع نظم المعلومات والتقنية والاتصالات بالحماية المدنية إلى جانب الموارد البشرية والإمكانات المادية تعد أحد المؤشرات الدالة على قوة مؤسسة وقدراتها التنافسية، ففعالية الاتصالات الإدارية تظهر في حالة الطوارئ والقضايا المستعجلة التي لا تحتمل التأخير، ويتطلب فيها صدور توجيهات وتعليمات صارمة من قبل القيادات العليا. كما تختلف مصادر المعلومات بهذه المؤسسة فمنها المصادر الرسمية ومنها المصادر غير الرسمية كما هناك مصادر سرية للمعلومات غير الرسمية والتي تظهر عندما يكون هناك نقص في المعلومات.

حيث وجدنا أن هناك نظم معلومات قائمة على الاتصالات الرسمية بين مختلف أقسام ومكونات الهيكل التنظيمي بمؤسسة الحماية المدنية إذ تعمل على تنسيق كافة الجهود والحقائق والأفكار والظواهر والعمليات مع بعضها من أجل ضمان وصولها للجميع كل حسب مهامه ومن أنظمة الاتصال الشائعة بهذه المؤسسة نظام الإتصال النازل الذي يتولى نقل المعلومات من المديرية الولائية للحماية المدنية إلى مختلف الوحدات الثانوية والمراكز المتقدمة ونظام الاتصال الأفقي والذي ينقل المعلومات بين مصالح المؤسسة، ونظام

1 شنافي نوال ، " دور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير، 2014-2015، ص 63.

الاتصال الصاعد والذي ينقل كل المعلومات من الوحدات الثانوية والمراكز المتقدمة الى الوحدة الرئيسية، ومن الوحدة الرئيسية الى القيادة العليا بمديرية الحماية المدنية.

هذه الأنظمة تساعد قيادي الحماية المدنية ومسؤوليها على قراءة وتحليل العوامل المختلفة والمؤثرة على سير عملهم وعلى أهداف المؤسسة، وكيفية إعداد مختلف الخطط والتخطيط لها إستراتيجيا بالإعتماد على بعض البرامج من أهمها **المخطط الولائي لتحليل وتغطية الأخطار Schema de Wilaya d'Analyse des Couvertures des Risques** الذي يجمع الأعضاء التنفيذيين بالمجلس الولائي والذين يمثلون كل القطاعات (الحماية المدنية، الصحة، السكن و الاشغال العمومية، مديرية الادارة المحلية...) على مستوى الولاية يقومون بمهام ومواقف تتميز بالتكامل فيما بين هذه الاجهزة كما هناك وحدات تدعيم والمشكلة من مجموعة من المؤسسات (كمؤسسة البيئة ومؤسسة العمران والضبطية القضائية، ومديرية الغابات....) مهمتها توجيه الاسناد ، الى جانب مديرية الإدارة المحلية التي توجه الدعم المالي للمؤسسات لتغطية احتياجاتها، هذا البرنامج يلعب دورا كبيرا في التخطيط الإستراتيجي لكل الأخطار المحتملة بالولاية لأنه يبحث في الأخطار ومسبباتها ويعمل على تحديد العدة والعتاد للمواجهة.

وتجدر الإشارة بنا إلى أنه بمؤسسة الحماية المدنية يتم تطبيق برنامج **المخطط الولائي لتحليل وتغطية الأخطار** عن طريق تولى مكتب الخرائط والأخطار الخاصة التابع لمصلحة الوقاية دراسات حول رسم الخرائط وتحليل الأخطار وتحديد الإحتياجات من أجل تغطية الأخطار، ويتم إتخاذ القرار من طرف قائد العمليات، فوفق استراتيجية النظام المنظم تعتمد مؤسسة الحماية المدنية على بعض الدراسات الإستشراافية حول أماكن و درجة الأخطار المحدقة وكذا ضبط تعداد السكان بهذه المناطق وكذا تحديد طبيعة الأماكن المحاذية للأخطار والعمل على تحديد المسافة بين مراكز ووحدات الحماية المدنية ومناطق الخطر المحددة بالإضافة الى تحديد توقيت الوصول إليها هذا البرنامج بداخله يتضمن نظام

يضع هذه الاستراتيجيات قيد التنفيذ وهو ما يعرف بنظام قيادة وتسيير العمليات وفيه تصبح الاستراتيجية في خطة المواجهة عن طريق إعداد خمس مستويات من القيادة وفق تسلسل هرمي متخذة السيرة العامة للعمليات إطارا لها عن طريق مجموعة من العمليات والسيناريوهات تتمثل في التعرف و الانقاذ، الاطفاء الازالة، والحراسة.

كما هناك أيضا برنامج الاعلام الجغرافي (Système d'Information Géographique)

(Géographique) للوقاية من الكوارث الطبيعية والكوارث الناتجة عن النشاط البشري والاستعداد والاستجابة لها متى حدثت، وهو نظام يعتمد على جهاز الحاسوب الذي يقوم ببعض العمليات والتي من خلالها يتم عرض المعلومات التي تم تخزينها في شكل خرائط تقارير ورسومات بيانية وجداول توضيحية وصور الأقمار الاصطناعية بمعنى أنه عن طريق برنامج sig تعمل مديرية الحماية المدنية بتحليل الاخطار ودراستها استنادا الى الاقمار الصناعية لتحديد وضعه وامتداد الخطر مع استنتاج سيناريوهات الأخطار عن طريق القيام بحسابات و الاعتماد على علم الجيولوجيا، ويعني هذا أن نظام المعلومات الجغرافية بدمج كل من الأجهزة، والبيانات، والبرمجيات، مع نظام تحديد المواقع للمساعدة في تحليل الأماكن الجغرافية. والمؤكد أن نشاط الأعوان مرتبط بنواتج تطبيق هذه السيناريوهات. من أجل استغلالها في اتخاذ القرار والتخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة. عمليا فإن العمليات الاستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية تتم من خلال بعض البرامج العالمية ومن خلال برامج محلية ووطنية منها البرنامج الأورو متوسطي للوقاية من الكوارث الطبيعية وكذا الكوارث الناتجة عن النشاط البشري.

وفيما يخص نظم المعلومات في مؤسسة الحماية المدنية وجدنا أنها منقسمة حسب المستويات التنظيمية الى ثلاثة مستويات وهذا ما يتفق مع التقسيمات التي جاء بها كلا

من Loudon & Loudon والمتمثلة في نظم معلومات المستوى الإستراتيجي ونظم معلومات مستوى الادارة ونظم المعلومات المستوى التشغيلي* هذه النظم تربط بينها شبكة معلوماتية تكنولوجية منها التقليدية و الحديثة، على سبيل المثال نجد الهاتف والفاكس من التقنيات والتي تعتمد عليها الإدارة اعتمادا كليا في إعداد خططها وبرامجها سواء الروتينية أو بعيدة المدى والتي لها دور كبير في تحديد إطار للعمليات الاستراتيجية لأنها تدخل من بين الأدوات والموارد المادية التي تفرض على اعضاء الفريق استخدامها والتقيد بأداب استغلالها كونها تدخل ضمن حلقة التدخلات ومختلف المعاملات والعلاقات التنظيمية سواء ما تعلق بالبيئة الخارجية أو بالبيئة الداخلية والمؤكد أن الهاتف بالنسبة لمؤسسة الحماية المدنية لم يعد تلك الوسيلة التي تقوم بإيصال المعلومة و فقط بل هو نظام يستجيب لكل المواقف عن طريق المساهمة في تيسير عمل الأعوان وبالتالي يساعد في تحقيق أغراض التدخل والتعامل به وفق إستراتيجية الرد بحرفية والمعروفة حسب المدربين في التنمية البشرية بـ PHONE (قوة النبرة Power tone التحية Hello المؤسسة Organization اسم المستقبل Name السؤال - الاستفسار End- Question)(1) وحتى تتمكن من الإستثمار في الهاتف وجدنا بأنهم يعتمدون على سجل الهاتف والذي تدون فيه جميع المعطيات والمواقف التي تم عرضها مرفوقة بالمواعيت والمواعيد التي حدثت فيها وهذا السجل من خلاله "يستطيع المدير أن يتعرف على كيفية إستثمار الهاتف في تسيير شؤون العمل و تفعيله أو بالعكس مدى الوقت الذي تم هدره" (2)

* عدنان عواد الشوابكة، مرجع سابق، ص 111.

1 عبير شرف، استراتيجية الرد على الهاتف بحرفية: فيديو من برنامج تكتيكات التواصل الحرفي الفعال، الدرس الخامس، من قناة على اليوتيوب /

منشورة بتاريخ: 9 نوفمبر 2016. تاريخ الدخول: 2021/06/15، الساعة: 18:20. متاح على الموقع: www.abeersharaf.com

2 هناء محمود القيسي، الإدارة التربوية: مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2010، ص236.

كما تلعب الاتصالات اللاسلكية دورا كبيرا في تغطية الأخطار فمن خلال أمواج الكهرومغناطيسية بالاعتماد على موجات الراديو لنقل الاشارات والرسائل عبر الهواتف الخلية والساتلية وأجهزة النداء... يتمكن مركز التنسيق العملي من رصد ومتابعة كل تحركات الاعوان خلال التدخلات وتوجيههم وتحديد أماكن الخطر بالاستعانة بالخريطة ودعمهم بالخطط التكتيكية من اجل اصابة الهدف باقل خسائر ممكنة. والحماية المدنية بالأغواط تتوفر على خمسة محطات لتوليد هذه الطاقة تغطي كامل تراب الولاية ولكل محطة محصل relai يساعد عن طريق الذبذبات الكهرو مغناطيسية ربط المكالمات الهاتفية عن طريق الجهاز المحمول، كما أن الوحدة الرئيسية تتوفر على مرحل تتمركز لديه كل الاتصالات من مختلف الاجهزة الفرعية المنتشرة عبر تراب الولاية.

