



جامعة عبد الحميد ابن باديس . مستغانم

كلية العلوم الإجتماعية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الاجتماع

عنوان المذكرة :

العمل الجماعي داخل المؤسسة العمومية
دراسة ميدانية ببلدية الحسيان - ولاية مستغانم -

مذكرة تخرج شهادة الماستر في علم الاجتماع

تخصص : علم الاجتماع تنظيم و عمل

اعداد الطالبة :

حرشان إلهام

الأستاذ المشرف:

أ . عز الدين عثمان

لجنة المناقشة :

رئيسا

مشرفا

مناقشا

- أ . بلهوارى الحاج

- أ . عز الدين عثمان

- أ . بلكرد محمد

الموسم الجامعي : 2020-2021

موجهة من طرف
الأستاذ عثمان عز الدين

A. Otmane





الشكر و العرفان



الحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه و بنعمته تعالى تتم الصالحات بحمد الله و شكره العلي العظيم الذي منحني العزيمة و الصبر و كان سندي و أعانني على إنجاز هذا العمل المتواضع .

كما أهدي جزيل شكري لأستاذي الفاضل " أ. عثمان " لإشرافه على هذا العمل و نصائحه و توجيهاته القيمة التي ساعدتني كثيرا على تخطي الأخطاء و الصعاب حتى أرى هذا البحث نور .

كما يسعدني تقديم شكري إلى أساتذتي الأجلاء واحد بواحد ، فأحييكم على ما بدر منكم من جهد و إعطاء مالدكم ، فتعاليمكم كانت مربحة بالنسبة لي .

كما لست ناكرة للجميل للغاية إذا نسيت أن أعبر عن كل إمتناني و تأكيد المستمر و ذكريات التي لا تنسى و أجمل الأيام التي أحتفظ بها عن جميع زملائي و أصدقائي



أهدي عملي المتواضع هذا إلى :

من جعل الله عز و جعل تحت قدميها الجنة ، إلى من بدعواتها التي كانت سر نجاحي ، إلى من لا لسان أو قلم يعجز عن وصفها ، رمز الحب و الحنان أمي ثم أمي ثم أمي التي تتمنى لي دائما الأفضل ، أطال الله في عمرها

إلى من كان رفيق دربي ، الذي أحمل له في قلبي كل التقدير الذي بإسمه أفتخره ، الذي كان دائما يدفعني إلى المزيد من الجهد في طلب العلم أبيالعزیز أمك الله فوق عمرك عمرا جديدا

والديا حفظكما الرحمان و أدام عليكما الصحة و العافية و رزقني رضاكم في دنيا و الآخرة إن شاء الله

إلى أختي الحبيبة ، و إخوتي ، و إلى كل أصدقائي و إلى جميع طلبة سنة ثانية ماستر علم الإجتماع تنظيم و عمل ، و كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل .

ملخص الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على العمل الجماعي في المؤسسة، فخصصت الباحثة البلدية كنموذج خاص ، من أجل معرفة و بشكل دقيق ممارسة العمل الجماعي كأسلوب إداري في سير العمل داخل المؤسسة الإدارية .

استخدمت الباحثة في إعداد الإطار الميداني من هذه الدراسة المنهج الكيفي ، وكمجتمع البحث موظفي بلدية الحسيان (رؤساء مصالح و أعوان إدارية) ، بحيث قامت بدراسة حالة من خلال الملاحظات و المقابلات الشخصية انطلاقاً من هذه الأخيرة و النتائج المتوصل إليها تبين أن العمل الجماعي يمارس كأسلوب إداري متواجد بشكل مستمر داخل الميدان ، كما له أثر إيجابي على الموظفين ، بحيث يساهم في تماسك أعضاء الفريق (الموظفين) ، بالإضافة إلى فعاليته في زيادة أداء العمل وقوة الإتصال بين الأعضاء ، مما يساعد على بناء الثقة بينهم ، و يعتبر حل للمشكلات الحاصلة لما له من أثر في صنع و إتخاذ القرارات داخل المؤسسة (البلدية) و ذلك من خلال آراء أفراد مجتمع البحث .

الكلمات المفتاحية :

العمل الجماعي - فرق العمل - جماعة العمل - المؤسسة العمومية - المرفق العام

Abstract

The current study aims to identify collective work in the institution so the researcher devoted the public institution in general and the municipality in particular, in order to know precisely if collective work has a presence in the municipality and is practiced as an administrative method in the workflow. In preparing the field framework of this study, the researcher used the qualitative approach and as the research community Al Hassian municipality employees (heads of interests and administrative assistants) so that she carried out a case study through observations and personal interviews based on the latter and the results reached show that teamwork is practiced as an administrative method.

It is continuously present in the field, and it also has a positive impact on the employees, as it contributes to the cohesion of the team members (staff), in addition to its effectiveness in increasing work performance and the strength of communication between members, which helps to build trust between them, and it is considered a solution to the problems due to its impact on making and taking decision within the institution (the municipality) through the opinions of the member research community.

Key words:

Collective work - Team work - the group work - Public institution General Annex

Sommaire

.....	الشكر و العرفان
.....	الإهداء :
أ.....	مقدمة:
2.....	- الإشكالية :
3.....	2 - أهداف الدراسة :
3.....	3 - أسباب إختيار الموضوع :
4.....	4 - تحديد المفاهيم :
5.....	5 - صعوبات الدراسة :
5.....	6 - الدراسات السابقة :
11	الفصل الثاني : العمل الجماعي
10.....	1 - تمهيد :
10.....	2 - ماهية العمل الجماعي:
11.....	3 - تعريف العمل الجماعي:
11.....	1 - 3 - العمل:
12.....	2 - 3 - الجماعة :
13.....	3 - 3 - مفهوم العمل الجماعي:
14.....	4 - تعريف جماعة العمل:
15.....	5- تعريف فرق العمل:
16.....	6- الفرق بين فرق العمل و جماعة العمل :
18.....	7 - خصائص فرق و جماعة العمل:
19.....	8 - أهمية العمل الجماعي:
20.....	9 - عوامل نجاح فرق العمل :
21.....	10 - أنواع فرق العمل الجماعي :
22.....	1 - 10 - بعد العمل و الهدف :
22.....	2 - 10 - بعد الزمني :
22.....	3 - 10 - بعد المرتبط بدرجة حرية الفريق :
22.....	4 - 10 - بعد المرتبط بهيكل السلطة :
24.....	11 - خلاصة الفصل :
25	الفصل الثالث : ماهية المؤسسة العمومية
25.....	1 - تمهيد:
25.....	2 - ماهية المؤسسة العمومية :
26.....	3 - تعريف المؤسسة:
26.....	4 - تعريف المؤسسة العمومية:

- 5 - أسلوب إداري لامركزي : 27
- 1 - 5 - الإستقلال الإداري : 28
- 2 - 5 - الاستقلال المالي : 28
- 6- خصائص المؤسسة العمومية : 29
- 7- المؤسسة العمومية الإدارية و المرافق العامة المحلية (البلدية) : 30
- 8- تعريف البلدية في القانون الجزائري : 32
- خلاصة الفصل : 33

35..... الفصل الرابع : الإطار الميداني للدراسة

- 1 - تمهيد : 34
- 2- منهجية الدراسة الميدانية: 34
- 1 - 2- منهج الدراسة : 35
- 2 - 2- نوع التقنية المستعملة في الدراسة : 35
- 2 - 3 - عينة الدراسة : 36
- مجالات الدراسة الميدانية : 37
- 1 - المجال البشري : 37
- 2 - المجال المكاني : 37
- 3 - المجال زماني : 37
- 5 - الإطار العام للمؤسسة (بلدية الحسيان) : 37
- 1 - 5 - تعريف بلدية الحسيان : 37
- 2 - 5 - الهيكل التنظيمي لبلدية الحسيان : 37
- 6 - تحليل المقابلات : 39
- 7 - تحليل جدول السمات : 41
- المحور الأول : فعالية ممارسة العمل الجماعي داخل المؤسسة (بلدية الحسيان) 41
- المحور الثاني : الإتصال بين أعضاء الفريق (العمال) داخل المؤسسة (بلدية الحسيان) : 46
- المحور الثالث : حل المشكلات الموجودة في فريق العمل الجماعي داخل المؤسسة (البلدية) 51
- المحور الرابع : صنع و إتخاذ القرارات بين العمال في إطار العمل 54
- 10 - نتائج الدراسة : 57
- 11 - المناقشة العامة للدراسة : 59

60..... الخاتمة

- قائمة المراجع : 63

68..... قائمة الملاحق :

فهرس الأشكال :

الشكل رقم 1 :يوضح الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل **Erreur ! Signet non défini.**

الشكل رقم 2 : بعض أنواع فرق العمل **Erreur ! Signet non défini.**

الشكل رقم 3 : يبين أبعاد فرق العمل الجماعي من إعداد الطالبة ... **Erreur ! Signet non défini.**

الشكل رقم 4: الهيكل التنظيمي للمؤسسة (بلدية الحسيان) **Erreur ! Signet non défini.**

فهرس الجداول :

جدول رقم 1 : خصائص فرق العمل و جماعة العمل **Erreur ! Signet non défini.**

جدول رقم 2 : سمات المبحوثين **Erreur ! Signet non défini.**

مقدمة:

تشهد المؤسسات يومياً تغيرات و تطورات و تحديات كبيرة في العديد من المجالات و الميادين الإجتماعية كانت إقتصادية أو سياسية أو حتى إدارية و ذلك نتيجة الثورة العلمية و التكنولوجية في جميع المجالات بحيث أصبح ينظر إلى المنظمة كوحدة إجتماعية مترابطة و هادفة ذلك كله نتيجة التطور الذي شهدته الحياة الإجتماعية و السياسية و الإقتصادية و الإدارية لأنه لا وجود للمؤسسة بدون إدارة لأن هذا التطور الذي تعرض له العالم مما أدى إلى زيادة اعتماد الأفراد على بعضهم البعض كما تأثرت به كافة المنظمات و المؤسسات

مما جعل العنصر الأساسي فيها هو المورد البشري باعتباره العنصر الجوهرى الذي يلعب دور كبير داخل الهيكل التنظيمي و الذي يعبر عن مدى أهميتها و كفاءتها و نظراً لهذا التطور الذي ظهر خاصة في الجانب الإداري خلال السنوات الأخيرة أدى الى بروز مفاهيم إدارية كثيرة و متنوعة و إن هذا التنوع في المفاهيم الإدارية المختلفة أصبح يشمل نشاط المؤسسات في الوقت الحالى و ذلك من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و الإتساع في أنشطتها التي تؤدي إلى النهوض و التغيير نحو الأفضل و ذلك حسب زيادة وعي و أهمية العامل الجوهري من أجل الحفاظ على كينونتها

عملت المؤسسات إلى تطوير إستراتيجيات و أساليب في تقنيات العمل وذلك من أجل تسيير وظائفها لتحقيق مبتغاها و السبل التي تريد الوصول إليها

و من بين هذه الأساليب المتناولة و المتداولة في الوقت الراهن هي أسلوب العمل مع الجماعة و الفريق و تكوين جماعات داخل المؤسسة كعمل جماعي و هناك عدة تسميات كفرق عمل و جماعة عمل... و غيرها باعتبارها من بين أهم الأساليب المتبعة في عملية التنمية و التطور المؤسسة و كان من بين أسباب تبني هذه الأساليب الإدارية الحديثة هو فشل الأساليب التي كانت من قبلها كالأساليب البيروقراطية

إن استعمال هذه الأساليب كالعامل الجماعي كونه أسلوب يساهم كثيراً في أداء المؤسسات مهما تنوعت نشاطاتها كالمؤسسة العمومية نظراً لتعدد مجالاتها.

تحتاج المؤسسة العمومية إلى تطبيق العمل الجماعي خاصة في الجانب الإداري و ذلك من أجل ان ترتقي و تتطور هذه المؤسسات و تعمل على زيادة النشاط الإداري و تحقيق الأهداف المسطرة لها رغم التحديات التي تواجهها و رغم المشاكل التي تحاول تخطيها باعتماد على المشاركة و التماسك و الإنسجام بين الأفراد و بروز الأداء الجماعي داخل هذه النوعية من المؤسسات و في ظل التطور في مجال الإدارة أصبح ولا بد أن تتبنى مؤسسات خاصة المؤسسات العمومية خاصة الذات الطابع الإداري مفهوم العمل الجماعي و كأسلوب ولا بد تطبيقه و ذلك لما له من أثر على المؤسسة .

بحيث تطرقت في هذه الدراسة مقدمة ملخص للبحث باللغتين العربية و الأجنبية و الفصل الأول بعنوان الإطار العام للدراسة يشمل على كل من الإشكالية و تساؤلات الدراسة و أهداف الدراسة و أسباب اختيار الموضوع ، صعوبات التي واجهتها و تحديد مفاهيم ، الدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني بعنوان العمل الجماعي تناولت في العناصر التالية :

تمهيد ، ماهية العمل الجماعي ، وحددت مفهومي العمل و الجماعة ، تعريف العمل الجماعي ، كما عرفت فرق العمل ، و عرفت أيضا جماعة العمل ، و قمت بإبراز الفرق بين فرق و جماعة العمل ، قدمت خصائصه و أهميته ، كما تناولت أهم مزاياه و أنواع فرق العمل ، خلاصة الفصل .

أما الفصل الثالث تناولت فيه ماهية المؤسسة العمومية حيث خصصت المؤسسة العمومية قمت بتقديم تعريف عام للمؤسسة و عرفت المؤسسة العمومية ، تطرقت إلى تقديم للمؤسسة العمومية كأسلوب إداري لامركزي ، قدمت خصائصها ، و قدمت المؤسسة العمومية كمرفق عام ، خلاصة الفصل.

الفصل الرابع الإطار الميداني حيث تطرقت فيه إلى الإجراءات المنهجية للدراسة تناولت فيه منهج الدراسة و التقنية المستعملة و نوع العينة ، حجمها و مجالات الدراسة (البشري الزماني و المكاني) ، تناول الإطار العام للمؤسسة (بلدية الحسيان) تعريفها و هيكلها التنظيمي ، كما تطرقت إلى تحليل المقابلات و إستخلاص النتائج الجزئية و العامة للدراسة و في الأخير كانت هناك خاتمة .

الفصل الأول :

الإطار العام للدراسة

- الإشكالية :

ترتكز التنظيمات الحديثة اليوم على نظم تسيير إدارية حديثة التي تعتمد على توجيهات و أساليب بشرية مختلفة و مخططة للعمل داخل المؤسسات من حيث التشاور و تكوين جماعات داخل الإطار العملي , و عليه قد تعتمد المنظمة مهما اختلفت في نشاطاتها على الإعتماد على العمل الجماعي و ذلك في حل النزاعات و المشاكل الداخلية للمؤسسة العمومية من جانب تنظيمها الإداري كونها أصبحت تعيش العديد من المشاكل و الإختلالات نتيجة التحولات في العديد من المجالات

فالمؤسسة العمومية اليوم أصبحت تشكل نسقا مفتوحا يعتمد عليه كأسلوب لإدارة المرافق العامة مما يساعد على رفع كفاءتها .

يعتبر أسلوب العمل الجماعي من الأساليب المهمة داخل المؤسسة العمومية مهما تعددت أشكالها من بينها المؤسسة العمومية ذات النشاط الإداري بإعتباره يخلق جوا من التعاون و الإنسجام بين العمال داخل المؤسسة ، كما شاع إستخدامه في المؤسسات بكل أنواعها في أواخر القرن العشرين و نظرا " لفعاليته داخل المؤسسة جعل هذه الأخيرة تعمل على تطبيق العمل الجماعي على شكل فرق و جماعات كسبيل لحل المشاكل التي تسودها داخل مجالها التنظيمي الإداري خاصة"

للعمل الجماعي تأثير و أثر ملموس و ملحوظ في النهوض بالعمل ، لذا ركزت العديد من الدراسات على تبني أساليب إدارية جديدة تبتعد عن الهرمية و التقليدية إلى سهولة و مرونة و المشاركة و التفاهم و ذلك من خلال العمل على شكل فرق و جماعات مشتركة أي العمل الجماعي و من هنا سعت المنظمات في محاولة تطبيق العمل الجماعي خاصة في المؤسسات العمومية ذات نشاط إداري نظرا " للمشاكل التي تعاني منها متمثلة في شكل صراعات و نزاعات داخل الهيكلية التنظيمية للمؤسسة .

فمن خلال هذا الموضوع سأحاول فهم و معرفة العمل الجماعي داخل المؤسسة بحيث خصصت مجال الدراسة في البلدية بإعتبارها مؤسسة عمومية إدارية محلية و هنا تتبلور الإشكالية الجوهرية التي يتمحور حولها موضوع البحث و هي :

- ما هي طبيعة العمل الجماعي داخل المؤسسة العمومية (البلدية) ؟

و من خلال السؤال الجوهرية تنبثق مجموعة من التساؤلات الفرعية و هي كالتالي :

- ما هو العمل الجماعي و كيف يمكن ممارسته داخل المؤسسة العمومية ذات الطابع الإداري؟

- ماهو نشاط فرق العمل داخل المؤسسة وما هي أنواع الفرق المطبقة داخل الهيكل التنظيمي خاصة في إتخاذ القرارات؟
- فإذا كان هناك أسلوب العمل في مجموعات كأسلوب إداري مطبق داخل المؤسسة كيف يمكن له حل المشاكل بين العمال فيما بينهم في إطار العمل؟

2 - أهداف الدراسة :

- تعمل هذه الدراسة على تقديم تعريف بموضوع العمل الجماعي و مفاهيم المقاربة له كفرق العمل و جماعة العمل و إبراز أهمية تكوينها في المؤسسة العمومية ذات النشاط الإداري (البلدية)
- معرفة إذا كان العمل الجماعي موجود داخل المؤسسة
- تحديد أهمية العمل الجماعي و فرق العمل في حل النزاعات و الصراعات التنظيمية الإدارية الحاصلة داخل المؤسسة
- توضيح نوع العمل الجماعي الموجود داخل المؤسسة
- إبراز أثر إستخدام جماعة العمل في خلق جو من الإنسجام و التماسك بين أعضاء فريق العمل
- تسليط الضوء على ما إذا كان أسلوب العمل الجماعي موجود و معرفة أنواع فرق العمل داخل المؤسسة
- معرفة مدى وعي أفراد مجتمع البحث بأهمية تطبيق أسلوب العمل الجماعي داخل المؤسسة

3 - أسباب إختيار الموضوع :

- من بين الأسباب التي دفعتني إلى اختيار موضوع العمل الجماعي داخل المؤسسة (مؤسسة العمومية ذات النشاط الإداري - بلدية) هو ما وصلت إليه المؤسسة من إختلالات وظيفية جعلتها في بعض الأحيان تقع في مشاكل إدارية و تنظيمية في نظام المؤسسة الداخلي (أي بين عمال الإدارة).
- الإهتمام المتزايد بالموضوع نظرا للدور الذي يلعبه في نجاح المؤسسات و إعتبره كعلاج لحل المشاكل .
- أيضا من بين الأسباب موضوع وجود بعض الخلافات الداخلية بين الأعضاء داخل البلدية

- وجود ضغط في العمل و هذا ما يجعل الموضوع أكثر تطبيق داخل المؤسسة .

4 - تحديد المفاهيم :

1 - العمل الجماعي :

هو ذلك النشاط التعاوني الذي يكون بين الأفراد داخل المؤسسة بإعتبارها هيكل تنظيمي يتكون من أفراد يعملون معا مما يسهل أداء المهمة ، و تكون في وقت قصير و بطريقة منتظمة و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة ، كما أنه عمل يشمل نظم و قواعد تنسيقية محددة التي تكون بين الأفراد مع بعضهم البعض في شكل جماعات واحدة بحيث يشتركون في الأفكار الواحدة .

2- فرق العمل :

هي جماعة من الأفراد تجمعهم تخصصات مهنية متنوعة ، بحيث تقوم بأداء مهنة معينة ، كما أنها أسلوب قائم على التعاون المتبادل بين الأفراد في إنجاز العمل المطلوب ، بحيث تضفي على المجموعة المهنية الواحدة روح العمل و التماسك و الرضا و الكفاءة و الفعالية في إنجاز العمل و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المحددة .

