

فاعلية العمل بالفرق ودورها في تعزيز استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية بالحماية المدنية بالأغواط

The effectiveness of teamwork and its role in Strengthening the strategy of the Algerian foundation: A field study in the main unit of civil protection in laghouat

زوليخة بومدين¹ ، نورالدين عيساني²

1 جامعة جامعة الجزائر2 (الجزائر) ، b03alger@gmail.com

2 جامعة جامعة الجزائر2 (الجزائر) ، cfctipaza@yahoo.com

تاريخ النشر: 2021/09/30

تاريخ القبول: 2021/07/22

تاريخ الاستلام: 2021/06/01

ملخص:

يهدف هذا البحث إلى إبراز الدور الذي تلعبه فرق العمل المتسمة بالفاعلية في تعزيز استراتيجية المؤسسة الجزائرية، وتبسيط الضوء على السمات التي يتميز بها أسلوب هذه الفرق بالمؤسسة الخدمانية كما تشتمل الدراسة على أهداف أخرى تتمثل في الكشف عن الجوانب العلمية لتغيرات الدراسة وفهم أبعادها مما سيساهم في إثراء المعرفة العلمية لدى المسؤولين على اختلاف مراتبهم في المنظمة و قدرتهم على استيعاب واقع العمل بطريقة علمية كما هو مستوعب لديهم عمليا، ولإختبار فرضيات الدراسة استعنا بأداة الملاحظة والاستمارة والمقابلة، كما اعتمدنا في تفرغ ومعالجة البيانات الإحصائية بالاعتماد على الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الإصدار 21.0. وقد انتهت الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها أن فرق العمل المتميزة بفعاليتها تلعب دوراً مهماً في تعزيز إستراتيجية المؤسسة، والتي تعتبر أحد أهم عناصر القوة بالمؤسسة، كما ان عدم الاستثمار في الفرق الفعالة ينتج نقاط ضعف وتهديدات لها. كلمات مفتاحية: فاعلية فرق العمل، سمات الفرق الفعالة، تعزيز الاستراتيجية، المؤسسة الخدمانية.

ABSTRACT:

This research aims to highlight the role that effective work teams play in strengthening the strategy of the Algerian institution, and the study also included other objectives represented in revealing the scientific aspects of the study variables and understanding their dimensions, which contributes to enriching the scientific knowledge of officials and their ability to understand the reality of work in a scientific way. As they have practically understood, and to test the hypotheses of the study, we used the observation, questionnaire and interview tool, and we also relied on unpacking and processing statistical data by relying on the statistical packages for social sciences (SPSS version 21.0).

The study ended with a set of findings and recommendations, the most important of which is that distinguished work teams play an important role in improving the organization's strategy, and that not investing in effective teams results in weaknesses and threats to the organization.

Keywords: Team Effectiveness, Characteristics of Effective Teams, Strategy Enhancement, Service institution

1- مقدمة:

تعد المنظمات الحجر الأساس في استخدام وتوزيع الموارد الإنتاجية في المجتمع، ولقد كرست جهود منظري الإدارة عبر التاريخ من أجل النهوض بالمنظمات سواء كانت ربحية أو خدمية. كما أنه أصبحت للمنظمات متطلبات وتطلعات تجعلها أكثر قوة وتموقعا في بيئة المنافسة المحتدمة بأجود الخدمات والمنتجات. هذه المتطلبات التي هي في حقيقة الأمر ليست لحظية وأنية أو ظرفية مرتبطة بظرف ما بل هي مرتبطة وبشكل وثيق ومباشر باستراتيجية المؤسسة التي هي في حقيقة الأمر خطة بعيدة المدى يُستثمر في نتائجها كلما أتت أكلها، لكن هذه الإستراتيجية لا يمكنها تحقيق الأهداف المأمولة إلا إذا استثمرت في مواردها البشرية واختارت أسلوب العمل المناسب للنهوض بالمؤسسة وإرسائها في ميناء الجاهزية للمنافسة ومسايرة التوترات وللسلوكيات المقاومة للتغيير، ومن بين هذه الأساليب العمل بالفرق والتي أصبحت ضرورة ملحة للمنظمات لمواجهة التحديات المختلفة. إذ لم تعد الروح الفردية والانعزالية أمراً مقبولاً لأن النشاط الاقتصادي والاجتماعي والخدمي يقوم أساساً على التعاون بين الأفراد ومنه كلما نجح العمل الجماعي نجحت المنظمات في تحقيق أهدافها الاستراتيجية. وفي هذا الإطار سوف نتناول هذه الدراسة في المحاور التالية: مشكلة البحث و فرضياته والمفاهيم الأساسية المستخدمة في البحث، منهجية البحث، والجانب النظري للبحث، والجانب الميداني للبحث وصولاً الى نتائج الدراسة، والخاتمة التي تتضمن مجموعة من التوصيات.

1-1- مشكلة الدراسة:

يعد تكوين فرق العمل التي تتسم بفاعليتها أساس القوة في المؤسسات الصناعية والمؤسسات الخدمية من حيث دفع المؤسسة للمنافسة ومجابهتها للتهديدات الخارجية والداخلية وضبط العلاقات مع أصحاب المصالح. فمن هذه المنطلقات تبلورت مشكلة بحثنا في التساؤل التالي:

ما هو دور فاعلية فرق العمل في تعزيز إستراتيجية الوحدة الرئيسية بالحماية المدنية بالأغواط؟
وللإجابة على هذه التساؤل وضعنا الفرضية التالية :

قابليات أعضاء الفريق المتمثلة في (مهارة الخبرة التقنية، ومهارة اختيار أفضل البدائل، ومهارة احترام القائد) لها دور في تعزيز استراتيجية الوحدة الرئيسية بالحماية المدنية بالأغواط.

2-1- تحديد المفاهيم:

يمكننا تقديم تعاريف اجرائية لمصطلحات البحث كما يأتي:

- فاعلية فريق العمل: ونعني بها مجموعة من الأفراد يعملون داخل الوحدة الرئيسية بمؤسسة الحماية المدنية بالأغواط يحملون بعض الخصائص المتمثلة في إتقانهم مجموعة من المهارات أهمها القدرة على استغلال الوقت واحترام مواعيد العمل، واحترام القائد والانصياع لإرادة القانون التي تجعل منهم مؤهلين للقيام بمهامهم على أكمل وجه.
- تعزيز استراتيجية المؤسسة: هي تلك الامكانيات المادية والبشرية والإدارية والتقنية والمعلوماتية التي تُسهم في اعداد خطة يتم وضعها من أجل بلوغ الأهداف المنشودة مع مراعاة مجالات القوة والضعف والفرص والتهديدات المحيطة بالبيئة الداخلية والخارجية للوحدة الرئيسية بمؤسسة الحماية المدنية بالأغواط.

3-1- أهمية الدراسة والهدف منها:

- إبراز الأدوار التي تلعبها الفرق الفعالة في تعزيز استراتيجية المنظمة الخدمية.
- تسليط الضوء على السمات التي تتميز بها فرق العمل المتميزة بالفاعلية بالمؤسسة الخدمية.
- التعرف على ميادين بحث جديدة لم تستغل من طرف الباحثين.

— تقديم مقترحات حول أهمية الاستثمار في الفرق الفعالة خلال اعداد إستراتيجية المؤسسة نظرا لدورهم الكبير في بلوغ المؤسسة لأهدافها.

4-1- منهجية البحث:

1-4-1- منهج البحث:

تعتمد الدراسة على الاسلوب الكمي و استخدام البيانات التي تستمد من مصادر مختلفة منها ما تم جمعه من الميدان ومنها ما تم جمعه من طرف الاجهزة الرسمية.

2-4-1- أدوات الدراسة:

من أجل الوصول الى مبتغانا العلمي قمنا باجراء مقابلات استكشافية مع رئيس مصلحة الموارد البشرية ومصلحة الوقاية وجزء من العينة شهر ماي وجوان 2020. كما اعتمدنا على الملاحظة وأيضا أداة المقابلة مع الأعضاء الذين يملكون مناصب قيادية وكذلك قمنا بتصميم تقنية الاستمارة والتي وزعناها على أعوان التدخل والتي اشتملت على 20 سؤالاً والتي قمنا بتفريغها باستخدام حزمة الأساليب الإحصائية للبحوث الاجتماعية SPSS الإصدار 21.0. وتفسير نتائجها الكمية احصائيا وتأويلها سوسيولوجيا وصولا الى نتائج الدراسة .

3-4-1- مجتمع وعينة البحث:

تم اختيارنا لعينة البحث بطريقة قصدية مكونة من 153 مفردة من المجتمع الأصلي المشكل من 570 عضو بالوحدة الرئيسية والذين يمثلون أعوان التدخل حيث قمنا بتوزيع الاستمارات على أعضاء العينة وتم استرجاع 150 استمارة.

4-4-1- الدراسات السابقة ونتائجها:

من أجل صياغة هدف بحثنا وتحديد نقاط القوة والقصور به وإبداء موقفنا من نتائج هذه الدراسة قمنا بالاستعانة بمجموعة من الدراسات السابقة وفق معيار موضوعي والتي كانت قد تناولت مواضيع ذات صلة بمتغيرات ومفاهيم بحثنا لنستعين بها في تحديد الجانب النظري والاستفادة من جوانبها التطبيقية ونتائجها.

فمن خلال اطلاعنا على الدراسة التي عرضها (السالم، 2005، ص. 79، 80). حول استراتيجية المنظمة والتي قام بها (Chandler) حول مائة شركة صناعية كبيرة في الولايات الامريكية المتحدة متتبعا تطورها خلال خمسين سنة منذ 1909 ولغاية 1959 محاولا تشخيص الأحداث الأساسية التي مرت بها كل شركة وجدنا انه استنتج أن التغيرات في استراتيجية الشركة تتقدم وتقوم التغيرات في هيكل المنظمة والسبب حسبه هو أن الاستراتيجية الجديدة تتطلب هيكل تنظيمي جديد أو على الأقل يتم تحديثه إذا أرادت المنظمة العمل بكفاءة. ولكن الأمر الذي نأخذه على هذه الدراسة أنها أغفلت تلك التكاليف الباهظة المادية والبشرية والتي يتطلبها استحداث هيكل تنظيمي جديد وتلازمه مع اعداد الاستراتيجية الجديدة.