كما يعتبر الفاكس أداة اتصالية ادارية فعالة جدا كونه يقلص المسافة عن طريق نقل كافة الرسائل المكتوبة والمطبوعة عبر الاتصال الهاتفي بين المديرية العامة للحماية المدنية بالعاصمة والتي تتركز لديها مختلف السلطات والتي تمثل المستوى الاستراتيجي العام وبين مختلف مكاتب مصالح المؤسسة وبين الوحدة الرئيسية (المستوى التشغيلي) والمديرية الولائية (المستوى الاداري) وبين القيادة العليا للمؤسسة ناهيك عن مختلف الوحدات الفرعية والمراكز المتقدمة المنتشرة عبر مختلف دوائر وبلديات الولاية كما يعتبر الفاكس وسيلة متاحة من أي نقطة من الوطن او خارجه وفي أي لحظة كما تتميز بالخصوصية والسرية كونها موجهة للجهة المطلوبة لارتباطها بالهاتف. كما هناك برامج تعمل وفق التكنولوجيا الحديثة مثلما رأينا من خلال تحليلنا للجدول رقم: (17) حيث تمثل الخرائط أرضية لها تعمل مع الساتل والأقمار الصناعية مهمتها رصد المتغيرات البيئية وأماكن الحوادث المتوقعة الحدوث لكنه يمكن أن يكون وسيلة لمضيعة الوقت بسبب ما يزخر به من خدمات والتي تحتل حيزا كبيرا والتي أصبح لها تأثيرها حتى على السمات الشخصية نظرا لثرائه بالوسائط المتعددة (صور تسجيل الصوت، كاميرا رسائل نصية sms و mms ...) وتقديمه لخدمة البريد الالكتروني ناهيك عن خدمة تصفح الانترنت (google yahoo google crom) وخدمة الخرائط وشبكات

التواصل الاجتماعي (فيسبوك، تويتر، أنستغرام، تليغرام،...)، وتطبيقات التسلية والألعاب وكذا تطبيقات الترجمة....

فمن خلال نتائج هذه الفرضية نستنتج أن العمليات الاستراتيجية هي ليست فكرة وليدة الخيال أو حبيسة اللاوعي وإنما هي مشروع عقلائي يتم التحضير له عن طريق توفير ترسانة من القواعد والأسس المدعة لتحقيق الأهداف المرجوة والتي تصب في الاستراتيجية العامة، هذه القواعد والأسس المتمثلة في الدعم الفني المستدام عن طريق اقتناء التكنولوجيا الاتصالات الحديثة واعتماد برامج أكثر سرعة وأجود خدمة مسايرة لمعايير التنمية العالمية في هذا المجال، مع الاهتمام بتكوين إطارات وتقنيين حول تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والأنظمة الحديثة لأن الحاجة أصبحت ملحة لتوفر مهارات متخصصة وخبرات متنوعة في هذا المجال.

وكما لاحظنا أن عمل مؤسسة الحماية المدنية يعتمد على التكنولوجيا نظرا لمساهمتها في سرعة الاداء من خلال المعالجة الالكترونية للبيانات وتخزينها وسهولة استرجاعها وبحث المعلومات متى استدعت المواقف، كما تظهر أهميتها أيضا من خلال نتائج المقابلة بأنها تساهم في تعزيز التفاعل الاجتماعي بشكل كبير داخل المنظمة وخارجها. كما تساهم في تحديد استراتيجية العمليات من خلال التنبؤ بمدى قبول واستعاب أعضاء الفريق للتقنية والاتصالات وتفاعلهم مع المعلومات.

إلا أنه بالرغم من اعتماد الحماية المدنية خلال تحديدها للعمليات الاستراتيجية على التقنية يبقى بشكل محتشم وما تزال مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط بعيدة عن مصاف المؤسسات الإلكترونية التي وفرت لنفسها الكثير من الوقت وذلت جل الصعاب والعقبات خاصة في المواقف الإستثنائية والأزمات.

ثالثا: استخلاص نتائج الفرضية الثالثة

دور أنظمة تقييم أداء أعضاء الفريق في الالتزام بتحمل المسؤولية في إطار العمليات الإستراتيجية.

فمن خلال النتائج التي توصلنا إليها وجدنا أنه لتنمية الأداء وترقيته لابد أن تلتزم الإدارة اتجاه العنصر البشري لديها، وذلك عن طريق الإستثمار في قدراته وكفاءاته وتحفيزها باختيار نظام سليم للتقييم يكون أكثر ملائمة لكمية الجهد المبذول ونوعه ولجميع متطلباته ولطبيعة العمل.

وأنظمة التقييم بالحماية المدنية تقوم أساسا على مجموعة من المعايير حسب نص المادّة 60، والتي جاء فيها "يخضع الموظفون المنتمون للأسلاك الخاصة بالحماية المدنية بانتظام إلى التقييم من سلطتهم السّلمية والذي يهدف على وجه الخصوص إلى تقدير - :

احترام الواجبات العامة والقانونية الأساسية. - الكفاءات الذهنية. - الفعالية والمردود. - القدرات البدنية. - السلوك وكيفية الخدم. - المميزات الشخصية"

فمن خلال هذه المعايير يتمكن القائد المباشر من الحكم على مدى كفاءة العون في قيامه بمهامه بالشكل المطلوب، وكذا معرفة مؤهلاته ان كانت تؤهله لتولي مسؤولية أكبر وترقي وظيفي أعلى مستقبلا، إلى جانب تحقيق مبدأ العدالة من خلال مراعاة تلك الفروق الفردية في جودة الانجازات، ومكافئة كل حسب ما أثمرت جهوده عن طريق تحفيزه بطريقة موضوعية لأن التحفيز "مهارة سلوكية وقيادية يجب أن يتمتع بها المشرف لممارسة وظيفة التوجيه والرقابة والمتابعة، وتفعيل آليات التكوين باعتماد مقاييس موضوعية لممارسة عملية التقييم"⁽¹⁾، فمن المؤكد إذن أن للتحفيز أهمية كبيرة في رفع التحدي لانجاز العمل بطريقة

* من الفصل السابع المعنون ب: التقييم ، من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادرة في 04 ربيع الثاني عام 1432 الموافق ل 09 مارس سنة 2011.

1 عادل جودة، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: دمشق، 2000، (ب ط)، ص 05.

مستعجلة انطلاقاً من تولد ذلك الشعور لتأكيد الذات حيال المواقف المتميزة بحساسيتها وخطورتها لأنها كثيراً ما ترتبط بالمخاطرة والتضحية والمواجهة، بالإضافة الى أن التحفيز يرفع من وتيرة معنوياته ودوافعه نحو العمل وتحسين مواقفه اتجاه الخرجات الفجائية لذلك اعتبرنا "تجم عبد الله وعباس حسين" أن "الحوافز نظام من العلاقات المتداخلة ضمن مجموعة من المتغيرات البيئية داخل وخارج المنظمة" (1).

ومن ناحية أخرى خلال التقييم لا بد من الأخذ بعين الاعتبار سلوكيات العون مع زملائه اثناء العمل وأوقات الراحة من المناوبة، فضلاً عن قياس قدراته المهارية خلال التدخلات والأزمات، ناهيك عن نتائج التدريب الذي يمثل حسب Flippo نشاطاً خاصاً باكساب وزيادة معرفة الفرد ومهارته لأداء عمل معين (2). قد يكشف تقييم الأداء الحالي للموظف تفوقه وتميزه في بعض المهارات في مجال معين أكثر من التوقعات فيتم ترفيع رتبته مثلما رأينا في المعلومات التي تم سردها لنا من خلال مقابلتنا لاحد الأعوان الذي تم ترفيعه عن عمله البطولي (الجدول رقم: 23) **فالحرص على تنظيم الوقت** إذن هو أحد الإستراتيجيات المهمة التي تسهر المستويات العليا على الحفاظ عليه لأنه يعتبر سر نجاح كل العمليات والتدخلات، كما أن مواضبة العون على إنجاز عمله بسرعة ليس سلوكاً اختيارياً بل هو إجباري تقتضيه متطلبات العمل ونصوص القوانين وتعليمات القائد المباشر وتوصيات القيادة العليا، وكما هو مؤكد لدينا أن الحرص على إنجاز العمل هو مسؤولية يحملها العون على عاتقه، ويعتبرها من مهام واجبه ومستلزمات وظيفته كونه يتولد من خلال عملية التطبيع التي يخضع لها العون أثناء تنشئته على طقوس وتقاليد وأعراف مؤسسة الحماية المدنية إذ أن الوقت هو أحد المتغيرات التي تصاحب العون منذ أيام تربيته لغاية نهاية مساره المهني

1 نجم عبد الله وعباس حسين جواد، مرجع سابق، ص 335.

2 محمد مجد جاب الله عمارة، الإدارة في الخدمة الإجتماعية: المدخل الى منظومة العولمة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ط1، 2003، ص 225.

إذ أن هناك قواعد مرتبة بالوقت _ بدءا من النزول إلى ساحة العَلَم على الساعة السابعة ونصف في صفوف مستوية تتكون من فرقتين إحداها الفرقة المناوبة والأخرى الفرقة المباشرة للعمل وفي الساعة السابعة وخمس وأربعون دقيقة يتم رفع العلم وفي الثامنة تتم عملية ضبط القوائم بالمناداة على الحضور وتسجيل الغيابات، ثم يعطي رئيس الوحدة الإشارة لتستأنف الفرقة تدريباتها الرياضية للحفاظ على اللياقة البدنية واختبار الجاهزية تحسبا لأي طارئ ثم تتولى أولا تفقد المركبات من الشاحنة وسيارة الإسعاف ومختلف العتاد الخاص بالإسعاف والإطفاء والإنقاذ، ناهيك عن التدخلات الطارئة بمجرد إطلاق سافرة الإنذار أين يلعب العون دورا كبيرا في مسابقة الزمن لتحقيق الغاية من التدخل في أقصر وقت وبأقل خسائر، فمن خلال هذه الجزيئية نلاحظ أن الوقت في الحماية المدنية مهم جدا وهو من الفرص الثمينة الواجب استغلالها كونه يصنع إطارا منظما لتحقيق أهداف المؤسسة ويعزز إحتياجات الموظفين، وعليه فالإنضباط بانجاز العمل بسرعة هو أحد معايير التقييم الواردة ببطاقة تقييم الأسلاك الخاصة بالحماية المدنية" والتي جاء حولها في أحد مكونات المعيار الأول والمعنون باحترام الواجبات العامة الأمانة وعدم التحيز... الإلتزام بالتوقيت والانضباط والسلوك المحترم والمسؤول... ومنه فإن التحفيزات مرتبطة بتحقق هذا المعيار.

