



جامعة زيان عاشور الجلفة

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم العلوم الاجتماعية



# العملية القيادية وأثرها على الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة

(دراسة ميدانية لعينة بمؤسسة مفتشية أملاك الدولة

بمسعد)

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص تنظيم وعمل

إشراف الأستاذة:

طعبة سعاد

إعداد الطالبين:

بن سويسي الطيب

بن جقليل محمد

لجنة المناقشة:

1. أ. دوارة محمد رئيسا

2. أ. طعبة سعاد مقررا

3. أ. تواتي طارق مناقشا

السنة الجامعية: 2016/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

في نهاية دراستنا يشرفنا أن نتقدم بعمق شكرنا وخالص تقديرنا

إلى أساتذتنا الكرام ونخص بالذكر أستاذتنا الفاضلة

طعبة سعاد

لأنها صاحبة الفضل والتوجيه في متابعة هذا العمل

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر الخالص لإدارة مؤسسة

مفتشية أملاك الدولة بمسعد على كل التسهيلات والمساعدة المقدمة لإنجاز هذا

العمل

وفي الأخير نتقدم بشكرنا لكل الزملاء وكل من ساهم في إنجاز هذا

العمل وساهم فيه من قريب أو بعيد

جزاهم الله عنا كل خير

# الإهداء

أهدي عملنا المتواضع هذا إلى:

الوالدة الكريمة أطل الله في عمرها، إلى الذي زودني بالمبادئ السامية و  
الأخلاق الحميدة إلى الذي ذلل صعاب الحياة إليك أبي رحمك الله ، اللهم  
ارحمه و اغفر له و فسح جنانه يا رب العالمين

إلى كل أخوتي

محمد ، أحمد

إلى ...

عبد الرحمان ، مختار ، حمزة ، حسام ، علي ، طاهر، محمد

إلى كل زملاء الدراسة

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل

إلى كل من نسيهم قلبي وهم في القلب

أرفع إليكم هذا العمل المتواضع الذي زرعتهُ أرواحكم الكريمة

بن سويبي الطيب

# الإهداء

أهدي ثمرة جهدي هذا إلى من جعل الله طاعتها بعد عبادته واجبة

إلى الوالدين الكريمين

و إلى جميع الأصدقاء أخص بالذكر شين لزهاري ، رانبي قدور، تواتي طارق

إلى كل من كان له أثرا طيبا في حياتي و ترك بصماته في حياتي إلى كل  
من يحمل مذكرتي بعدي.

بن جليل محمد

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير.....	ب
الإهداء.....	ج ، د
فهرس المحتويات.....	ز ، ح ، ط
قائمة الجداول.....	ي ، ك
قائمة الأشكال.....	ل
قائمة الملاحق.....	ل
مقدمة.....	01

### - الباب الأول الجانب النظري -

#### الفصل الأول الإطار العام للدراسة

1. اشكالية الدراسة.....	08
2. تساؤلات الدراسة.....	08
3. أسباب اختيار الدراسة.....	09
4. أهمية الدراسة.....	10
5. أهداف الدراسة.....	10
6. المفاهيم الأساسية للدراسة.....	12
7. الدراسات السابقة.....	18

#### الفصل الثاني العملية القيادية

##### القيادة الإدارية

ماهية القيادة الإدارية.....	25
تعريف حول القيادة.....	25
مصادر قوة وتأثير القيادة.....	26
أنواع وأساليب القيادة.....	27
الفرق بين القيادة والإدارة والرئاسة.....	31
القيادة في الفكر الإداري.....	34
المفهوم الكلاسيكي للقيادة.....	35
المفهوم الإنساني للقيادة.....	35
المفهوم السلوكي للقيادة.....	36
المفهوم الحديث للقيادة.....	37

37	نظريات القيادة .....
38	نظرية الرجل العظيم .....
39	النظرية السلوكية القيادة .....
41	نظرية القيادة التفاعلية والموقفية .....
42	نظرية مسار الهدف والشبكة الإدارية .....
45	خاتمة الفصل .....

### الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية

47	تمهيد .....
47	1. ماهية الفعالية التنظيمية وطرق قياسها .....
47	2. تعاريف لفعالية التنظيم .....
50	3. صور الفعالية التنظيمية .....
51	4. معايير قياس الفعالية التنظيمية .....
54	5. نسب الفعالية التنظيمية .....
56	6. العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية .....
60	7. مداخل دراسة الفعالية التنظيمية .....
73	8. المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية .....
76	خلاصة الفصل .....

### - الباب الثاني الجانب التطبيقي -

#### الفصل الرابع إجراءات الدراسة الميدانية

79	1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية .....
79	أ. ماهية الدراسة الاستطلاعية .....
79	ب. أهمية الدراسة الاستطلاعية .....
79	ج. فوائد الدراسة الاستطلاعية .....
79	د. عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية .....
79	2. إجراءات الدراسة الأساسية .....
79	أ. منهج البحث .....
80	ب. العينة .....
81	ج. حدود الدراسة .....
87	د. أدوات الدراسة .....

## الفصل الخامس عرض ومناقشة نتائج الدراسة

1. عرض وتحليل بيانات الدراسة ..... 93
- أ. عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى ..... 93
- ب. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية ..... 102
2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة ..... 108
- أ. عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى ..... 108
- ب. عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية ..... 110
- ج. عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية العامة ..... 112
3. الاستنتاج العام ..... 113
4. خاتمة ..... 114

المراج

الملاحق - ملحق رقم (01) استمارة البحث

## قائمة الجداول

رقم الجدول	تسمية الجدول	الصفحة
01	معايير أطراف التعامل مع المؤسسة	69
02	خصائص مداخل القيم المتنافسة	71
03	المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية	75
04	توزيع مفردات العينة حسب الجنس	90
05	توزيع مفردات العينة حسب السن	90
06	توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي	91
07	توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة	92
08	توزيع مفردات العينة حسب مساهمة علاقاتك مع مشرفك	93
09	توزيع مفردات العينة حسب الطريقة الغالبة في تعاملك مع مشرفك رسمية أو غير رسمية	94
11	توزيع مفردات العينة حسب القيام دون استشارة مشرفك بالأعمال التي تقوم بها	95
12	توزيع مفردات العينة حسب الاجابة (نعم) ماهو موقف رئيسك	95
13	توزيع مفردات العينة حسب القرابة مع احد المشرفين عن عمك	96
14	توزيع مفردات العينة حسب الاجابة (نعم) ماهي طبيعة هاته العلاقة	96
15	توزيع مفردات العينة حسب تعامل الإدارة بطرق مختلفة حسب العمل	97
16	توزيع مفردات العينة حسب آلية تقسيم منحة المردودية حسب العمل	97
17	توزيع مفردات العينة حسب متابعة عمك دون مراقبة من طرف المشرف	98
18	توزيع مفردات العينة حسب ثقة القائد فيك على ظروف العمل	99
19	توزيع مفردات العينة من حيث قربك من قائدك يمنح لك الشعور بالانتماء للمؤسسة	99
20	توزيع مفردات العينة من حيث ان المؤسسة تنقسم داخليا إلى جماعات متنازعة	100
21	توزيع مفردات العينة في حالة (نعم) هل أنت ضمن هاته المجموعات	100
22	توزيع مفردات العينة من حيث مساعدة أحد أقاربك في توظيفك بالمؤسسة	101
23	توزيع مفردات العينة من حيث قرابة مع أحد المشرفين عاملا يساهم في استقرار العمل	101
24	توزيع مفردات العينة حسب المشاركة في عملية اتخاذ القرار	102
25	توزيع مفردات العينة من حيث استشارة القائد قبل أن يعد أي قرار يخصك في العمل	103
26	توزيع مفردات العينة حسب توجه العمال من خلال طرح انشغالاتهم	103
27	توزيع مفردات العينة حسب الشكاوى المقدمة من طرف العمال	104