كما أشارت الباحثة قورايا(2015) في دراستها الى دور نماذج التشخيص التنظيمي في إعداد إستراتيجية مؤسسة نفضال بالإشارة إلى نموذج S'7 McKinsey ونموذج SAVOIE.A & MORIN.E إذ إختارت الباحثة المؤسسة الوطنية لتسويق وتوزيع المواد البترولية- نفضال-بالشراكة محلا لدراستها الميدانية على مستوى المديرية التنفيذية للإستراتيجية والتخطيط والاقتصاد بالمديرية العامة، وقد اعتمدت الباحثة على الأسلوب الكمي الاحصائي كمنهجها لدراستها واعتمدت على أداة المقابلة الشخصية مع الإطارات السامية على مستوى المديرية العامة، وعلى الملاحظة ووثائق المؤسسة كأدوات مكملة.

وقد خلصت الباحثة ان اعتماد مؤسسة ناطفال على نموذج التشخيص التنظيمي S'7 McKinsey من أجل بيان العوامل الإدارية والتنظيمية الضرورية لإنجاح إعداد الإستراتيجية وتنفيذها والتي تهدف بالدرجة الأولى إلى تجديد وتحديث وسائل التوزيع

لتعزيز وضعيتها في السوق المحلية، وتأسيس وضعيتها في السوق الدولية مع مراعاة بعض المحددات عند إعدادها للإستراتيجية المناسبة والتي أكد عليها النموذج والمتمثلة في: درجة التنسيق الداخلي، درجة التنسيق مع الظروف المحيطة، درجة المخاطرة التي تتضمنها الإستراتيجية المعمول بها، الأفق الزمني المناسب والقدرة على العمل بالإستراتيجية المرسومة كما يهتم نموذج التشخيص التنظيمي SAVOIE.A & MORIN.E ببيان الأبعاد الضرورية من أجل تحقيق الفعالية التنظيمية والتي تعتبر من مخرجات أو نتائج إعداد الإستراتيجية الناجحة. فمن خلال هذه الدراسة التي اتخذت الإستراتيجية فيها بعدا اقتصاديا من خلال النموذجين المذكورين ويبقى علينا كمتخصصين في علم الاجتماع دراسة نواتجهما من الناحية السوسولوجية وما تفرزه من تفاعلات وعلاقات اجتماعية وأنماط تفكير داخل المنظمة.

ومن ناحية أخرى نجد أن دراسة بن جدو (2012) تهدف الى معرفة دور الممارسة الرياضية في وقت الفراغ في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية وقد طبقت على 300 مفردة من مجموع عمال مديرية الإنتاج بمؤسسة سوناطراك بحاسي الرمل فوجد أن المزاويلين للرياضة هم أكثر تكوينا لفريق عمل يتميز بالانسجام والتكامل الجماعي، وهناك معوقات لعمل الفريق منها مشاكل تتعلق بنمط الإشراف، وأنماط الاتصال ومشاكل تنظيمية. ومن جهتنا نستنتج أن الرتبة والجمود للأسف مازالت تطبع المؤسسة الجزائرية في ظل شيوع أساليب الادارية الجديدة القائمة على عامل الجودة وتنمية رأسمالها البشري .

في حين نجد أن منصور (2013) قد صمم برنامجا تدريبيا لتنمية مهارات السلوك الإشرافي بهدف الوصول إلى معرفة أثره في فعالية فرق العمل، وقد شملت دراسته بطريقة قصديه 15 إطارا ومشرفا، و47 عامل تنفيذي بطريقة عشوائية بسيطة من أصل 154 عاملا من مختلف أقسام ومصالح مجموعة الورود لصناعة الروائح وشركة الوليد للتغليف والطباعة، وقد توصلت الدراسة إلى أن المتدربون اكتسبوا مهارات السلوك الإشرافي بعد خضوعهم للبرنامج التدريبي .مع تسجيل عدم انتقال أثر التدريب على مستوى أبعاد فعالية فرق العمل رغم تطبيق معايير الجودة الشاملة، كما سجل إهمال المؤسسة للتدريب والتطوير الإداري. ومن جهتنا نستنتج أن المشرفين تعاملوا بتصنع مع البرنامج التدريبي فهم لم ينجموا في هذا البرنامج بقدر ما مثلوا ادوارا فيه لذلك لم يظهر نتاج تفاعلهم مع فرق العمل الفعالة وهذا ما يفسر ضعف الاتصال بين المستويين ان لم تكن قنوات الاتصال مغلقة بسبب تسلط المشرفين وأنانيتهم.

من خلال هذه الدراسات اطلعنا على مجموعة من الأبعاد المتنوعة من منظورات مختلفة والتي ساعدتنا كثيرا في توسيع مداركنا، كما أن تنوع المقاييس بها والمناهج والأدوات وتباين نتائج هذه الدراسات ساعدتنا كثيرا في بناء فكري نظري وتطبيقي برؤية نقدية.

2- الجانب النظري للبحث :

2-1- سمات ومكونات الفرق الفعالة ونماذجها:

2-1-1- سمات الفرق الفعالة:

وصف وود كوك Wood Cook العديد من السمات للفريق الفعال كما يلي:

أولا: وضوح الأهداف: إن الصفة الأكثر تميزا في عمل الفريق الفعال أن تكون الأهداف المراد إنجازها واضحة ومحددة وقابلة للقياس، وأن تكون مرنة، بحيث تأخذ بعين الاعتبار البيئة المتغيرة والمنافسة الحادة في الأسواق ومتفق عليها من جميع الأفراد. إن وضع الأهداف يعد ضروريا لأنه يمنع المجادلات الدفاعية وسوء الفهم بين أعضاء الفريق ويعطي دافعية أكثر وصراعا أقل واستخداما أقل للوقت وابتكارا وإبداعا من قبل أعضاء الفريق.

ثانيا: توازن الأدوار: إن أعظم نقاط قوة الفريق الفعال تقع في توليفة الفريق المكون من المواهب وقدرات مختلفة فالبناء الجيد للفريق يبدأ بالاختيار الجيد للأعضاء من أجل تنفيذ المهام والأهداف المتفق عليها لذلك لا بد أن تكون هناك مجموعة من الأدوار الحاكمة التي يجب أن تؤدي وهذه الأدوار تشمل المنسق المولد الناقد والمنتقد والقائد بحيث يكون لكل عضو دور يؤديه في عمله.

ثالثا: الصراحة والمواجهة: من أجل أن يكون الفريق فعالا لا بد أن يكون أعضاؤه لديهم القدرة عن التعبير عن آرائهم ووجهات نظرهم بكل صراحة ووضوح ومواجهة المشاكل والمسائل الحساسة لأن الصراحة والمواجهة والوضوح تؤدي إلى وجود تفاهم راسخ وتماسك قوي وإبداع أكثر إيجابي بين أعضاء الفريق.

رابعا: الدعم والثقة: إن أهم ما يتصف به الفريق الفعال هو وجود ثقة متبادلة بين أعضائه يجب تنميته منذ بداية تكوين الفريق وهذا يتحقق من خلال دعم القائد لأعضاء الفريق بتفويض السلطة وفتح قنوات الإتصال بين الأعضاء وتبادل الأفكار بحرية دون قيود وتوفير العدالة بين أعضاء الفريق كل ذلك يؤدي لدعم بناء الثقة بين أعضاء الفريق.

خامسا: التعاون والصراع: التعاون يعني أن أعضاء الفريق ملتزمون وراغبون في المشاركة في العمل الذي يؤديه بحيث أنهم يثقون في بعضهم بعضا، ويشجعون بعضهم بعضا، ويقبلون نقاط القوة والضعف عند بعضهم بعضا، وهذا التعاون يؤدي إلى حل الصراع داخل الفريق بطرق إيجابية.

سادسا: الإجراءات الصحيحة (القرارات): سمات الفرق الفعالة أنها تفكر في النتائج أولا والأساليب ثانيا وذلك من خلال إدراكها أن أساليب العمل الصحيحة وصناعة القرارات تؤدي إلى تحقيق الأهداف وذلك من خلال الفهم الواضح لطبيعة المشكلة من حيث جمع المعلومات المطلوبة وتحليلها وبحث الحلول البديلة ومن ثم اتخاذ القرار السليم.

سابعا: القيادة الملائمة: القائد الرسمي للفريق الفعال هو القائد الذي يدعم الفريق من خلال منح الثقة والولاء باستخدام التفويض كوسيلة لإنجاز والتطوير ومواجهة الحقائق بأمانة ومصداقية ويشجع التطوير الجماعي ويحافظ على إجراءات عمل سليمة من خلال مشاركته الأعضاء في اتخاذ القرارات.

ثامنا: المراجعة المنتظمة: من سمات الفريق الفعال المراجعة المنتظمة لأدائه وعمله فالمراجعة المنتظمة يمكن أن تحسن أداء الفريق من خلال ضمان أن الجهد قد تم توجيهه نحو التخطيط وتحسين صناعة القرار وزيادة الدعم والثقة والسيطرة وتوضيح الأهداف وتحديد فرص واحتياجات التدريب وزيادة فاعلية قيادة الفريق.

تاسعا: التطور الفردي: حتى تتمكن الفرق أن تعمل بفاعلية لا بد من الاستمرار في تطوير أعضائها بالمهارات والقدرات اللازمة وإكسابهم المعرفة اللازمة لعملهم من خلال استراتيجيات تدريبية فعالة تزيدهم خبرات جديدة وتبين لهم نقاط القوة والضعف وتحثهم على التجديد والصبر والصراحة.

عاشرا: العلاقات القوية ضمن المجموعة: من سمات الفريق الفعالة إن العلاقات بين أعضائه يجب أن تكون قوية ومتينة ومتماسكة. (عيسى، 2009، ص. 67-71).