كما وجدنا من خلال تحليل معطيات هذه الفرضية أن نمط التسيير الإداري الداخلي وسيلة إيجابية للعمل من وجهة نظر معظم المبحوثين لأن كل الحقوق التي يتمتع بها الأعوان تتم من طرف القائد الإداري الذي غالبا ما يتسم دوره في تقييم وتثمين تلك المواقف الناجمة عن علاقات العمل الخاصة بأعضاء الفريق أو علاقاتهم مع القادة المباشرين لهم والمشرفين عليهم، ومخرجات الخرجات الميدانية والمناورات والتدريبات.

وتجدر الإشارة الى أن القائد الإداري والذي يتولى مهمة التسيير يتموقع على رأس مصلحة إدارة المستخدمين والتي تلعب أدوارا إستراتيجية هامة بناء على ما تم صياغته في الإستراتيجية العامة لمؤسسة الحماية المدنية بغية الوصول إلى الأهداف المسطرة، وذلك من خلال بعض العمليات الجوهرية وأهمها إستراتيجية تحليل الوظيفة التي تعتبر أسلوبا

علميا لعملية تجميع وتوثيق البيانات والمعلومات الخاصة بالوظيفة" وكذا إستراتيجية توصيف الوظيفة حسب اعتبار (job desing) لها "كمواصفات للمحتوى وطرق وعلاقات الوظائف من أجل إرضاء المتطلبات التكنولوجية والتنظيمية وكذلك المتطلبات الإجتماعية والشخصية لشاغل الوظيفة" (1) إضافة إلى إستراتيجيات الإختيار التي تشمل ذوي المؤهلات لشغل الوظائف المتاحة بمؤسسة الحماية المدنية، إضافة إلى إستراتيجية التدريب والتطوير الذي يرفع من قدرات ومهارات الأعوان، وذلك بتدارك مواطن القصور والضعف لديهم عن طريق التكثيف من برامج التدريب والمناورات وفتح تخصصات جديدة في التكوين المتخصص، وقد حدد "بلانكت plunkett" العوائد المادية والمعنوية من عملية التدريب منها الإرتفاع بمستوى الدافعية والروح المعنوية ، ... بالإضافة إلى ارتفاع مستوى الإنتاجية ..، الإرتفاع بنوعية المخرجات، وكذا الإرتفاع بمستوى المهاري:..، إضافة إلى التصعيد الوظيفي. (2) وكذلك إستراتيجية تقويم الأداء والمرتبطة بفاعلية أعضاء الفرق وكفاءتهم في أداء مهامهم على أكمل وجه مع تفعيل نظام رقابي محكم على العمليات والسلوكات اليومية من خلال المعلومات التي يوفرها نظام التقييم والذي يهدف حسب نص المادة 61: إلى-الترسيم - الترقية في الدرجة - الترقية - التعيين في منصب عال أو في منصب شغل متخصص- الالتحاق بالتكوين - منح امتيازات مرتبطة بالمرود وتحسن الأداء - منح الأوسمة الشرفية والمكافآت. كما أشارت المادة 62: "يكون التقييم دوريا وينتج عنه تقييم منقط يرفق بملاحظات." (3)

1 حاتم فارس الطعان، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل"، مجلة الدنانير، العدد الثالث، ص 207.

2 محمد حسن وسمي، السلوك التنظيمي في الادارة التربوية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، ط 1، 2004، ص 177

3 الفصل السابع: التقييم، من الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد: 15، الصادرة بتاريخ 4 ربيع الثاني 1432 الموافق ل 9 مارس 2011، ص9.

والملاحظ أنه من خلال إستراتيجية تقييم الأداء يسهر قائد التسيير الداخلي على ضمان إستمرار سيرورة العمل، وتطبيق القانون وبسط هيمنته. إلا أنه وبالرغم من اعتماد هذه المعايير وشيوعها في مختلف المؤسسات الخدمائية بما فيهم مؤسسة الحماية المدنية بسبب موضوعيتها باعتمادها على التقديرات الكمية تبقى طريقة تقليدية والمعروفة بطريقة "الميزان أو "الدرجات" أو "النقط" إلا أنها قد تصطدم بالعديد من المشكلات أهمها انحياز القائد المباشر الى أحدهم لاعتبارات كالعلاقات الشخصية والنفوذ.

كما وصلنا أيضا إلى أن احترام القوانين من بين أهم معايير التقييم والتي جاء فيها إحترام الواجبات العامة والقانونية الأساسية، ذلك أن القوانين بالمؤسسات العمومية تعمل على بسط السلم الإجتماعي والعدالة الإجتماعية بين الموظفين عن طريق فض النزاعات وتسويتها وتوظيف الإجراءات اللازمة إزاء الموظفين الذين تم تأكيد أخطائهم أو أولئك الذين يكونون محل متابعات تأديبية أو جزائية، وبهذا تعمل القوانين على صيانة كرامة الموظفين وإنصافهم وإلزامهم على إنهاء الأعمال الموكلة إليهم وتحمل مسؤولياتهم والتي تتكامل في العمل بروح الفريق.

ومن ناحية أخرى ومن خلال تحليلنا للجدول رقم: (23) يظهر لنا جليا أن التسيير المركزي يعتبر أحد سمات التنظيم بهذه المنظمة حيث "تتجمع السلطة في يد فرد واحد أو مركز إداري أو مستوى إداري واحد ومعنى ذلك أن الإدارة يتحكم في مصيرها فرد واحد هو الذي يصدر الأوامر ويتابع تنفيذها وهو الذي يخطط وينظم وما على الجهاز الإداري إلا القيام بتنفيذ التعليمات دون إبداء أي وجهة نظر فيما يصدر من الإدارة العليا⁽¹⁾"، فالتحكم في ميكانيزمات العمل وبسط السيطرة على مفاصل المؤسسة ومختلف وحداتها ومراكزها على مستوى تراب الولاية هو أحد مميزات هذا التنظيم، إلا أنه من ناحية أخرى يجعل المؤسسة أكثر إنزواء وإنطواء في تعاملها مع موارها البشرية سواء المتمركزين في المستويات الوسطى

1 سلامة عبد النعيم حسين، الادارة الذاتية ولا مركزية التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الاسكندرية ، ط1، 2006، ص107.

من إداريين أو المستويات التشغيلية من أعوان وتنفيذيين، والجدير بالذكر أن الاعتماد على الأسلوب المركزي في التسيير يفوّت بعض الفرص بسبب قرصنته كل الجهود، والإحكام على المهارات والقدرات وعدم إعطائها العنان لتعبر عن نفسها بسبب المغالاة في تطبيق القوانين، ومن بين هذه الفرص التي رأى المبحوثون أنه شبه مستحيل تحقيقها هو **معرفة تقدمهم الوظيفي** وما نخشاه أن يكون تفويت هذه الفرصة في حقيقته سقفا زجاجيا يحول مابين الإستثمار في مهارات منسوبيها والإستفادة منهم، وبين تحقيق تطلعاتهم.

وعموما وجدنا أنه ليس هناك طريقة واحدة يمكن اتباعها في التدخلات نظرا لتعدد المواقف وفجائية حدوثها وهذا ما يبين بأن علاقة مؤسسة الحماية المدنية بالبيئة الخارجية تعتمد على الموقف ومدى تلائمها وتكيفها معه، ونفس الشيء بالنسبة لعلاقتها مع أصحاب المصالح (مثلا المقاولين أو المؤسسات التي تتعاقد من أجل التموين بالمعدات اللّزمة أو بالمواد الغذائية أو بالمركبات وسيارات الإسعاف، والأدوية والمعدات الصيدلانية...) وهذا كله من أجل ضمان مركزها التنافسي من حيث جودة الخدمات ومن حيث تحقيق الأهداف الإستراتيجية التي عادة تستهدف الأبعاد الإنسانية أكثر منها مادية، وهذا بسبب المغزى الحقيقي لوجود المؤسسة والذي لا يخرج عن تقديم خدمات الإسعاف والإنقاذ والإجلاء والإطفاء، والحفاظ على أرواح الأفراد والسهل على أمنهم وبالتالي استقرار المجتمع، وعليه فإن نجاح مؤسسة الحماية المدنية قائم على مدى تكيفها مع البيئة الخارجية بكل مكوناتها مع تسليح نفسها بمكانزمات دفاعية من خلالها تخلق فرصا إيجابية يمكن استثمارها والتعامل المناسب مع التهديدات والقيود، وهذا لتحديد مواطن القوة والضعف من أجل تحقيق أهدافها الاستراتيجية وهذه العوامل تؤثر على اختيار وتحديد البدائل الإستراتيجية المناسبة كما تجدر الإشارة إلى أنه هذه البدائل تتنوع بتنوع موضوعاتها فهناك بدائل تتعلق بشخصية الأفراد وبدائل تتعلق بالتدخلات العملية في الكوارث والحوادث والتي تكون على المستويات التشغيلية، وبدائل تتعلق باختيار القرارات التكتيكية والتي يتم اتخاذها من طرف المستويات

الوسطى (الادارة)، وبدائل تتعلق بظروف وكيفيات سير العمل في المنظمة تتم على المستويات الهرمية، وبدائل تتعلق بالظروف البيئية الداخلية والخارجية والتي عادة ما تطرح على مستوى المستويات العليا عندما يُطرح موضوع المنافسة.

الاستنتاج العام

فمن خلال عرضنا لنتائج الفرضيات وتحليلها نستنتج أن العمليات الإستراتيجية بالحماية المدنية هي جزء لا يتجزء من الإستراتيجية العامة التي تهدف المديرية العامة للحماية المدنية إلى تحقيقها والتي تشمل مختلف مديرياتها الولائية نجد أن العمليات الإستراتيجية تركز على بعض الأهداف التي تستجيب لمواقف مؤسسة الحماية المدنية بالأغواط من خلال قابلية أعضاء الفريق لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية. ومن خلال دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات. ومن خلال دور أنظمة تقييم الأداء في الالتزام بتحمل المسؤولية، كما استنتجنا بعض المخرجات التي تتلخص في بعض نقاط القوة ونقاط الضعف ونقاط التهديد التي تحيط بالعمليات الإستراتيجية بالمؤسسة كما يلي:

أولاً. نقاط القوة:

-الإستثمار في الرأسمال البشري بمؤسسة الحماية المدنية: ذلك أن اهتمام مؤسسة الحماية المدنية بالعنصر البشري ونخص بالذكر اعوان التدخل من خلال تعليمهم وتدريبهم وتوفير ما يلزمهم من الدعم اللوجستي والدعم النفسي خلال المناورات، يعد قيمة مضافة لتعزيز إستراتيجية المؤسسة.