105	توزيع مفردات العينة حسب معرفة أهداف المؤسسة	28
105	توزيع مفردات العينة حسب الاجابة ب: نعم هل هناك مساعي لتحقيقها	29
106	توزيع مفردات العينة حسب مدى القيام بأعمال إضافية دون أن تنتظر أي مقابل	30
106	توزيع مفردات العينة حسب الشعور بالاعتزاز بإنتمائك للمؤسسة	31
106	توزيع مفردات العينة حسب رأي مشرفك في إنجاز الأعمال	32
108	توزيع مفردات العينة حسب مدى إنجاز عملك بالمؤسسة على حساب أمورك الشخصية	33

### قائمة الأشكال

الصفحة	تسمية الشكل	رقم الشكل
06	المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الأولى	01
07	المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الثانية	02
43	نموذج الشبكة الإدارية	03
71	مداخل القيم المتنافسة أو المتناقضة	04

### قائمة الملاحق

الصفحة	تسمية الملحق	رقم الشكل
/	استمارة البحث	01

إن العملية القيادية تشكل محورا أساسيا تركز عليه مختلف النشاطات في المؤسسة العامة والخاصة على حد سواء ، وفي ظل تنامي المؤسسات وكبر حجمها وتشعب أعمالها وتعقدها وتنوع العلاقات الداخلية وتشابها وتأثيرها بالبيئة الخارجية في عصر التقدم التكنولوجي المتسارع الذي نتج عنه حالات عدم تأكد المستمر في شتى المجالات، وهي أمور كلها تستدعي مواصلتها البحث في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تحقق إلا في ظل القيادة واعية ، بهدف تحديد ابرز المشاكل التي تعرض المؤسسات وتقديم الحلول لها من أجل تحقيق أهدافها وأهداف المتعاملين معها، تستمد العملية القيادية أهميتها وقدرتها على الاستغلال الأمثل لمقومات المؤسسة ومواردها في رفع الأداء وذلك من خلال استخدام أنماط قيادية فعالة داخل المؤسسة إن تحقيق هذه الأهداف الإستراتيجية بأكثر فعالية يتطلب تبني نظم وسياسات التنمية والتدريب المتميزين ، وتوجيه سلوكيتها واتجاهاتها ، ليكون لديها رأس مال فكري بشري تستطيع المؤسسة من خلالها البقاء والتطوير ، لكن ما تجدر الإشارة إليه إن الإبعاد غير الملموسة في الإدارة والمتمثلة أساسا في العملية التنظيمية ، تطرح مشكلة القياس للوقوف على مستوى فعالية تلك الأهداف المحققة خاصة تعلق الأمر بمؤسسة خدمتية ، فالقدرة على قياس أمر أساسي في توجيه السلوكيات التي تربط من قريب أو بعيد بالمؤسسة ، كما أنه لضمان البقاء يتطلب من المؤسسة اعتماد أنظمة قياس تسمح بإدماج مختلف المؤشرات التي تعكس مختلف الصور التنظيمية لنشاطاتها ، و منه تشكل الفعالية كتعبير عن إحدى المحاور الهامة في مجال علوم التنظيم و الإدارة ، للوقوف على مدى فعالية المؤسسة و تجاوبها مع التغيرات التي تحدث على مستوى محيط الداخلي والخارجي إضافة إلى ذلك يمكن النظر للفعالية على أنها هدف تسعى مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة إلى تحقيق ، لكن تكمن الصعوبة في تحديد ماهية الفعالية خاصة المرتبطة منها بالجانب التنظيمي ، بحكم إن الكثير من المؤسسات تملك نفس المكونات المادية والتكنولوجية لكنها تختلف من حيث النتائج ، يعود السبب في هذا

الاختلاف إلى فعالية العملية التنظيمية، في شكل تفاعل بين مختلف العوامل الإنتاجية .