3 - جماعة العمل :

هي مجموعة من الأفراد يتواصلون معا و يتفاعلون في إنجاز عمل ما ، تتكون بينهم علاقات إجتماعية و مهنية مستمرة في مكان العمل الواحد ، يقومون بعمل مشترك و يواجهون مشاكل واحدة ، ولها فعالية كبيرة داخل المؤسسة و ذلك حسب طبيعة العلاقات المكونة داخل الجماعة الواحدة ، بحيث قادرة على النجاح أو الفشل حسب تصرفات أفراد الجماعة ، مما لها من معايير تتحكم في أفرادها و ذلك من أجل تحقيق الأهداف المشتركة و المصلحة العامة للمؤسسة .

4- المؤسسة العمومية :

هي منظمة تنشئها الدولة ، بحيث تقوم على تسييرها و تنظيمها و ذلك وفق قوانين و آليات تنظيمية خاصة بها ، مما يجعلها مستقلة ذاتيا ماليا و إداريا ، كما أنها تتمتع بالمركزية ولامركزية في نظامها ، من أجل تحقيق الأهداف الخاصة و المحددة لها .

5- المرافق العمومية:

هي عبارة عن مشاريع عامة تكون وفق قوانين إدارية محددة ، بحيث تسد الحاجات التي لها منفعة عامة ، و ذلك حسب طبيعة النشاط الذي تمارسه من أجل تحقيق الأهداف العامة ، مع تحقيق المنفعة العامة للأفراد .

5 - صعوبات الدراسة :

- لا يخلوا أي بحث من مواجهة صعوبات و عراقيل أثناء السير في دراسته ، ومن بين هذه الصعوبات التي واجهت الباحثة تمثلت في :
- صعوبة الوصول إلى المعلومات حول موضوع البحث نظرا لتعدد تعاريفه و هناك مسميات مشابهة له و لها نفس المعنى .
- ضيق الفترة الزمنية لإجراء دراسة شاملة حول موضوع البحث .
- صعوبة الحصول على بعض الكتب و المراجع من أجل أخذ المعلومات و التي كانت بمقدورها إثراء موضوع البحث أكثر.
- تهرب بعض المبحوثين من الإجابة عن بعض الأسئلة عند إجراء المقابلات معهم .
- تعذر الوصول إلى بعض النتائج فيما يخص الإطار الميداني .
- صعوبة الحصول على المعلومات اللازمة حول الموضوع في الدراسة التطبيقية من قبل مصالح بلدية الحسيان نظرا لإظفاء طابع السرية من قبل الموظفين .

6 - الدراسات السابقة :

فيما يلي عرض موجز لأهم الدراسات السابقة ذات صلة بموضوع البحث و التي لها علاقة به ، و من بين هذه الدراسات التي ركزت على العمل الجماعي و على المفاهيم المقاربة له هي كالتالي :

الدراسة الأولى: عبير الحاج صالح التكروري (2017)¹

بعنوان : الإبداع في العمل الجماعي و تأثيره على الميزة التنافسية (من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي في محافظة الخليل)

بحيث تدرس الباحثة مدى تأثير العمل الجماعي على التنافس الذي يحدث بين العمال داخل المنظمة في القطاع الصناعي

هدف الدراسة :

تهدف الدراسة إلى التعرف على تأثير العمل الجماعي على الميزة التنافسية للقطاع الصناعي بحيث إتبعته الباحثة منهج الوصفي في دراستها و إستبيان كأداة دراسة و مكونة من 48 فقرة موزعة على 7 مجالات ، كما تسعى للتعرف على أثر العمل الجماعي في تعزيز التنافس لدى المنشآت الصناعية و قامت بتقديم المقترحات المناسبة في ضوء نتائج الدراسة من شأنها تمكين المنظمات البحوث على التعرف على مفهوم العمل الجماعي و مدى تأثيره على تعزيز التنافس للمؤسسة الصناعية في مدينة الخليل .

نتائج الدراسة :

إستنتجت الباحثة من خلال الدراسة التي قامت بها في المنشآت الصناعية هي أن القطاعات الصناعية تتميز بالمرونة و الطاقة و السهولة و أثر الهيكلية التنظيمية على العمل الجماعي مرتفع ، كما أن العمل الجماعي له ميزة أنه يزيد من التنافس داخل القطاع الصناعي و ذلك من أجل سير العمل ، مما جعل من الباحثة أن تقدم توصيات بضرورة التعاون و العمل بروح الفريق الواحد و تكوين علاقات تماسك و إنسجام بين الموظفين ، و التأكيد على أهمية العمل الجماعي و دوره في توفير الجهد و زيادة الإنتاج و الإبداع و محافظة على درجات المرونة ، فتح المجال للموظفين العاملين في القطاعات الصناعية في مدينة الخليل للعمل خارج نطاق اختصاصهم و إهتمام بالهيكل التنظيمي للمؤسسة و وضع خطط و أسس لسير العمل و نجاحه و تحقيق الأهداف و الوصول إلى الغايات المرجوة .

الدراسة الثانية : جباري خضرة (2016)²

1- عبير الحاج صالح التكروري - العمل الإبداعي في العمل الجماعي و تأثيره على الميزة التنافسية من جهة نظر العاملين في القطاع الصناعي - رسالة ماجستير - محافظة الخليل - 2017

2- جباري خضرة - دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية- دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية الجامعية العمومية - ابن باديس - قسنطينة - مذكرة ماستر جامعي - أم بواقي - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم تسيير - قسم علوم التسيير - 2016

بعنوان : دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية ، دراسة حالة - المؤسسة الإستشفائية الجامعية العمومية ابن باديس - قسنطينة - الجزائر.

جاءت هذه الدراسة لإظهار دور فرق العمل الجماعي في تحقيق جودة الخدمات الصحية العمومية ، و كذلك توضح العلاقة بين متغيرين حيث تكون مجتمع البحث من أفراد يعملون في المؤسسة الإستشفائية الجامعية ابن باديس - قسنطينة و لغرض تحقيق أهداف الدراسة ثم تصميم إستبيان وإستخدام أساليب إحصائية إعتداد على برنامج spss.

أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى التأكيد على مساهمة فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية في المؤسسات الإستشفائية الجزائرية ، و معرفة إذا ماكانت فرق العمل المؤسسات العمومية الإستشفائية لها دور في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية .

نتائج الدراسة :

إن مقدمي الخدمة الصحية (طاقم الإداري . طاقم الصحي) يتفاعلون مع بعضهم البعض من أجل نجاح العمل المقدم للمريض بالدرجة الأولى .

لا تؤثر العلاقات الناتجة عن وجهات أفراد الفريق في إعطاء أفكار لحل مشكلة مطروحة من أجل إتخاذ القرار المناسب لها حيث تنصب الأفكار في كل مرة في إطار تحسين جودة الخدمة الصحية ، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القدرة الإتصال في فريق العمل و جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الإستشفائية ، توجد علاقة إحصائية ذات دلالة إحصائية بين قدرة قيادة فريق العمل و جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الإستشفائية ، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين إتخاذ القرارات و الرقابة في فريق العمل و جودة الخدمة الصحية الإستشفائية ، و توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين عمل فريق و جودة الخدمة الصحية في المؤسسة الإستشفائية .

الدراسة الثالثة: عليان علي رحمة عليان (2014) ¹

بعنوان : العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات لولاية الخرطوم دراسة البنوك التجارية العاملة بولاية الخرطوم السودان .

هدف الدراسة :

¹ - عليان علي رحمة عليان - العمل الجماعي و أثره فيتحسين أداء العاملين في قطاع خدمات بولاية الخرطوم - جامعة السودان - جامعة العلوم والتكنولوجيا - مذكرة دكتوراة كليةالدراسات العليا - قسم الدراسات التجارية - أبريل 2014

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح أثر و فعالية فرق العمل و أهمية إستخدام فرق العمل على أداء العاملين في قطاع الخدمات في الخرطوم (السودان) في ظل وجود عوامل متحركة تتمثل في الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق و قام الباحث بدراسة العوامل و من بين العوامل التي إستخدمها هي فعالية قيادة الفريق و مدى التفاعل الموجود داخل الفريق العمل كما يوضح الأهداف و تكامل الأدوار بينهم كعناصر متربطة و متفاعلة في فرق العمل كما ركز الباحث على التماسك بين أعضاء الفريق و حل النزاعات و الصراعات التي تحدث في هيكلية التنظيمية و بناء الثقة بين أعضاء الفريق كعوامل تتوسط بين العلاقة فرق العمل و أداء العاملين داخل قطاع الخدمات .

نتائج الدراسة :

إن أغلبية المنظمات والمؤسسات في السودان تتبنا و تعتمد على أسلوب فرق العمل في الإدارة التنظيمية خاصة على الورق و الإعلام داخل المؤسسات .

كما لاحظ الباحث في الدراسة على أن هناك علاقات ذات دلالات إحصائية بين العديد من العوامل و ستخلص الباحث أنه هناك علاقة بين أسلوب فرق العمل كأسلوب إداري و تحسين أداء العاملين ، كما أن تفاعل أعضاء فريق العمل مع بعضهم البعض و هناك توضيح أهدافهم و تكامل أدوارهم مما يساهم في خلق العديد من الجوانب السلوكية لأعضاء الفريق مثل التماسك بينهم و القدرة على حل الصراعات التي تحدث داخل المؤسسة و محاولة بناء الثقة فيما بينهم و ذلك من أجل سير العمل بشكل جيد .

الدراسة الرابعة: ¹إدواردو دافيل و آخرون (2014 edwardo davel et al)

بعنوان : التقسيم الجديد للمسؤوليات داخل منظمة فرق العمل في كيبك (كندا) .

هذه الدراسة أجنبية بحيث تهدف هذه الدراسة إلى تبين أن العديد من الشركات في كيبك إلى التغيير و الإرتقاء في تنظيم العمل من خلال إنشاء مجموعات و فرق داخل المؤسسة من خلال الموظفين و العمل على شكل فرق عمل و ذلك من أجل فحص مصادر جديدة لتحسين الربح و السهولة و المرونة في عملية الإنتاج ، و هذا التغيير له تأثير كبير على طبيعة العمل و العملة (العمال) و يجعل العمل وفق توجيهات من قبل الفريق و المشاركة في توزيع جديد لمسؤوليات العمل ، و قدموا إقتراح و هو بأن العلاقات الموجودة بين الموظفين يبدو أنها تتأثر بمجموعة متنوعة من العوامل من بينها المهارة الموجودة في العمال ، و نوعية العلاقة بين الأعضاء ، وملاحظات العملاء و الدعم من الإدارة ، كما تركز الدراسة على الإجراءات المنطقية التي تطور عملية التغيير داخل الفرق مما يجعل الفريق قادر على التوجه للعمل

المطلوب ، كما تبين هذه الدراسة بأن العمل الجماعي يستخدم أساليب و آليات أساسية لطرق العمل داخل الفريق الواحد .

نتائج الدراسة :

بحيث كانت هناك عدة نتائج وفي شركات مختلفة بحيث في أحد الشركات أن هناك إمكانية تدخل العملاء مباشرة أعضاء الفريق و ذلك من خلال الدعم المستمر من قبل الإدارة و يعتبر أسلوب و إتصال إيجابي و يحفز أيضا على جعل أعضاء الفريق أكثر كفاءة و سهولة المهمة .

كما لوحظ في شركة أخرى أن هناك مهارات الترابط داخل الفريق ة هي التي تساعد على جعل أعضاء الفريق الواحد يتواصلون فيما بينهم .

و في الشركة أخرى أيضا أن هيكل الفريق أفاد في المساهمة في فتح قنوات الإتصال في مجال إدارة حل المشاكل و النزاعات بين الموظفين .

- الدراسة الخامسة:¹مارتن هوجل و آخرون 2003 (Martin Hoegl et Al)

بعنوان : عندما يصبح العمل الجماعي هو القضية الحقيقية .

تهدف هذ الدراسة إلى إختيار أثر نوعية العمل الجماعي على أداء الفريق في المشروعات ذات المهام الإبتكارية العالية

حاول الدراسة إختبار عدد من الفروض المرتبطة بنوعية العمل الجماعي للنجاح في الإبتكار في مشروعات تطوير البرامج بحيث ساهمت هذه الدراسة في معرفة العناصر ، كالتعقيد التقني و في المهمة ، و عدم الألفة بين أعضاء الفريق ، و الشك في نجاح المهمة ، كوسيلة للعلاقة بين العلاقة التعاونية بين العمال و أداء الفريق في مجال المهمة التي تعتبر كنوع من الإبتكار مع المهام الأخرى و فيما يتعلق بنوعية العمل الجماعي فإن الدراسة كنوعية التعاون في الفريق و من أجل السيطرة على الطبيعة المعقدة للعمل الجماعي لأعضاء الفريق مع بعضهم البعض مما طرحت ستة جوانب مرتبطة بنوعية و جودة العمل الجماعي و هي الإتصال و التنسيق و المساهمة المتوازنة من قبل أعضاء الفريق و الدعم المتبادل و الجهد و التماسك بين الأعضاء

¹- Martin Hoegl .k. pradéen .parboteeah and tans georg gemuenden . when teamwork really performance relationship in -matters . task innovativeness as a noderator of the teamwork M -software development projects journal of Engineering and technology management JET elsevier science direct .2003 .pp 281 .302.

داخل الفريق مما يجعل لهذه العوامل فهي تعكس العملية التعاونية لنوعية و جودة فريق العمل الجماعي .

نتائج الدراسة :

إن النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة هي أن إرتباط جودة العمل الجماعي بقوة أداء الفريق في مشروعات ذات مهام إبتكارية عالية ، و أن في مشروعات متوسطة لا توجد علاقة عمل جماعي و فاعلية الفريق ، كما أن طبيعة المهمة هي المحدد الأساسي و المهم لأهمية التعاون و الإنسجام بين العمال للقيام بالمهمة .

الفصل الثاني :

العمل الجماعي

1 - تمهيد :

يعتبر مفهوم العمل الجماعي و فرق و جماعة العمل من المفاهيم الإدارية الحديثة التي ظهرت بشكل كبير في المؤسسات رغم إختلاف أشكالها و التي تكتسي أهمية كبيرة و ذلك نظرا لأهميتها في العمل لتحقيق أهداف المؤسسة ، و الإهتمام بالجماعة و الفرق في العمل بإعتبارها عناصر بشرية يعملون معا" لإنجاز ما لا يمكن إنجازه في حالة عمل كل منهم بمفرده ، بحيث تضفي على روح العمل شيء من الإهتمام و الرضا بين العمال إلى جانب المنفعة في أداء العمل كونها قائمة على أهمية التعاون المتبادل و التنسيق بين مجموعة مهنيين ذوي تخصصات مختلفة بما يساهم في إنجاز الأعمال المطلوبة بشكل أكثر كفاءة و فعالية ،

و لتحديد مفهوم العمل الجماعي و ضبط تعريفه لا بد من التعرف على بعض المفاهيم التي لها علاقة بمفهوم العمل الجماعي كجماعة العمل و فرق العمل.

2 - ماهية العمل الجماعي:

تلقى موضوع العمل الجماعي اهتماما كبيرا" لدى الباحثين و الدارسين لما له من أهمية و دور في رفع كفاءة المؤسسة و تحقيق الأهداف الإستراتيجية برغم من إختلاف أشكال المؤسسات ، هذا و قد بدأت فكرة العمل الجماعي في الأربعينيات من القرن الماضي بعد دراسات القديمة و تجارب من بينها تجارب هاوثورن (Hawthorne) و التي دلت على تنظيم العمال في شكل مجموعات تؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل¹

هي تجارب قام بها امتداد لتلك التجارب التي قام به (فريدريك تايلور Frederick Taylor) حول الظروف الفيزيائية و المادية و التي تؤثر على شخصية العامل من جهة ، و من جهة أخرى تؤثر على إنتاج أو مردودية التنظيم ، و يعتبر (إلتون مايو Elton Mayo) من أبرز الباحثين الذين تطرقوا إلى المجال الإجتماعي و الإنساني، فقد رأى أن العوامل الفيزيائية و المادية لها تأثير على شخصية و إدراك العمال و ذلك بعد عدة تجارب قام بها في هذا الصدد إتضح أن العمال لا يعملون كأفراد بل يعملون كجماعات فعمل الجماعي في الحقيقة أمره نشاط جمعي².

و ظهر هذا أيضا في ما يسمى في المدرسة الإنسانية التي تهتم بالفرد كعامل الذي له شخصية و هذا كان بداية في دراسة تغير التنظيمي و دراسة جماعات العمل الغير رسمية في التنظيمات الحديثة ، بحيث أدرك يف هو الجو المصنع على قرار الجماعة و أثبت أن زيادة التماسك في

¹ Yancey . Margaret .workteamk Three models of Effectiveness . 1988

² الدكتور قباري محمد إسماعيل مدخل إلى علم الاجتماع المعاصر- منشئة المعارف الإسكندرية - ص 267 - 268

الجماعات الصناعية المنتجة تتأثر بالإدارة أو التنظيم ، فلمشاركة في القرار تنتج للجماعة فرصة التماسك و التعاون التي تزيد من قوة العمل الجماعي .¹

إن اليابان تعتبر كأول دولة نجحت في تطبيق فكرة العمل الجماعي في الواقع العملي عندما قامت ببناء دوائر الجودة بسبب تدني سمعة منتجاتها في الأسواق الآسيوية و كنتيجة لنجاحها في نهاية 1988 أصبح في اليابان أكثر من مليون دائرة جودة موجودة بها تضم أكثر من عشرة مليون عضو يعملون في شكل فرق و هذا النجاح هو الذي دفع الشركات الموجودة في الولايات المتحدة الأمريكية تتبنى هذه الفكرة ، كما أن كندا تؤكد هذه الفكرة². (باسو أنفال 2018 ص 8 - 9)

و تأكد كلا من البلدين أن الإهتمام بالعمل الجماعي لتحقيق أهداف الفرد و المنظمة³.

باعتباره من أهم ركائز نجاح و تقدم المؤسسة خاصة في ظل التحولات و التطورات الإجتماعية و الإقتصادية و الإدارية لأن الإنسان واحد بمفرده لا يستطيع مهما كانت عبقريته و قدراتهم العقلية و الجسمية و تنظيمية ، لذلك نجد أن المؤسسات و المنشآت تزخر بأعداد كبيرو من فرق العمل

3 - تعريف العمل الجماعي:

من خلال تعريف العمل الجماعي قمت أيضا بتقديم مسميات و مفاهيم مشابهة و لها نفس المقاربة لموضوع البحث ذات كفاءة و فعالية نفسها، ومن بين هذه المفاهيم فرق العمل و جماعة العمل مما ساهم بالخروج بمفهوم شامل للعمل الجماعي.

1 - 3 - العمل:

التعريف الأول :

العمل كما جاء في القاموسالعربي: هو المهنة و الفعل و جمعه أعمال و أعمله و إستعمله غيره ، و إعمل عمل بنفسه .

- لغة: الفعل عن قصد

¹- نفس المرجع - ص 269 - 270

²- باسو أنفال دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي- دراسة حالة المؤسسة العمومية إستشفائية توقرت - مذكرة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي - 2018 - ص 8 - 9

³- الدكتور عادل رايد تكوين الفرق و العمل الجماعي - مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث - كلية الهندسة - القاهرة - 2007 . ص 27

- اصطلاحاً: هو ما يقوم به الإنسان من نشاط إنتاجي في وظيفة أو مهنة أو حرفة و هذا بين لنا ركني العمل الأساسيين و هما النشاط و الإنتاج.