كما أن تمايز سنوات الخدمة بين أعضاء فرق العمل (أعوان التدخل) وتنوع مهاراتهم في انجاز المهمات واختلاف قيمهم يعد عاملاً مهماً في نقل الخبرات من جيل إلى جيل واستفادة القيادة من هذه التجارب والعمل على تلقينها أثناء المناورات والتدخلات.

بالإضافة إلى أن الإهتمام بالكفاءات الجامعية من خلال فتح جسر بين مؤسسة الحماية المدنية والجامعة يعتبر إستثماراً إيجابياً وخلاقاً، فهذا الإستثمار يلقي بظله على جميع

الأصعدة فنجد أن المنظمة الدولية للحماية المدنية والدفاع المدني* مثلا هذه السنة أحييت اليوم العالمي للحماية المدنية تحت شعار " حماية مدنية قوية للحفاظ على الإقتصاد الوطني" منوهة بالدور الكبير الذي يلعبه رجال الحماية المدنية في المحافظة على اقتصاديات بلدانهم والمساهمة في تنميتها وتطويرها. من خلال تدخلاتها اليومية في حماية الثروة الغابية والمحاصيل الزراعية، وتساهم بذلك في الحفاظ على الأمن الغذائي، وحماية البيئة والسهر على احترام مقاييس السلامة والأمن من أخطار الحرائق والانفجارات، وبذلك التقليل من خسائر الدول في هذا المجال.

-**اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة:** ولأن ما تتميز به مؤسسة الحماية المدنية هو التنسيق العملياتي المحكم، وذلك من خلال وضع أنسب البدائل الإستراتيجية خلال اختيار الخطة المناسبة لطريقة التدخل ببذل وقت أقل وخسائر أقل لتحقيق نتائج أفضل.

- **ثقافة تنظيمية قوية:** لأن هذه المؤسسة استطاعت فرض قيمها وتقاليدها وطقوسها داخل بيئتها وخارجها، والظفر باحترام الجميع خاصة للفرق أثناء تدخلاتهم، الأمر الذي يعزز عملياتها الإستراتيجية على المستوى المحلي والوطني.

ثانيا. نقاط الضعف:

-**المركزية الإدارية المفرطة:** هذه المركزية تعيق حركة التطور والتغيير بالمؤسسة، كما أن مركزية القرار وعدم إشراك ممثلي العمال المباشرين تسبب الكثير من الأمراض المهنية والتي تتسبب في تذبذب استراتيجية المؤسسة، لأنه لا يعقل أن تكون الاستراتيجية جاهزة وقابلة للتنفيذ دون أن تكون معززة بكفاءات يتقنون الأداء ويلتزمون بالضوابط واللوائح ويتمتعون بقدر من التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار، كما أن حصر القرارات في يد سلطة واحدة قد يحجب الكثير من القضايا الإستراتيجية عن المستوى التنفيذي المباشر لعمليات التدخل فعليا.

* (ب م)، مجلة «الحماية: وعينا يحمينا» ،مجلة اعلامية تصدر عن المديرية العامة للحماية المدنية ، العدد 29: ماي 2021، ص 10.

- **عدم تكافؤ الفرص في التكوين:** المؤسسة محل الدراسة تفتقر إلى بعض الكفاءات في بعض التخصصات التي تتوفر لدى بعض المؤسسات الأخرى في ولايات أخرى بسبب التباين البيئي وخصوصية كل منطقة، الأمر الذي يتسبب في عدم تكافؤ الفرص بين أعضاء الفرق المحلية مع باقي الوحدات المتواجدة على مستوى الولايات الأخرى. الشيء الذي يفوت عليهم التدخل في بعض الأزمات الدولية والتي تنمي القدرات المهارية للأعوان.

- **الغلو الشديد في تطبيق القوانين:** والذي يفوت الكثير من الفرص وعلى رأسها عدم اتاحة فرصة للإبداع.

- **عدم الإحتكام إلى تكنولوجيا المعلومات والإتصالات الحديثة في العمل:** أي افتقار المؤسسة إلى الجاهزية الإلكترونية والإكتفاء فقط بالطرق الكلاسيكية.

- **معايير تقييم الأداء:** ولأن النموذج المتبع هو نموذج قائم على التقديرات الكمية كما سبق وذكرنا تبقى طريقة تقليدية وهي المعروفة بطريقة "الميزان أو "الدرجات" أو "النقط" والتي في نظرنا تبقى شكلية ونمطية فقط.

ثالثا-الفرص:

- **فتح الكثير من الملحقات والمراكز على مستوى تراب الولاية:** وهذا بسبب شساعة الحيز الجغرافي وصعوبة مسالكه المختلفة، ومنه تعتبر مكسبا لتلك المناطق التي بها تركيز سكاني لكن برغم أن هذا الإجراء في ظاهره يبدو صحي إلا أن التساؤل المطروح هل بالفعل أن كل هذه الملاحق والمراكز قد حققت اكتفاء من حيث العدد والموارد البشرية والدعم المادي الكافي؟ أم أن شأنها شأن بعض قاعات العلاج والتي خدماتها لا تتعدى تقديم العلاجات من حقن وتضميد الجروح البسيطة دون توفر طبيب أو قاعة ملاحظة.

رابعا-التحديات:

- **تداخل مهام الحماية المدنية مع بعض المؤسسات:** هناك بعض المؤسسات التي تتقاطع بعض مهامها مع البعض من مهام الحماية المدنية على سبيل المثال كمؤسسة

الغابات، ومؤسسة البيئة ومصحة الوقاية من الحوادث بمؤسسة سوناطراك، ومصحة الأمن الصناعي بمؤسسة سونلغاز ومؤسسة الصحة... وهذا ما يعرف بالإزدواجية والتنافس بينهم، مما يجعلها غير قادرة على تحسين مركزها التنافسي مثلما هو مخطط له، وهذا مرده عدم وجود ما يعرف بالتنسيق الخارجي بين مؤسسة الحماية المدنية وغيرها من المؤسسات ذات الصلة بنشاطها وأهدافها.

-عدم تطبيق أسلوب الإدارة الالكترونية: فالإبقاء على النمط التقليدي قد يهدر الكثير من الوقت، والجهد والمال والإمكانات، كما أنه قد يُعثر مكانتها التنافسية، لأن موقف المؤسسة من التكنولوجيا بهذا الشكل لا ينسجم مع اتجاهات التطور في عالمنا المعاصر الذي كثر الحديث فيه عن ما حققته الريادة و الجودة والتنمية المستدامة، والفكر الاستراتيجي، ولو أنه لا يعد تهديدا للعمال مادام الإعتماد على مهاراتهم مازال قائما.

الخاتمة

من خلال هذا البحث وصلنا إلى أن العمليات الإستراتيجية تتحدد من خلال دور قابلية أعضاء فريق العمل لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية، وتحدد كذلك من خلال دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات، كما تحدد أيضا من خلال أنظمة تقييم أداء أعضاء الفريق ودورها في الإلتزام بتحمل المسؤولية. وبالتالي فإن لفاعلية أسلوب العمل بالفرق دور في ديناميكية التخطيط الإستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية بما فيها مؤسسة الحماية المدنية بولاية الأغواط على اعتبار أن السمات والخصائص والمهارات التي تميز الفرق المتمسمة بالفاعلية تلعب دورا كبيرا في تحديد تلك الإستراتيجيات الملائمة للمنظمة لجعلها أكثر حضورا واستعدادا لمواجهة ما يحيطه المستقبل من عراقيل، وذلك من خلال الإعتماد على نقاط القوة في مقابل نقاط الضعف، وبالإعتماد على الفرص في مقابل التهديدات وهذا من خلال تبني رؤية استراتيجية واضحة المعالم واتخاذ سياسات وفعاليات وخطط مناسبة للخوض في ضمار المنافسة وتحقيق الصمود والإستقرار، ومؤسسة الحماية المدنية باعتبارها مؤسسة خدماتية حيوية لم تكن في معزل من تفاعلات البيئة الخارجية ومستجداتها، كما أن الظروف الإستعجالية التي تخيم على طبيعة عمل أعوان الحماية المدنية جعل أصحاب القرار يتقيدون ببعض الضوابط بصرامة ومنها الإعتماد على تقييم عمل الأعوان بصفة دورية وفتح باب التكوين المتخصص بالإضافة إلى تثمين بطولات الأعوان ومكافئتهم بالتصعيد في الرتبة وتحفيزهم ماديا ومعنويا. وبالرغم من هذه العمليات الاستراتيجية إلا أنه ينبغي على مؤسسة الحماية المدنية أخذ بعض التوصيات محل الجد، وهي:

-كسر جماع التنظيم البيروقراطي الشبه عسكري من خلال استراتيجية الانفتاح على البيئة الخارجية وتحليلها لاختيار أنسب لأصحاب المصالح الذين يساهمون في ترقية استراتيجية المؤسسة.

- الإتجاه الى تشتيت القرارات وعدم مركزيتها بالمديرية العامة للحماية المدنية بالجزائر العاصمة من اجل ايجاد مرونة في التطبيق.
- الإهتمام أكثر بالتغذية العكسية، لتضييق شساعة الهوة بين المستويات القيادية العليا وباقي المستويات على مستوى الهيكل التنظيمي.
- التركيز على متغير مشاركة الممثلين المباشرين في اتخاذ القرار نظرا لاحتكاكهم المباشر بأعضاء الفريق وبالمهام بنقاط قوة وضعف الفريق.
- تصويب الإهتمام حول الفرق ذات المهارات العالية والمتسمة بالفاعلية والتي تحقق النتائج المرضية ومكافئتهم وحفزهم وتشجيعهم ماديا ومعنويا.
- الإحتكام إلى الفعاليات والمؤتمرات العلمية التي تجمع بين مؤسسة الحماية المدنية وباقي المؤسسات التي تتقاطع معها في بعض المهام كمؤسسة الغابات ومصلحة الوقاية بسوناطراك والجامعة والمؤسسات الإستشفائية للوصول الى نتائج تفضي الى تحديد المسؤوليات وتقاسم الأدوار بينهم لمعالجة التهديدات التي قد تعيق سبيل الأهداف الإستراتيجية بالإضافة إلى إبرام اتفاقيات عمل فيما بينهم تساهم في نقل الخبرات والحد من المنافسة السلبية على حساب المنافسة الإيجابية.
- الإحتكام إلى قاعدة للبيانات والمعلومات ملائمة تتجمع بها جميع الأنظمة والمعلومات المحوسبة وغير المحوسبة لحفظها وأرشفتها والرجوع إليها متى تطلب الأمر بسهولة.