2-1-2- مكونات فاعلية الفريق:

تتضمن فاعلية الفريق بعض المكونات الأساسية التي يمكن تصنيفها حسب "ماجدة عطية" إلى أربع أصناف كمايلي:
أولا: تصميم العمل: الفريق الفعال بحاجة للعمل معا، وتحمل المسؤولية الجماعية لإنجاز مهام محددة، ويشمل هذا الصنف مجموعة من المتغيرات مثل الحرية، والاستقلالية، والفرصة للاستفادة من القابليات والمهارات المختلفة والقابلية لإنجاز عمل منتج أو متكامل، والسعي لإنجاز مهمة أو مشروع له تأثير أساسي على الآخرين، وتشير هذه المؤشرات إلى أن هذه الخصائص

تؤدي لزيادة فاعلية الفريق وخصائص تصميم العمل هذه تكون عوامل دافعة وذلك لأنها تؤدي لزيادة شعور الأعضاء بالمسؤولية وملكية العمل، وتجعل العمل أكثر متعة.

ثانيا: التركيب: يشمل هذا الصنف متغيرات تتعلق بكيفية تحديد أعضاء الفرق، وفي هذا الجزء سنتناول قابليات وشخصية وأعضاء الفريق، وتخصيص الأدوار والتنوع، وحجم الفريق، ومرونة الأعضاء، وتفضيل الأعضاء للعمل الفرقي. أ- قابليات الأعضاء: لتحقيق الأداء بفاعلية فإن ذلك يتطلب أن يتوفر للفريق ثلاثة أشكال مختلفة من المهارات: * أنه بحاجة لأشخاص ذوي خبرة التقنية.

* أنه بحاجة لأشخاص يمتلكون مهارات حل المشاكل واتخاذ القرارات على وأن يكونوا قادرين تحديد المشاكل إيجاد البدائل وتقييم البدائل، واختيار البدائل الأفضل.

* وأخيرا فإن الفريق بحاجة لأشخاص يتمكنون من الإصغاء الجيد، معلومات مرتدة، حل الصراع، ومهارات أخرى للتعامل مع الأفراد.

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

ج- توزيع الأدوار والتنوع: هنالك احتياجات مختلفة للفرق، ويجب اختيار الأفراد للعمل في الفريق لضمان التنوع وإن جميع الأدوار قد تم شغلها، وتعرف فرق العمل الناجحة بأن لديها الأشخاص الذين يشغلون هذه الأدوار، وأنها اختارت الأفراد للعب هذه الأدوار اعتمادا على مهاراتهم وتفضيلاتهم ويحتاج المدراء لفهم نقاط القوة التي يمكن أن يحلها كل شخص للفريق، يتم اختيار الأعضاء بالأخذ بنظر الاعتبار نقاط قوتهم، وتوزيع مهام العمل بما يتلاءم والخصائص المفضلة لدى هؤلاء الأعضاء، وعن طريق تحقيق التوافق بين تفضيلات الأفراد مع متطلبات الدور في الفريق. كما يتمكن المدراء من زيادة احتمال عمل الأعضاء مع بعضهم بشكل جيد.

د- حجم الفرق: الفرق الفعالة لا تكون صغيرة جدا (أقل من أربعة أو خمسة) أو كبيرة جدا أكثر من إثني عشرة حيث أن الفرق الصغيرة جدا يحتمل أن تفتقر إلى تنوع وجهات النظر، ولكن حينما يصبح عدد أعضاء الفريق أكثر من 10-12 عضوا يصبح من الصعب إنجاز شيء ما من خلالها، حيث يواجه الأعضاء مشكلة في التفاعل البناء والاتفاق فيما بينهم. واعتياديا لا يتمكن العدد الكبير من الأشخاص من تحقيق التماسك، والالتزام بالمسؤولية الجماعية الضرورية لتحقيق أداء عال. ولذلك فعلى المدراء حينما يسعون لتصميم الفرق الفعالة، أن يتراوح عدد الأعضاء فيها ما بين 5-12 عضوا. وإذا كانت وحدة العمل الطبيعية أكبر من ذلك وترغب للاستفادة من جهود الفريق، فيجب تفكيك الفريق إلى فرق أصغر.

هـ- مرونة العضوية: الفرق تتألف من أفراد مرنين، يكون لدى أعضائها القدرة على إنجاز مهام بعضهم بعضا ويعتبر ذلك نقطة إيجابية للفريق، بسبب أن ذلك يحسن من قدرة الفريق على التكيف ويجعل الفريق أقل اعتمادا على قابلية أي عضو من الأعضاء.

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

ثالثا: العوامل السياقية(السياق): العوامل السياقية الثلاثة تظهر أنها ترتبط بقوة أكبر بأداء الفريق، وهي:

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

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

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

رابعا:العملية: وتشمل متغيرات العملية التزام الأعضاء بالغرض المشترك، ووضع أهداف فرعية محددة، وكفاءة الفريق ومستوى صراع يمكن إدارته، وتقليل الكسل الإجتماعي.

أ- الغرض المشترك: تتميز الفرق الفعالة بأن لديها غرضا مشتركا ذا معنى يحدد الاتجاه، وحركة والتزام الأعضاء، وهذا الغرض هو عبارة عن رؤيا، إنه أكبر من أن يكون أهدافا محددة. وأعضاء الفرق الناجحة يخصصون جزءا كبيرا جدا من وقتهم وجهدهم لمناقشة وتشكيل الغرض، والاتفاق على الغرض الذي يلتزمون به جماعيا وفرديا وهذا الغرض المشترك حينما يتم قبوله من قبل الفريق يصبح مماثلا لدفة السفينة.يوفر الاتجاه والدليل تحت أي ظرف وفي كل الظروف.

ب- الأهداف المحددة: الفريق الناجح يترجم غرضه إلى أهداف واقعية محددة يمكن قياسها، إذ أن الأهداف المحددة تمنح الفريق طاق، وتسهل الاتصالات الواضحة، كما تساعد الفريق على المحافظة على تركيزه لتحقيق النتائج.وكما هو الحال في الأهداف الفردية فإنها يجب أن تكون محددة، حيث أن الأهداف الصعبة تؤدي لزيادة الأداء اعتمادا على المعايير الموضوعية. فمثلا تحديد أهداف كمية، يجب أن تؤدي لزيادة الكمية، أهداف السرعة تؤدي لزيادة السرعة، أهداف الدقة تؤدي لزيادة الدقة...وهكذا. (ماجدة، 2003، ص. 157-160).

3-1-2- نماذج فاعلية الفريق:

- لقد تباينت آراء الكتاب الباحثين في تحديد نماذج فاعلية الفريق وهناك العديد منها والتي سنختار بعضها باختصار لتوضيح نقاط الالتقاء و نقاط الاختلاف بينها كما يلي:
- انموذج (Guzzo): وضع Guzzo في عام (1986) انموذجا لفاعلية الفريق يتكون من ثلاثة متغيرات رئيسة هي اعتمادية المهمة اعتمادية المخرجات وقوة التأثير.
 - انموذج (Hackman): في عام (1987) عدل (Hackma) انموذجه الذي كان عام (1982) والذي تضمن (المدخلات العمليات، المخرجات) وهنا التعديل تضمن المدخلات من خلال اضافة عامل التصغير لعنصر تصميم المجموعة اجراء اضافة ايضا على العوامل المنظمية تطبيقات ادارة الموارد البشرية.
 - انموذج (Tannebaumetal): وضع "Tannebaum et al" انموذجا موحدًا لفاعلية الفريق في عام (1993) حدد من خلاله اربعة انواع من المتغيرات الداخلة التي ترتبط فقط بعضها ببعض وانما ايضا بعمليات الفريق المحور الإداري، وهذا الانموذج يفترض ايضا بالعمليات التي ترتبط بمخرجات الاداء. حيث تكون هناك تغذية راجعة للمدخلات.
 - أنموذج (Guss & Dickson): قدم "Dickson & Guss" انموذجا لفاعلية الفريق عام 1996 يتضمن ستة عوامل هي: * تماسك الفريق. * تركيب المجموعة. * الاداء القيادة. * التحفيز. * اهداف المجموعة.
 - انموذج (Stewart): قدم هذا النموذج من "Stewart" عام 2000 ويتكون من الاطر الثلاثة (مدخلات عمليات مخرجات) وتتضمن فيها المدخلات خصائص المهمة، الاعتمادية بين الاعضاء خصائص اعضاء الفريق، وحجم الفريق، وتنوع مهام الفريق. اما العملية فيتضمن انشاء ارتباطات لعمل علاقات ايجابية بين اعضاء الفريق، تسهيل التفاعل بين الاعضاء مثل: الاتصال المفتوح التعادل العملي التمكّن العالي. وأخيرا فإطار المخرجات يتكون من مجموعتين هما مؤشرات الاداء (المؤشرات المالية ومعدل الاشراف) المجموعة الثانية تتمثل بتقدير رضا اعضاء الفريق. (أثير و حسين علي، 2007، ص. 55-57).

2-2- فوائد ومكونات الاستراتيجية وأهدافها:

1-2-2- فوائد الاستراتيجية:

- ومن أبرز مزايا الاستراتيجية وفوائدها أنها
- تقلل من حالات المخاطر وعدم التأكد.
 - تساعد على التفكير بعيد الأمد.
 - التجاوب مع ظروف البيئة المختلفة. (الصبري، 2007، ص. 108).
 - كما أنها تعتبر من أهم مميزات الادارة الحديثة. والتي ذكرها موسى الخليل الى جانب مجموعة من الخصائص الأخرى والمتمثلة فيما يلي:
 - إستراتيجية: أي قدرة على التنبؤ وتحديد المستقبل بشكل مستمر وملائم في البيئة التي تخدم فيها المؤسسة حتى تتمكن من التكيف والتعامل مع المتغيرات المحيطة بها وإدارتها بأسلوب تخطيطي هجومي وليس دفاعيا بردود الأفعال، وهي الادارة التي تتميز بالنفس الطويل في التعامل مع الأجل الطويلة وعدم الانحسار بالأهداف القصيرة المدى.
 - ديناميكية: أي أنها إدارة مرنة في تخطيطها وتنظيمها وأساليبها بعيدة عن السكون والجمود.