فالنشاط هو لب العمل سواء كان النشاط جسدياً أو ذهنياً ، و الركن الثاني هو هدفه و هو الإنتاج سواء كان إنتاجاً مادياً كصناعة شيء ما أو إستخراجه ، و معنوباً كالوظائف كتابية يكون مردودها على إنتاج الدولة أو المؤسسة أو الشركة ¹

التعريف الثاني :

كما يقصد بالعمل هو ذلك النشاط الموجه نحو تحقيق أهداف معينة مادية أو معنوية فهو ذلك الجهد الجسدي أو العقلي أو كلاهما معاً، الذي يبذله الشخص بهدف بلوغ غاية أو تحقيق غرض ما مادياً كان أو معنوي أو كلاهما معاً ، بحيث لا يهدف هذا النشاط لمجرد التسلية أو الإستمتاع ، لأن العمل هو الوظيفة التي يقوم بها الإنسان بقواه الجسدية و العقلية و الخلقية لإنتاج الخدمات و الثروات ²

التعريف الثالث :

- العمل هو ذلك النشاط المبذول في الدائرة العامة على مستوى العلاقات الاجتماعية و المهنية ، يحتاجه المجتمع لإنتاج سلعة أو خدمة ، و يخلع عليه في مقابل الإنتاج قيمة و ثمن يبذل لصاحبه أجراً ، و به يحتل منزلة معينة و يكتسب جملة من الحقوق المادية و الفكرية و يلتزم من جزائه تعدد الواجبات . ³

2 - 3 - الجماعة :

مفهوم الجماعة لا يمكن تحديده و ضبطه سواء من حيث العدد أو الحجم أو الرابطة أو حجم الإتصال لذلك يرى الكثير من العلماء و الباحثين في العديد من المجالات أن هناك عدة تعريفات من بينها :

التعريف الأول :

- عرفها شريف شريف (Sheriff Sheriff) :

¹- بلال خلف السكارنة - أخلاقيات العمل - ط 1 دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة - عمان - 2009 - ص 26

²- عبد المجيد لبصير - موسوعة علم الاجتماع - دار الهدى - الجزائر - 2010 - ص 314

³- مصطفى الفيلاي - مجتمع العمل - مركز دراسات الوحدة العربية - بيروت - صفحة 72

أنها وحدة إجتماعية تتكون من عدد من الأفراد يشتغلون علاقات و مراكز و أدوار محددة بالنسبة لبعضهم البعض ، كما أن لديها قيم ومعايير تنظم سلوك جماعة و أعضائها .¹

التعريف الثاني :

- تعريف الدكتور إبراهيم مذكور الجماعة على أنها :

عدد من الأشخاص إذا حدث بينهم طراز محدد من الإندماج يمكن تحديد درجته

كما الجماعة هي وحدة تتألف من مجموعة من الأعضاء يدركون وحدتهم الجماعية، و لديهم القدرة على العمل، أو أنهم يعملون بالفعل بطريقة متحدة إزاء البيئة التي تجمعهم .²

3 - 3 - مفهوم العمل الجماعي:

يعرف العمل الجماعي على أنه العمل الذي يقوم به مجموعة من الأشخاص معا" ، بحيث يقوم به كل واحد منهم بإنجاز جانب ما منه ، و بالتالي فإن العمل الجماعي هو ذلك النشاط الذي تؤديه مجموعة من الأعضاء الذين يشتركون في تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف المشتركة ، ومن الجدير بالذكر أنه أضحي فرضه لتحقيق التطور الشخصي و التقدم المهني في شتى المجالات ، و عليه يتشارك فيه مجموعة من الأفراد و تضبطهم مجموعة من القواعد و تربط بينهم مجموعة من أهداف و يتم بالتنسيق فيما بينهم ، مما يعطي نتائج أفضل في وقت أقل ، ومن بين تعريفاته نذكر :

التعريف الأول:

- لغة: عرفه القاموس العربي على أنه مجهود تعاوني لأفراد مجموعة أو فريق لتحقيق هدف مشترك.

أما اصطلاحاً:

عرف العمل الجماعي على أنه الجهد التعاوني الذي يبذله أعضاء الفريق لتحقيق هدف ما ،

كما يعتبر العملية التي يؤدي فيها العمل بطريقة تعاونية من قبل مجموعة من الأشخاص

بهدف الوصول إلى إنجاز هدف ما

¹ - نجلاء محمد صالح - العمل مع الجماعات في محيط الخدمة الاجتماعية - ط1 - قسم علم الاجتماع و خدمة الإجتماعية - كلية الأدب - جامعة اليرموك - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان - 2012 - ص 106

² - الدكتور إبراهيم مذكور - معجم العلوم الإجتماعية - الهيئة العامة للكتاب - 1975 - ص 211

التعريف الثاني :

ومن التعريفات أيضا التي وردت عن العمل الجماعي ما ذكره (pascale and Michael)

على أن العمل الجماعي هو نوع من أنواع تنظيم العمل و الذي يضم مجموعة من الأفراد و يؤثر سلبا" أو إيجابا" على العديد من العناصر و مكونات و مخرجات العمل بالمنظمة¹.

- و يعرف أيضا" أنه مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم من أجل تحقيق هدف مشترك أو أهداف مشتركة ، و أن تشكيل فريق للعمل و الإعتماد على العمل الجماعي يساعد على تحقيق أهداف المنظمة²

4 - تعريف جماعة العمل:

التعريف الأول :

تعرف بأنها فردين أو أكثر يعملون في منظمة ما، و في مكان و بوقت واحد، يمارسون أنشطة متماثلة في الآراء، و غالبا ما تتواجد هذه المجموعة يوميا في أداء نفس الأنشطة المحاطة بها.

3

التعريف الثاني :

و تعرف أيضا بأنها مجموعة من الأفراد داخل التنظيم تربطهم أهداف تنظيمية مشتركة سواء كانت هذه المجموعة موجودة بصفة دائمة أو مؤقتة تتلاشى بتحقيقها للأهداف المكلفة بها.⁴

التعريف الثالث :

كما عرفها أحمد ماهر :

على أنه عندما يجتمع اثنان أو أكثر من الأفراد لأداء عمل معين يستدعي الأمر لضرورة تفاعلهم في شكل إتصالات و تنتج عنها تأثيرات متبادلة على أطراف الجماعة من إدراك و تعاون و إشباعهم لأهدافهم⁵.

¹ pascale Carayon And Michael J . Work Organization And Ergonomics Applied .Ergomics . Elsevier - 662-science .pp. 649

² إسحاق أنير. دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع الإداري في المنظمات الصناعية . مجلة تكريث للعلوم الإدارية - مجلد 8 - العدد 28 - 2012 - ص 102.

³ زويتى سارة - الإتصال التنظيمي و علاقته بالصراعا داخل جماعة العمل - دار الأيام للنشر و توزيع - 2017 - ص 106

⁴ زاهر عبد الرحيم عاطف- الهيكل التنظيمي للمنظمة - ط2- دار الراية للنشر و التوزيع - الأردن - عمان - 2010 - ص25

⁵ أحمد ماهر- السلوك التنظيمي - مدخل بناء المهارات - دار الجامعية الإسكندرية - 2003 - ص 244

5- تعريف فرق العمل:

تنوعت مفاهيم فرق العمل و ذلك حسب كل وجهة نظر الباحثين و ذلك نتيجة تعدد المجالات وإختلاف الميادين و الجوانب التي يتناولها و يهتم بها كل باحث و من بين هذه التعاريف نذكر منها :

التعريف الأول :

- فرق العمل هي مجموعة من الأفراد يعملون مع بعضهم لأجل تحقيق أهداف محددة ومشاركة.¹

التعريف الثاني :

- تعتبر جماعة من الأفراد كل منهم لديه خبرة و مهارة معينة ، ولديهم مهمة مشتركة لابد من إنجازها ، يجتمعون معا لتبادل المعلومات التي تساعد على الاستجابة المناسبة المطلوبة من الفريق.²

التعريف الثالث :

- عرف محمد محمد إبراهيم فريق العمل بأنه جماعة من الأفراد الذين يجب أن يتعاونوا معا" ، لإنجاز أهداف مشتركة، عادة ما تربط بأهداف القسم أو الإدارة أو المنظمة.³

التعريف الرابع :

كما أنها عبارة عن مجموعات عمل صغيرة (4 - 20) عضو تتمتع بمسؤوليتها و صلاحياتها لإدارة شؤون الكثير من أعماله اليومية بالإضافة أعضاء الفريق لتحديد الأهداف ، النهوض بأعباء العمل ، و المشاركة في التدريبات المتنوعة⁴

¹- محفوظ أحمد جودة - إدارة الجودة الشاملة - ط 1 - دار وائل للنشر - عمان - 2004 - ص 62

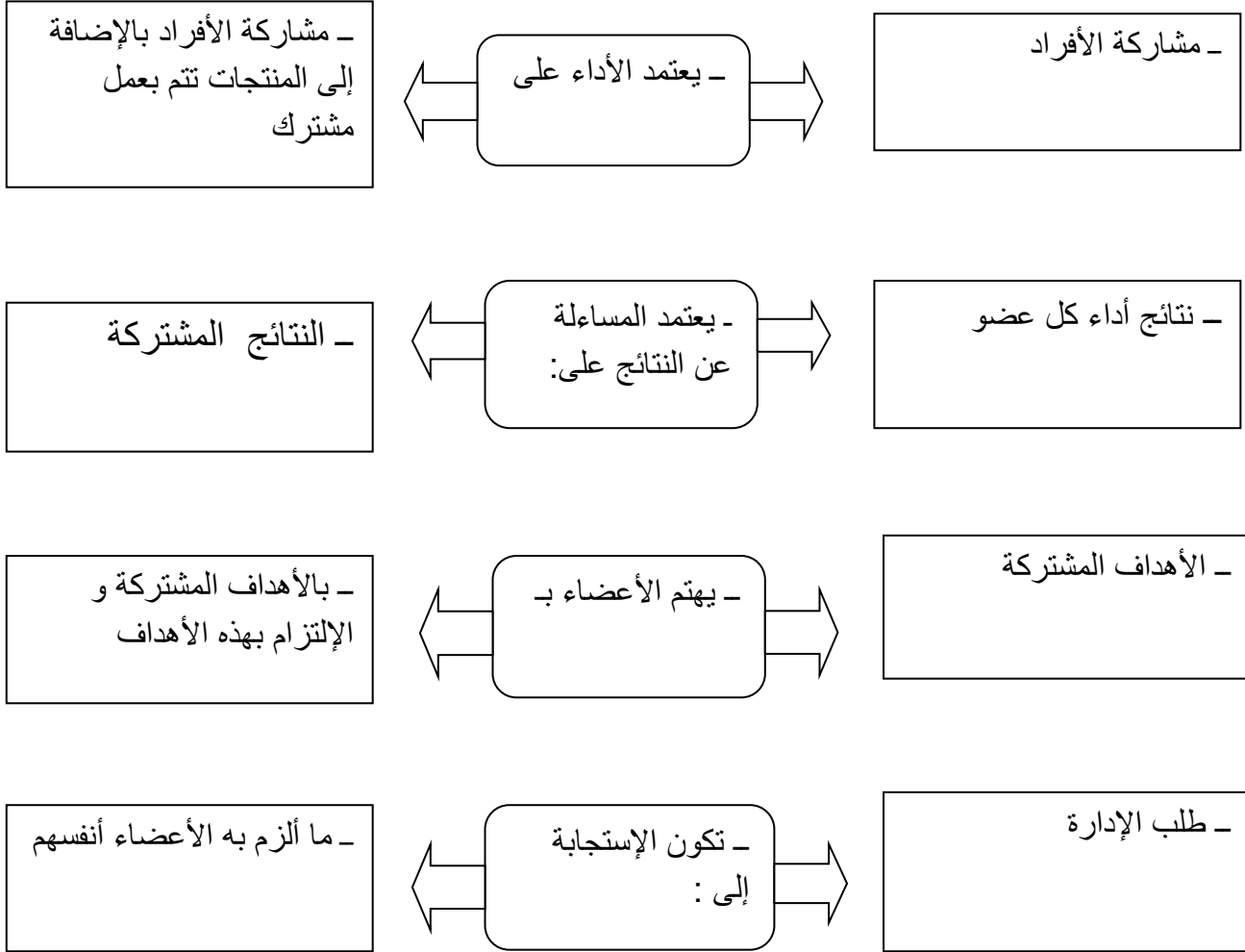
²- الدكتور مدحت أبو النصر- فرق العمل الناجحة (البناء و النمو و الإدارة) - ط 1 - عمان - 2004 - ص 44

³- نفس المرجع - ص 46

⁴- لورنس هولب . إدارة فرق العمل - ترجمة موسى يونس - بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع - القاهرة - 1999 - ص 48

6- الفرق بين فرق العمل و جماعة العمل :

يوجد فرق بين مفهومى جماعة و فرق العمل بحيث يتمثل فى الشكل التالى الذى يمثل الإختلاف بين فرق العمل و جماعة العمل و ذلك من حيث الأداء و المشاركة بين أعضاء الفريق و النتائج ، و إهتمام أعضاء الفريق و كذلك طبيعة الإستجابة



الشكل رقم 1 : يوضح الفرق بين جماعة العمل و فرق العمل: ¹

¹ - الشكل - الدكتور مدحت أبو نصر - مرجع سابق . ص 43

يمكن تمييز فرق العمل و جماعة العمل من خلال النقاط التالية:¹

1- أداء الجماعة مشتق من أداء الأعضاء كل على حدة، أما أداء الفريق يكون محصلة لشيئين هما الأداء الفردي للأعضاء كل على حدة، والأداء الجماعي للأعضاء مع بعضهم البعض.

2- في جماعة العمل يكون كل عضو مسؤولاً فقط عن العمل الذي أداه و مدى إسهامه في تحقيق أهداف الجماعة أو سبب في فشلها ، أما في فرق العمل كلا من الأعضاء يعد نفسه مسؤولاً عن نتائج الفريق ككل .

3- أعضاء الجماعة قد تربطهم مصلحة أو غاية مشتركة أما أعضاء الفريق يكون لديهم التزاماً مشتركاً بالسعي لتحقيق أهداف فريقهم .

4 - يختلف فرق العمل عن جماعة العمل من حيث إرتباطها بإدارة المنظمة ، وجمتعة العمل عادة ما يكون مطلوب منها الإستجابة للمتطلبات التي تحددها لها الإدارة العليا للمنظمة ، أما فرق العمل فبمجرد أن تحدد الإدارة أهدافها العامة فإنها تتيح لها درجة من المرونة تكفيها لأداء مهامها بحيث تدير نفسها بنفسها .

¹ - محمد سعيد أنور سلطان - السلوك التنظيمي- دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - 2003 - ص 292

7 - خصائص فرق و جماعة العمل:1

جدول رقم 1 : يبين خصائص فرق و جماعة العمل

الخصائص	جماعة العمل	فرق العمل
- وحدة الهدف	الهدف مشترك لكل الأعضاء .	- الهدف مشترك لكل الأعضاء .
- الجهد	- تنافسي .	- تعاوني .
- الدور	- أدوار قيادة منفردة .	- أدوار قيادة مشتركة .
- الأداء	- الإهتمام بكفاءة أداء الفرد .	- مسؤولية كفاءة أداء الفريق
- الإستخدام	- إختياري لإنجاز الشخصي .	- إستخدام خبرات إتجاه الفريق .
- الأساس	- فرد أولاً .	- الفريق أولاً .
- رغبات الفرد	- تحقيق رغبات الفرد .	- متطلبات أهداف فريق وفرد.
- المسؤولية	- فردية (غاية الفرد) .	- متبادلة جماعية (غاية الفريق)
- نتائج	- فردية	- جماعية
- الفعالية	- على أساس العمل الفردي	- على أساس العمل الجماعي
- تحديد الهدف	- تحديد الإدارة	- مشاركة الاعضاء في تحديد الهدف

¹ - المصدر : ليث سعد الله و ريم الجميل - مقال - رأس المال الفكري و تأثيره على أنواع فرق العمل - مجلة الراافدين - عدد 93 - مجلد 31 - 2009 - ص191

8 - أهمية العمل الجماعي:

إن استخدام العمل الجماعي بالمنظمات و المؤسسات يعتبر أسلوب من أساليب الحديثة نسبيا في مجالات الإدارة ، و في مفاهيم خاصة بها حيث لفت إنتباه المؤسسات إلى ربط بين العاملين و المؤسسة و عملائها ، حيث يمثل العمل الجماعي السبيل في نجاح و دعم القدرات في النظام الداخلي للمؤسسة فهو يساعد في المساهمة بين الأفراد الذين يعملون في فريق واحد على زيادة الجدية و الحماس و التماسك في الجماعة و زيادة الرضا من خلال تبادل المعلومات و الآراء و إثرائها بأفكار جديدة مما يؤدي إلى تكامل المعارف و الخبرات و القدرات ¹.

إن السمة الأكثر تميزا في فريق العمل الجماعي تتمثل في كونهم يجعلون تحقيق أهداف أعضاء الفريق الأولوية القصوى لديهم ، فقد يرتبط الأعضاء بالعديد من الأهداف الشخصية التي يأملون في تحقيقها من خلال وجودهم في المؤسسة ، لكن يبرز نجاحهم في تحقيق الهدف الذي يسعون إليه معا" لتحقيقه كأهم شيء يجمعهم ، فهم يساندون بعضهم البعض و يتعاونون و يتحاورون بثقة و وضوح من أجل إتخاذ مشترك للقرارات ، و في ذلك تأثير كبير على ضمان سرعة في إتخاذ الكفاءة في الوصول إلى الغايات ، و يولد إتخاذ القرارات بهذا الشكل الشعور العالي بالإلتزام و المسؤولية نظرا" لمشاركة الأعضاء في إتخاذها .²(عامر عوض)

- كما أنه يوفر في المؤسسة فرصة الإستفادة من كافة المهارات و الخبرات التي يمتلكها أعضاء فريق العمل بما يكفل تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة ³

- كما يحقق التنسيق و التعاون و التكامل و الفهم المشترك بين أعضاء الفريق أثناء أداء الأنشطة و المهام الموكلة لهم عن طريق تظافر الجهود . ⁴

- كما يساعد العمل الجماعي في ربح الوقت و الجهد في الوصول إلى النتائج المرغوب فيها و بأقل تكاليف الممكنة عن طريق التنظيم و الرقابة الإلتزام و الإحترام المتبادل و التواصل الفعال ¹

¹ فوزية عبد أحمد مبروك - و نادية أمين محمد علي - دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية الإبتكار للعاملين في القطاع السياحي - مجلة البحوث التجارية معاصرة - العدد 2 - المجلد 14 - كلية التجارة بسوهاج - جامعة جنوب الوادي - الجزائر - 2000

² عامر عوض - السلوك التنظيمي الإداري - دار أسامة للنشر و التوزيع - عمان - ص 135

³ رضوان محمود - العلاقات العامة في الإعلام - دار أسامة للنشر و التوزيع - عمان - 2010 - ص 215

⁴ صلاح الدين محمد عبد الباقي - السلوك التنظيمي الفعال في المنظمات - دار أسامة للنشر و التوزيع - ط 1 - عمان - 2011 - ص 80

- يساهم أعضاء الفريق بفضل قدرتهم على الدعم و الثقة في الغير، بتوفير و تشارك المعلومات ، و يدركون مدى أهمية ذلك في زيادة الفعالية في العمل ، كما يمكن أن تكون القدرة على إتخاذ القرارات 2

9 - عوامل نجاح فرق العمل :3

أكدت بعض الدراسات أن فرق العمل الجماعي الناجحة ذات الأداء المتميز ، تتميز بـ :

- 1 - وجود أهداف واضحة للفريق .
- 2 - تناسب تكوين الفريق مع الأهداف المطلوب تحقيقها .
- 3 - القيادة الفعالة لفريق العمل .
- 4 - التدعيم التنظيمي.
- 5 - توافر المهارات الإجتماعية لدى فريق العمل .
- 6 - تحديد الأدوار بشكل واضح ودقيق .
- 7 - تنمية دوافع الأفراد للعمل الفريقي .
- 8 - تحترم ثقافة المنظمة و تحاول تطويرها.
- 9 - درجة عالية من تماسك فريق العمل، فكلما زادت هذه الدرجة ساهم ذلك في تحقيق مستوى عال من الأداء.
- 10 - التعميم التنظيمي للفريق من قبل المنظمة .