المراجع

المعتمدة

1/- الكتب باللغة العربية

- 1) أبو النصر مدحت، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة، المجموعة العربية للتدريب والنشر: القاهرة، ط1 2012.
- 2) أبو حمد آل علي رضا صاحب وكاظم الموسوي سنان، مفاهيم إدارية معاصرة: نظرة عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2005.
- 3) أبوقحف عبد السلام، التجربة اليابانية في الإدارة والتنظيم: الدعائم الأساسية ومقومات النجاح، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، ط1 1998.
- 4) أبو قحف عبد السلام، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة للنشر: الإسكندرية، (ب ط)، 2003.
- 5) أحمد أبو فارة يوسف، إدارة الأزمات: مدخل متكامل، مكتبة الجامعة: الشارقة و إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، ط1 2009.
- 6) أكرم العدلوني محمد، العمل المؤسسي، الإبداع الخليجي: الكويت ، قرطبة للإنتاج الفني: الرياض، ط2، 2004.
- 7) الجبوري حسين، التخطيط الاستراتيجي في التعليم: تخطيط معاصر في عالم متجدد، الدار العربية للعلوم ناشرون: بيروت، ط1، 2010.
- 8) الجيلاني حسان، الجماعات: دراسة نفسية اجتماعية للجماعات غير الرسمية، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2008.
- 9) الدوري زكريا وعلي صالح أحمد، الفكر الاستراتيجي وانعكاساته على نجاح منظمات الأعمال: قراءات وبحوث دار اليازورتي العلمية للنشر والتوزيع: عمان، (ب ط) 2009.
- 10) الحريري رافدة، التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية، دار الفكر ناشرون وموزعون: عمان، ط1 2007.
- 11) الحريري رافدة ، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات التربوية الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع: الأردن (ب ط)، 2008.
- 12) الخطيب أحمد و سالم معاينة عادل، الإدارة الحديثة : نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، دار عالم الكتب الحديث، جدارا للكتاب العالمي: الأردن، ط1، 2009.
- 13) الرويشي هاني، مبادئ التخطيط الاستراتيجي، مركز الشرق للدراسات، (ب ب ن)، (ب ب ن).
- 14) الكرخي المجيد، التخطيط الاستراتيجي: باستخدام المصفوفة المربعة SWOT، دار المناهج للنشر والتوزيع: الأردن، (ب ط)، 2016.
- 15) الصيرفي محمد عبد الفتاح ، مبادئ التنظيم والادارة، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2006.
- 16) الصيرفي محمد، السلوك الإداري: العلاقات الإنسانية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، ط1، 2007.
- 17) الصيرفي محمد، التخطيط السياحي، دار الفكر الجامعي: الاسكندرية، ط1، 2007.
- 18) الصيرفي محمد، مهارات التخطيط السياحي، المكتب الجامعي الحديث: مصر، (ب ط)، 2008، 2009.
- 19) الصيرفي محمد، الإدارة الإستراتيجية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، ط1، 2008
- 20) الصيرفي محمد، التخطيط الإستراتيجي: سلسلة إصدارات التدريب الإداري، مؤسسة حورس الدولية للنشر و التوزيع: الاسكندرية، ط1، 2008.
- 21) اللقاني ناصر، أنماط الشخصية ومهارات العمل، مركز الكتاب للنشر: القاهرة، (ب ط)، (ب س ن).

- (22) إبراهيم أحمد أحمد، التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر: الإسكندرية، (ب ط)، 2004.
- (23) إبراهيم عبيدات محمد، استراتيجية التسويق: مدخل سلوكي، دار وائل للنشر: عمان، ط3، 2003.
- (24) آلان جون، التخطيط الاستراتيجي الناجح-SUCCESSFUL STRATEGY PLANNING، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع: القاهرة، ط1، 2000.
- (25) إلهام سامي حمام وآخرون، الحقبة التدريبية لبرنامج (مهارات بناء فرق العمل)، قسم الإدارة التربوية: جامعة الملك سعود: الرياض، (ب ط)، 2012.
- (26) برايسون.جون.م، التخطيط الاستراتيجي: للمؤسسات العامة وغير الربحية، ترجمة: محمد عزت عبد الموجود، مكتبة لبنان ناشرون: بيروت، ط3، 2003.
- (27) بني حمدان خالد محمد و وائل محمد صبحي إدريس، الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي: منهج معاصر، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: الاردن (ب ط) 2007.
- (28) (ب م)، عَمّ نفسك بالطريقة المثلى: مهارات الإدارة في 24 ساعة (أسس الإدارة، الإدارة في أماكن العمل المعاصرة، سياسات المؤسسة والقيادة الإدارية، التحديات التي تواجه الإدارة)، مكتبة لبنان ناشرون، الشركة المصرية العالمية للنشر لونغمان، ط1، 2003.
- (29) جاب الله عمارة محمد محمد، الإدارة في الخدمة الإجتماعية: المدخل الى منظومة العولمة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، ط1، 2003.
- (30) جاد الرب سيد محمد، السلوك التنظيمي: موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة، مطبعة العشري: مصر، (ب ط) 2005.
- (31) جواد نبيل، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، الجزائرية للكتاب: الجزائر والمؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع "مجد": الجزائر، ط1، 2006.
- (32) جودة عادل، الحوافز، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: دمشق، (ب ط)، 2000.
- (33) جينبرج جيرالد وبارون روبرت، إدارة السلوك في المنظمات، تعريب رفاعي محمد رفاعي واسماعيل علي بسيوني دار المريخ للنشر: المملكة العربية السعودية، ط7، 2004.
- (34) جيلالي عجة، قانون المؤسسات العمومية الاقتصادية من إشتراكية التسيير إلى الخصوصية، دار الخلدونية للنشر: الجزائر، (ب ط)، 2006.
- (35) داود غسان وآخرون، التفكير الإداري والاستراتيجي في عالم متغير، ج1، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2010.
- (36) دراكر بيتر، الإدارة: المهام-المسؤوليات-التطبيقات، ترجمة: اللواء محمد عبد الكريم، الدار الدولية للنشر والتوزيع: القاهرة، (ب ط)، 1996.
- (37) واضح رشيد، المؤسسة في التشريع الجزائري: بين النظرية والتطبيق، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر (ب ط)، 2003.
- (38) واضح رشيد، علاقات العمل في ظل الإصلاحات الاقتصادية في الجزائر، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2005.

- (39) حافظ بدوي هناع، إدارة وتنظيم المؤسسات الاجتماعية: في الخدمة الاجتماعية، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، (ب ط)، 2002.
- (40) حريم حسين، إدارة المنظمات: منظور كلي، دار حامد للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2003.
- (41) حسن رسمي محمد، أساسيات الإدارة التربوية، دار الوفاء للطباعة والنشر: الإسكندرية، ط1، 2004.
- (42) حسن رسمي محمد، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر: الإسكندرية، ط1 2004.
- (43) حسن راوية، إدارة الموارد البشرية: رؤية مستقبلية، الدار الجامعية: الإسكندرية، (ب ط)، 2001.
- (44) حسن وسمي محمد، السلوك التنظيمي في الإدارة التربوية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1 2004.
- (45) حسين الخلف علي وعبد القادر الشاوي سلطان، المبادئ العامة في قانون العقوبات، المكتبة القانونية: بغداد (ب س).
- (46) حنفي عبد الغفار وأبو قحف عبد السلام، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث: الإسكندرية، (ب ط) 1993.
- (47) حيرش عيسى، الإدارة الاستراتيجية الحديثة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2012.
- (48) طه طارق، نظم دعم القرار في بيئة العولمة والإنترنت، دار الفكر الجامعي: الإسكندرية، (ب ط)، 2008.
- (49) يوسف خميس موسى، مدخل إلى التخطيط، دار الشروق للنشر والتوزيع: عمان، ط1 ، 1999.
- (50) يورك بدس، ديناميات العمل كفريق، مكتبة لبنان: بيروت، ط1، 2001.
- (51) كامل أسامة، مقدمة في الإدارة، مؤسسة لورد العالمية للشؤون الجامعية: البحرين و دار الوفاء لنديا الطباعة: مصر، (ب ط)، 2006.
- (52) كارنيغي دائل، فن إدارة الوقت: كيف تدير حياتك وتستثمر وقتك، مكتبة جزيرة الورد: القاهرة، ط1، 2010.
- (53) كاظم حمود خضير واللوزي موسى ، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2008.
- (54) كشت ابراهيم، ومضات إدارية: صور من الواقع الإداري وأفكار إدارية عرضت بأسلوب القصة والخاطرة والحوار دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ط3، 2004.
- (55) لاندبيرغ ماكس، أدوات القيادة، الرؤية، المبادرة، الزخم، تعريب غادة الشهابي، المكتبة العبيكات: الرياض، ط1 2003.
- (56) لعويسات جمال الدين، الادارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2005.
- (57) لطفي طلعت إبراهيم، علم اجتماع التنظيم، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع: القاهرة، ط1، 2007.
- (58) محمد أبو النصر مدحت، فرق العمل الناجحة: البناء والنمو والإدارة لإنجاز المهام بشكل أفضل وأسهل المجموعة العربية للتدريب والنشر: مصر، ط3، 2015.
- (59) محمد السويدان طارق وأكرم العدلوني ومحمد ، كيف تكتب خطة استراتيجية؟، قرطبة للنشر والتوزيع: الرياض و شركة الإبداع الخليجي: الكويت، (ب ط)، 1425.
- (60) محمد السيد إسماعيل ، الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وحالات تطبيقية، المكتب العربي الحديث: القاهرة، (ب ط) 1990.
- (61) محمد حمادات محمد حسن، السلوك التنظيمي والتحديات المستقبلية في المؤسسات التربوية، دار الحامد للنشر والتوزيع: عمان، ط8، 2008.
- (62) محمد عبد الباقي صلاح، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية طبع - نشر - توزيع: الإسكندرية، (ب ط)، 2001.