فاعلية العمل بالفرق ودورها في تعزيز استراتيجية المؤسسة الجزائرية دراسة ميدانية بالوحدة الرئيسية بالحماية المدنية بالأغواط

- إدارة الأزمات: أي أنها إدارة تتعامل بدقة وسرعة اتخاذ القرارات لمواجهة التغيرات والمواقف الطارئة والمتسارعة والمعقدة بالإضافة على قدرتها على إدراك الضغوط ومصادرها وأسبابها وابتكار الأساليب لمعالجتها .
- إدارة الجودة الشاملة: كما أنها إدارة تتبع مواصفات الجودة الكلية(الشاملة) في كافة وظائف المنشأة وأنشطتها وفعاليتها وأساليبها ووظائفها الادارية.
- إدارة التغيير: وهي الإدارة التي لا تتصرف بردة الافعال على الأفعال والمواقف والمستجدات المحيطة بل على العكس من ذلك، هي الإدارة التي تتنبأ بالمستقبل وتخطط لأحداثه واتجاهاته التي تراها في مستقبل المنشأة
- بما يحقق أهدافها المنشودة مع ما يتطلب ذلك من ادراك المتغيرات المستقبلية وتوقع اشكالها ثم القدرة على السيطرة على مجرياتها وانشطتها بالاتجاه المستهدف.
- ديمقراطية: هي إدارة العلاقات الانسانية التي تستخدم أساليب إيجابية ومفاهيم المشاركة الديمقراطية في تحديد الاهداف و اتخاذ القرارات والتأثير في سلوك الأفراد والإبتعاد عن التسلسل والدكتاتورية في السلوك الاداري، بل العكس أي تحسين المعاملة مع هؤلاء والشعور معهم حتى تتمكن إيجابيا من التأثير في سلوكهم.
- إدارة الموارد البشرية: إدارة طورت مفاهيم إدارة الأفراد الى تخطيط الموارد البشرية وتنميتها وصيانتها بما يحافظ عليها وعلى المنشأة وتحقيق أهدافها.
- إدارة التدريب والتنمية: هي الإدارة التي تحافظ على المورد البشري من خلال تهيئة الظروف الملائمة عن طريق التدريب وإعادة التدريب الذي يضمن له النمو لكفاءته وتطوير وضعه الوظيفي.
- إدارة الإبتكار والإبداع والتطوير: هي الإدارة التي تعتمد على نظم العمل الجماعي الذي يسهل عليه الاستفادة من خبرات فرق العمل ومجموعاته ما يخلق الإبداع الوظيفي والفكري للفرد الموظف وللجماعة، بالإضافة إلى استخدام البحث العلمي والتقني والتكنولوجيا المعاصرة المستحدثة واستعمالها في مجالات إنتاجية ونمو مؤسساتها.
- إدارة المعلوماتية: إدارة قادرة على استخدام نظم المعلومات الشاملة والكاملة بشكل مستمر وتكييفها على شكل أوامر وتعليمات وتوجهات متناسبة مع متطلبات الإتصال الإداري السليم الذي يضمن نجاح تنفيذ الوظائف الإدارية والأنشطة المنوطة بأصحابها في كافة مستويات التنظيم حتى تصبح تلك المعلومات بكل قيمها وأبعادها الوظيفية ذات تأثير إيجابي ومثمر على مستوى تحقيق أهداف المنشأة والعاملين. (خليل، 2011، ص. 61 - 63).

2-2-2- مكونات الاستراتيجية:

- تتضمن الاستراتيجية عددا كبيرا من المتغيرات التي تعبر عن مضمونها باعتبارها كلا معقدا وهناك أربعة محاور مهمة تشكل الإطار العام للسلوك والتفكير الإستراتيجي، وهي:
- أولا: الإبداع: ويعني إلى أي مدى تقدم المؤسسة منتجا رئيسيا جديدا وخدمات فإستراتيجية الإبداع تعني السعي نحو التميز في إبداع فريق ذو معنى.
- ثانيا: تنوع السوق: تعتمد هذه الاستراتيجية الى توير ولاء المستهلك بطريقة فريدة ذات حاجة محددة تلبي منتجا لذا فانه يتحتم على المؤسسة السعي نحو تطوير منتجاتها وتنوع نشاطاتها.
- ثالثا: التوسع: وهذا يعني اتساع النطاق الجغرافي وزيادة أنواع المنتجات وتنوع المستهلكين.

رابعا: السيطرة على الكلفة: تعد هذه الاستراتيجية مدخلا لتحقيق مزية تنافسية في التكلفة واستبعاد كل ما هو غير ضروري من مصروفات. (الحريري، 2007، ص. 101).

2-2-3- أنواع الاستراتيجية:

لقد استخدم الكتاب تصنيفات عديدة للاستراتيجيات مما يتسبب أحيانا في نوع من الحيرة والإرباك لدى الدارس والمهتم بهذا الموضوع، ولكن هؤلاء الكتاب يسعون لنفس الهدف وهو تقديم إطار فكري أو مدخل يسمح بتطوير استراتيجيات بديلة يمكن للمنظمة اختيار الأنسب من بينها. وحيث ستم مناقشة أهم هذه التصنيفات وأكثرها شهرة فقط، حيث لا يتسع المجال لمناقشة جميع التصنيفات.

لقد ميز الكاتب بورتر Porter بين ثلاثة أنواع عامة من الاستراتيجيات على أساس المنافسة في السوق:

أولا: استراتيجية القيادة التكاليفية Cost-Leadership: وتعتمد على تخفيض التكاليف وزيادة الكفاءة الداخلية للتفوق على المنظمات لاستخدام تقنية الانتاج الكبير للإستفادة من توفير التكاليف.

ثانيا: إستراتيجية التمايز Differentiation : وتعتمد على تفرد المنظمة في انتاج وتسويق منتجات متميزة عما تقدمه المنظمات الأخرى في نفس النشاط، فتقوم المنظمة بتقديم منتجات مبتكرة، والاهتمام بالخدمة التي تقدمها للمستهلك مع السلعة. ثالثا: استراتيجية التركيز Focus : تعتمد هذه الاستراتيجية على اختيار سوق معين، فئة معينة من المتفاعلين أو منطقة جغرافية معينة أو منتج معين، بدلا من السعي لإرضاء جميع المتفاعلين. ومن ناحية أخرى نجد أن من بين التصنيفات الواسعة القبول التي لقيت انتشارا التصنيف الذي اقترحه Miles و Snow حيث ميزا بين أربعة أنواع من الاستراتيجيات العامة للتعامل مع البيئة الخارجية، وكل نوع يتطلب مزيجا معيناً من التقنيات والهيكل التنظيمي والعمليات، وهذه الاستراتيجيات الأربع هي:

أولا: الاستراتيجية الدفاعية Defender: تهتم هذه الاستراتيجية على نصيب المنظمة من السوق الذي تعمل فيه وتعتمد على افتراض أن البيئة يمكن دراستها وتحليلها ولكن لا يمكن التأثير فيها بشكل كبير. ولذلك تعتمد هذه الاستراتيجية على زيادة كفاءة المنظمة بغرض تخفيض التكاليف والحفاظ بذلك على نصيبها من السوق دون أن تتخذ خطوات إيجابية لزيادة الطلب أو تطوير المنتجات.

ثانيا: استراتيجية ريادية/ تطلعية Prospector: تعتمد هذه الاستراتيجية على التفاعل الإيجابي مع البيئة الخارجية وتفترض أن البيئة متغيرة، وأن على المنظمة أن تخاطر في التعرف على الفرص المتاحة في البيئة الخارجية والاستفادة منها، وتفترض هذه الاستراتيجية أن المنظمة تستطيع أن تصنع البيئة التي تعمل فيها وأن توجد لنفسها فرصا للنمو، وتستطيع أن تحقق ذلك من خلال دراسة ردود أفعال المستهلكين لما تقدمه المنظمات المنافسة من منتجات ثم الاستفادة من ذلك في تطوير وتعديل منتجاتها للاستحواذ على نصيب أكبر من السوق. إن المنظمات التي تتبنى هذه الاستراتيجية تتطلع باستمرار لأي فرص في السوق، وتختبر سلع جديدة استجابة لاتجاهات بيئية جديدة.

ثالثا: استراتيجية التحليل/ المحلل Analyzer: تعتمد على افتراض أن البيئة يمكن فهمها والتنبؤ بالتغيرات المحتملة فيها، فتعمل المنظمات على الاستفادة من مثل هذه التغيرات فتلجأ المنظمات إلى جعل منتجاتها أكثر جاذبية للمستهلكين من خلال التعرف باستمرار على التغيرات في مطالبهم وأفضلياتهم وحاجاتهم والعمل على تلبيةها. وهذه المنظمات غالبا لديها منتج في سوق مستقرة، وآخر في سوق متغيرة، وفي الحالة الأولى تعمل المنظمة بكفاءة ورسمية، أما الثانية فهي تراقب عن قرب المنافسين ومن ثم تتكيف بقدر استطاعتها، أي أنها تقلد المنظمات الأخرى الناجحة التي تقدم منتجات جديدة.

رابعا: استراتيجية رد الفعل Reactor: تعتم هذه الاستراتيجية على افتراض أساس وهو أن البيئة الخارجية لها تأثير محدود على المنظمة ولذلك لا تعطى المنظمة اهتماما كبيرا لما يحدث في البيئة ولا تهتم بدراستها وترى الإدارة العليا التغييرات المتلاحقة ولكنها لا تستطيع حشد الموارد اللازمة للاستجابة لها وتتصف هذه الاستراتيجية بعدم الثبات وعدم التوافق في الأنماط، حيث تنتقل المنظمة من استراتيجية لأخرى حسب ما تمليه عليها الظروف، ولا تلتزم باستراتيجية مستقبلية معينة. (حريم، 2003، ص. 88-90).