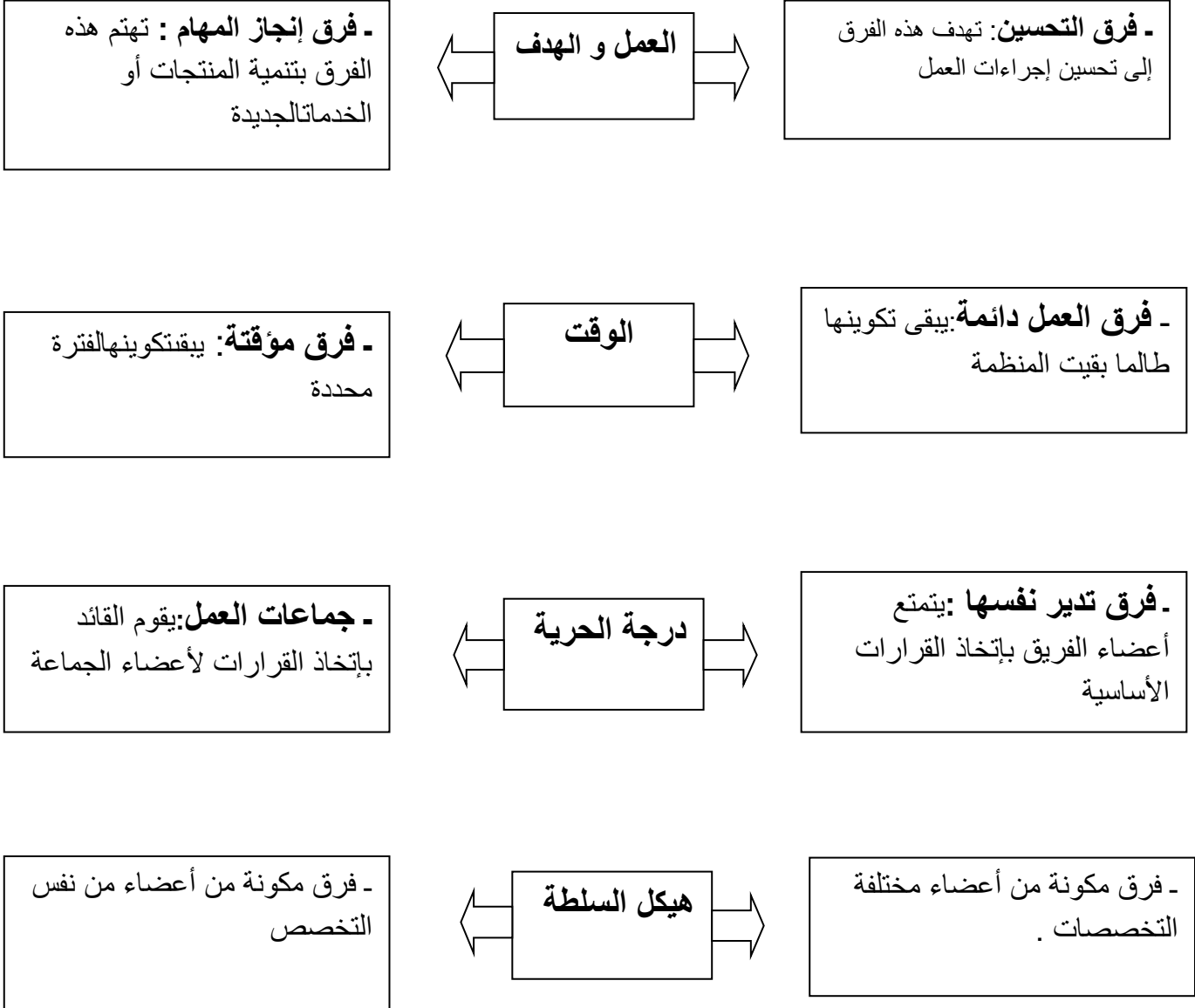
¹ - سلمى محمود جمعة - ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات - ط 1 - المكتب جامعي الحديث للنشر والتوزيع - الإسكندرية - 2008 - ص 80

² - أحمد محمد خميس السيديري - آراء العاملين في قطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدرائهم في قيادة فريق العمل - مذكرة ماجستير - تخصص إدارة أعمال - 2010 - من الموقع الإلكتروني www.Abahe.co.uk - ص 14 - 15

³ - الدكتور مدحت أبو النصر - مرجع سابق - ص 108 - 109

9 - أنواع فرق العمل الجماعي :

تقسم فرق العمل إلى أربعة أبعاد رئيسية و هي موضحة في الشكل التالي : 1



- شكل رقم 2 : أنواع فرق العمل

¹- (الشكل) - د - مدحت أبو النصر - مرجع سابق - ص 65

يتم شرح هذه الأبعاد كالتالي: 1:

10-1 - بعد العمل و الهدف :

يرتبط العمل والهدف من الأبعاد الأساسية لفرق العمل ، فبعض الفرق التي تهتم بإنجاز المهام تهتم بالعمل التي تؤديه المنظمة ، مثل التنمية ، تزويد العملاء بالخدمات و ينصب إهتمام هذا النوع من فرق العمل على إستخدام موارد المنظمة للحصول على نتائج المطلوبة سواء كانت هذه النتائج منتجات أو خدمات .

وهناك نوع آخر من تلك المجموعة يطلق عليه فرق تحسين تهتم أساسا " بتحسين إجراءات العمل التي تتبعها المنظمة أو الشركة .

10-2 - البعد الزمني:

توجد أنواع من فرق العمل تتشكل بصفة مؤقتة لإنجاز عمل محدد ، و ينتهي وجود هذا النوع بانتهاء المهمة التي إستندت إليه ، و إلى جانب آخر توجد فرق عمل دائمة و تستمر في العمل طالما كانت منظمة موجودة .

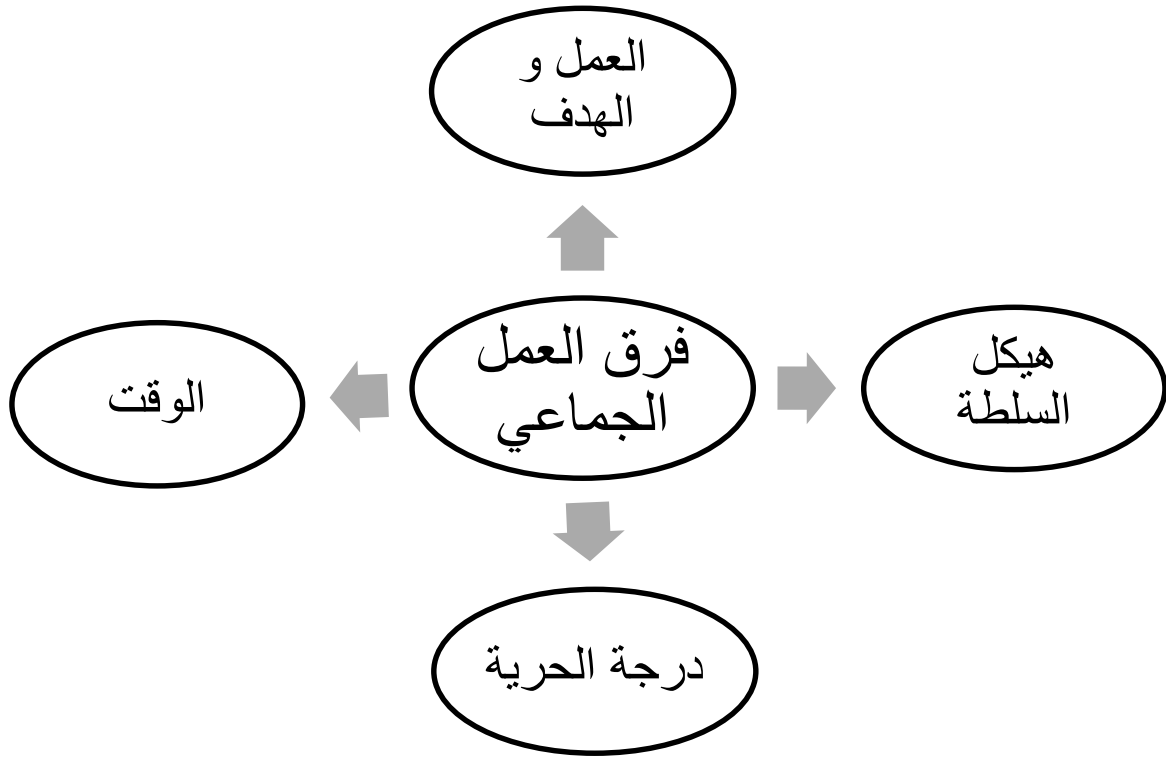
10-3 - البعد المرتبط بدرجة حرية الفريق :

وهو مرتبط بدرجة حرية الفريق في العمل ، فعلى أحد الجوانب يقوم قائد مجموعات العمل بإتخاذ القرارات نيابة عن أعضاء الجماعة ، و يقوم هؤلاء الأعضاء بمهمة التنفيذ و قد أصبح هذا النوع أقل شهرة .

ونوع الآخر الذي يتميز فيه أعضاء فريق العمل بحق إتخاذ القرارات الهامة الخاصة بعملهم و يطلق عليه جماعات فرق العمل ، وتتضمن هذه الأنشطة القيام بأعباء الوظائف . تقرير سرعة أداء العمل ، تحديد أعضاء الفريق

10-4 - البعد المرتبط بهيكل السلطة :

بحيث تعكس مدى إرتباط فرق العمل بالهيكل العام للمنظمة ، بمعنى مدى الإرتباط بالتوزيع الرسمي للسلطة الوظيفية ، ففي بعض المنظمات مازالت فرق العمل مرتبطة بقوة الوظائف فعلى سبيل المثال شركة رالستون - بورينا (Ralston . purina) تضم مشروعات بطريقة تمكن العاملين من العمل معا في منتج معين طوال لوقت ولا يستخدمون تخصصهم في منتجات أخرى .



الشكل رقم 3 : يبين أبعاد فرق العمل الجماعي (من إعداد الطالبة).

11 - خلاصة الفصل :

نستنتج مما سبق أنه لا يمكن تحديد مفهوم للعمل الجماعي مفهوما شاملا و موحد ، و ذلك نظرا لتعدد مسمياته و وجهات نظر العلماء ، و رغم هذا إلا أنه مضمون العمل الجماهوي هو واحد و هو التعاون بين الأفراد في العمل الواحد ، مما جعله موضوع متناول في المؤسسات الإدارية و غيرها ، ذلك لمدى أهميته في العمل و تحقيق الأهداف و إضافة روح العمل مع بعض بين الأعضاء بحيث يساعد على التماسك و التنسيق و الإتصال و الرضا و غيرها داخل إطار العمل .

الفصل الثالث :

ماهية المؤسسة العمومية

1 - تمهيد:

تعتمد إمتداد وظائف الدولة إلى عدة مجالات منها سياسة والإقتصاد و الإدارة بحيث ظهرت المؤسسة كنواة أساسية للمجتمع بحيث تنوعت المؤسسات حسب العملية النشاطية لها بشكل عام ، مما ساهم في ظهور مرافق عامة ساهمت في بناء مؤسسات عامة وطنية كانت أو محلية ، لذلك عملت الدول على تأطير مؤسسة عمومية تستعير ما يلائمها من قواعد و قوانين خاصة بها لا ننكر بأن المؤسسة العمومية هي في ذات أصل إستعماري إلى أن أصبحت ذات تسيير توجهي واضح و تسيير نظامي قائم بذاته ، خاضع للرقابة ، كما أنها أصبحت تتمتع بخصائص تنظيمية مكونة من أقسام مستقلة نظرا" إلى مزاياها .

ففي هذا الفصل ركزت على المؤسسة العمومية الإدارية (ذات طابع إداري) في الجزائر كشكل من أشكال المؤسسة العمومية.

2 - ماهية المؤسسة العمومية :

تعتبر المؤسسات العمومية من الموضوعات المهمة و الدقيقة خاصة في القانون الإداري ، فقد بدأت فكرة المؤسسة العمومية تتطور منذ القرن التاسع عشر ، وحتى منتصف ذلك الوقت كان يشوب مفهوم المؤسسة العمومية بعض الغموض و الذي بدأ ينجلي إبتداء من سنة 1856¹ بحيث إختلفت تعاريفها و ذلك حول كل من رجال القضاء و القانون و مختلف التشريعات ، إستعراض المؤسسة العمومية كما هو مستخدم في الأنظمة القانونية ، عبر مختلف الدول المتطورة و النامية²

و نظرا لهذا فقد أستخدم مفهوم المؤسسة العمومية في أطر مختلفة كما أنه يحتوي على الكثير من المرونة ، كما تأثر عليه الظروف البيئية و المفاهيم المحلية ، و ذلك بإعتبارها جزء من القطاع العام ، ومن الضروري تحديد الأسباب وراء الحاجة لهذا التعريف في المقام الأول ، و ذلك حسب طبيعة المشاكل التي يمكن أن تنتج في غيابه لذلك فإن جميع الدول عربية أو أجنبية أخذت هذه المؤسسات مهما كانت متطورة و متقدمة من الناحية الإقتصادية أو الإدارية أو

¹- مصطفى أبو زيد فهمي - الوسيط في القانون الإداري - ط 1 - الجزء الأول - ديوانالمطبوعات الجامعية -الجزائر - 1995 ص 312

²- كمال بغداد- النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر - مذكرة ماجستير جامعة الجزائر يوسف بن خدة - كليةالحقوق - 2011 - 2012 - ص 10

سائرة في طريق النمو لأنها ظاهرة إدارية أساسية لا يمكن الإستغناء عنها لتنظيم الإدارة العامة في الدولة لذلك تعددت مفاهيمها ، و هذا ما جعل من الصعب ضبط مفهومها . لذلك تطرقت إلى تقديم بعض المفاهيم ، كمفهوم المؤسسة بشكل عام ، و خصصت تعريف المؤسسة العمومية و مزاياها و إعتبارها شكل إداري .

3 - تعريف المؤسسة:

هي منظمة أسست من أجل غاية إجتماعية ، سياسية ، إقتصادية ، و تعرف بأنها وحدة إنتاجية تجمع فيها العناصر البشرية و المادية للقيام بعمل ما .¹

- كما تعتبر المؤسسة نظام مفتوح لأنها تتكيف بوعي تغيرات المحيط بفعل القرارات المتخذة من طرف مسيرتها بواسطة نشاطات أعضائها .²

- كما عرفها (تالكوت بارسونز Talcott Parsons) المؤسسة كتنظيم و هو توجيهها أساسيا نحو تحقيق هدف محدد و منسق إجتماعي يختلف عن سائر الوحدات الإجتماعية من حيث توجيهه بشكل مسبق نحو إنجاز هدف أو مجموعة أهداف محددة.³

4 - تعريف المؤسسة العمومية:

يعتبر مصطلح المؤسسة العمومية مصطلحا " غامضا" جدا من حيث تعريفها و تحديدها ذلك نتيجة سرعة و عمق التطور الإقتصادي والسياسي و الإجتماعي و الإداري ، و كذلك لتطور وظائف الدولة و لكثرة التسميات و التطبيقات لهذه المؤسسة و ذلك باختلاف النظم السياسية و الاجتماعية و الاقتصادية ، لذلك أصبحت من بين الموضوعات الأكثر تعقيدا نظرا للتباين في أنواعها و إختلاف أنظمتها لذلك تطور هذا المفهوم كونها ترتبط بالمجموعة الإقليمية . فتظهر المؤسسة العمومية بشكل طابع إداري و هذا هو الحال البلدية و غيرها ، فمن بين تعريفاتها نذكر :

التعريف الأول :

¹ - جبران مسعود الرائد - معجم البنائي في اللغة العربية و الإعلام - ط 1 - 2003 - ص 11
² - ناصر داددي عدوان - اقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر - 1998 - ص 48
³ - حسين عبد الحميد أحمد رشوان - علم الإجتماع التنظيم - مؤسسة الشباب الجامعية - الإسكندرية - 2004 - ص 106

- لغة: يقصد بالمؤسسة: هي جمعية أو معهد أو شركة أو مؤسسة أسست لغاية علمية أو خيرية أو إقتصادية أو إدارية¹

- أما كلمة عمومية فهي من فعل عم ، عموما ، يقال عم المطر الأرض ، أي شملها و العم ، الكثرة ، الإجتماع ، اسم جمع للعامة².

التعريف الثاني :

- عرفها الأستاذ عوايدي : المؤسسة العمومية هي منظمة إدارية عامة تتمتع بالشخصية القانونية و بالإستقلال المالي و الإداري و ترتبط بالسلطات الإدارية المركزية المختصة بعلاقة التبعية الخاضعة للرقابة الإدارية ، و هي تدار و تدير بالأسلوب الإداري اللامركزي لتحقيق أهداف محددة في نظامها القانوني³

التعريف الثالث: كما تعتبر منظمة تنشئها الدولة و لها الكلمة الأخيرة في تنظيمها و تسييرها و إخضاعها للنظام القانوني الذي تراه مناسبا و بالتالي فهذه هي منظمة عامة لإرتباطها بسيادة الدولة و إرادتها⁴

التعريف الرابع :

- و يعرفها الأستاذ أحمد محيو : المؤسسة العمومية على أنها شخص إعتباري إداري من النموذج التأسيسي، الهدف من إحداثها تأمين السير المستقل لمرفق الدولة أو الولاية أو البلدية أو لشخص آخر من النموذج التجمعي⁵

5 - أسلوب إداري لامركزي :

إن المؤسسة العمومية في مجملها منظمة عامة تنشئها الدولة لإدارة نشاط متخصص بالأسلوب اللامركزي ، لأن لها استقلالية في النشاط ، و ذلك من خلال تمتع المنظمة العامة بالشخصية المعنوية ، التي تكفل لها التخصص في إدارة النشاط لتحقيق الأهداف المتوخاة منه ، و هذا من أجل تقديم خدمات و ذلك فإن المؤسسة العمومية من خصائصها أنها أسلوب إداري لامركزي

¹ - المنجد في اللغة العربية - ط 31 - دار المشرق - بيروت - 1991 - ص10

² - مرجع نفسه - ص528

³ - عماد عوايدي - القانون الإداري - ط 3 - الجزء الأول - ديوان المطبوعات الجامعية - 2005 - ص 307

⁴ - بوزيد غلابي - مفهوم المؤسسة العمومية - مذكرة لنيل شهادة الماجستير في القانون العام - نخصص قانون الإدارة العامة - جامعة العربي بن مهيدي - أم بواقي - 2010 - 2011 - ص 29

⁵ - أحمد محيو - محاضرات في المؤسسات الإدارية - ط 3 - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1979 - ص 443

، يرتكز كل تنظيم إداري على أساس المركزية و لامركزية ، و يعتبر النظام الإداري مركزيا عندما يتجه لتوحيد كل السلطات بين يدي السلطة المركزية¹

و تشكل هذه المركزية على أساس النظام السلم الإداري لموظفي الدولة فهي تمثل صورة التدرج المهني ، الذي يتدرج فيه هؤلاء الموظفون حيث يكون رئيس السلطة التنفيذية في قمة الهرم ، و تملك السلطة المركزية توجيه جميع الشؤون الإدارية مثل التقرير والتنسيق و التوحيد²

أما اللجوء إلى الأسلوب اللامركزي و في الإدارة ، فإنه يعني الاعتراف بوجود مراكز للمصلحة المستقلة ، لا تخضع في إدارتها للمعايير التي يقوم عليها العمل السلطة المركزية ، و بالتالي فإن اللامركزية الإدارية تعتمد على عنصرين رئيسيين هما :

- الاستقلال الذي يكفل التخصص لتخصص لامركزية

- الخضوع للرقابة السلطة المركزية³

1- الاستقلال الذي يكفل التخصص اللامركزي : وتنقسم إلى :

1- 5 - الإستقلال الإداري :

يترجم بشكل أساسي على مستوى التنظيمي ، بوجود أجهزة إدارة خاصة هدفها تأمين بعض حرية العمل و تجنب إختلال المركزية و التسلسل⁴

كما أن الاستقلال الإداري في المؤسسة العمومية يتحدد فيما تملكه سلطاتها من صلاحيات ، و القدرات التي تمكنها من تحقيق نوع التنظيم الإداري مستقل بذاته عن السلطة المركزية ، بما يتفق مع تخصص تلك المنظمة العامة

و ليس بمجرد إستقلال هيكلي في إطار عدم التركيز الإداري⁵

2- 5 - الاستقلال المالي :

المقصود به هو استقلالية ذمتها المالية الخاصة بها ، بإعتبارها تتمتع بشخصية معنوية ، و

¹ - مرجع نفسه - ص 105

² - سعيد علوش - نظرية مؤسسة العامة - رسالة دكتوراه الدولة في الحقوق - جامعة القاهرة - 1967 - ص 60

³ - بوزيد علابي - مرجع سابق - ص 34

⁴ - أحمد محيو - مرجع سابق - ص 446

⁵ - سعيد علوش - مرجع سابق - ص 87

تمتعها بحرية التصرف المالي و الإنفاق و تنظيم ميزانيتها الخاصة بها في حدود القانون¹ لكن يبقى هذا الاستقلال من الناحية الواقعية نسبي يختلف من مؤسسة إلى أخرى ، فلمؤسسة العمومية الإدارية لا تتألف بإرادتها بصفة أساسية من الإعانات التي تقدمها السلطة المركزية يعتبر استقلالها قانوني أكثر منه فعلي²

2 - الخضوع لرقابة السلطة المركزية :

تتجلى مظاهر الرقابة الإدارية في، رقابة على الأجهزة و الأشخاص المسيرة للمؤسسة العمومية و تتمثل هذه الرقابة في :