- 63) محمد ثابت زياد، تنظيم وتنفيذ وتقييم ورشة عمل لعشرين مديرا حول " التخطيط الاستراتيجي Strategic Planning "، مركز التطوير التربوي - دائرة التربية والتعليم، وكالة الغوث الدولية: بدون بلد النشر، (ب ط) 2006.
- 64) محمود القيسي هناء، الإدارة التربوية: مبادئ- نظريات- اتجاهات حديثة، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، ط1 2010.
- 65) محمود جمعه سلمى، ديناميكية طريقة العمل مع الجماعة، المكتب الجامعي الحديث: الإسكندرية، (ب ط)، 2005.
- 66) محسن العامري صالح مهدي ومنصور الغالبي طاهر محسن، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان ط1، 2007.
- 67) معروف هوشيار، التخطيط الاستراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، ط1، 2009.
- 68) مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع: الأردن، (ب ط)، 2005.
- 69) مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة: الهيكل والتصميم، الأردن: دار وائل للنشر، ط3، 2008.
- 70) مصباح مها ، نظرية القيادة، شعبة إدارة الأعمال، الفرقة 4، الجزء 2، 2020.
- 71) نزار الركابي كاضم، الإدارة الإستراتيجية: العولمة والمنافسة، دار وائل للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2004.
- 72) سبتي رشيدة، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية، دار التنوير: الجزائر، ط1، 2013.
- 73) سيباني خليل، المدير الفعال: بناء القائد الناجح، موسوعة رجل الأعمال الناجح، دار راتب الجامعية: لبنان، (ب ط) (ب س ن).
- 74) عارف عساف أحمد، الأصول العلمية والعملية لإدارة المشاريع الصغيرة والمتوسطة، دار صفاء للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2012.
- 75) عباس الخفاجي نعمة، الإدارة الاستراتيجية: المداخل والمفاهيم والعمليات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان ط1، 2004.
- 76) عبد الله العزاوي نجم وحسين جواد عباس، الوظائف الاستراتيجية في إدارة الموارد البشرية، strategic function of human resource management، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع: عمان، ط1 2016.
- 77) عبد النعيم حسين سلامة، الادارة الذاتية ولامركزية التعليم، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ط1 2006.
- 78) عبد الحسين الفضل مؤيد، الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية، مكتبة الجتمعة ودار إثراء للنشر والتوزيع: العراق، ط1 2009.
- 79) عبد الرضا رشيد صالح ودهش جلاب إحسان ، الادارة الاستراتيجية: مدخل تكاملي، دار المناهج للنشر والتوزيع: الاردن، 2008.
- 80) عبود نجم نجم ، إدارة العمليات: النظم والأساليب والاتجاهات الحديثة، ج 1، معهد الإدارة العامة: المملكة العربية السعودية، (ب ط)، 2001.
- 81) عبود نجم ، مدخل إلى إدارة العمليات، دار المناهج للنشر والتوزيع: عمان، (ب ط)، 2007.
- 82) عبوي زيد منير، الإتجاهات الحديثة في المنظمات الإدارية، دارالشروق للنشر والتوزيع: عمان، ط1، 2006.
- 83) عواد الشوابكة عدنان، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الادارية، دار اليازوري للنشر والتوزيع عمان، (ب ط)، 2008.
- 84) عوض عامر، السلوك التنظيمي الإداري، دار أسامة للنشر والتوزيع: الأردن، ط1، 2008.

- (85) عطاء الله القطامين أحمد، التخطيط الاستراتيجي وإدارة استراتيجية، دار مجد للنشر والتوزيع: عمان، (ب ط) 2002.
- (86) عماد مكايي حسن، تكنولوجيا الاتصال الحديثة في عصر المعلومات، الدار المصرية اللبنانية للنشر والتوزيع: القاهرة، ط3، 2003.
- (87) عمر محمود غباين، القيادة الفاعلة والقائد الفعال، إثراء للنشر والتوزيع: الأردن، ط1، 2009.
- (88) صخري عمر، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية: الجزائر، ط3، 2003.
- (89) قاسم القريوتي محمد، السلوك التنظيمي: دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر: عمان، ط1، 2009.
- (90) قرفي عبد الحميد، الإدارة الجزائرية: مقارنة سوسيولوجية، دار الفجر للنشر والتوزيع: الجزائر، (ب ط)، 2008.
- (91) خليل موسى، الإدارة المعاصرة: المبادئ- الوظائف- الممارسة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع: بيروت، ط2، 2011.
- (92) غندز أنتوني، علم الاجتماع، ترجمة فايز الصياح، مركز دراسات الوحدة العربية، المنظمة العربية للترجمة: (ب ب ن)، ط4، 2005.
- /2 مشاريع التخرج:
1-2 أطروحات الدكتوراه:
- (93) أحمد آدم محمد عيسى، "دور التخطيط الاستراتيجي في دراسة وتأمين المنشآت العامة: بالتطبيق على شركة أواب لهيئة المياه بولاية الخرطوم"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الدراسات الاستراتيجية، جامعة الرباط الوطني: الخرطوم 2015.
- (94) بن بركة براك الفايدي سالم، "فرق العمل وعلاقتها بأداء العاملين"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في الفلسفة: جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية، 2007 ص2. من الموقع الالكتروني: (www.abufara.net).
- (95) بن جدو بعبط رضوان، "الممارسة الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية"، دراسة ميدانية حول ديرية الإنتاج بمؤسسة سونطراك - حاسي الرمل - الاغواط، أطروحة دكتوراه، تخصص نظرية التربية المنهجية الرياضية: جامعة الجزائر - 2011-2012 .
- (96) بو بكر منصور، "أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الإشرافي في فعالية فريق العمل" دراسة ميدانية موعة ورود لصناعة الروائح بولاية الوادي، أطروحة الدكتوراه في علم النفس التنظيم والعمل، جامعة الحاج لخضر: باتنة 2012، 2013. من الموقع: (digitallibrary.univ-batna.dz)
- (97) براينيس عبد القادر، "التسويق في مؤسسات الخدمات العمومية"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر: كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، 2006 / 2007.
- (98) إلياس سابا قمر، "محددات وصول المرأة الى المراكز الإدارية العليا في القطاع المصرفي الأردني"، رسالة ماجستير في الإدارة، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2008.
- (99) زغدار أحمد، "التحالف الإستراتيجي كخيار للمؤسسة الجزائرية"، أطروحة دكتوراه غير منشورة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2005.

- 100) نوال شنافي ، "لور تسيير المهارات في تحسين الأداء البشري بالمؤسسة الصناعية : دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل- فرع جنرال كابل- بسكرة"، أطروحة دكتوراه تخصص علوم التسيير، قسم علوم التسيير 2015/2014.
- 101) راضي الزعبي ماجد، "التخطيط الإستراتيجي وبناء منظمات متميزة تكنولوجيا: دراسة تطبيقية على منظمات صناعة الأدوية الأردنية" أطروحة دكتوراه فلسفة في الإدارة / إدارة الأعمال، كلية الدراسات الإدارية والمالية العليا: جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 2004.
- 102) تاويريت نور الدين، "قياس الفعالية التنظيمية من خلال التقييم التنظيمي: مساهمة في بناء نموذج متكامل للتقييم التنظيمي"، أطروحة دكتوراه علوم في علم النفس التنظيم والعمل: جامعة محمود منتوري بقسنطينة، 2006/2005.
- 2-2. رسائل الماجستير:
- 103) البشير قوراية، "نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة، دراسة حالة نموذجي S'7 وMcKinsey وSAVOIE.A & MORIN.E بالمؤسسة الوطنية وتوزيع المواد البترولية - نفضال-" رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص إدارة الأعمال: جامعة محند أكلي بالبوية - 2014-2013. من الموقع: (-dspace.univ.dz)
- 104) بلعور سليمان، "أثر استراتيجية الشراكة على الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مجمع صيدال"، رسالة الماجستير في علوم التسيير : فرع إدارة الأعمال، جامعة الجزائر، 2004-2003.
- 105) مروان عفانة حسن، "التمكين الإداري وعلاقته بفاعلية فرق العمل في المؤسسات الأهلية الدولية العاملة في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة تخصص إدارة أعمال، جامعة الأزهر: غزة، 2013.
- 106) صالح الزهراني صالح ظافر، "واقع الممارسة لأسلوب إدارة الفريق لمدير المدرسة من وجهة نظر مديري ومعلمي المدارس الثانوية بمحافظة جدة" رسالة ماجستير غير منشورة في الإدارة التربوية والتخطيط: جامعة أم القرى بالمملكة العربية السعودية، 2011. (libback.uqu.edu.sa)
- 3- /المجلات والدوريات:
- 107) النصور مروان وآخرون، « أثر إستراتيجية العمليات على الخصائص الريادية في المشاريع الريادية الأردنية الصغيرة والمتوسطة الحجم»، مجلة دفاتر السياسة والقانون، المجلد 13، العدد الثاني، 2021.
- 108) ابن عيشاوي أحمد، "«إدارة الجودة الشاملة (TQM) في المؤسسات الخدمية» ، مجلة الباحث: جامعة ورقلة، العدد: 04، 2006.
- 109) محمود عوض عاطف، «التخطيط الإستراتيجي في المنظمات غير الربحية: دراسة ميدانية على المنظمات غير الربحية في محافظة البقاع اللبنانية»، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية: سورية، المجلد 29، العدد الأول 2013.
- 110) عمر أقاسم و عبد الباسط بن عبيد ، «استراتيجية العمليات ودورها في بناء مخطط الأعمال في المؤسسة»: مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 02 العدد الثاني، دورية فصلية متخصصة في العلوم الاقتصادية والإدارية تصدر عن مخبر التكامل الإقتصادي الجزائري الإفريقي: جامعة دراية بأدرار - الجزائر 2016.
- 111) عرمان عباس طارق ، «استراتيجية العمليات الفاعلة وأثرها في تحقيق الميزة التنافسية، دراسة ميدانية في شركة واسط العامة للصناعات النسيجية» مجلة أواسط للعلوم الانسانية، المعهد التقني كوت:جامعة أواسط، المجلد 7، العدد 19 2012.