4-2-2- أهداف الاستراتيجية:

- توجد مجموعة من الأهداف التي تحرص الاستراتيجية على تطبيقها، وهي:
- معرفة الوضع الحالي للعمل الذي ستعمل على تنفيذه، والتعرف على كافة العناصر المكونة له.
 - تحديد كافة الأدوات، والوسائل التي ستستخدم لتطبيق العمل.
 - إدراك إيجابيات وسلبيات العمل المرتبط بالاستراتيجية.
 - الاستفادة من إيجابيات العمل، والحرص على تنفيذها بأسلوب صحيح.
 - توفر الظروف، والبيئة المناسبة لتنفيذ الاستراتيجية.
 - مراعاة مناسبة كافة العوامل المحيطة بالاستراتيجية، مع طبيعة المهمات التي ستقوم بها، مما يؤدي إلى الوصول لتحقيق النتائج المطلوبة من العمل. (الخضر 2016)، الأهداف الاستراتيجية، من الموقع: (23/10/2020) (<https://www.mawdoo3.com>)

3- الجانب الميداني للبحث

3-1- تحليل النتائج

3-1-1- المحور الأول: تحليل معطيات خصائص عينة الدراسة وتفسيرها

جدول 1. يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس (الباحثين، 2021)

الجنس	العدد	النسبة المئوية
ذكور	150	% 100
إناث	0	% 0
المجموع	150	%100

من خلال الجدول أعلاه والذي تمثل فيه نسبة الذكور 100% في مقابل انعدام نسبة الإناث، ومن جلال المقابلة مع قيادات الفريق خلصنا أنّ لا مجال لعمل المرأة بهذه المؤسسة في مجتمع يتسم بالسلطة الأبوية والسطوة الذكورية التي مازالت تحدد اتجاهات المرأة نحو العمل.

جدول 2. يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير السن (الباحثين، 2021)

الفئات العمرية	العدد	النسبة المئوية
28-20	65	%33.43
37-29	50	%33.33
46-38	28	%67.18
55-47	6	%4
64-56	1	%0.67
المجموع	150	%100

من خلال المعطيات الواردة، يتبين لنا أن من الفئة العمرية 28-20 إلى الفئة 46-38 تمثل نسيم الغالبية وهم يشكلون في مجموعهم طاقة شبابية نشطة، في حين شكلت الفئة العمرية 55-47 والفئة 64-56 أقل النسب لأنهم العمال الذين شارفوا على سن التقاعد.

جدول 3. يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا للمستوى التعليمي (الباحثين، 2021)

المستوى التعليمي	العدد	النسبة المئوية
متوسط	27	%18
ثانوي	78	%52
جامعي	45	%30
المجموع	150	%100

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة للعمالين بالوحدة الرئيسية، كانت من ذوي مستوى التعليم الثانوي والتي قدرت بـ52%، وتلتها نسبة العمال الحاملين للشهادات الجامعية مقدرة بـ30% ثم تلتها نسبة 18% من أوساط حاملي شهادة المتوسط، وبذلك هي تمثل أضعف نسبة.

جدول 4. يمثل توزيع الوضعية المادية وفقا لمتغير الحالة الاجتماعية (الباحثين، 2021)

الوضعية المادية الحالة الاجتماعية	أجر مرتفع		أجر متوسط		أجر ضعيف		المجموع
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	
أعزب	0	0%	40	25.32%	10	46.38%	50
متزوج	0	0%	69	%65.55	10	46.38%	79
مطلق	0	0%	12	67.9%	4	38.15%	16
أرمل	0	0%	3	43.2%	2	40%	5
المجموع	0	0%	124	100%	26	100%	150

كما هو مبين في الجدول أعلاه ربطنا بين الوضعية المادية والحالة الاجتماعية حيث قدرت أعلى نسبة بـ52، 67% من فئة المتزوجين والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ65،55% ممن أقروا أن أجورهم متوسطة، وتلتها نسبة 46،38% ممن أقروا أن أجورهم ضعيفة، في حين قدرت النسبة المئوية بـ33،33% من فئة العزاب جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ46،38% ممن أقروا أن أجورهم ضعيفة وتلتها نسبة 25،32% ممن أقروا أن أجورهم متوسطة، في حين انعدمت النسبة 0% في فئة أجورهم

مرتفعة أما النسبة المئوية جاءت مقدرة بـ 67،10% من فئة المطلقين جاءت موزعة بأعلى نسبة ممن أقروا أن أجورهم ضعيفة مقدرة بـ 38،15% وتلتها نسبة 67،9% ممن أقروا أن أجورهم متوسطة الا انهم لم يسجلوا اية نسبة في الاختيار أجورهم مرتفعة ، وفي الأخير سجلت في نسبة 33،3% من فئة الارامل والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 40% ممن كانت أجورهم منخفضة وتلتها نسبة 43،2% ممن أقروا أن أجورهم متوسطة في حين لم تسجل اية نسبة في الاختيار أجورهم مرتفعة. فمن خلال هذه المعطيات نلاحظ أن معظم المبحوثين أقروا أن أجورهم متوسطة وأيضا ضعيفة كونها تقدر بـ 32000 دج، ولنا أن نتصور الى أي مدى يمكن لهذا الاجر تغطية كل حاجيات أعوان الحماية المدنية خصوصا في ظل جائحة كورونا والتي أدت الى ارتفاع الاسعار ناهيك عن ارتفاع مصاريف التنقل والكراء، والغذاء ودراسة الأبناء،... الخ

جدول 5. يمثل توزيع مفردات عينة الدراسة وفقا لمتغير سنوات الخدمة (الباحثين، 2021)

سنوات الخدمة	العدد	النسبة المئوية
اقل من 5 سنوات	67	67،44%
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	43	66،28%
من 10 سنوات الى اقل من 15 سنة	34	67،22%
من 15 سنة الى اقل من 20 سنة	6	4%
من 20 سنة فما فوق	0	0%
المجموع	150	100%

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 67،44%، ممن كانت سنوات خدمتهم (اقل من 5 سنوات) وتلتها نسبة 66،28%، ممن كانت سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، ثم تلتها نسبة 67،22%، ممن كانت سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، ثم تلتها نسبة 4%، ممن كانت سنوات خدمتهم (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة). ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال ما اسفرت عليه مقابلتنا العلمية مع رئيس الموارد البشرية أن ارتفاع نسبة ممن هم ضمن فئة (أقل من 5 سنوات) كان بسبب عملية الاستقطاب الواسعة للطاقت الشبابية بسبب فتح العديد من المراكز المتقدمة والملاحقات على مستوى تراب الولاية، اما انعدام ذوي الخبرة (أكثر من 20 سنة) سببه حركة نقل ذوي الخبرات للمراكز المتقدمة كمسؤولين لضرورة المصلحة.

2-1-3- المحور الثاني: تحليل معطيات فرضية الدراسة وتفسيرها

جدول 6. يمثل قدرة أعضاء الفريق على تنظيم وقتهم حسب سنوات خدمتهم (الباحثين، 2021)

سنوات الخدمة قدرة العضو على تنظيم الوقت	أقل من 5 سنوات		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية		
نعم	13	40،19%	3	6،98%	0	00%	0	0%	16	67،10%
لا	54	60،80%	40	02،93%	34	100%	6	100%	341	33،89%
المجموع	67	100%	43	100%	34	100%	6	100%	150	100%

من خلال هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 33،89% ممن أجابوا بـ لا أي ليس لديهم قدرة على تنظيم وقتهم وفقا لسنوات خدمتهم، جاءت موزعة بأكبر نسبة لكل من الفئتين (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) و (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات) بـ 100%، وتلتها نسبة 02،93% ممن كانت سنوات خدمتهم (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، و تلتها نسبة 60،80% سنوات)

للفئة (أقل من 5 سنوات). في حين جاء نسبة الذين أكدوا بأن لديهم قدرة على تنظيم وقتهم وفقا لسنوات خدمتهم مقدرة بـ 67،10% حيث سجلت 40،19% ممن سنوات خدمتهم (أقل من 5 سنوات) وتلها نسبة 6،98% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، ولم تسجل اية نسبة في الفئتين (من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة) و (من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنوات). من خلال هذه النتائج الاحصائية نلاحظ أن معظم الاستجابات أقرت بأنهم خلال قيامهم بمهامهم لا يملكون القدرة على تنظيم وقتهم لأنه حسب تبريراتهم أن معظم خرجاتهم وتدخلاتهم فجائية غير متوقعة بناء على أوامر صادرة عن القائد المباشر لأنها رهينة الحوادث والوقائع المبلغ عنها وبهذا فهم لا يملكون حرية التصرف في الوقت الذي هو في الأصل مخصص لإنجاز المهام المنوطة بهم كما أشار بعض الأعوان الى أن وقتهم مرتبط ارتباطا وثيقا بإعداد الخطط من قبل القائد المباشر وكيفية استغلاله للموارد المتاحة وتوزيع الأدوار بين الأعوان ومدى قدرته على مواجهة العد التنازلي.

جدول 7. يمثل مدى ملكية العضو لمعلومات كافية حول طبيعة العمل الذي سينجزه وفقا لسنوات الخدمة

(الباحثين، 2021)

المجموع	من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة معلومات كافية حول طبيعة العمل		
	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد			
	89.33%	134	100%	6	88.24%	30	93.02%	40	89.55%	60	نعم
	10.67%	16	0%	0	11.76%	4	6.98%	3	45.10%	07	لا
المجموع	100%	150	100%	6	100%	34	100%	43	100%	67	

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة ممن كانت استجاباتهم بـ (نعم) حول ملكيتهم للمعلومات حول طبيعة العمل الذي سينجزونه تبعا لمتغير سنوات الخدمة، جاءت مقدرة بـ 33،89% موزعة بأعلى نسبة بـ 100% ممن لديهم (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة خدمة)، وتلها نسبة 93،02% ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلها نسبة 89،55% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) وتلها نسبة 24،88% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة). في حين قدرت النسبة المئوية بـ 10،67% من استجابات بـ (لا) حول عدم ملكيتهم للمعلومات تبعا لمتغير سنوات الخدمة، جاءت موزعة بأعلى نسبة بـ 76،11% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلها نسبة 10،45% ممن هم ضمن الفئة (أقل من 5 سنوات) وتلها نسبة 9،98% (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلها نسبة 0% ممن لديهم (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة خدمة).

من خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ أن معظم الباحثين يملكون كل المعلومات حول طبيعة العمل الذي سينجزونه وفقا لسنوات خدمتهم، ذلك أن من أبرز سمات فاعلية العمل كفريق اتقان مهارة نقل الخبرات من جيل لآخر بدون عناء، كما أن قائدهم المباشر يسعى جاهدا إلى تزويدهم بكل المعلومات حول عملهم خاصة أثناء تدخلاتهم من خلال الخطط الاستراتيجية القائمة على توزيع المهام والأدوار ولأن طبيعة العمل بهذا الجهاز الحيوي ارتبطت بالأخطار ولاسيما بإنقاذ حياة البشر جعلت من المعلومات تناسب بمرونة من مراكز السلطة والقيادة بطريق تجعلهم غير مغتربين عن عملهم ولا عن مؤسستهم وهذا كفيل بانغماسهم بإرادتهم داخل الجهود التي يبذلونها. ويمكن تفسير استجابات الباحثين الذين أقرروا بعدم ملكيتهم للمعلومات تبعا لمتغير سنوات الخدمة حتى وإنها قليلة مقارنة بسابقتها الى عدم اهتمامهم بمتطلبات عملهم واللامبالاة بهم.

جدول 8. يمثل المشاركة في اتخاذ القرار تبعاً لعلاقة العضو بباقي الأعضاء (الباحثين، 2021)

علاقتك بأعضاء العمل المشاركة في اتخاذ القرار		يعزز التعاون بينكم		يبث روح التنافس		ينمي الصراع		المجموع	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
09	6.67%	03	23.08%	00	0%	12	8%		
126	93.33%	10	76.92%	02	100%	138	92%		
135	100%	13	100%	02	100%	150	100%		

من خلال الجدول أعلاه الذي يبين العلاقة بين مخرجات علاقة العضو بباقي أعضاء الحماية المدنية ومشاركتهم في اجتماعات المؤسسة. نلاحظ أن أكبر نسبة سجلت في الإستجابة (لا) بنسبة 92 %، موزعة بأكثر نسبة 100% ممن أقروا بأنهم لا يشاركون في الاجتماعات ولا علاقة بذلك لتنمية الصراع بينهم وتلها نسبة 33.93% ممن أقروا أن أعضاء الفريق لا يشاركون في الاجتماعات التي تعقدها المؤسسة ولا علاقة لذلك بتعزيز تعاونهم ، وتلها نسبة 92.76% من استجابات الذين أقروا بعدم مشاركتهم في اتخاذ القرار ولا علاقة لذلك بيبث الروح التنافسية لديهم، في حين جاءت الاستجابة بـ (نعم) أقل بكثير من سابقتها بنسبة 8% موزعة بين 23.08% ممن أقروا بأن مشاركتهم في الاجتماعات تبث فيهم روح التنافس، وتلها نسبة 67.6% بأن مشاركتهم في الاجتماعات تعزز التعاون بينكم، وتلها نسبة 0% بأن مشاركتهم في الاجتماعات لا علاقة لها بالصراع. فمن خلال هذه المعطيات الإحصائية يتبين لنا أن مشاركة أعضاء فرق العمل في اتخاذ القرار على المستويات العليا غير وارد في قاموس هذه المؤسسة كما هو معهود في بعض المؤسسات الخدمية التي تشارك ممثلي عمالها وشركائها الاجتماعيين في قراراتها وبالتالي في الوحدة الرئيسية ليس للمشاركة أي خطب ومنه فليس لها دور في البدائل المذكورة أما الاستجابات بنعم نعتبرها إجابات لا تعكس الواقع إلا إذا اقتصر فهم اصحابها على القرارات الخاصة بهم اثناء تخطيطهم للتدخل في أي حادث لأن ما تضمنته إجاباتهم عن السؤال المتعلق بالمشاركة في اتخاذ القرار الذي لم يختلف فيه الأعضاء عن الاستجابة بـ (لا) وتبريراتهم على السؤال والتي عبروا فيها وبكل أسف أنهم غير معنيين بالمشاركة في اتخاذ القرارات ولا يحضرون الاجتماعات وبالتالي افتراض أن هناك علاقة بمخرجات العلاقات السائدة بين أعضاء الفريق غير وارد أصلا، كما أنه ومن خلال المقابلة التي أجريناها مع قادة الفريق (برتبة رقيب، عريف ملازم أول متربص، ملازم، رقيب، عريف) التي جاء فيها، إن المجال الوحيد للنقاش حول مسائل العمل للأعوان، يكون خلال المناورات فقط أي على مستوى المستويات التشغيلية في مواقف معينة بذاتها.

جدول 9. يمثل إحترام أعضاء الفريق لمواعيد العمل بناء على اختياراتهم (الباحثين، 2021)

احتمالات المبحوثين احترام مواعيد العمل		صرامة القوانين		احترام القائد		المكانة الاجتماعية		المجموع	
العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
20	57.14%	55	84.61%	41	82%	116	77.33%		
15	42.86%	10	15.39%	09	18%	34	22.67%		
35	100%	65	100%	50	100%	150	100%		

من خلال بيانات هذا الجدول نلاحظ أن أكبر نسبة ممن كانت استجاباتهم بـ (نعم) حول تأكيدهم لإحترامهم لمواعيد العمل جاءت مقدرة بـ 33.77% موزعة على الاستجابات بالتدريب (احتراما للقائد اعتبارا لمكانتهم الاجتماعية، بسبب صرامة القوانين). في حين قدرت النسبة المئوية الموالية بـ 67.22% من استجابات بـ (لا) موزعة على الاستجابات من الأعلى الى الأدنى (صرامة القوانين، المكانة الاجتماعية إحترامهم لمواعيد العمل) ويمكن تفسير النتائج التي سجلت أعلى نسبة بـ 84.61% والتي من خلالها يقترن احترام مواعيد العمل من طرف الأعوان باحترامهم للقائد الذي يمثل مركز السلطة لديهم. في حين يمكن تفسير النسبة المئوية

المقدرة بـ 82% أن احترام مواعيد العمل اعتبارا للمكانة الاجتماعية التي يحتلها العضو داخل المنظمة وخارجها كونه جمع بين العسكري في صلابة المواقف والمسعف في الانسانية، ويمكن تفسير نسبة الاستجابات المقدرة بـ 14، 57% التي أفرت أن احترامهم لمواعيد العمل مرتبط بصرامة القوانين ذلك أن طبيعة العمل بهذه المؤسسة الشبه عسكرية لا يتسامح مع من يخل بقوانين العمل خاصة المواعيد. في حين تفسر الاستجابة الكلية للأعضاء المقدرة بـ 22، 67% وهي نسبة ضعيفة مقارنة بسابقتها والتي تبين أنه لا علاقة للمتغيرات المذكورة باحترامهم لمواعيد العمل قناعة منهم حسب تبريراتهم أن احترام مواعيد العمل من الواجبات التي لا ترتبط بأي سبب.

جدول 10. يمثل الاجراءات المتخذة عن عدم تحقيق المستوى الاداء المطلوب (الباحثين، 2021)

نوع العلاقات العقوبات	تنمية المهارات		تثبط عزيمتكم		المجموع	
	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية
ماديا	21	95،17%	14	43،42%	35	33،23%
معنويا	26	22،22%	11	33،33%	37	67،24%
كلاهما	70	83،59%	8	24،24%	78	52%
المجموع	117	100%	33	100%	150	100%

فمن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن أعلى نسبة من استجابات المبحوثين قدرت بـ 52% ممن عبروا أن الاجراءات المطبقة حيالهم في حال عدم تحقيقهم لمستوى الاداء المطلوب هي عقوبات مادية ومعنوية والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 83،59% بأنها إجراءات تنمي مهاراتهم، وتلتها نسبة 24،24% ممن اقروا ان هذه الاجراءات تثبط عزيمتهم، في حين قدرت النسبة المئوية لاستجابات المبحوثين بـ 67،24% بأن العقوبات الموظفة عليهم هي عقوبات معنوية في حال عدم تحقيقهم لمستوى الاداء المطلوب والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة 33،33% بأنها عقوبات تثبط عزيمتهم، وتلتها نسبة 22،22% بأنها إجراءات تعمل على تنمية مهاراتهم، في حين قدرت النسبة الأخيرة من استجابات المبحوثين بـ 33،23% ممن أقروا أن الإجراءات المطبقة عليهم هي عقوبات مادية والتي تعمل على تثبيط عزيمتهم بنسبة 43،42%، وتلتها نسبة 95،17% ممن أقروا أن هذه الإجراءات تنمي مهاراتهم.