- حق الحل الذي تمارسه السلطة المركزية على الأجهزة اللامركزية ، بإيقافها عن أعمالها دون أن يتبع ذلك إلغاء الوحدة الإدارية³
- بالنسبة لعمال هذه الهيئات و موظفيها فإن الرقابة إزاءهم تتمثل في سلطة التعيين و الترقية و التأديب و العزل لبعض الأشخاص المشاركين في تسيير المؤسسة العمومية⁴

6- خصائص المؤسسة العمومية :

- تختلف المؤسسات و ذلك حسب طبيعة نشاطها و خدماتها، كما تتميز كل مؤسسة بخصائص تميزها عن بعضها البعض، فلمؤسسة العمومية لها جملة من الخصائص مما يجعلها تساهم في تحديد ماهيتها بصورة واضحة و تكون أكثر دقة من بينها:⁵
- تمثل و تجسد فكرة اللامركزية الإدارية المصلحية المرفقية (المادية)
 - تعتبر المرافق العامة أو منظمة عامة وفق للمعايير الراجعة
 - تتمتع بالشخصية المعنوية العامة
 - تتمتع بالإستقلال المالي و الإداري في حدود القانون

¹ - عمار عوايدي - مرجع سابق - ص 312

² - أحمد محيو - مرجع سابق - ص 446

³ - سعيد علوش - مرجع سابق - ص 98

⁴ - عمار عوايدي - مرجع سابق - ص 315

⁵ - نفس المرجع - ص 308 - 310

- تعتبر الأداة و الوسيلة التنظيمية الأكثر كفاءة ومرونة و رشادة لتدخل الدولة لتحقيق أهداف التنمية الوطنية الاجتماعية و الاقتصادية ، نظرا لتمتعها بالإستقلال الإداري و المالي و حرية التصرف تخصصها في أغراض و أهداف محددة .
- تسيير بواسطة الأسلوب الإداري اللامركزي ، و عن طريق مجالس إدارات و عمال و لجان متخصصة دائمة و مؤقتة
- تكون مملوكة للدولة ، وتنشأ أصلا بواسطة الدولة
- تتخصص لتحقيق أهداف عامة محددة تكون عادة في إنتاج سلع أو تقديم خدمات عامة
- الإلتزام تجاه أهداف و روح الجماعة
- وضوح العلاقة ومحاولة وجود تفاعل كامل بين أدوار الأعضاء فريق العمل الجماعي لتحقيق الأهداف
- الأداء الجماعي كمحصلة للتفاعل الكامل كما يكون تحمل للمسؤولية

7- المرافق العامة المحلية (البلدية) :

- بحيث تم تعريفها من قبل المشرع الجزائري من خلال القانون رقم 88 - 1 بخضوعها للقواعد المطبقة على الإدارة و لمبدأ التخصص بحيث تنص المادة 43 منه على :
- تتمتع هذه المؤسسات بنفس النظام المالي و الحسابي المطبق على الإدارة مالم توجد قاعدة خاصة مرتبطة باستقلالية تسييرها ¹
- المؤسسة العمومية الإدارية هي تلك التي تمارس نشاط ذات طبيعة إدارية محضة و يطلق عليها اسم المؤسسة التقليدية أيضا ²
- تستعمل كأسلوب لإدارة المرافق العامة في الجزائر منذ الاستقلال إلى يومنا هذا
- كما تنقسم إلى مؤسسات عمومية إدارية وطنية و مؤسسات إدارية محلية بحيث :
- المؤسسة العمومية الإدارية الوطنية تنشئها الدولة و تبقى خاضعة لرقابتها طبقا لنص إنشائها

¹- بوزيد غلابي - مرجع سابق - ص 75

²- عمار عوايدي - مرجع سابق - ص 316

- المؤسسة العمومية الإدارية المحلية فتنشئها وحدات لإدارة المحلية (البلدية - الولاية) وتبقى خاضعة لرقابتها¹

وهذا ماجاء بفكرة المرافق العمومية و ذلك من أجل مركزية القانون الإداري ، كما تعتبر مظهر إيجابي لنشاط الإدارة و ذلك من أجل تحقيق الحاجيات و المتطلبات العامة و تكوين مرافق عامة و خير مثال على ذلك البلدية بإعتبارها الوحدة الأساسية للحكم و الإدارة في الجزائر و تشكل الوسيط بين المواطن و الإدارة و كنوع من أنواع المرافق العامة المحلية ، وفق ما يحدده القانون .

يجب تحديدها مثل إعداد النظام القانوني للمرفق العام و تعيين الجهة المؤهلة لإحداث هذا المرفق أو ذلك.²

كما يعد المرفق العام من المظاهر الإيجابية لنشاط الإدارة بحيث تتولاه الإدارة بنفسها بالاشتراك مع الأفراد ، خاصة لإشباع الحاجات العامة ، كما يعتبر هو الأساس التي تقوم عليه كل نظريات القانون الإداري³.

كما أن هناك مرافق تكون حسب نطاقها الإقليمي و هي المرافق العامة المحلية ، التي تعتبر مرافق تنشئها السلطات اللامركزية في الدولة و هي الولاية و البلدية ، بحيث تمارس نشاطها في حيز جغرافي لإقليم محدد و عليه نجد أن المادة 153 من القانون رقم 11 - 10 المتعلق بالبلدية كمؤسسة عمومية إدارية و مرفق عام بحيث تعترف للبلدية بحق إنشاء مؤسسات عمومية خاصة بالبلدية تتمتع بالشخصية المعنوية و الذمة المالية المستقلة ، من أجل تسيير مصالحها⁴

كما تعرف بأنها مرافق عامة التي تدار من قبل هيئات محلية منتخبة و تقدم خدمات لسكان وحدة المحلية وفق لما يحدث في قانون الهيئات المحلية.⁵

حول موضوع الدراسة .

¹- بوزيد غلابي - مرجع سابق - ص76

²- أحمد محيو - مرجع سابق - ص 453

³- صالح فؤاد - مبادئ القانون الإداري الجزائري - ط 1 - دار الكتاب اللبناني - لبنان - 1983 - ص 34

⁴- بوزيان إيمان - مرفق العام البلدي - مذكرة لنيل شهادة ماستر في الحقوق - تخصص إدارة و جماعات محلية - جامعة سعيدة - 2017 - 2018 - ص 22

⁵- عدنان عمرو - مبادئ القانون الإداري و المرافق العامة - ط 2 - دراسة مقارنة منشآت المعارف - مصر - 2004 - ص 128

8- تعريف البلدية في القانون الجزائري :

سعت الجزائر منذ حصولها على إستقلالها و سيادتها إلى بناء هياكل تنظيمية على أساس تحقيق الأهداف المنشودة ، بحيث اتخذت من اللامركزية أساسا لتطورها و تنظيمها لذلك تعتبر البلدية من أهم الوحدات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المسطرة ، و من هنا نقول أن البلدية تحظى باهتمام كبير خاصة ، و ذلك نظرا لزيادة تدخل الدولة و تطورها و ذلك من أجل تنمية العديد من المجالات الإقتصادية و الإجتماعية و السياسية و حتى الثقافية ، فنص القانون البلدي رقم 11 - 10 على إنشاء وحدات مرافق عامة بلدية يعرفها كالتالي :

عرفها قانون الجزائري في سنة 1967 بأنها الجماعة الإقليمية السياسية و الإدارية و الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية الأساسية¹ (الدكتور عمار بوضياف)

- و عرفها القانون رقم 11 - 10 الذي يتعلق بالبلدية في مادة رقم 1 : أن البلدية هي الجماعة الإقليمية القاعدية للدولة و تتمتع بشخصية معنوية و التنمية المالية المستقلة و تحدث بموجب قانون ، كما عرفت بأنها القاعدة الإقليمية اللامركزية و مكان لممارسة المواطنة و تشكل إطار مشاركة المواطن في تسيير الشؤون العمومية² (القانون رقم 11-10)

كما تمارس البلدية صلاحيات في كل مجالات الإختصاص المخولة لها بموجب القانون و تساهم مع الدولة ، بصفة خاصة في إدارة و تهيئة الإقليم و التنمية الإقتصادية و الإجتماعية و الثقافية ، و الأمن و كذا الحفاظ على الإطار المعيشي للمواطنين و تحسينه³ (نفس القانون)

¹- عمار بوضياف - الوجيز في القانون الإداري - دار الريحان - الجزائر - ص 128
²- قانون رقم 11 - 10 - مادة رقم 1 - مؤرخ في 20 رجب سنة 1432 موافق ل 22 جوان 2011
³- نفس القانون - مادة رقم 3.

- خلاصة الفصل :

من خلال ما سبق تبين أن المؤسسة العمومية كانت ولا زالت لها أهمية كبيرة في الدولة ، بحيث تتمتع بشخصية معنوية كما أنها تخضع لقوانين و قواعد القانون العام في تنظيمها و تسيير نشاطاتها ، كما أن لها صلة قوية ببناء المرافق العامة برغم من إختلاف أشكالها إلا أنها تقوم بتحديد خصائصها كونها منظمة عامة ملتزمة بالقواعد العامة كالبديية بإعتبارها جماعة إقليمية تتمتع بالإستقلال الذاتي (المالي و الإداري) لكنها تخضع لأنظمة الدولة مما يجعلها تحمل إلتزامات و أجهزة قانونية إدارية و هذا ما جعلها من أشكال المؤسسة العمومية الإدارية و من المرافق العامة المحلية .

الفصل الرابع: الإطار الميداني للدراسة

1 - تمهيد :

بعد تناولنا في الجانب النظري من خلال التعرف على مفهومي العمل الجماعي و المؤسسة بشكل عام و المؤسسة العمومية ذات الإطار الإداري ، بشيء من التفصيل سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها المتمثلة في دراسة حالة العمل الجماعي داخل البلدية كمؤسسة عمومية و مرفق عام ، وهي المؤسسة (دراسة حالة بلدية الحسيان في ولاية مستغانم) و إتخاذها كميدان لإجراء هذه الدراسة بحيث اعتمدت الباحثة على أداة المقابلة ، بحيث حاولت معرفة مدى فعالية العمل الجماعي داخل البلدية و كيف يكون الإتصال بين الموظفين ، كما ركزت الباحثة على معرفة طريقة حل المشكلات التي تحصل بينهم ، و كيف يتخذ القرار داخل الهيكل التنظيمي او في إطار العمل ، و هنا تم تقسيم هذا الفصل إلى عناصر من بينها :

- أولا منهجية الدراسة الميدانية التي تضمنت منهج الدراسة ، و التقنية المستعملة في هذه الدراسة ، عينة الدراسة التي تضمنت نوع العينة و حجمها ، كما حددت مجالات البحث أو الدراسة ، المجال البشري و المكاني و الزماني.

- ثانيا حاولت الباحثة تقديم لمحة عن المؤسسة (البلدية محل الدراسة) بحيث قامت بتقديم مفهوم عام للبلدية خاصة في القانون الجزائري، و حددت تعريف لبلدية الحسيان و أهم المصالح الموجودة فيها و المكاتب الخاصة بكل مصلحة وفق الوثائق .

- ثالثا تحليل المقابلات و استخلاص أهم النتائج التي توصلت إليها .

2- منهجية الدراسة الميدانية:

تناولت الباحثة في هذا العنصر المنهجية التي أجرت بها دراسة الميدانية ، بحيث تطرقت إلى تقديم تعريف عام حول البلدية في القانون الجزائري (كمفهوم عام) ، كما قامت بتعريف البلدية التي أجرت بها العمل الميداني (محل الدراسة) ، كما قدمت المصالح الموجودة في البلدية (محل الدراسة) و تبيان ذلك في مخطط .

1 - 2- منهج الدراسة :

من أجل الوصول إلى فهم أي ظاهرة فلا بد من اللجوء إلى طرق متعددة ، و بالتالي إستعمال منهجيات متعددة ، لأن إختيار المنهج المناسب للدراسة يرتبط بطبيعة المشكلة البحثية ، و كذلك الإمكانيات المتاحة لدى الباحث ، ومن خلال الإلمام على موضوع الدراسة فإن المنهج المناسب للدراسة هو المنهج الكيفي باعتباره إستقراء للظاهرة المدروسة ، فهو يعتبر أحد أنواع البحوث التي يتم اللجوء إليها في سبيل الحصول على فهم معمق ووصف شامل للظاهرة الإنسانية ، و يمكن تحديد مفهوم البحث الكيفي بأنه البحث عن الطبيعة الجوهرية للظواهر كما في الواقع¹

كما اعتمدت الباحثة على منهج الكيفي ، دراسة حالة البلدية (بلدية الحسيان " بن يحي ") من أجل دراسة الظاهرة ضمن ظروفها الطبيعية و الملائمة من أجل جمع البيانات .

2 - 2- أداة الدراسة :

اعتمدت الباحثة على تقنية المقابلة التي تدخل ضمن المنهج الكيفي حيث تعتبر المقابلة إحدى الأدوات المهمة التي تستخدم في جمع البيانات و المعلومات ، كما أنها تعتبر وسيلة شفوية مباشرة كانت أو هاتفية ... لجمع البيانات ، يتم خلالها سؤال الفرد عن المعلومات لا تتوفر عادة على الكتب أو مصادر أخرى²

كما تعني المواجهة أو المعاينة أو الإستجواب وهي تقوم على الإتصال الشخصي و الإجتماع وجها لوجه بين الباحث و المبحوثين كل على حدى ، و تحدث مناقشة أو محادثة موجهة من أجل البيانات التي يريد الباحث الحصول عليها و ذلك لغرض محدد³

كما كان هناك عملية إعادة تنظيم و تعديل و نسخ المقابلات لتهيئتها لعملية التحليل ، كما قمت ببناء دليل المقابلة و قسمته إلى أربع محاور وهي كالتالي

- المحور الأول : فعالية العمل الجماعي من حيث الممارسة

- المحور الثاني : الإتصال بين أعضاء فريق العمل الجماعي

1- موريس أنجرس - منهجية البحث في العلوم الإنسانية- ترجمة . بوزيد - دار القصة للنشر - الجزائر - 2004 - ص 314
2- ربحي مصطفى عليان - البحث العلمي . أسسه . مناهجه . وأساليبه . و إجراءاته - بيت الأفكار الدولية - ص 106
3- ستيفن كول - منهج البحث في علم الإجتماع - ترجمة . أحمد النكلاوي مكتبة نهضة الشرق - القاهرة - 1998 - ص 46 -

- المحور الثالث : كيفية حل المشكلات الحاصلة في العمل من قبل أعضاء الفريق

- المحور الرابع : صنع و إتخاذ القرارات في فرق العمل الجماعي

2 - 3 - عينة الدراسة : يعتبر إختيار العينة من بين الخطوات الهامة في أي بحث ، فهي تمثل جزء من مجتمع البحث، يختارها الباحث بأساليب مختلفة و تضم عددا من أفراد مجتمع البحث الأصلي¹

من الصعب جدا دراسة المجتمع بأكمله لذلك يلجأ الباحثون إلى إختيار عينة من مجتمع البحث بحيث تكون تحمل خصائصه و مميزاته ، و تسمى العينة التي درستها الباحثة هي العينة القصدية (العمدية) تكون عن قصد، التي تدرج في قسم العينات الغير الإحتمالية التي تعرف بأنها العينة التي يختارها الباحث بصفة قصدية أو غرضية تسهدف فئة معينة تميز أفرادها بحيث لا تحتاج إلى عملية حسابية لتحديدتها و التي يسعى من خلالها الباحث إلى تحقيق غرض او هدف معين²

قامت بمقابلات 10 مبحوثين ، استطعت القيام بمقابلة معهم في ميدان البحث بحيث هدفت أسئلة المقابلة إلى التعرف على العمل الجماعي و كيف يمكن تطبيقه داخل البلدية و تضمنت المسؤولين و رؤساء المكاتب بغية معرفة آراء العاملين اتجاه موضوع البحث .

¹- دوقان عبيدات و آخرون - البحث العلميفهومه ، أدواته ، أساليبه - دار الفكر للنشر و التوزيع - عمان - 1987 - ص 110
²- ربحي مصطفى عليان - مرجع سابق - ص 148

4 - مجالات الدراسة الميدانية :

- 1 - المجال البشري : الذي شمل مجال الدراسة مقابلات مع عشرة مبحوثين .
- 2 - المجال المكاني : تمت الدراسة في بلدية الحسيان ولاية مستغانم .
- 3 - المجال زماني : امتدت الدراسة من شهر مارس كدراسة استطلاعية لمعرفة البلدية إلى غاية شهر أبريل 2021 بحيث قمت بعملية المقابلة و جمع المعلومات و الإجابات حول موضوع الدراسة .

5 - الإطار العام للمؤسسة (بلدية الحسيان) :

5 - 1 - تعريف بلدية الحسيان:1

تعد بلدية الحسيان كغيرها من البلديات في الجزائر، بحيث تعتبر من بين 32 بلدية في ولاية مستغانم ، كونها جماعة إقليمية قاعدية تتمتع بشخصية معنوية و إستقلال مالي فهي تشكل إطار مهم في الدولة ، يبلغ عدد موظفيها 125 موظف .

تقع بلدية الحسيان جنوب ولاية مستغانم بحوالي 25 كلم² من مقر الولاية تتربع على مساحة قدرها 77 كلم²، يحدها من :

الشمال : بلدية عين نويصي

الجنوب : بلدية سيدي عبد المومن (معسكر)

الشرق : بلدية سيرات

الغرب : بلدية فرناكة

5 - 2 - الهيكل التنظيمي لبلدية الحسيان :

يتكون الهيكل التنظيمي لبلدية الحسيان من عدة مصالح و كل مصلحة تضم مجموعة مكاتب و هي كالتالي :

¹مقابلة مع الأمين العام - من وثائق المؤسسة - بلدية الحسيان " بن يحيى " - يوم 27 / 4 / 2021

- الأمانة العامة

- الأمين العام للبلدية

1 - مصلحة الموارد البشرية

1-1 - مكتب المستخدمين

1-2 - مكتب أجور الموظفين

2- مصلحة الشؤون المالية و المحاسبة

1-2 - مكتب المالية و المحاسبة

2-2 - مكتب أملاك البلدية

3 - مصلحة التنظيم و الشؤون العامة

1-3 - مكتب الحالة المدنية

2-3 - مكتب النشاط الإجتماعي و الثقافي

3-3 - مكتب الشؤون القانونية و المنازعات

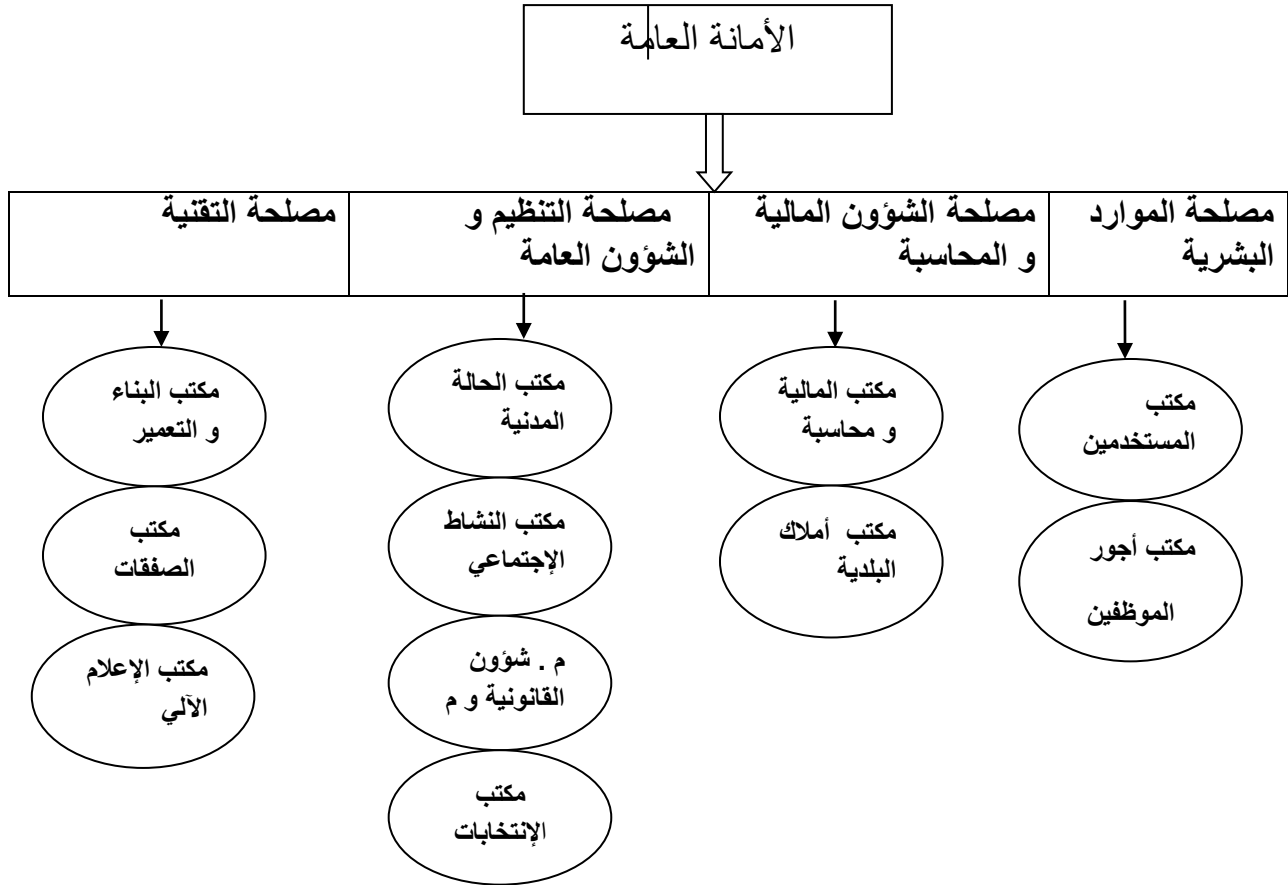
3-4 - مكتب الإنتخابات

4 - مصلحة التقنية

1-4 - مكتب البناء و التعمير

2-4 - مكتب الصفقات

3-4 - مكتب الإعلام الآلي



- الشكل رقم 4 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة (بلدية الحسيان)