- 112) عبد الأمير أثير وعلي عبد الرسول حسين ، « إستراتيجية التمكين أثرها في فاعلية فريق العمل »: مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية المجلد 10، العدد الثالث ، دورية فصلية علمية محكمة تصدر عن كلية الادارة والاقتصاد 2007.
- 113) عبد الرحمن حسن عبد العزيز ، مقال:«التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية» ،من بحوث وأوراق عمل من مؤتمر " الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي" بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، "أثر التخطيط الاستراتيجية في تطوير الموارد البشرية " ، دبي، 2013، المنظمة العربية للتنمية الادارية: جامعة الدول العربية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية : دولة الامارات العربية المتحدة، 2014.
- 114) محمد عبد الرحمن عادل محمد ، «دور ثقافة المنظمة في تمكين المرأة من المناصب القيادية في الشركات العامة: دراسة ميدانية»، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، جامعة الدول العربية، جمهورية مصر العربية، 2012.
- 115) محمد مشور وآخرون، «تثمين مكتسبات الخبرة المهنية كمنهج لتطوير الكفاءات الحرفية: دراسة حالة لتثمين الخبرات الحرفية لولاية معسكر» مجلة التنظيم والعمل، المجلد: 5، العدد: 4، 2016.
- 116) فارس الطعان حاتم ، "أثر استراتيجيات إدارة الموارد البشرية في تحقيق النجاح الاستراتيجي: دراسة ميدانية في وزارة النقل"، مجلة الدنانير، العدد الثالث.
- 117) (ب م)، مجلة «الحماية: وعينا يحمينا» ،مجلة اعلامية تصدر عن المديرية العامة للحماية المدنية العدد 29: ماي 2021.
- 118) حسين رحيم وأحمد أبو نقيب ، «دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير»، مجلة اباحات اقتصادية وإدارية، العدد4 ،جامعة محمد خيضر: بسكرة، ديسمبر 2008.
- 4-المواقع الإلكترونية:
- 119) الفصل الاول من محاضرات علم النفس الاجتماعي، من الموقع الالكتروني: (www.kau.edu.sa) بتاريخ: 2017/09/30 الساعة 19:57.
- 120) مصطفى رجب، مقال:التخطيط الإستراتيجي.. مفهوم عسكري اكتسح حياتنا المدنية!! نشر يوم: الإثنين - 01:04 2014/10/13 من الموقع الالكتروني: بوابة الشروق الاللكترونية (<https://www.al-sharq.com>) بتاريخ: 2019/10/20، الساعة 07:11.
- 121) فارس النفيعي، مقال: خصائص فريق العمل الفعال، المنتدى العربي: إدارة الموارد البشرية، من الموقع الالكتروني: (<https://hrdiscussion.com>) بتاريخ: 2018/05/02، الساعة 23:39 .
- 122) سعيد غني نوري، مقال: القيادة الاستراتيجية بين السمات القيادية والإدارية من الموقع الالكتروني: (<http://www.researchgate.net>) بتاريخ: 2021/03/16، الساعة: 16:44.
- 123) منتديات طلاب الجزائر، مقال: مراحل تطور المؤسسة الجزائرية من الموقع الالكتروني: (www.etudiantdz.net) ، بتاريخ 2014 /10/20 ، الساعة: 21:38
- 124) مقال بعنوان: النظرية الموقفية، شركة دراسة للإستشارات والدراسات والترجمة، من الموقع الالكتروني: (<https://drasah.com>) ، بتاريخ : 2021/09/17 ، الساعة: 17:00.

125)عبير شرف، استراتيجية الرد على الهاتف بحرفية: فيديو من برنامج تكتيكات التواصل الحرفي الفعال الدرس الخامس، من قناة على اليوتيوب / منشورة بتاريخ: 9 نوفمبر 2016. تاريخ الدخول: 2021/06/15، الساعة: 18:20. متاح على الموقع: (www.abersharaf.com)

126) محمد الشعراوي الشال، مقال: مفهوم البحث الإجتماعي وخطواته، ص01. من الموقع الإلكتروني: ([http:// kenanaonline.com/users/malshaarawy](http://kenanaonline.com/users/malshaarawy)) بتاريخ: 2014/10/02، الساعة: 12:00.

127)جميل حمداوي، ديناميكية الجماعات، دنيا الوطن، من الموقع الإلكتروني pulpit.alwatanvoice.com الساعة 2021/06/20 16:30.

128)الفصل الاول من محاضرات علم النفس الاجتماعي، من الموقع الإلكتروني www.kau.edu.sa يوم 2017/09/30 الساعة 19:57.

129)حمداوي جميل ، ديناميكية الجماعات، دنيا الوطن، من الموقع الإلكتروني pulpit.alwatanvoice.com الساعة 2021/06/20 16:30.

130)Jean Maisonneuve, la dynamique des groupe, Que sais-je?: France,2018,p 22-

24. من خلال الاطلاع على جميل حمداوي، ديناميكية الجماعات، دنيا الوطن، من الموقع الإلكتروني pulpit.alwatanvoice.com الساعة 2021/06/20 16:30

131)la demarche stratégique, mouly management des entreprises,cite du:

managemente- monsite.com ,p p 2,3. Le 08/05/2018,18:00h.

132)Tedjams, operation strategy , p 10 – [http:// bookboon.com](http://bookboon.com)Le 08/05/2018,21:00h

5- المؤتمرات والملتقيات:

133)بو الغفل إبراهيم، "التنظيم البيروقراطي في المؤسسة الحكومية الخدمانية الجزائرية"، أوراق عمل المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحوى أداء متميز في القطاع الحكومي: الرياض 13_16 ذو القعدة 1430 الموافق ل 1_4 نوفمبر 2009،

134)جمال هالة ، ورقة «أثر استخدام التخطيط الإستراتيجي على زيادة دافعية الموارد البشرية»، بحوث وأوراق عمل في مؤتمر "أثر التخطيط الاستراتيجي في تطوير الموارد البشرية: الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي" بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، دبي: المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية.

135)عبد العزيز عبد الرحمن حسن، "التخطيط الإستراتيجي وأثره في استقطاب الموارد البشرية"، من بحوث وأوراق عمل من مؤتمر "الموارد البشرية شريك استراتيجي في العمل والتطوير المؤسسي" بالتعاون مع الهيئة الاتحادية للموارد البشرية الحكومية، "أثر التخطيط الاستراتيجية في تطوير الموارد البشرية"، دبي، 2013، المنظمة العربية للتنمية الإدارية: جامعة الدول العربية والهيئة الاتحادية للموارد البشرية: دولة الامارات العربية المتحدة، 2014.

136)عبد عبد الغني أحمد، إدارة وبناء فرق العمل: ورقة عمل مقدمة للملتقى الأول للجودة في التعليم، ص2. من الموقع الإلكتروني: (www.kantakji.com/medi) يوم: 2020/10/12، الساعة: 10:15.

137) شعبان مذكور فوزي، مصادر ومسببات الضغوط العمل والآثار الايجابية والسلبية الناجمة عنها، ندوة ضغوط العمل والصراعات ورشة عمل التعامل مع ضغوط العمل، المنظمة العربية للتنمية الادارية : جامعة الدول العربية: القاهرة، الامارات العربية المتحدة، 2006.

6- الجرائد الرسمية:

(138) الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 15، الصادرة في 04 ربيع الثاني عام 1432 الموافق لـ 09 مارس سنة

2011 - الفصل السابع: التقييم.

(139) المرسوم التنفيذي 274/91 المؤرخ في 10/08/1991

7- الكتب الأجنبية:

140) Christophe Dejours et Isabelle Gernet, Psychopathologie du travail, Paris: Edition Masson,2012.

141) Dyer william, Team building: Issues and alternatives, Addison Wesley publishing company: USA Second edition,1987.

142) Jean Maisonneuve, la dynamique des groupes, Que sais-je? : France,2018.

143) Mechel Marchesnay, MANAGEMENT STRATEGIQUE ,les éditions de l'ADREG: Paris,2004.

144) Monthes and cole,"Influence of support leadership and teamwork cohesion an empirical examination" technonation, vol 25,n°2,2004.

145) Kreitner and Al, Fundamentals of organizational behavior, McGraw hill higher education: Canada, first canadian edition, 2003.

146) Swell Graham, doing what comes naturally? Why we need a practical ethics of teamwork, the international journal of human resources management: vol 16, 2005.

147) Thiertart Raymond, La strategie d'entreprise, 2^{eme} edition, ed. Ediscience Internationa paris,1997.

الملاحق

المحلق رقم: (1):

وضعية التعداد لموظفي الحماية المدنية
لولاية الأغواط

وزارة الداخلية و الجماعات المحلية والتهيئة العمرانية
المديرية العامة للحماية المدنية
مديرية الحماية المدنية لولاية الأغواط

المجموع	الأرتيب														الهياكل			
	أسلاك مشتركة	عون	عريف	رقيب	مساعد	ملازم	طبيب ملازم أول	طبيب تقيب	طبيب نساء	ملازم أول نساء	تقيب نساء	رائد نساء	مقدم نساء	عقيد نساء				
رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	رجال	
نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	نساء	
59	2	4	21	8	1	9	0	1	0	11	2	1	0	1	0	0	0	
7	2	0	1	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
7	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
183	1	81	64	17	2	8	0	1	0	9	0	0	0	0	1	0	0	
34	0	11	19	3	0	0	0	0	1	1	0	0	0	0	0	0	0	
64	1	24	19	10	0	4	0	1	0	2	0	2	0	0	1	0	0	
32	0	21	8	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
30	1	12	13	2	0	1	0	0	1	0	0	0	1	0	0	0	0	
48	0	8	27	6	2	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	
33	0	3	20	5	0	3	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
42	0	14	19	3	0	4	0	0	1	0	1	0	0	0	0	0	0	
34	0	4	23	3	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
38	0	8	18	7	0	4	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	0	14	10	3	0	1	0	0	3	0	0	0	0	0	0	0	0	
31	0	12	11	2	0	4	0	0	2	0	0	0	0	0	0	0	0	
26	0	14	8	2	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
25	0	8	6	6	0	1	0	0	4	0	0	0	0	0	0	0	0	
19	1	7	1	8	0	1	0	0	1	0	0	0	0	0	0	0	0	
13	0	0	11	1	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
749	10	255	305	90	7	50	0	3	0	41	2	5	0	2	0	2	0	
المجموع	المجموع																	
759	المجموع																	
	العام																	

الملحق رقم: 01

ملاحظة:

أولاً: البيانات الشخصية

- 1- السن:
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل
- 4- المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي
- 5- الوضعية المادية: اجر مرتفع اجر متوسط اجر ضعيف
- 6- سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل 10 سنوات من 10 إلى أقل من 20 سنة أكثر من 20 سنة
- 7-المركز الوظيفي:

ثانياً: محاور الدراسة

[1] دور قابلية أعضاء الفريق لإنجاز عمل متكامل في اختيار البدائل الاستراتيجية في إطار تحديد العمليات الاستراتيجية.