فمن خلال هذه المعطيات الكمية نلاحظ أن معظم أعضاء الفرق يقرون بأن الاجراءات المتخذة بسبب عدم تحقيقهم لمستوى الاداء المطلوب تعمل على تنمية مهاراتهم ، ذلك أن الأداء يعبر (عن درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد وهو يعكس الكيفية التي يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة) (راوية، 2001، ص. 109). لأن اهمال هذه المتطلبات قد يصنف تخلف عن واجبه المهني الذي أقاموا القسم من أجله، كما يصنف بأنه مساس بالانضباط، ويعتبر أحيانا ارتكاب خطأ أثناء تأديتهم لمهامهم كما يعتبر أيضا ارتكاب مخالفة. لأنهم وحسب تبريراتهم يدركون أن عملهم يتطلب مهارات فكرية وبدنية خاصة وأنهم اكتسبوا هذه المهارات من التدريبات، والدروس النظرية التي تلقوها خلال تربصهم بالمدرسة الجهوية للحماية المدنية ، كما اكتسبوا أيضا من خلال تدخلاتهم الميدانية، ومنه فإن المهارات التي يتمتع بها الفرد حسب ما أورده حسن رضا (تعطي فرصا أكثر لإتباع أساليب عديدة في أداء وطرح حلول وبدائل متنوعة، وتساهم في إثراء خبرات وصقل مهارات الفرد) (حسن رضا، 2003، ص. 84). ومنه فإن العقوبة جزء لا يتجزأ من استراتيجية العمل القائمة على ترسيخ هذه المهارات وصقلها والحفاظ عليها وتوطين ثقافة الانضباط لديهم لأنها تتم لردع الأخطاء المهنية حسب المبادئ المنصوص عليها في قانون النشاط العملي لرجال الحماية المدنية. والعقوبة في هذا القانون لاتخرج عن العقوبات المنصوص عليها في قانون الوظيفة العمومي 06_03. فهو يوظفها حسب درجة الخطأ الصادر عن الموظف (راجع الفقرة العاشرة 'العقوبات' من الفصل السابع من قانون النشاط العملي لرجال الحماية المدنية). فالعقوبة اذن هي أمر طبيعي بالنسبة لأعضاء الفريق الذين ألفوا الانضباط والتقييد بقوانين المؤسسة التي ينتمون إليها، لأن هدفها الرئيسي

هو(ضبط السلوك الاجتماعي للأفراد لتحقيق المصلحة الاجتماعية). (عمر، 2010، ص. 133). أما الاستجابات التي رأى أصحابها بأن العقوبة تثبط عزمهم فهم لم يستشعروا ذلك الجانب الايجابي للعقوبة كزملائهم بل عبوا عن وقعها السلبي على معنوياتهم.

جدول 11. يمثل اختيارات الأعضاء للنمط القيادي بناء على سنوات خدمتهم (الباحثين، 2021)

المجموع		من 15 سنوات إلى أقل من 20 سنة		من 10 سنة إلى أقل من 15 سنة		من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات		أقل من 5 سنوات		سنوات الخدمة النمط القيادي
		النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	النسبة المئوية	العدد	
%17.33	26	%67.16	1	%76.11	4	%25.23	10	%42.16	11	يتيح لكم حرية الاختيار بين المواقف
%33.7	11	%0	0	%32.8	3	%65.4	2	%95.8	6	يولد بداخلكم الانفعال
%34.1	2	%0	0	%94.2	1	%33.2	1	%0	0	يؤدي إلى الصراع بينكم
%74	111	%33.83	5	%47.76	26	%77.69	30	%63.74	50	يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون
%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	%0	0	يؤدي إلى التمرد والفوضى
%100	150	%100	6	%100	34	%100	43	%100	67	المجموع

من خلال بيانات هذا الجدول الذي يتضمن تصور أعوان التدخل لطاقمهم القيادي تبعا لسنوات خدمتهم حيث نلاحظ أن أكبر نسبة قدرت بـ 74% ممن كانت استجاباتهم بأن النمط القيادي (يؤدي إلى الإنضباط واحترام القانون) والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة 83,33% في الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة) وتلتها نسبة 76,47% في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة 74,63% في الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 69,77% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، في حين قدرت النسبة المئوية بـ 33,17% ممن أقرت استجاباتهم بأن النمط القيادي (يتيح لهم حرية الاختيار بين المواقف). إذ جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 25,23% ممن هم ضمن الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، وتلتها النسبة المقدرة بـ 16,67% ممن هم ضمن فئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة)، وتلتها نسبة 42,16% ممن هم ضمن فئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 11,76% ممن هم ضمن الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنوات)، كما تم تسجيل النسبة المئوية والمقدرة بـ 33,7% والتي أقر أصحابها بأن النمط القيادي (يولد بداخلهم الانفعال). والتي جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 95,8% في الفئة (أقل من 5 سنوات)، وتلتها نسبة 32,8% ممن سنوات خدمتهم (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة)، وتلتها نسبة مقدرة بـ 4,65% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات)، في حين إنعدمت النسبة في الفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة).

أما النسبة الأقل جاءت مقدرة بـ 1,33% ممن كان تصورهم للنمط القيادي بأنه (يؤدي إلى الصراع بينهم) إذ جاءت موزعة بأعلى نسبة مقدرة بـ 94,2% في الفئة (من 10 سنوات إلى أقل من 15 سنة) وتلتها نسبة 2,33% في الفئة (من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات) في حين انعدمت النسبة في الفئة (أقل من 5 سنة) والفئة (من 15 سنة إلى أقل من 20 سنة). ويمكن تفسير هذه النتائج من خلال التركيز على أهمية القيادة في بناء فرق عمل فعالة من حيث تنمية التفاعل بين اعضاء الفريق وتصويب القرارات عن طريق توكيل المهام والأدوار بحسب ما يملك الاعضاء من مهارات وجدولة اسلوب العمل وفق مبادئ الاعتمادية والتشاركية، بالإضافة الى تفعيل مهارات الاتصال، كما أن اختيارات الباحثين للبدائل القائل أن النمط القيادي يؤدي إلى الإنضباط واحترام

القانون بنسبة 75% ليس بالغريب ذلك أن أسلوب العمل بالفرق بالوحدة الرئيسية يعتمد أساسا على احترام أوامر القائد والتي هي في الأصل مجموعة من التعليمات القانونية الصارمة التي يسهر القائد على تطبيقها على الأعوان الذين يلتزمون بتنفيذها، كما أن حقوقهم والتزاماتهم متلازمة مع احترامهم للقوانين وخبرتهم في العمل كفيلة بهذا الاختيار أما النسبة المئوية والتي جاءت منخفضة نوعا ما مقارنة بسابقتها تبين أن حرية الاختيار بين المواقف المتاحة للأعوان أثناء المناورات فقط، لكنها متاحة للقادة أثناء التدخلات من خلال طرح مختلف الخطط والاستراتيجيات والوقوف على تنفيذها من قبل الأعوان للسيطرة على الحوادث بأقل خسائر ممكنة. كما يمكن تفسير النسبة التي أقرت أن احترام أوامر القائد ينقص من رغبتهم في العمل تعزى من وجهة نظرهم إلى الضغوط التي يشعرون بها إزاء عملهم، وتردي علاقتهم مع رؤساء عملهم.

2-3- الاستنتاج العام:

من خلال تحليلنا للنتائج وجدنا أن لقابلية أعضاء الفريق لإنجاز عمل متكامل دور في تعزيز استراتيجية المؤسسة، ذلك أن إنجاز عمل متكامل يعتمد على مجموعة من السمات المميزة لكل عضو من أعضاء الفريق أو بالأحرى ما يحققه الفرد من نجاح وتقدم وذلك بالاعتماد على قدراته ومواهبه الشخصية والذي يكون له أكبر أثر في تحديد مستقبله واتجاهاته الحياتية كما أقر عبد الرحيم هذه الجهود والمهارات الفردية سرعان ما تنصهر لتشكيل فريقا متمسا بالفاعلية يتقن كل المهارات وعلى رأسها مهارة القدرة على استغلال الوقت في التدخلات لإنجاز العمليات الداخلة في دائرة المهام المنوطة بهم وعدم استغلاله خارج هذا الإطار ذلك لأن تنسيق الأعمال والأنشطة يتم في حدود برنامج زمني يسيطر حسب الموقف الحاصل من طرف مركز التنسيق العملي وفق تخطيط استراتيجي محكم لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تجعل من الحماية المدنية في منطق القوة قادرة على مجابهة التغيرات العارضة بما فهم السباق مع متغير الوقت الذي يصعب التحكم فيه نظرا لصعوبة التنبؤ بجسامة الأحداث وتنوعها من حرائق وحوادث طرق وولادات وإسعافات وإنقاذ، وحوادث بشتى أنواعها وتنفيذ وتنسيق مخططات الإسعاف في حالة حدوث الكوارث الكبرى و.... الخ. كما تبين لنا ان اتخاذ القرار بهذه المؤسسة يتم على مستويين مختلفين وفق تنظيم هيراركي المستويات الادارية العليا التي تسهر على تنفيذ القانون واحترامه من طرف العمال التنفيذيين والمستويات التنفيذية على مستوى الوحدة الرئيسية والتالي فان اتخاذ القرار في هذا المستوى هو ليس عملا جماعيا كما افترضنا وإنما هو عملية تقتصر على الجهة الادارية تجسيدا لمبدأ مركزية القرار وبالتالي تجسيدا لإرادة القانون والقواعد الرسمية. تناسبا مع بيروقراطية التنظيم ذات الطبيعة الشبه عسكرية للمؤسسة، الا أننا وجدنا أن طبيعة عمل اعضاء الوحدة والذي هو في الأصل فجائيا لا يعطي الحق للعون ان يدخل قاعة الاجتماع كغيره من المستويات الادارية العليا ومناقشة قوانين التخطيط لأنه مجبر على التنفيذ فقط الذي يجعله في سباق مع الزمن، فحضور المعلومة الكافية عن الحادث وتوزيع المهام من طرف قائد الفريق هو أحد مستلزمات العمل، كما أن عملية التقييم من طرف المستويات التشغيلية لحصيلة التدخلات لذلك اليوم وتحليل البدائل التي تم اختيارها لتنفيذ العملية بعد انقضاء التدخل وتحديد النقاط الايجابية والسلبية للتدخل وتقديمها في شكل محاضر للمستوى الأول يعد أحد مؤشرات تعزيز استراتيجية كون قراراتها التشغيلية هي في حقيقة الأمر أهداف استراتيجية قائمة عن خطط استراتيجية تحدد مصير المؤسسة ومدى ثباتها وتحقيق مرادها.