لقد كانت المنظمة نقطة اهتمام وبادية دراسات الكثير من العلماء والمفكرين ، لاسيما منظرو علم الاجتماع التنظيمي ، هؤلاء الذين اهتموا بالجانب الإداري ووضعوا ، أسسه ، مبادئه مرتكزاته ووظائفه في سبيل تحقيق التطوير والتغيير التنظيمي الذي يضمن وصول المنظمة إلى أهدافها المسطرة بأقل جهد وأسرع تقنية ،ولازالت المنظمة إلى حد اليوم مستهدفة بالدراسات المتنوعة الاختصاصات : الاقتصادية، الثقافية ، التنظيمية ، الإدارية ، التسويقية خاصة في ظل التطورات والتغيير الجذري الذي شهده العالم ، إذ باتت العولمة والتطور التكنولوجي والعلمي أهم الأسباب الدافعة إلى التطوير من جهة والتجديد من جهة ثانية ، ولم تكن الجزائر بعيدة عن مجمل هذه الأحداث ، فمنذ الاستقلال اعتنت الدولة بالمؤسسة بدءا بالتسيير الذاتي فالتسيير الاشتراكي ، ثم إعادة الهيكلة لتنتهي في الآونة الأخيرة بسياسة الخصوصية ، هذا وقد اهتمت بالجانب الإداري الذي يولي اهتماما كبيرا بالعنصر البشري في العملية الإدارية والإنتاجية ، ولما كان المورد البشرية أهم عنصر في المنظمة كانت حتمية الاهتمام به للوصول إلى مرحلة التطوير والتغيير التنظيمي من خلال تنمية ورفع كفاءته وفاعليته داخل المنظمة ، ولكن لامجال للوصول إلى هذا إلا من خلال تبني قيادة إدارية ناجحة وفعالة تستطيع التأثير واستمالة أفراد الجماعة نحو السلوك الإيجابي والمرغوب الذي يتماشى وأهداف المنظمة ، وهذا يعني غرس فعالية تنظيمية إيجابية في أذهان أفراد المجموعات داخل التنظيم ، لأن القيادة الإدارية الركيزة الأولى والمعيار الأساسي الذي تتحدد به عملية النجاح والكفاءة، إلى أنها سبيل المؤسسات ومؤشرها لبناء الخطط الناجحة البنائية منها.

- من اجل مناقشة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم موضوع الدراسة إلى بايين نظري وتطبيقي  
تم التنطرق في الباب الأول والذي يضم الجانب النظري إلى ثلاث فصول:  
الفصل الاول: الاطار العام للدراسة  
الفصل الثاني: العملية القيادية  
الفصل الثالث: الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها
- أما الباب الثاني الذي يمثل الجانب التطبيق فتم التطرق الى فصلين:  
الفصل الاول: إجراءات الدراسة الميدانية  
الفصل الثاني: عرض ومناقشة نتائج الدراسة

# الباب الأول الجانب النظري

# الفصل الأول

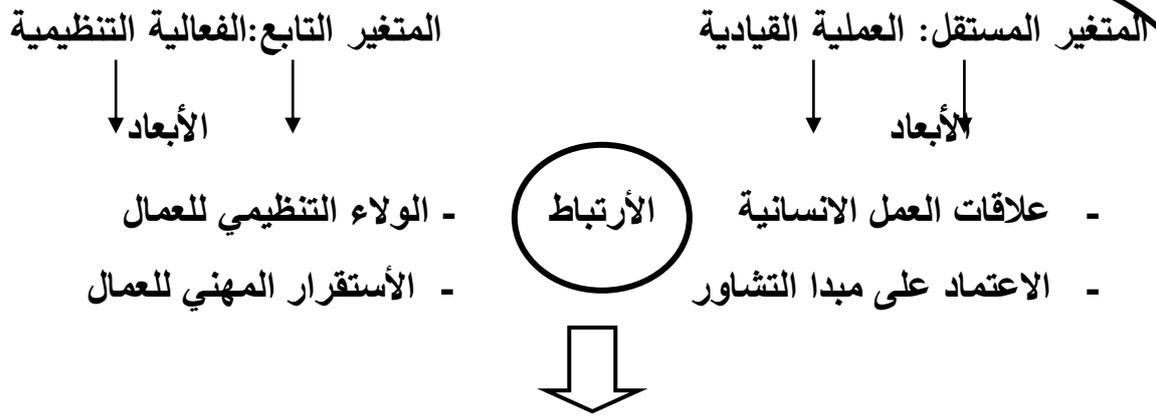
## الإطار العام للدارسة

الفرضيات الجزئية:

1- علاقات العمل الإنسانية بين القائد والمرؤوسين تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل

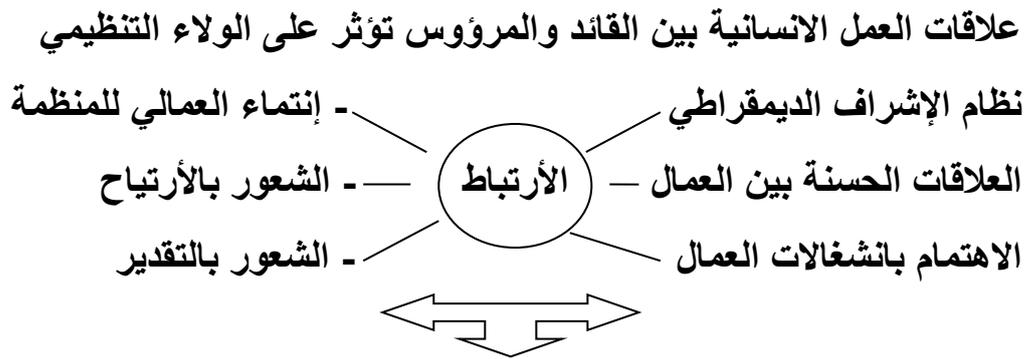
2- اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعامل داخل المنظمة

ويلخص الجدول أدناه كيفية بناء المراحل التي تم من خلالها صياغة الفرضيات.



الفرضية العامة: العملية القيادية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في هاته المؤسسة.

الفرضية الأولى:

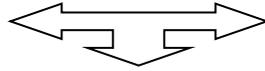
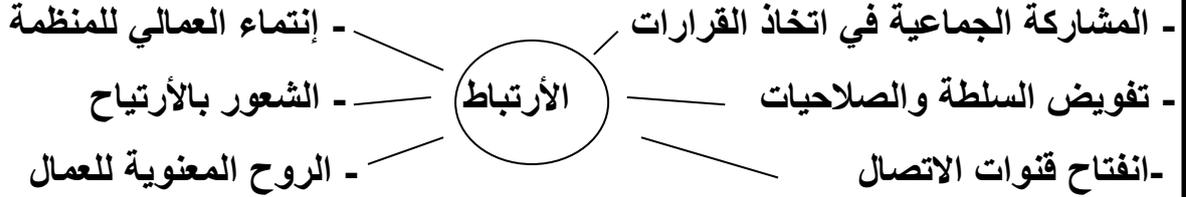


- ✓ نظام الإشراف الديمقراطي يزيد من إنتماء العمالي للمنظمة
- ✓ العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في الشعور بالأرتياح
- ✓ تفعيل قنوات الاتصال بين العمال والادارة تزيد من روح المعنوية للعمال

الشكل رقم 01: المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الاولى

الفرضية الثانية:

اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعامل داخل المنظمة



- ✓ المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباط العمال داخل المؤسسة
- ✓ تفويض السلطة يؤدي الى زيادة تحمل العمال للمسؤولية داخل المؤسسة
- ✓ تفعيل قنوات الاتصال بين أفراد المنظمة والادارة تزيد من روح المعنوية لأفراد المنظمة.

الشكل رقم 02: المخطط البياني الذي يوضح كيفية بناء الفرضية الثانية

**1. إشكالية الدراسة :**

شكلت قضية العملية القيادية والفعالية التنظيمية منذ عشرينيات القرن 20 اهتماما علميا بالغاً، دفع الباحثين إلى محاولة فهم وتحديد مكوناتها وعلاقتها بالمتغيرات الأخرى المشكّلة للبناء التنظيمي، ومختلف العمليات الإدارية التخطيطية، التنظيمية، التوجيهية والرقابية كآلية من آليات التنمية الإدارية التي تدفع العامل للتنمية الذاتية استعداداً لتحمل عبء ومسؤولية العمل أو المنصب المرفق إليه، عبر سلسلة من العمليات المتكاملة من التكوين المستمر والتعليم المنظم والتأهيل والتطوير لرفع الكفاءة المهنية وتحسين وتطوير طرق ومعدلات الأداء المسجلة. ومن هذا المنظور أضحت موضوع التكوين المهني في علاقته بالفعالية التنظيمية موضوع الساعة لدى الدارسين في مختلف التخصصات في العلوم الاجتماعية والإنسانية، الأمر الذي أدى إلى ظهور العديد من التصورات النظرية والأبحاث الميدانية التي عالجت العملية القيادية في أبعاده التنظيمية ضمن الفعالية التنظيمية، وسنحاول تقصي أبعاد هذه الظاهرة " القيادة والفعالية " وتمثلاتها الواقعية في إحدى المؤسسات الجزائرية، وإيجاد الرابطة بين هذين المتغيرين اللذان أصبحا مرتكز الكثير من الصياغات النظرية والأبحاث العلمية.