- 8- خلال قيامك بمهامك هل تجد أنك:
- تملك القدرة على تنظيم وقتك؟ نعم لا أحيانا
- تتحكم في كيفية استغلاله؟ نعم لا أحيانا
- 9- برر الإجابة المختارة.....
-
- 10- أثناء قيامك بعملك هل لديك معلومات كافية حول طبيعة العمل الذي سوف تنجزه؟
- نعم لا في بعض الأحيان

- 11- أثناء العمل هل يسمح لكم بالرد على المكالمات الهاتفية؟ نعم لا أحيانا
- 12- هل تتصفح مواقع التواصل الاجتماعي أثناء قيامك بمهامك؟ نعم لا أحيانا
- 13- بعد انجازك للعمل الموكل إليك من ضمن الفريق، هل تشعر بالضغط؟ نعم لا
- 14- علل إجابتك.....
-

15 هل تجد أن علاقتك بزملائك؟

تعزز التعاون بينكم

تبت فيكم روح التنافس

تتمي بينكم الصراع

16- هل تشاركون في الاجتماعات التي تعقدها مؤسستكم ؟ نعم لا

17-برر اجابتك.....

18- هل القوانين الجديدة تؤثر على عملك اليومي ؟ تأثير سلبي تأثير إيجابي لا تؤثر

19-برر إجابتك المختارة.....

20-هل تجد أن هذه القوانين؟

*تزيد من فرصك لتعلم تقنيات جديدة حول عملك

*تزيد من إصرارك ورغبتك في العمل

*تنشط عزيمتك في العمل

21-هل أنتم مقيدون بمدة محددة خلال انجازكم لمهامكم؟ نعم لا

22-في حالة حدوث مشكل على مستوى التدخل هل تلجؤون الى القائد؟ دائما أحيانا نادرا

23- في حالة نادرا الى ماذا تعودون؟

24- بالنسبة اليكم هل القادة داخل المؤسسة يمثلون؟ * منفذا للإدارة (مركز نفوذ) * أسلوب

لاتخاذ القرار

25-عند التدخلات هل يتيح لك القائد حق التدخل لحل المشكل؟ نعم لا

26- نمط التسيير الاداري الداخلي يمثل عبء إضافي وسيلة إيجابية للعمل

[2] دور تفضيلات أعضاء الفريق في التفاعل مع المعلومات والتقنية والاتصالات في إطار تحديد

العمليات الاستراتيجية.

27- ما الأشكال التي تراها مناسبة في عرض المعلومات الخاصة بعملك؟

نصوص أرقام صور أفلام وسائط رقمية متعددة (رسوم متحركة، صور،

فيديو ...) خرائط أخرى (أذكرها).....

.....
28- ما هي مصادر المعلومات ؟

*مصادر غير رسمية

حددها.....
.....

*مصادر رسمية

حددها: التشريعات اللوائح القانونية التقارير المخططات الدراسات و

الأبحاث المؤتمرات المقابلات الشخصية التجمعات واللقاءات المحاضرات

المناقشات أخرى (حددها).....
.....

*كلا المصدرين

29- هل تتصفح مواقع التواصل الاجتماعي من أجل قيامك بمهامك على أكمل وجه؟ نعم لا

أحيانا

30- هل تتناسب خبراتك مع ما يوكل اليك من مهارات؟ نعم لا

31- هل تحرص على إنجاز أعمالك بسرعة؟ نعم لا بعض الأحيان

32- ماهو دور التقنيات التكنولوجية المستخدمة في مؤسستك؟
.....
.....

33- هل انت منضبط بالوقت؟ نعم لا أحيانا

34- ماهي الوسائل المستخدمة في تلقيكم المعلومات حول عملكم؟
.....
.....

حددها.....
.....

35- هل المعلومات التي تلقيتموها أكسبتكم بعض المهارات؟ نعم لا

36- اذا كانت الاجابة بنعم أذكر انواع المهارات.....
.....

37- حدد مجالات تحصيل المهارات؟ أثناء التدخلات أثناء المناورات أثناء

التدريبات أثناء التكوين أثناء الدراسة أخرى حددها.....

[3] دور انظمة تقييم أداء أعضاء الفريق في الالتزام بتحمل المسؤولية في إطار العمليات

الاستراتيجية.

38- هل تتوفر لديكم معلومات حول الأداء النموذجي المطلوب الاقتداء به؟ نعم لا

39- حدد مصادر الأداء (الجهد المبذول)؟

40- في حال لم تحقق المستوى المطلوب من الأداء ماهي الاجراءات المتخذة؟

عقوبات مادية عقوبات معنوية أخرى

41- هل هذه الإجراءات *تساعدكم في تنمية مهارتكم؟ *تثبط عزيمتكم ؟

42- لماذا

43- هل لديكم فرص في معرفة مستوى تقدمكم الوظيفي؟ نعم لا

44- في حالة الإجابة ب (لا) هل هذا ناتج عن التسيير المركزي اللجوء فقط للقوانين المسيرة

الاحتكام للمستوى التعليمي أخرى وضحها.....

45- هل تتمتعون بامتيازات مقابل أدائكم ؟ نعم لا

46- هل هناك فرص متاحة لكم بالمؤسسة؟ نعم لا

47- إذا كانت الإجابة ب (نعم) أذكر نوع هذه الفرص.....

48- اذكر أدوار الفرص المتاحة لكم من طرف الادارة.....

49- هل النمط القيادي بمؤسستكم:

*يتيح لكم حرية الاختيار بين المواقف

*يولد بداخلكم الانفعال

- *يؤدي إلى الصراع بينكم
- *يؤدي إلى الانضباط واحترام القانون
- *يؤدي إلى التمرد والفوضى

نشكركم على تعاونكم معنا

الملحق رقم (3):

جامعة الجزائر-2-
كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية
قسم علم الاجتماع

مدرسة الدكتوراه علم الاجتماع التنظيم، الديناميكيات الاجتماعية والمجتمع

مقابلة

في إطار تحقيق غرض البحث العلمي نضع بين أيديكم دليل المقابلة الذي صمم خصيصا لجمع البيانات، والمعلومات ذات العلاقة بموضوع أطروحة الدكتوراه حول " دور فاعلية أسلوب العمل بالفرق في ديناميكية التخطيط الاستراتيجي بالمؤسسة الجزائرية : دراسة تحليلية للعمليات الاستراتيجية بمؤسسة الحماية المدنية بالأغواط أنموذجا" ونتعهد بأن كل المعلومات المقدمة من طرفكم سوف تحظى بكامل السرية والعناية ونرجو منكم الإجابة بكل صراحة وذلك بوضع علامة (x) في الخانة المناسبة، مع التفضّل بتبرير اجابتم عندما يطلب منكم ذلك.

دكتوراه علوم تخصص: علم الاجتماع التنظيم

إشراف :

أ.د نور الدين عيساني

إعداد :

زوليغة بومدين

السنة الجامعية 2018-2019

مكان إجراء المقابلة: تاريخ إجراء المقابلة.....

1. السن:

2. الحالة الاجتماعية: أعزب متزوج مطلق أرمل

3. المستوى التعليمي: ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

4. الوضعية المادية: اجر مرتفع اجر متوسط اجر ضعيف

5. سنوات الخدمة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى أقل 10 سنوات من 10 إلى أقل من

20 سن أكثر من 20

6. المركز الوظيفي:

7. خلال قيامك بمهامك هل تجد أنك:

تملك القدرة على تنظيم وقتك؟ نعم لا أحيانا

تتحكم في كيفية استغلاله؟ نعم لا أحيانا

8. برر الإجابة المختارة.....

9. تكلم عن مسار المعلومة حول تدخلات الأعوان.....

10. ماهي المصالح التي تستقبل المعلومات من مركز التنسيق العملي.....

11. ما هي أدوارك كقائد حسب رتبتك؟.....

12. هل هناك تخطيط استراتيجي بالمؤسسة؟ نعم لا

13. برر إجابتك.....

14. هل تتكافأ فرق العمل من حيث المهارات؟ نعم لا

15. برر إجابتك.....

16. فيما تكمن أهمية الهاتف والفاكس ومختلف وسائل الاتصال بمؤسستكم؟

.....17

.....

18. هل تجد أن هذه الوسائل كافية لتسهيل مختلف العمليات والأهداف المنشودة؟ نعم لا

19. علل اجابتك.....

.....

20. حسب رأيك هل يمثل عمل الفرق المتخصصة بالمؤسسة أسلوبا لحل المشكلات؟

.....

.....

21. هل تتأثر قراراتكم بقرارات المؤسسات الأخرى المنافسة لمؤسسة الحماية المدنية؟ نعم لا

22. في حال الإجابة ب نعم ما طبيعة هذا التأثير؟

.....

23. هل للأعوان الحق في اقتراح الحلول لمشاكل العمل ؟ نعم لا

24. برر اجابتك.....

25. هل هناك برامج وأرضيات الكترونية أو وسائط تعتمدون عليها في عملكم؟ نعم لا

26. إذا كانت الإجابة بنعم إلى أي مدى ترون أنها ناجعة؟.....

.....