6 - تحليل المقابلات :

قامت الباحثة بإجراء 10 مقابلات و تضمنت هذه المقابلات مجموعة من الأسئلة حول موضوع الدراسة

جدول رقم 2 : سمات المبحوثين

المبحوثين	الجنس	السن	المؤهل العلمي	الحالة الاجتماعية	نوع الوظيفة	سنوات الخبرة المهنية
المبحوث 1	ذكر	49	جامعي	متزوج	أمين عام للبلدية	10
المبحوث 2	أنثى	32	ثانوي	مطلقة	عون إداري إقليمي في مكتب الصحة و النظافة	6
المبحوث 3	ذكر	39	جامعي + شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي	متزوج	رئيس مكتب أملاك الدولة	6
المبحوث 4	أنثى	40	جامعي + شهادة تقني سامي	عزباء	متصرف إقليمي	5
المبحوث 5	أنثى	43	جامعي + شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي	عزباء	عون إداري في مكتب الانتخابات	8
المبحوث 6	ذكر	44	جامعي + شهادة تحكم في الإعلام الآلي	متزوج	رئيس مكتب أجور العمال	17
المبحوث 7	أنثى	42	جامعي	متزوجة	مساعدة وثائقية و أمين محفوظات	12
المبحوث 8	أنثى	35	جامعي	عزباء	رئيسة مكتب الحالة المدنية	5
المبحوث 9	ذكر	33	مستوى ثانوي + شهادة تقني سامي في الإعلام الآلي	أعزب	عون إداري إقليمي في مكتب جواز السفر	10
المبحوث 10	أنثى	38	جامعي + شهادة كفاءة مهنية للمحاماة	متزوجة	رئيس مكتب حفظ البيانات	6

7- تحليل جدول السمات :

من خلال جدول السمات فإننا نلاحظ أن عدد المبحوثين هو 10 مما نستخلص أن النساء يبلغ عددهم 6 و أعمارهم ما بين [32 سنة - 45 سنة] و معظمهم غير متزوجين .

أما الرجال فكان عددهم هو 4 ، تتراوح أعمارهم ما بين [30 سنة - 50 سنة] ، كما أن معظم المبحوثين ذات مستوى تعليمي فكلهم خريجين جامعات و متخصصين ، كما أنهم متحصلين على شهادات أخرى كشهادات تقني سلمي في الإعلام الآلي ، كون مرفق البلدي مرفق إداري بدرجة الأولى ، كما أصبحت تحتوي هذه الأخيرة على ما تسمى برقمنة ، أما بالنسبة للخبرة المهنية فكانت تتراوح ما بين [5 سنوات - 17 سنة] .

8 - تحليل المقابلات :

من خلال هذا العنصر قانت الباحثة بتحليل المقابلات التي أجرتها مع المبحوثين في ميدان الدراسة و ذلك طبقا لأجوبة المبحوثين على الأسئلة التي تمحورت حول الموضوع من خلال تقسيمها إلى أربعة محاور مع إبراز أهم النتائج التي توصلت إليها.

➤ - المحور الأول : فعالية ممارسة العمل الجماعي داخل المؤسسة (بلدية الحسيان)

إن العمل الجماعي يساهم بشكل كبير في الإطار العملي ، و ذلك من خلال التفاعل الموجود بين أعضاء فريق العمل و توزيعه على كل المجموعة ، لأن لا يستطيع الفرد العمل بمفرده فلا بد وجود جماعة للعمل مع بعض من أجل سير العمل بشكل حسن و في وقت محدد و ذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

● السؤال الأول : كيف تمارس مؤسستك العمل الجماعي داخل المؤسسة (بلدية

الحسيان) كأسلوب إداري ؟

✧ إجابة المبحوثين : من خلال إجابات المبحوثين حول ممارسة العمل الجماعي

داخل البلدية كأسلوب إداري فصرح معظم المبحوثين ب الإجابة على هذا السؤال و كانت معظمها إجابات متشابهة على أن العمل الجماعي موجود و مطبق و يمارس داخل المؤسسة و كأمثلة :

كمثال أول : حيث صرح أحد المبحوثين (المبحوث رقم 1) قال :

" أساس الخدمة هنا فلبديية هو العمل الجماعي و كامل نتعاونو و كل مصلحة عندها صلة بمصلحة أخرى ، و كي تكون لخدمة بزاف لازم نتعاونو و نخدمو مع بعض "

- الصياغة اللغوية :

" أساس العمل في البلدية هو العمل الجماعي ، كل الموظفين يعملون و يتعاونون ، فكل مصلحة متصلة و لها صلة بمصلحة أخرى ، و عندما يكون العمل كثيرا نحتاج إلى التعاون و العمل مع بعضنا البعض "

كمثال ثاني : صرح مبحوث آخر (مبحوث رقم 3) قائلا :

" العامل و خدام هنا فلبديية مينجشمش يخدم وحده ، لازم نتعاون مع و حداخر الحاجة الأولى باه الخدمة تسهال ، و الحاجة زاوجة بلخف نكملو الخدمة في وقت قصير " .

- الصياغة اللغوية :

" إن العامل في البلدية لا يستطيع أن يعمل لوحده ، يجب هناك تعاون مع شخص آخر ، أولا من أجل السهولة في المهمة ، و ثانيا إتمام العمل في وقت قصير "

• - سؤال الثاني : هل هناك تشجيع على العمل الجماعي ضمن جماعة من أجل أن

يعمل فريق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة (بلدية الحسيان) ؟

✧ إجابة المبحوثين :

من خلال إجابة كل المبحوثين حول وجود تشجيع على العمل الجماعي داخل البلدية و ذلك من أجل تحقيق أهدافها بحيث صرحوا معظمهم أن هناك تشجيع على العمل الجماعي

كمثال أول : صرحت (مبحوثة رقم 7) وقالت :

" كاين تشجيع على العمل الجماعي لأنو كل نحتاج معاونة في العمل و متجشمش أي وحدة تخدم وحدها ، و كاين بعض الأحيان خدمة تطلب عمل مع بعض مثلا في رمضان و في قفة رمضان لازم نتعاونو كاين لي تحسب شعال كاين من قفة ، كاين لي تسجل المواطنين لي يدو قفة إلى آخره ، معنتها كاين تشجيع عليه بزالف " .

- الصياغة اللغوية :

" هناك تشجيع على العمل الجماعي لأننا كلنا نحتاج إلى المساعدة في العمل ولا نستطيع أي عاملة منا أن تعمل بمفردها ، ففي بعض الأحيان هناك مهمة تتطلب العمل مع بعض ،

مثلا في قفة رمضان لمساعدة المحتاجين ... يجب أن نتعاون فهناك من تقوم بحساب كم توجد من قفة ، هناك من تسجل عدد المواطنين الذين يتحصلون على القفة ، ... ، فهناك تشجيع كبير عليه " .

كمثال ثاني: صرح (مبحوث رقم 6)

قائلا :

" مثلا كيقول رئيس البلدية راه جاييزورنا والي ولاية مستغانم و لازم أمور كل تكون مضبوطة و منقبل حتى خطأ في البلدية و من جميع نواحي ، و يقوللهم بلي لازممتعاونو باه تكملوا الخدمة في الوقت المحدد و كي تكملو عندي ليكم رحلة إلى مكان معين ، تشوف العمال كلهم متضامنين و متعاونيين باه يكملو خدمتهم ، و هنا نشوفو بلي كاين تشجيع على العمل الجماعي خاصة في تحقيق أهداف البلدية و تشجيع يكون حسب التحفيز " .

الصياغة اللغوية :

" مثلا عندما يقول رئيس البلدية لنا زيارة من قبل والي ولاية مستغانم يجب أن تكون كل الأمور مضبوطة و لا أقبل أي خطأ في البلدية و من جميع النواحي ، و يقول يجب أن تتعاونوا من أجل أن تنهوا عملكم في الوقت المحدد ، و عندما تنتهوا من الإنتهاء من المهمة عندي لكم رحلة إلى مكان معين ، فإنك ترى جميع العمال متحدين و متضامنين من أجل إنهاء عملهم ، و هنا نرى أن هناك تشجيع على العمل الجماعي خاصة في تحقيق أهداف البلدية و التشجيع يكون حسب نوع التحفيز أو المقابل " .

كمثال ثالث : يصرح هذا المبحوث (مبحوث رقم 9) قائلا :

" كاين تشجيع على الخدمة مع بعض لأنو لازم مثلا أنا لي تخدم معايا كي تكون خارجة ولا عندها خدمة خارج البلدية ، تقولي خدملي خدمتي أنا راني خارجة ، معنتها كاين تشجيع بصح الخدمة هي لي تفرض عليك أننا نخدمو مع بعض لأنو وقت نحتاجها نلقاها و وقت تحتاجني تلقاني " .

الصياغة اللغوية :

" نعم هناك تشجيع على العمل الجماعي لأنه من الضروري ، مثلا أنا الزميلة التي معي عندما تضطر إلى الخروج أو جاءها أمر مهم خارج البلدية فهي تقول لي هل تقومي بمهمتي أو عملي ، لأنني ذاهبة ، و المعنى أنه يوجد تشجيع على العمل الجماعي لكن نوع العمل أو

المهمة هي التي تفرض علينا العمل معا لأن وقت تحتاجني زميلتي تجدني و وقت أحتاجها أجدها "

● - السؤال الثالث :كيف هو شعورك أثناء القيام بلمهمة موكلة إليكم كجماعة ؟

- إجابة المبحوثين : من خلال إجابات المبحوثين حول شعورهم بالحماس عند قيامهم بالعمل مع بعضهم البعض فكانت معظم تصريحاتهم متشابهة كأمثلة :

كمثال أول : إحدى المبحوثات (مبحوثة رقم 5) قائلة :

" كي نخدم مع الجماعة نحس بفرحة و كون نصيب نبقى ديما نخدمو هكا ، نجمعو و نضحكو و نخدمو خدمتنا ، و كي تجيني خدمة و تكون بزاف أيا نتعاونو مع بعض و زيد خطرات نخرجو على الموضوع و نفوتو الوقت مع بعض و نخدمو خدمتنا بلخف و نبقاو نهديو في أمور وحدخرة كيما طياب مثلا و لا كاش مأكلة جديدة و لا حلوة ... ، صراحة أنا تعجبني الخدمة مع بعض " .

الصياغة اللغوية :

" عندما أعمل في الجماعة أحس بالفرحة و أتمنى أن نبقى دائما نعمل هكذا ، نجتمع ، نتحدث ، نضحك ، ونعمل عملنا ، و عندما تأتيني مهمة و تكون هذه كبيرة أو كثيرة فإننا نتعاون معا و في بعض الأحيان عندما نكمل عملنا بسرعة ، ويبقى الوقت فإننا نتحدث عن أمور أخرى مثلا عن وصفات أكل ، حلويات ، ، صراحة أنا أحب العمل في جماعة ."

كمثال ثاني : و صرح أحد المبحوثين (مبحوث رقم 1) و قال :

" كاين حماس أكيد مين تشوف الموظفين يخدمو في جماعة تحسهم فرحانين و يخدمو خدمتهم بسرعة ، لكنهم يضيعو الوقت بعض الأحيان ، وأنا بنسبة ليا تشجيع على العمل الجماعي يكون بتحفيز " .

الصياغة اللغوية :

" يوجد حماس أكيد عندما ترى الموظفين يعملون مع بعضهم في جماعات فإنك تحسهم مسرورين و يعملون عملهم بسرعة ، لكن في بعض الأحيان يضيعون الوقت ، و انا بالنسبة لي العمل مع بعض يكون بتحفيز "

كمثال ثالث : صرحت إحدى المبحوثات (مبحوثة رقم 8) قائلة :

"الخدمة مع بعض علامة ، أنا نكره كي نكون نخدم وحدي فلمكتب ، نشعر بلحماس كي نخدم في جماعة ، و نحس الوقت بلخف يمر ، و كون نصيب لخدمة متكلمش كاع .

الصياغة اللغوية :

" العمل مع بعض ممتاز ، فأنا لا أحب العمل لوحدي في المكتب ، نشعر بالحماس عند العمل في جماعة ، و نحس أن الوقت جاز بسرعة ، و أتمنى أن العمل لا ينتهي .
و حسب المقابلة فلجميع صرح أن العمل مع بعض فيه حماس كبير .

● - سؤال الرابع : هل لأعضاء الفريق (العمال) هامش الحرية في استخدام

أساليب جديدة من أجل إنجاز العمل بسرعة ؟

إجابة المبحوثين : من خلال تصريحات المبحوثين حول مدى الحرية الموجودة في البلدية من أجل إنجاز عمل ما فكانت إجاباتهم بالتقريب مثل بعض كمثل أول: (مبحوث رقم 9)
صرح قائلا :

" نعم كاين أساليب فلخدمة ، بصح نعتمدوا على الأوراق بزاف و الحاسوب ، مثلا تجينا خدمة يعني عنا الحرية باش نستخدموا الأوراق ولا فلحاسوب بصح خطرات نعتمدو بيهم في زوج باه الخدمة تكون مليحة في نفس الوقت ساهلة " .

الصياغة اللغوية :

" نعم يوجد أساليب في إنجاز العمل داخل البلدية ، لكننا نعتمد على الأوراق كثيرا و الحاسوب ، مثلا تأتي لنا مهمة عمل معينة لنا الحرية في استخدام الأوراق فقط أو الحاسوب فقط أو نستخدمهم للإثنين معا من أجل السهولة في العمل " .

كمثال ثاني : صرحت المبحوثة رقم 2 قائلة :

"كاين خدمة تطلب منك تحضر بنفسك و كاين خدمة تطلب الأوراق بصح باش الخدمة تكون ساهلة أنا نعتمد على الحاسوب فقط .

الصياغة اللغوية :

" يوجد عمل يتطلب حضور شخصي ، و هناك عمل يتطلب منك استعمال الأوراق و ذلك من أجل العمل يكون سهلا و أنا شخصيا أعتمد كثيرا على الحاسوب فقط " ..

كمثال ثالث : قال المبحوث رقم 6

" كاين أساليب بصح حسب الخدمة لي تكون عندك ، كاين خدمة الساهلة تطلب غي أوراق ، و كاين خدمة تكون حساسة مثلا في الميزانية لازم نستخدموا الحاسوب و مثال آخر كوني أنا رئيس مكتب أجور العمال لازم نتعاون أنا و زميلتي في أمور الحسابات عن طريق الأوراق و عند طريق الحاسوب لأنوا يمكن كون نخدم وحدي نوقع فالخطأ ونولي في مشكلة كبيرة ، بصح كي نخدموا مع بعض يكون هناك تركيز مني و منها باه نتفاداو الوقوع في الكارثة "

الصياغة اللغوية:

" يوجد أساليب لكن حسب نوع العمل الذي يكون لديك ، يوجد عمل يتطلب الأوراق فقط ، وكاين مهمة تكون حساسة بعض الشيء مثلا في أمور الميزانية أو الحساب يجب إستخدام الحاسوب فقط ، وكوني رئيس مكتب أجور الموظفين لازم نتعاون أنا و زميلتي في الحسابات عن طريق الأوراق و عن طريق الحاسوب ، فمن الممكن لو قمت بالمهمة لوحدي أن أقع في الخطأ و أصبح في مشكلة أكبر ، لكن العمل مع بعض يكون هناك تركيز من طرفي و طرفها ."

➤ المحور الثاني : الإتصال بين أعضاء فريق العمل داخل المؤسسة (بلدية الحسيان) :

يعد الإتصال أحد مواضيع التي لا تزال تستقطب إهتمامات الباحثين و الدارسين في مجمل العلوم الإجتماعية و الإنسانية ، مما له من أثر بالغ الأهمية في تحقيق أهداف المؤسسة ، و يعد الإتصال وسيلة هادفة من الوسائل الرئيسية التي تستخدمها المؤسسة في تحقيق أهدافها ، إذ أن كافة الأفراد العاملين مع بعضهم البعض يتعاملون من خلال وسائل الإتصال المختلفة لتسيير كافة الأنشطة ، فالاتصال وسيلة إجتماعية من خلالها يحقق الأفراد التفاعل و التفاهم لتحقيق الأهداف 1

¹ - الدكتور. فريد كورتل - أ. إلهام بوجلطة - اللإتصال و إتخاذ القرار - كلية العلوم الإقتصادية و علوم التسيير - جامعة سكيكدة - كنوز المعرفة ، - طبعة 1 - الجزائر - 2011 - ص 35

• **السؤال الأول :** هناك وسائل الإتصال مفتوحة و متعددة المستعملة بين العمال في

المؤسسة (بلدية الحسيان) ؟

✧ **إجابة المبحوثين :**

من خلال المقابلات قام الباحثون بالإجابة على السؤال بحيث صرحوا أنه توجد وسائل إتصال متعددة و كانت معظم إجاباتهم متشابهة بحيث

كمثال أول : صرحت إحدى المبحوثات (مبحوثة رقم 2) قائلة :

" نستخدم الهواتف ، كابن الهاتف الأرضي ، كابن الفاكس ، كابن الإيميل و أكيد كي تكون خدمة لازم إتصال يكون وجه لوجه مع أي عضو يعني مثلا ورقة مهمة لازم نوصلها بأيدي للزميل أو الزميلة يعني من باب الحذر لازم نروح أنا نديها " .

الصياغة اللغوية :

" نحن نستخدم الهواتف كثيرا ، توجد هواتف الأرضية ، هناك الفاكس ، و البريد الإلكتروني و أكيد توجد مهمة تتطلب العمل وجها لوجه ، مثلا ورقة مهمة يجب إيصالها شخصا بيدي إلى الموظف الزميل ، يعني من باب الحذر يجب إيصالها شخصا " .

كمثال ثاني : صرح أحد المبحوثين (مبحوث رقم 9) قائلا :

"كابن مجالين ، مجال الداخلي للمؤسسة نستخدمو الهاتف الأرضي أو الهواتف الخاصة أي محمولة ، و نستخدمو في العمل أو كي نبغوا نبعثو أوراق عبر الفكس أو الإيميل ، و أكيد إتصال جسدي لي هو نروحوا بأنفسنا نقوموا بلخدمة تاينا ، أما فلمجال الخارجي أي الإتصال بين بلدية و بلدية أخرى أو بلدية مع دائرة ، بلدية مع الولاية ... يعني راه كابن العولمة تكون عن طريق الرقمة و شبكة تواصل عن بعد أو الفاكس ..."

الصياغة اللغوية :

" هناك مجالين ، المجال الداخلي للبلدية نستخدم وسائل الإتصال الهاتف الأرضي أو المحمول ، أو عند إرسال الأوراق تكون عبر البريد الإلكتروني الإيميل ، أو الإتصال الجسدي معناه الذهاب بأنفسنا من أجل القيام بمهمتنا ، أما في المجال الخارجي أي الإتصال بين بلدية و بلدية أخرى ، أو بلدية مع الدائرة أو الولاية ... تود عولمة و عن طريق الرقمة و شبكات التواصل عن بعد " .