في هذا الإطار يتجلى موضوع دراستنا والتي تبحث عن أثر العملية القيادية في فعالية التنظيم .

**2. تساؤلات الدراسة :**

في ظل ما سبق طرحه في إشكالية الدراسة يمكن طرح التساؤل الرئيسي والذي يمكن صياغته كما يلي :

**ما تأثير العملية القيادية على فعالية التنظيم داخل المؤسسة الجزائرية؟**

ويتفرع من هذا التساؤل مجموعة من الأسئلة الفرعية

- ما تأثير علاقات العمل الإنسانية بين القائد والمرؤوسين على الولاء التنظيمي داخل المؤسسة؟
- ماهي الآليات المختلفة التي تتبناها القيادة داخل المؤسسة لتحقيق الفعالية التنظيمية؟

### 3. فرضيات الدراسة :

اعتمدنا على مجموعة من الفرضيات للإجابة على الإشكالية الرئيسية والأسئلة الفرعية السابقة الذكر ، يمكن تقديمها كما يلي :

**الفرضية العامة : العملية القيادية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في هاته المؤسسة.**

**الفرضية الأولى : علاقات العمل الإنسانية بين القائد والمرؤوسين تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل**

**الفرضية الثانية : اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعامل داخل المؤسسة**

### 4. أسباب اختيار الدراسة

يمكن تقسيم أسباب اختيار الدراسة إلى سببين ، أسباب ذاتية وأخرى موضوعية

#### 1.4 الأسباب الذاتية :

- الميل الشخصي نحو موضوع العملية القيادية هذا الذي يلقي اهتماما كبيرا في ميدان السلوك التنظيمي .
- موضوع الدراسة يندرج ضمن اختصاصنا خاصة وأنه يتناول أحد أهم المواضيع في مجال التنظيم ألا وهو موضوع العملية القيادية بالإضافة لكونه يرتبط بموضوع آخر لا يقل أهمية عنه وهو الفعالية التنظيمية .
- إطلاعنا المسبق على بعض البحوث حول الموضوع مكنتنا من تكوين صورة عامة حول موضوع البحث .
- الرغبة الشخصية في معرفة طبيعة العملية القيادية التي تسود المؤسسات العمومية عامة والمؤسسة محل الدراسة خاصة ومعرفة العوامل التي ترفع كفاءة العامل .

#### 2.4 الأسباب الموضوعية :

- اتجاه معظم المنظمات المتقدمة إلى الاهتمام ببناء وترسيخ عملية قيادية متطورة باعتبارها من أهم مكونات البناء التنظيمي والمحقة للتميز والتفوق

- الموضوع يتزامن مع ما تعيشه العديد من المنظمات الجزائرية من تدهورات في مستويات الأداء التنظيمي
- الموضوع يمس مشكلة حساسة تعيشها الكثير من المنظمات الجزائرية باعتبارها تعاني من فجوات كبيرة بسبب عدم وجود رابط تنظيمي بين أهدافها واستراتيجياتها من جهة وأهداف وطموحات العاملين من جهة أخرى
- كون موضوع العملية القيادية من أكثر المواضيع التي تلقى اهتماما واسعا في ميدان السلوك التنظيمي .