إلا أنه وبالرغم من عدم اضطلاع فرق التدخل باتخاذ القرار إلا أن العلاقات الاجتماعية بين أعضاء الفريق متينة نظرا لأسلوب العمل الجماعي الذي يلعب دورا جوهريا في الحفاظ على روح التماسك بينهم وهذا العامل له دور كبير جدا في تعزيز استراتيجية المؤسسة. كما ان احترام العون لمواعيد العمل هو في باطنه احتراما لإرادة القانون وللأوامر الصادرة عن المستويات العليا ولتعليمات القائد التي تعمل على فرض مجموعة من الالتزامات والضوابط التي تترتب عليها بعض الآثار كالتحفيزات أو

العقوبات التي توظف في حال الاخلال بتلك الواجبات من طرف العضو اوالتي تكون مادية أو معنوية أو كلاهما حسب ما جاء في قانون النشاط العملي لرجال الحماية المدنية والذي لم يختلف عن ما نصت عليه العقوبات المصنفة في الأمر رقم 06-03 المؤرخ في 19 جمادي الثانية 1427 هـ الموافق لـ 15 يوليو 2006م المتضمن القانون الأساسي العام للوظيفة العمومية في الباب السابع المعنون بـ النظام التأديبي في الفصل الثاني والمعنون بـ العقوبات التأديبية في المادة 163. ويلعب النمط القيادي الذي يساهم دورا مهما في استتاب الانضباط والتوازن بالمؤسسة وذلك حسب مميزاته الشخصية ولأن المؤسسة ذات طبيعة شبه عسكرية فإن تنظيمها بيروقراطيا وبالتالي يظل هدفه الأسمى هو السهر على تطبيق القانون وفرض سيطرته على علاقات العمل وطرق التسيير وعلى مناخ العمل وهذه العوامل كلها تزيد من صقل شخصية الفريق والذي يصبح أداة طيعة انجازاته تعكس ثقافة المؤسسة وتحقق بها أهدافها ليس هذا فحسب بل تعزيز استراتيجيتها.

وخلاصة القول نستنتج أن هناك سمات تتميز بها فرق العمل الفعالة لها دور في تعزيز الاستراتيجية بالمؤسسة الجزائرية من خلال قابليتهم لإنجاز عمل متكامل يتقن كل المهارات أهمها القدرة على استغلال الوقت ، احترام مواعيد العمل ، احترام القائد والانصياع لإرادة القانون، كما استنتجنا بعض المخرجات التي تلخص في بعض نقاط القوة ونقاط الضعف ونقاط التهديد التي تحيط بالمؤسسة كما يلي:

3-2-1- أولا. نقاط القوة:

- الاستثمار في الرأسمال البشري بمؤسسة الحماية المدنية : ذلك أن اهتمام مؤسسة الحماية المدنية بالعنصر البشري ونخص بالذكر اعوان التدخل من خلال تعليمهم وتدريبهم وتوفير ما يلزم من الدعم اللوجستي والدعم النفسي خلال المناورات يعد قيمة مضافة لتعزيز استراتيجية المؤسسة. كما أن تمايز سنوات الخدمة بين اعضاء فرق العمل (أعوان التدخل) وتنوع مهاراتهم في انجاز المهمات واختلاف قيمهم يعد عاملا مهما في نقل الخبّرات من جيل الى جيل واستفادة القيادة من هذه التجارب والعمل على تلقيها أثناء المناورات والتدخلات. الإضافة الى أن الاهتمام بالكفاءات الجامعية من خلال فتح جسر بين مؤسسة الحماية المدنية والجامعة يعتبر استثمارا ايجابيا وخلاقا.
- اختيار البدائل الاستراتيجية المناسبة: ولأن ما تتميز به المؤسسة هو التنسيق العملياتي المحكم وذلك من خلال وضع كل البدائل الاستراتيجية خلال اختيار الخطة المناسبة لطريقة التدخل ببذل وقت اقل وخسائر أقل لتحقيق نتائج افضل.
- ثقافة تنظيمية قوية: لأنها استطاعت فرض قيمها وتقاليدها وطقوسها داخل بيتها وخارجها والظفر باحترام الجميع خاصة للفرق أثناء تدخلاتهم لهذه المؤسسة الأمر الذي يعزز استراتيجية على المستوى المحلي والوطني

3-2-2- ثانيا. نقاط الضعف:

- المركزية الإدارية المفرطة تعيق حركة التطور والتغيير بالمؤسسة كما أن مركزية القرار وعدم إشراك ممثلي العمال تسبب الكثير من الأمراض المهنية والتي تسبب في تذبذب استراتيجية المؤسسة لأنه لا يعقل أن تكون الاستراتيجية جاهزة وقابلة للتنفيذ دون أن تكون معززة بكفاءات يتقنون الأداء ويلتزمون بالضوابط واللوائح ويتمتعون بقدر من التمكين والمشاركة في اتخاذ القرار.
- عدم تكافؤ الفرص في التكوين بسبب التباين البيئي بين أعضاء الفرق المحلية مع باقي الوحدات المتواجدة على مستوى الولايات الأخرى.
- الغلو الشديد في تطبيق القوانين وعدم اتاحة فرصة للإبداع .

— عدم الاحتكام الى تكنولوجيا المعلومات والاتصالات في العمل أو ما يعرف بالجاهزية الالكترونية والاكتفاء بالطرق الكلاسيكية.

— معايير تقييم الأداء شكلية ونمطية.

3-2-3- ثالثا-الفرص:

— فتح الكثير من الملحقات والمراكز على مستوى تراب الولاية بسبب شساعة الحيز الجغرافي و صعوبة مسالكه واختلافها .

3-2-4- رابعا-التهديدات:

— تداخل مهام الحماية المدنية مع بعض المؤسسات كمديرية الغابات ومديرية البيئة ومديرية الوقاية من الحوادث بمؤسسة سوناطراك مما يجعلها غير قادرة على تحسين مركزها التنافسي.

— عدم تطبيق أسلوب الادارة الالكترونية والإبقاء على النمط التقليدي قد يهدر الكثير من الوقت والجهد والمال والإمكانيات.

4- التوصيات:

بناء على النتائج التي تحصلنا عليها يمكن أن نوصي ببعض التوصيات فيما يلي:

— كسر جماع التنظيم البيروقراطي الشبه عسكري من خلال استراتيجية الانفتاح على البيئة الخارجية و تحليلها لاختيار أنسب لأصحاب المصالح الذين يساهمون في ترقية استراتيجية المؤسسة.

— الاتجاه الى تشتيت القرارات وعدم مركزيتها بالمديرية العامة للحماية المدنية بالجزائر العاصمة من اجل ايجاد مرونة في التطبيق.

— الاهتمام أكثر بالتغذية العكسية، لتضيق شساعة الهوة بين المستويات القيادية العليا وباقي المستويات على مستوى الهيكل التنظيمي.

— التركيز على متغير مشاركة الممثلين المباشرين في اتخاذ القرار نظرا لاحتكاكهم المباشر بأعضاء الفريق وبالمهام بنقاط قوة وضعف الفريق.

— تصويب الاهتمام حول الفرق ذات المهارات العالية والمتسمة بالفاعلية والتي تحقق النتائج المرضية و مكافئتهم و حفزهم وتشجيعهم ماديا ومعنويا.

— الاحتكام الى الفعاليات والمؤتمرات العلمية التي تجمع بين مؤسسة الحماية المدنية وباقي المؤسسات التي تتقاطع معها في بعض المهام كمؤسسة الغابات ومصالحة الوقاية بسوناطراك والجامعة والمؤسسات الاستشفائية للوصول الى نتائج تفضي الى تحديد المسؤوليات وتقاسم الأدوار بينهم لمعالجة التهديدات التي قد تعيق سبيل الأهداف الاستراتيجية، بالإضافة الى ابرام اتفاقيات عمل فيما بينهم تساهم في نقل الخبرات والحد من المنافسة السلبية.

- قائمة المراجع:

- البشير، ق. (2015). نماذج التشخيص التنظيمي ودورها في إعداد استراتيجية المؤسسة (أطروحة ماجستير). جامعة محند أكلي، الجزائر. علوم التسيير .
- بعيط، ر. ب. ج. (2012). الممارسة الرياضية في وقت الفراغ ودورها في تفعيل أداء عمل الفريق داخل المؤسسات الاقتصادية بالصحراء الجزائرية (أطروحة دكتوراة). جامعة الجزائر 3، الجزائر. كلية التربية الرياضية.
- بعيط، ع. (2009). أثر التسيير بفرق العمل على أداء الأفراد (أطروحة ماجستير). جامعة يوسف بن خدة، الجزائر. معهد التربية الرياضية والبدنية.
- بوبكر، م. (2013). أثر برنامج تنمية مهارات السلوك الاشرافي في فعالية فريق العمل (أطروحة دكتوراة). جامعة الحاج لخضر، الجزائر. كلية علم النفس.
- الحريري، ر. (2007). التخطيط الاستراتيجي في المنظومة المدرسية (1 ط، م 1). عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- حريم، ح. (2003). إدارة المنظمات. (منظور كلي) (1 ط، م 1). عمان: دار حامد للنشر والتوزيع.
- حسن رضا، ح. ع. (2003). الإبداع الإداري وعلاقته بالأداء الوظيفي (أطروحة ماجستير). جامعة نايف العربية، المملكة العربية السعودية. العلوم الادارية.
- حسن، ر. (2001). إدارة الموارد البشرية. (رؤى مستقبلية) (1 ط، م 1). الاسكندرية: الدار الجامعية.
- خضر، م. (2016، أبريل 12). الأهداف الإستراتيجية. استرجع في 23 أكتوبر، 2020، من <https://www.mawdoo3.com>
- خليل، م. (2011). الإدارة المعاصرة. (المبادئ. الوظائف. الممارسة). بيروت: مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع.
- الصيرفي، م. (2007). التخطيط السياحي. (1 ط، م 1). الاسكندرية: دار الفكر الجامعي.
- عبد الأمير، أ. & عبد الرسول، ح. ع. (2007). إستراتيجية التمكين وأثرها في فاعلية فريق العمل. مجلة القادسية للعلوم الادارية والاقتصادية، 10(3)، 57-55.
- العطية، م. (2003). سلوك الفرد والجماعة (1 ط، م 1). عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- مؤيد سعيد، ا. (2015). أساسيات الإدارة الإستراتيجية (1 ط، م 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- نصر الله، ع. ا. (2010). تدني مستوى التحصيل والانجاز المدرسي. أسبابه وعلاجه (2 ط، م 1). الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.