و من هنا نقول أنا جميع أعضاء الفريق يقومون بالتواصل عن طريق وسائل الإتصال و كانت إجاباتهم واحدة .

• **السؤال الثاني :** كيف يمكن للإتصال أن يلد الثقة بينأعضاء فريق العمل ؟

إجابة المبحوثين : نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين أن أغلب المبحوثين كانت إجاباتهم حول أن الإتصال يزيد من الثقة بين العمال

كمثال أول: صرحت إحدى المبحوثات (مبحوثة رقم 8) من خلال إجابتها على السؤال قائلة:

" صح الإتصال لي يكون بين العمال ، و يكون بين الأعضاء أكيد يولد ثقة خاصة بين أعضاء المكتب الواحد ، مثلا أنا و زميلتي لي معايا كايين ثقة كبيرة بيناتنا و مكانش أسرار بيننا إلا في حاجة وحد فقط ولي هيا ، انو كل مكتب يحتوي على حاسوب و هذا الحاسوب خاص بكل عامل و كل حاسوب لديه موت باص يعني خاص بكل عامل و يبقى هذا الرقم سري يعلم بيه غي صاحب الحاسوب فقط خاصة في مجال بطاقات التعريف و رخص السياقة و غيرها "

الصياغة اللغوية :

" نعم إن الإتصال الذي يكون بين العمال و الأعضاء هو اكيد يولد ثقة خاصة بين أعضاء المكتب الواحد ، مثلا أنا و زميلتي التي معي في نفس المكتب توجد بيننا ثقة كبيرة لا توجد أسرار بيننا إلا في أمر واحد و الذي هو ، أن كل مكتب يحتوي على حاسوب و كل حاسوب خاص بكل موظف و لهو رقم سري خاص بيه للدخول إلى الحاسوب الخاص ، يعني هذا الرقم يبقى بين الموظف و نفسه لا يخبر عنه أي موظف آخر خاصة في جانب بطاقات التعريف الوطنية و رخص السياقة ."

كمثال ثاني : و قال أحد المبحوثين (مبحوث رقم 1) :

أنه كايين ثقة بيناتنا واه لكن في بعض الأحيان تكون ثقة في الوثيقة معنتها الصح فلأوراق فقط ، وأنا بنسبة ليا ثقة كايينة بين موظف و موظف آخر لأنو نعرفوا بعضنا مدة طويلة ، و زيد ولاد و بنات منطقة وحدة ."

الصياغة اللغوية :

" توجد ثقة بيننا ، لكن في بعض الأحيان تكون الثقة في الوثيقة ، معناه توجد ثقة فقط في الأوراق ، لكن إن بين الموظفين توجد ثقة كبيرة لأن الموظف و الموظف الآخر يعرفون بعضهم كونهم يعرفون بعضهم بعض مدة طويلة ، و كذلك يقطنون في منطقة واحدة ."

كمثال ثالث : صرحت إحدى المبحوثات (المبحوثة رقم 5) قائلة :

" مدام نخدموا في رحبة و نتعاونوا فلخدمة كاين ثقة بيناتنا ، و كون مكاش ثقة منجموش نخدمو مع بعضنا ، و بيني و بين زميلتي كاين ثقة كبيرة يصراو مشاكل تع خدمة في بعض الأحيان بصح ثقة لازم تكون بيناتنا باه نخدموا و حنا مرتاحين من جهة بعضنا بعض ."

الصياغة اللغوية :

" بحكم أننا نعمل معا و نتعاون توجد بيننا ثقة ، و عندما لا تكون ثقة لا نستطيع أن نعمل معا ، فبيني و بين زميلتي ثقة كبيرة في بعض الأحيان توجد بيننا مشاكل في العمل لكن الثقة يجب أن تبقى مهما حدث بيننا من أجل أن نعمل نطمئن إتجاه بعضنا البعض ."

• السؤال الثالث : كيف للتواصل الجيد بين العمال أن يحسن من أداء عملهم ؟

إجابة المبحوثين : كانت أغلب إجابات المبحوثين حول وجود التواصل الجيد بين العمال يزيد من أداء العمل فكانت معظمها إجابات لها نفس المعنى

كمثال أول : (مبحوثة رقم 10) قالت أن :

" الإتصال و التواصل لي بيناتنا يخليك تبغي الخدمة ، و حتى تحس أنو وقت

الخدمة بلخف فات ، كي نكونوا متفاهمين مع بعضانا العمل يكوم مليح و يكون

كل واحد مركز في خدمته ."

الصياغة اللغوية :

" الإتصال و التواصل الموجود بيننا يتركك تحب مهنتك و تحب العمل الذي تقوم به ، كما أنك تحس أن الوقت مر بسرعة ، عندما يكون بيننا تفاهم يكون العمل جيد و يكون هناك تركيز في العمل ."

كمثال ثاني : صرح (المبحوث رقم 1) و قال :

" أن التواصل كي يكون مليح الخدمة تكون مليحة ، و حنا كامل الخدامين يتواصلو

فيما بعضهم مثلا مصلحة الحالة المدنية و مصلحة أجور الموظفين يخدموا مع بعض

، و مثلا موظف زميل لي يخدم معايا فنفس المكتب تواصل قوي بيناتنا و نخدمو

مع بعض و الخدمة تكون مليحة لأننا متفاهمين ."

الصياغة اللغوية :

" عندما يكون التواصل جيد أكيد يكون العمل جيد ، و نحن كل الموظفين يتواصلون بإحترام ، و كل زملاء مصلحة معينة لها علاقة مع زملاء مصلحة أخرى ، مثال مصلحة الحالة المدنية لها صلة مع مصلحة أجور الموظفين ، و كذلك زميلي الذي يعمل معي في نفس المكتب بيننا تواصل قوي مما يؤدي إلى القيام بالعمل الجيد و نكون متفاهمين ."

كمثال ثالث : فصرحت (المبحوثة رقم 8) حيث قالت :

" أن خدمة تكون ناشطة كي نكونوا مع بعض و كي نكونوا متفاهمين نخدموا خدمة مليحة ، و أنا نأمن بزميلتي لي معايا فلمكتب و حتى أموري الشخصية نقولهمها و كي نتفاهموا على حاجة و لا فكرة معينة لازم ديك الفكرة تنفعنا أنا و هي في الخدمة ."

الصياغة اللغوية :

" إن العمل يكون ناشطا عندما نعمل معا ، و عندما نكون متفاهمين فإننا نقوم بالمهمة على أحسن وجه ، و أنا أثق كثيرا بزميلتي التي معي في المكتب و حتى أنني أحكي لها أموري الشخصية و ذلك لأنني أثق بها كثيرا ، و عندما نتفاهم على فكرة ما في مجال العمل يجب أن تكون هذه الفكرة نافعة لي ولها ."

فإن الإتصال الجيد يولد عمل جيد .

- السؤال الرابع : المشاركة بين العمال تحقق أهداف المراد تحقيقها داخل المؤسسة بلدية الحسيان) ؟

أجوبة المبحوثين : من خلال إجابات المبحوثين حول المشاركة بين العمال تحقق أهداف البلدية فكانت تصريحاتهم معظمها متشابهة فنلاحظ أن المشاركة بين الموظف و الموظف الآخر تساعد على تحقيق أهداف البلدية و كأمثلة لإجاباتهم كالتالي :

كمثال أول : صرح المبحوث (مبحوث رقم 3) قال :

" كايين مشاركة بيناتنا فلخدمة بصح على حساب الخدمة لي عنا نتشاركوا فيها لأنو كلنا رانا نخدموا في مؤسسة وحدة ، و كي ما تكونش مشاركة ما ننجموش نخدموا كل واحد وحده لازم تسقسي و تتشارك مع الزملاء "

الصياغة اللغوية :

" توجد مشاركة بيننا في العمل لكن حسب طبيعة المهمة أو العمل المطلوب ، لأننا كلنا نعمل في مؤسسة (بلدية) وحدة ، و عندما لا تكون هناك مشاركة بيننا لا نستطيع العمل كل واحد بمفرده ، يجب سؤال و التشارك مع الزملاء ."

كمثال ثاني : صرحت (المبحوثة رقم 8) قائلة :

" أكيد كاين مشاركة بيناتنا يعني كل واحد لازم يتشارك مع زميله في فكرة معينة ، كيما أنا و زميل تاعي فالمكتب كي تكون عنا خدمة موجه لبنا لازم نتشاركوا فيها باه تسهال علينا الخدمة و كي واحد ما يفهمش حاجة يسقسيني و كي ما نفهمش حاجة نسقسيه معنتها نتشاركوا فلخدمة باش الخدمة تكون مليحة و مافيهاش أخطاء ."

الصياغة اللغوية :

" نعم أكيد هناك مشاركة بيننا ، يعني كل موظف يجب أن يتشارك مع زميله في أي مهمة ، مثلا أنا و زميلتي في المكتب عندما يكون لنا عمل معين يجب أن نتشارك مع بعض من أجل السهولة في العمل، و عندما لا تفهم إحدى فينا أي شيء تسألني و أنا نفس الشيء ، معناه أننا نتشارك في العمل من أجل أن يكون العمل ممتاز و لا يكون فيه أخطاء

كمثال ثالث: صرح (المبحوث رقم 6) و قال :

" واه نتشاركوا مع بعض باه نقوموا بلخدمة تاينا بشكل مليح ، و ماتكونش هناك مشاكل في البلدية ، مثلا انا ناخذ عدة آراء بين زملائي و نشاركهم فكرتي حول مهمة ما ، و يقولولي رأيهم و نتشاركوا كلنا في العمل تلك المهمة "

الصياغة اللغوية:

" نعم نتشارك مع بعض من أجل القيام باعمل بشكل جيد ، و لا نواجه مشاكل جراء ذلك في البلدية ، مثلا أنا أخذ عدة آراء بين زملائي و أشاركهم فكرتي حول عمل مهمة ما ، بحيث يقولون لي و يشاركونني رأيهم حتى نخرج بما هو أصح ."

➤ المحور الثالث : حل المشكلات الموجودة في فريق العمل الجماعي داخل البلدية

تعتبر المشكلات من بين المعوقات التي تواجه المؤسسة ، أو الصعوبات المادية أو المعنوية لها علاقة بمجالات إدارية مختلفة ، كما أنها نعتبر كمواقف يشعر فيها الشخص بفجوة بين ما يعرف و بما يجب الوصول إليه مما يتطلب التفاعل فرديا أو جماعيا لتخطي هذه الفجوة و ذلك بما يكسبه من أفرا مجموعة آخرين¹(إبراهيم مجدي عزيز)

¹- إبراهيم مجدي عزيز- موسوعة تدريس - ط 4 - المسيرة - عمان - الأردن - ص 192 دار

• السؤال الأول :كيف يمكن حل مشكلة حاصلة في المؤسسة هل هناك خطط و

إستراتيجيات مطبقة لحلها مسبقا ؟

إجابات المبحوثين : نلاحظ من خلال تصريحات المبحوثين حول طرق و خطط حل المشكلات التي تحصل في إطار العمل ، بحيث عند حل مشكلة ما لا بد من وضع إستراتيجيات لحلها ، فكانت جل إجاباتهم نفس الشيء بحيث كانت كلها حول طبيعة المشكلة و نوعيتها و كأمثلة أخذنا كاتالي :

كمثال أول : مبحوث رقم 6 صرح قائلاً :

" نعم كاين خطط لحل مشكلة حاصلة في البلدية مثلا أنا كموظف كي تصرالى مشكلة ندير خطة باه نحلها بلخف و متوليش في مشاكل أكثر و أكثر"

الصياغة اللغوية :

" نعم هناك خطط لحل المشكلة الحاصلة في البلدية ، يعني حدثت مشكلة لي يجب أن أضع خطة لحلها بسرعة من أجل أن لا تصل إلى مشاكل أخرى "

كمثال ثاني : مبحوثة رقم 5 قالت :

" مدامني نخدم في إدارة مشاكل يصراو يصراو بصح لازم نكون ذكية باه نحل بلخف المشكلة لي نوقع فيها ، و على حساب المشكلة تاني لي تصرى هنا "

الصياغة اللغوية :

" كوني أنني أعمل في إدارة فإن المشاكل موجودة موجودة لكن يجب أن أكون ذكية من أجل الوصول إلى حل فوري ، و حسب نوع المشكلة التي تحدث لي هنا في البلدية "

كمثال ثالث : مبحوث رقم 1 صرح بـ :

" كاين مشاكل واه و كاين مشاكل داخل البلدية و خارجها و حسب طبيعتها و حن نقولولها خطأ مهنب كاين لي يتعمد الخطأ و كاين لا ، وكل واحد و عقوبته ، بصح المشكلة كي تصرأ و مهما يكون نوعها لازم نديرولها خطط و طرق و تكون سريعة باه نحل المشكلة و ماتوصلت لبعيد "

الصياغة اللغوية :

" نعم توجد مشاكل و بكثرة داخل البلدية وخارجها و كذلك حسب طبيعة المشكلة و نحن في المجمل نقول الخطأ المهني ، فهناك خطأ متعمد و غير متعمد ، و كل واحد عقوبته ، لكن

المشكلة عندما تحدث و مهما يكون نوعها يجب وضع لها خطط و طرق و تكون سريعة من أجل حلها و لا تصل إلى الأكثر "

• السؤال الثاني : هل تُدرَس المشكلة الحاصلة بدقة في المؤسسة ؟

إجابة المبحوثين : إن إجابات المبحوثين معظمها متشابهة كما لاحظت الباحثة في الميدان حول إن كانت المشكلة الواقعة في المؤسسة تُدرَس بشكل دقيق من أجل حلها و كانت تصریحاتهم على النحو التالي :

كمثال أول : مبحوث رقم 6 صرح :

" أكيد لازم المشكلة ندرس علاه كانت و حسب طبيعة كل مشكلة تصرأ في البلدية ولا بيناتنا حنا الخدمة "

الصياغة اللغوية :

" نعم يجب دراسة أسباب المشكلة التي حدثت و كذلك حسب طبيعة المشكلة التي تكون في البلدية أو بين العمال "

كمثال ثاني : المبحوثة رقم 9 قالت :

" مشكلة كي تصرألي و مهما يكون نوعها لازم نخمم مليح علاه صرأتلي و كيفاش نحلها بلخف ، لأنو مشكلة تولد مشاكل وحدخرين وأنا منبغيش المشاكل مهما كانت طبيعتها "

الصياغة اللغوية :

" عندما تحدث لي مشكلة و مهما كانت نوعيتها يجب أن أفكر جيدا في لماذا حدثت و كيف أقوم بحلها و بسرعة ، لأن من الطبيعي مشكلة تتسبب في خلق مشاكل أخرى ، و في الحقيقة لا أحب المشاكل مهما كان نوعها "

• السؤال الثالث : كيف يمكن مشاركة الجميع في حل المشكلة التي تحدث في المؤسسة ؟

إجابة المبحوثين : من خلال أجوبة المبحوثين حول ما إذا كان العمال يتشاركون في حل المشاكل التي تحصل في البلدية ، فهناك من يحاول حلها بمفرده و هناك من يريد حلها مع الجماعة و ذلك حسب طبيعة المشكلة فكانت معظم إجاباتهم متشابهة و كأمثلة

كمثال أول : صرحت المبحوثة رقم 8 قائلة :

" أنا كي تصرالي مشكلة يلا نجمت نحلها وحدي نحلها ، ويلا منجمتش نروح نطرحها على زميلتي باه تعاوني في حلها "

الصياغة اللغوية :

" أنا عندما تحدث لي مشكلة إذا أمكنني حلها فسوف أحلها بمفردي ، وإذا لم أستطيع فأذهب عند زميلتي من أجل أن تساعدني في حلها "

كمثال ثاني : صرح المبحوث رقم 3 و قال :

" كابين مشاركة في حل مشكلة هنا في البلدية وعلى حساب المشكلة لي تصرا بصح أنا كي تصرالي مشكلة نبغي ندي أفكار لخرين باه نوصل لحل للمشكلة تاعي "

الصياغة اللغوية :

" يوجد مشاركة في حل مشكلة التي تحدث هنا في البلدية و ذلك حسب طبيعة المشكلة التي تحدث لكن أنا عندما تحدث لي مشكلة أحب أن آخذ أفكار من أجل أن أصل إلى حل لمشكلتي "

المحور الرابع : صنع و إتخاذ القرارات بين العمال في إطار العمل

إن عملية إتخاذ القرار تتعلق بوجود مشكلة تتطلب حلا معيناً تعمل عملية إتخاذ القرارات دوراً محورياً من وظائف الإدارة و نشاطاتها ، لا يمكن تصور قيام أي وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط و تنظيم و توجيه و رقابة دون إتخاذ العديد من القرارات كما أنها تتم في جميع المجالات و ذلك بإعتباره الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين¹

• **السؤال الأول :** يتحمل أعضاء الفريق (العمال) مسؤولية إتخاذ القرار في العمل ؟

إجابة المبحوثين : نلاحظ من خلال إجابات المبحوثين حول من يتحمل مسؤولية إتخاذ القرارات فنجد أن كل عضو مسؤول عن عمله و إتخاذ القرار يكون من قبل المسؤول فهو من يتخذ القرار النهائي فمن خلال الإجابات كانت لها نفس الرأي و نفس الإجابة و كأتملة فنجد أن المسؤول هو من لديه إتخاذ القرارات

كمثال أول : مبحوثة رقم 10 صرحت بـ :

" هنا في البلدية كل واحد راه مسؤول على العمل تاعه بصح القرار يكون أكيد من عند رئيس المصلحة يعني المسؤول هو لي يقبل القرار ولا يرفضه "

الصياغة اللغوية :

" نعم هنا في البلدية كل موظف مسؤول على عمله ، لكن القرار يكون من المسؤول أو رئيس المصلحة هو من يقبل أو يرفض القرار المتخذ "

كمثال ثاني : مبحوث رقم 9 قال :

" أنا بنسبة ليا كل واحد مسؤول على خدمته بصح لولا و تاليا القرار مهما يكون بيديه رئيس المصلحة و ميكونش متأكد منه حتى يشوفه الأمين العام يلا يقبله ولا لا "

الصياغة اللغوية :

" أنا بالنسبة لي كل موظف مسؤول على وظيفته لكن أولا و أخيرا القرار الذي يتخذ في البلدية مهما يكون نوع القرار يأخذه رئيس المصلحة و لا يتأكد منه حتى يأخذه إلى الأمين العام من أجل إعادة النظر بقبول هذا القرار أو رفضه "

• **السؤال الثاني:** على أي أساس يبني إتخاذ القرار بين أعضاء الفريق ؟

إجابات المبحوثين : إننا نلاحظ أن معظم الإجابات حول أن إتخاذ القرار يبني على التشاور بين العمال في إتخاذ القرار و أخذ رأي كا موظف من أجل في الأخير يكون القرار من قبل المسؤولو من خلال الأتملة نجد

كمثال أول : مبحوثة رقم 8 صرحت بـ :

" كابين تشاور باه يتخذوا قرار مثلا درت مشكلة كبيرة و مقصودة يديرو إجتماع على هذا الأساس و موراها يتخذوا القرار باه هذا الخدام يطرد ولا يبقى ولا نعطوه إنذار أو فصل مؤقت و يراعو ظروف العامل "

الصياغة اللغوية:

" هناك تشاور عند إتخاذ القرارات مثلا أنا قمت بمشكلة كبيرة بحيث يقومون بإجتماع حول الموضوع و بعدها يتخذون القرار المناسب حول هذا العامل بالطرد أو البقاء أو إعطائه فصل مؤقت أو إعطائه إنذار كما أنهم يراعون ظروفه "

كمثال ثاني : مبحوثة رقم 2 قائمة :

" أكيد كاين تشاور في قرار معين بصح القرار يديره المسؤول و أنا نستشير المدير ولا رئيس المكتب باه يقولي لنتخذ القرار ولا لا "

الصياغة اللغوية :

" نعم أكيد هناك تشاور في إتخاذ قرار معين لكن القرار يأخذه المسؤول فأنا أستشير المدير أو رئيس المصلحة من أجل إتخاذ قرار المناسب أو عدم إتخاذه "

• السؤال الثالث : كيف يدمج أعضاء فريق العمل (العمال) أفكارهم للخروج بفكرة

واحدة في إتخاذالقرار المناسب على أساس التفضيل أم التمايز؟

إجابة المبحوثين : إن الباحثة لاحظت من خلال إجابات المبحوثين حول إدماج العمال أفكار بعضهم البعض في إتخاذ القرار المناسب وبناءه على التفضيل و التمييز بين أعضاء الفريق أن إجاباتهم كلها لها نفس المعنى فإن أعضاء الفريق يطرحون أفكارهم بحيث كل واحد يأتي بفكرة و تدرس الفكرة و في الأخير يخرجون بفكرة مناسبة حول ذلك القرار و نلاحظ ذلك من خلال الأمثلة التالية :

كمثال أول : مبحوثة رقم 4 صرحت قائلة :

" باه نخرجوا بقرار لازم كل واحد فينا يعطي رأيه و بعد نخرجوا برأي واحد حول القرار و يكون هو الرأي المليح ، ومكانش تفضيل بيناتنا يعني كل واحد يخدم خدمته و باه نخرجوا بقرار ندو رأي كل واحد "

الصياغة اللغوية :

" عندما نريد الخروج بقرار مناسب يجب كل عضو فينا يعطي رأيه و بعد ذلك نخرج برأي واحد حول ذلك القرار و يكون هو الرأي الصائب ، ولا يوجد تفضيل بين موظف و موظف آخر فكل واحد يعمل عمله الموكل إليه وللخروج برأي واحد يجب نأخذ رأي واحد و نأخذ القرار "

كمثال ثاني : مبحوث رقم 1 صرح بأن :

"بعض الأحيان نجتمعوا مع المسؤول و يشاركنا أفكاره و حنا تاني نتشاركوه الأفكار بصح هو لي يقرر فتالي و بينها الفكرة المليحة و يتخذ القرار بعدما يأخذ الفكرة الصائبة و دائما نعتمدو على لي عنده خبرة كبيرة في المجال "

الصياغة اللغوية:

" في بعض الأحيان نقوم بإجتمع مع المسؤول و هو يشاركنا أفكاره و نحن كذلك نشاركوه أفكارنا لكن هو الذي يقرر في الأخير الفكرة الأكثر صواب و يتخذ القرار بعدما يأخذ الفكرة الصائبة و دائما في البلدية نعتمد على من لديه خبرة مهنية كبيرة "

10- نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة الميدانية توصلت الباحثة إلى النتائج التالية :

- أولا : فيما يتعلق بمدى ممارسة العمل الجماعي داخل المؤسسة (بلدية الحسيان) فكانت النتائج كالتالي :

- * يعمل الموظفون في البلدية بشكل جماعي أكثر منه فردي من أجل تحقيق أهدافها .
- * وجود العمل الجماعي بشكل كبير بين جميع المصالح في البلدية
- * يشعر الموظفون بالإستقلالية في العمل مع بعضهم البعض
- * يحرص العمال على العمل معا أفضل من العمل كل واحد في جهة
- * شعور الموظفون و الموظفات بالراحة و الفرح كونهم يعملون في جماعات
- * يغلب على عمل الموظفين الدافعية للعمل مع بعضهم البعض دون تدخل الإدارة أو المسؤولين

- * محاولة خلق روح العمل الجماعي بين العامل و عامل آخر
- * التشجيع على العمل مع بعض هو أمر أساسي في المؤسسة (محل الدراسة)
- * محاولة خلق أساليب متنوعة لإتمام العمل بشكل سريع
- * تحديد الوقت العمل الموكل لأي عامل نتيجة العمل في الجماعة

- **ثانيا :** فيما يتعلق بالاتصال الموجود بين أعضاء الفريق (العمال) في المؤسسة فكانت النتائج كالتالي :

- * توجد وسائل إتصال معينة كالهاتف الأرضي و الحاسوب و ذلك نتيجة طبيعة الوظيفة داخل البلدية
- * هناك تواصل بين الموظفين كبيرة نتيجة الحيز المكاني واحد و بيئة العمل
- * تسود الثقة المتبادلة بين أعضاء فريق العمل (العمال) في المؤسسة (البلدية)
- * يتبادل العمال فيما بينهم المساعدة في إنجاز الأعمال بالبلدية من أجل تحقيق هدف المؤسسة
- * إن إستخدام وسائل التقنية يساعد سهولة الإتصال الداخلي في البلدية و الخارجي
- * طبيعة التواصل الجيد بين العمال يزيد من أدائهم في العمل
- * يسود الفهم المتبادل بين الموظفين عند مشاركتهم في أمور العمل

- **ثالثا :** فيما يتعلق الأمر بحل المشكلات التي تكون في فريق العمل داخل المؤسسة (البلدية) فكانت النتائج من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث كالتالي :

- * هناك تفاعل بين الموظفين في حل مشاكل التي تحدث داخل و خارج البلدية
- * لدى كل موظف من الموظفين في المؤسسة (البلدية) الإستعداد في المشاركة مع زملائه لحل مشاكل العمل
- * يتم الإستطلاع على آراء أعضاء الفريق (الموظفين) حول مشاكل العمل التي تواجهها البلدية بصفة دائمة للخروج بحل لهذه المشكلة التي وقعت
- * التعاون في دراسة المشكلة الحاصلة
- * يتاح للمسؤولين القيام بالإطلاع على المشاكل التي تحدث من بدايتها حتى نهايتها
- * الإهتمام المشترك بأي مشكلة واقعة في العمل الموكل إليه يكون من أولويات العامل قبل تأزمها أكثر
- * محاول إيجاد حلول بسيطة وسريعة للمشكلة التي تحدث

- رابعا : فيما يتعلق بإتخاذ القرارات بين الموظفين في مجال العمل من وجهة نظر أفراد مجتمع البحث كانت النتائج كالتالي :

- * الحرص على التشاور بين المسؤولين في إتخاذ قرار إتجاه أمر ما
- * يتم جمع المعلومات الدقيقة و الكاملة قبل إتخاذ القرار في الموضوع
- * تحمل مسؤولية كل حدث يحدث نتيجة القرار المتخذ إتجاهه
- * تبادل الآراء في إتخاذ القرارات و الخروج برأي واحد
- * وجود شبه تفضيل في إتخاذ القرار
- * الإعتداد على القوانين في إتخاذ القرارات داخل البلدية

11 - مناقشة عامة للدراسة :

نستخلص من خلال النتائج الأولية الخاصة بكل محور أن العمل الجماعي موجود و بشكل مستمر داخل المؤسسة (بلدية الحسيان) كما أن ممارسته كانت كافية بشكل كبير مما ساعد على بناء علاقات مهنية و غير مهنية مختلفة و ذلك من خلا تطبيق العمل الجماعي ، كما أن التشجيع على ممارسته كبير و ذلك لتحقيق أهداف معينة مع الشعور بالحماس و حب العمل داخل جماعات واحدة أثناء القيام بأي مهمة المطلوبة ، كما يساعد في منح الحرية و ذلك من خلال إستخدام أساليب جديدة .

كما أنه يساهم في بناء التواصل الجيد بين الأعضاء (العمال) بحيث يجعل الثقة بينهم موجودة مما يولد روح العمل و الدافعية إلى أداء العمل في جماعة ، و يجعل المشاركة في العمل بحيث لا يستطيع الفرد أداء العمل بمفرده و يكون هناك رضا و الكفاءة العالية و ذلك من خلال العمل مع بعض من أجل تحقيق أهداف فردية أولا و مشتركة ثانيا

كما أنه يعمل على حل المشاكل التي تحصل أثناء العمل او بين العمال مما يسمح بوضع آليات و إستراتيجيات لحلها و ذلك من خلال دراسة المشكلة بدقة و معرفة أسبابها و محاولة إيجاد حلول لها ، عن طريق المشاركة بين الأعضاء في دراسة المشكلة و الخروج بحل لها .

إن العمل الجماعي يحتاج إلى تشاور خاصة في إتخاذ قرار ما يخص العمل بحيث يساهم الأعضاء في طرح أفكارهم و أخذ بعين الإعتبار كل فكرة من أجل الوصول إلى فكرة واحدة من خلال التشاور فيما بينهم لذلك يعتبر العمل الجماعي من الأساليب المهمة في المؤسسة .

الخاتمة

: الخاتمة :

من خلال هذه الدراسة التي قامت بها الباحثة وختاما أكيد بعد الوصول إلى النتائج السابقة حاولت معالجة الإشكالية ما إذا كان العمل الجماعي داخل المؤسسة يمارس و موجود بحيث كما أخذت البلدية كدراسة حالة في ميدان الدراسة درست الباحثة المؤسسة العمومية و نظرا لإختلاف أنواعها هذه الأخيرة كونها مؤسسة عمومية ذات طابع إداري بإعتبارها خلية قاعدية و من أهم الركائز الإدارة المحلية اللامركزية و جماعة محلية تساهم في بناء الدولة ، مما جعلتها تضعها في حيز الإصلاحات السياسية و الإقتصادية و الإجتماعية من خلال وضع آليات ضرورية لممارسة العمل الجماعي نظرا لمدى أهمية وجوده داخل المؤسسات خاصة البلدية كونها الخلية القاعدية للدولة مما جعلتها حلقة وصل بين المواطن و الإدارة من خلال تطبيق طرق لتسييرها .

كما فتحت هذه الدراسة آفاق جديدة لدراسات أخرى التي يمكن معالجتها مستقبلا من أجل مواصلة البحث في مجالات أخرى أيضا ، مما يجعل الإهتمام بموضوع العمل الجماعي كأسلوب إداري داخل المؤسسة كالبلديات مثلا لما لها من أهمية في خدمة المواطنين ، فيجب توفير كل الإحتياجات على مستوى بلديات ولاية مستغانم من خلال الإهتمام بالمبحوثيين أي العمال بالعمل الجماعي و السعي على تطبيقه بشكل مستمر نظرا للتفاعل و التعاون الموجود بين العمال ، و محاولة زيادة الوعي الكافي بالموضوع و ذلك لرفع من مستوى البلديات و كفاءتها في الجزائر من أجل تحقيق الأهداف العامة .

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

المعاجم :

- إبراهيم مدكور- معجم العلوم الإجتماعية - الهيئة العامة للكتاب - 1975
- جبران مسعود رائد - معجم البنائي في اللغة العربية و الإعلام - ط1 - 2003

الكتب باللغة العربية :

- إبراهيم مجدي عزيز - موسوعة تدريس - دار المسيرة للنشر و التوزيع - عمان - الأردن
- أحمد ماهر - السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات - دار الجامعة الإسكندرية - 2003
- أحمد محيو - محاضرات في المؤسسات الإدارية - ط 3 - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1979
- بلال خلف السكارته - أخلاقيات العمل - ط 1 - دار المسيرة للنشر والتوزيع - عمان - 2009
- حسين عبد الحميد احمد رشوان - علم الإجتماع التنظيم - مؤسسة الشباب الجامعية - الإسكندرية - 2004
- دوقان سيدات و آخرون - البحث العلمي مفهومه ، أدواته ، أساليبه - دار الفكر للنشر و التوزيع - عمان - 1987
- ربحي مصطفى عليان - البحث العلمي ، أسسه ، مناهجه ، وأساليبه و إجراءاته - الأفكار الدولية
- رضوان محمود - العلاقات العامة و الإعلام - دار أسامة للنشر والتوزيع - الأردن - عمان - 2010
- زاهر عبد الرحيم عاطف - الهيكل التنظيمي للمنظمة - ط 2 - دار الراية للنشر والتوزيع - الأردن - عمان - 2010

- زويتي سارة - الإتصال التنظيمي و علاقته بالصراع داخل جماعة العمل - دار الأيتام للنشر و التوزيع - 2017
- سلمى محمود جمعة - ديناميكية طريقة العمل مع الجماعات - المكتب الجامعي للنشر و التوزيع - الإسكندرية - 2008
- ستيفن كول - منهج البحث في علم الإجتماع - ترجمة أحمد التكلوي - مكتبة نهضة الشرق - القاهرة - 1998
- صالح الدين محمد عبد الباقي - السلوك التنظيمي الفعال في المنظمات - ط 1 - دار أسامة للنشر و التوزيع - عمان - 2011
- صالح فؤاد - مبادئ القانون الإداري الجزائري - ط 1 - دار الكتاب اللبناني - لبنان - 1983
- عادل رايد - تكوين الفرق و العمل الجماعي - مركز تطوير الدراسات العليا و البحوث - كلية الهندسة - القاهرة - 2007
- عامر عوض - السلوك التنظيمي الإداري - دار أسامة للنشر و التوزيع - عمان - 2008
- عمار عوايدي - القانون الإداري - ط 3 - الجزء الأول - ديوان المطبوعات الجامعية - 2005
- عمار بوضياف - الوجيز في القانون الإداري - دار الريحان - الجزائر
- عبد المجيد لبصير - موسوعة علم الإجتماع - دار الهدى للنشر و التوزيع - الجزائر - 2010
- عدنان عمرو - مبادئ القانون الإداري و المرافق العامة - ط 2 - دراسة مقارنة منشآت المعارف - مصر - 2004
- قباري محمد إسماعيل - مدخل إلى علم الإجتماع المعاصر - منشئة الإسكندرية
- لورنس هولب - إدارة فرق العمل - ترجمة موسى يونس - بيت الأفكار الدولية للنشر و التوزيع - القاهرة - 1999
- محفوظ أحمد جودة - إدارة الجودة الشاملة - ط 1 - دار وائل للنشر و التوزيع - عمان - 2004
- محمد سعيد أنور سلطان - السلوك التنظيمي - دار الجامعة الجديدة - الإسكندرية - 203

- مدحت أبو النصر - فرق العمل الناجحة، البناء، النمو، الإدارة - ط 1 - المجموعة العربية للتدريب و النشر - القاهرة - 2014

- مصطفى الفيلاي - مجتمع العمل - مركز دراسات الوحدة العربية - بيروت

- مصطفى أبو زيد فهمي - الوسيط في القانون الإداري - ط 1 - جزء الأول - ديوان المطبوعات الجامعية - الجزائر - 1995

- مورييس أنجرس - منهجية البحث في العلوم الإنسانية - ترجمة بوزيد - دار القصبه للنشر و التوزيع - الجزائر - 2011

- ناصر دادي عدوان - إقتصاد المؤسسة - دار المحمدية العامة - الجزائر - 1998

- نجلاء محمد صالح - العمل في جماعات في محيط الخدمة الإجتماعية - ط 1 - قسم علم الاجتماع و الخدمة الإجتماعية - كلية الأدب - جامعة اليرموك - دار الثقافة للنشر و التوزيع - عمان - 2012

- نودف كنعان - إتخاذ القرارات الإدارية من النظرية و التطبيق - ط 1 - الدار العلمية الدولية - عمان - 2003

الرسائل والمذكرات :

- أحمد محمد خميس السيديري - آراء العاملين في القطاع الخاص في سلطنة عمان عن مهارات مدراءهم في قيادة فريق العمل - مذكرة ماجستير - تخص إدارة أعمال - 2010

- بوزيد غلابي - مفهوم المؤسسة العمومية - مذكرة ماجستير في القانون العام - تخصص قانون الإدارة العامة ت جامعة العربي بن مهدي - أم بواقي - 2010

- بوزيان إيمان - مرفق العام البلدي - مذكرة ماستر - تخصص إدارة و جماعات محلية - جامعة سعيدة - 2017

- باسو أنفال - دور العوامل التنظيمية في تعزيز العمل الجماعي - دراسة حالة مؤسسة العمومية الإستشفائية - مذكرة ماستر - توقرت - الجزائر - 2018

- جباري خضرة - دور فرق العمل في تحسين جودة الخدمة الصحية العمومية - دراسة حالة المؤسسة الإستشفائية بالجامعة العمومية - ابن باديس - قسنطينة - مذكرة ماستر - كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير - 2016

- عبير الحاج صالح التكروري - العمل الإبداعي في العمل الجماعي و تأثيره على الميزة التنافسية من وجهة نظر العاملين في القطاع الصناعي - رسالة ماجستير - بمحافظة الخليل - 2017

- عليان علي رحمة عليان - العمل الجماعي و أثره في تحسين أداء العاملين في قطاع الخدمات بولاية الخرطوم - جامعة السودان - مذكرة دكتوراه - قسم الدراسات التجارية - 2014

- كمال بغداد - النظام القانوني للمؤسسة العامة المهنية في الجزائر - مذكرة ماجستير - جامعة يوسف بن خدة - كلية الحقوق - 2011

- المجلات :

- إسحاق أثير - دور أبعاد المناخ التنظيمي في تعزيز الإبداع في المنظمات الصناعية - مجلة تكريت للعلوم الإدارية - مجلد 8 - العدد 28 - 2012

- ليث سعد الله و ريم الجميل - رأس المال الفكري و تأثيره على أنواع فرق العمل - مجلة الرافدين - المجلد 31 - العدد 93 - 2003

- فوزية عبد أحمد مبروك - نادبة أمين محمد علي - دور الرؤساء في دعم العمل الجماعي لتنمية إبتكار العاملين في قطاع السياحة - مجلة البحوث التجارية المعاصرة - المجلد 14 - العدد 2 - 2000

- القانون الجزائري رقم 11 - 10 - مادة رقم 1 و 3 - مؤرخ في 20 رجب 1432 الموافق ل 22 جوان 2011

- الكتب باللغة الأجنبية :

-La nouvelle répartition des responsabilités au sein des groupes de travail de l'organisation 2014

- Martin. H .k. pradéen(2003) . parboteeah and tans George
gemuenden . Wieh teamwork rallye matters .task innovativeness as a
noderator of the teamwork - performance relationship in softwore
développement Project journal of Engineering and technologie
management JET -M Elsevier science direct

Crayon, P & Michael, J . (.....). Work Organisations And Ergonomique Applied
.Ergomics . Elsevier science - 662

-Yancey . Margaret. (1988) . Workteam There model of Effectivitéss .

الملاحق

ملحق رقم 1

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة عبد الحميد ابن باديس

كلية العلوم الإجتماعية والإنسانية

قسم العلوم الإجتماعية

شعبة علم الإجتماعية

تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل

دليل المقابلة:

الطالبة : حرشان إلهام

أنا بصدد تحضير مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص علم الإجتماع تنظيم و عمل أشكركم
جزيل الشكر على منحي جزءا من وقتكم و محاورتكم حول موضوعي الذي هو تحت عنوان
العمل الجماعي داخل المؤسسة .

كما أتعهد إليكم بأن المعلومات التي صرحتم بها ستستخدم لغرض علمي ولا يمكن التكلم عن
أي شيء شخصي خاص بأسمائكم في البيانات، و أتمنى مساعدتكم في إنجاز بحثي
المتواضع هذا.

البيانات العامة :

السن:

الجنس : ذكر أنثى

المؤهل العلمي : ابتدائي متوسط ثانوي جامعي

نوع الوظيفة :

الحالة الإجتماعية : عازب (ة) متزوج (ة) أرمل (ة)

مطلق (ة)

الخبرة المهنية :

المحور الأول: فعالية ممارسة العمل الجماعي في المؤسسة

1 - كيف تمارس مؤسستك العمل الجماعي داخل المؤسسة (بلدية الحسيان) كأسلوب إداري ؟

2 - هل هناك تشجيع على العمل الجماعي ضمن جماعة من أجل أن يعمل فريق العمل في تحقيق أهداف المؤسسة (بلدية الحسيان) ؟

3- كيف هو شعورك أثناء القيام بلمهمة موكلة إليكم في جماعة ؟

4 - هل لأعضاء الفريق (العمال) هامش الحرية في إستخدام أساليب جديدة من أجل إنجاز العمل بسرعة ؟

المحور الثاني : الإتصال الموجود داخل فريق العمل الجماعي في المؤسسة (بلدية الحسيان)

1 - ماهي الوسائل المتاحة المستعملة بين فريق العمل (العمال) ؟

2 - كيف يمكن للإتصال أن يولد الثقة بين أعضاء الفريق ؟

3 - كيف يمكن للتواصل ان يحسن من أداء العمال ؟

4 - إن المشاركة بين العمال يمكن أن تحقق أهداف المؤسسة ؟

**المحور الثالث : حل المشكلات الموجودة في فريق العمل الجماعي داخل المؤسسة
(البلدية)**

1 - كيف يمكن حل مشكلة حاصلة في المؤسسة هل هناك خطط و إستراتيجيات مطبقة
لحلها مسبقا ؟

2 - هل تُدرَس المشكلة الحاصلة بدقة في المؤسسة ؟

3 - كيف يمكن مشاركة الجميع في حل المشكلة التي تحدث في المؤسسة ؟

المحور الرابع: إتخاذ القرارات بين العمال في إطار العمل

1 - يتحمل أعضاء الفريق(العمال)مسؤولية إتخاذ القرار في العمل كيف ذلك ؟

2 - أي أساس يبني إتخاذ القرار بين أعضاء الفريق ؟