#### 4. أهمية الدراسة

تتجلى أهمية الدراسة في :

- يعتبر موضوع العملية القيادية من الموضوعات الجديدة بالنسبة للمؤسسة الجزائرية ، وتزداد أهميته كونه بالجانب الاجتماعي والسلوكي للمنظمة والتي تعتبر مهمة ولا تحظى بالأهمية في العديد من المؤسسات الجزائرية .
- طرح الموضوع يتيح التقليل من السلوكيات السلبية في المنظمات ويؤثر بالإيجاب في تحفيز ورفع الكفاءة والفاعلية للأفراد في المنظمة .
- فسح المجال لدراسة أخرى في هذا الموضوع

#### 6. أهداف الدراسة

- من خلال تناول هذا الموضوع فإننا نسعى لتحقيق جملة من الأهداف أهمها ما يلي
- معرفة أهم الأبعاد التي تتكون منها كل من العملية القيادية وفعالية التنظيم
  - إبراز أبعاد التفاعل العملية القيادية وفعالية التنظيم
  - إيضاح أهم الصعوبات والمشاكل ذات البعد الإداري التي تحد من تحقيق الأداء المتميز .
  - معرفة إمكانية وجود علاقة ترابطية بين العملية القيادية وفعالية التنظيم داخل المؤسسة محل الدراسة .

## 7. المفاهيم الأساسية للدراسة :

## 1.7 تعاريف حول القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعاريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ إلا أنه لم يتم الرسو على تعريف دقيق ومحدد لها، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

\* يعرف " نيومان " القيادة على أنها: " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيهما بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا واقتناع لتحقيق الأهداف...".

\* ويعرفها "غونس" على أنها: "الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع... (1)

\* أما "روبنز" يشير إلى أن القيادة: هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين، وأن الممارسة من هذا النوع أدت إلى طرح المنظور السياسي على الدور القيادي" (2).

\* ويعرف بفنر القيادة بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية... (3)

- من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى إعطاء تعريف شامل للقيادة الإدارية والذي يتمثل فيما يلي: "القيادة الإدارية لا تعد مجرد علاقة رسمية بين القائد ومرؤوسيه وإنما هي عبارة عن ذلك التفاعل الشخصي الحاصل بينهما في موقف العمل، حيث يستشعر هنا المرؤوسين أن القائد حريص على أهدافهم الشخصية بقدر حرصه على أهداف العمل..."

1 - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجهول الطبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 226 - 227.

2 - طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، مجهول الطبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 57.

3 - كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 98.

**2.7. العملية القيادية**

أن العملية القيادية عملية اجتماعية تسعى للتأثير على أفعال الافراد (المرووسين) و سلوكهم و اتجاهاتهم للعمل بجد و رغبة لتحقيق أهداف مشتركة مرغوبة ، ويركز بعض الكتاب و الباحثين على أهمية دور المرؤوس/التابع في عملية القيادة ، فالقائد الناجح هو الذي يستطيع ايجاد الدافعية و الحماس و الرغبة و الاستعداد الطوعي لدى الافراد و الامتثال لرغبات القائد كما أن القائد الناجح يتأثر هو أيضا بأتباعه/مرؤوسيه و دوافعهم وحاجاتهم

**التعريف الإجرائي :**

هي عملية يقوم بها شخص يتمتع بصفات تخول له القيادة من أجل تحريك العاملين نحو هدف محدد مسبقا.

تعتبر الثقافة التنظيمية مزيج من القيم والمعتقدات والافتراضات والمعاني والتوقعات التي يحملها الأفراد في منظمة معينة أو مجموعة فرعية وبالشكل الذي يجعل منها موجهها للسلوك وأداة لحل المشكلات .

**3.7. السلوك التنظيمي**

" ذلك العلم الذي يركز على فهم السلوك الإنساني من خلال فهم مسبباته ومحاولة التأثير فيها بطريقة تساهم في إنضاج ذلك السلوك وبما يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية المنظمة أي أنه حقل يركز على دراسة نماذج السلوك وطريقة تعلم السلوك والاتجاهات والإدراك<sup>1</sup> "

**4.7. المناخ التنظيمي**

يمكن القول أن المناخ التنظيمي هو " البيئة الداخلية - مادية وغير مادية - التي يعمل الفرد في إطارها " ، كما يعرف المناخ التنظيمي بأنه عبارة عن البيئة الاجتماعية أو النظام الاجتماعي لمجموعة العاملين في التنظيم الواحد ، وهذا يعني الثقافة والقيم

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، ص 70

والعادات والتقاليد والأعراف والأنماط السلوكية والمعتقدات الاجتماعية وطرق العمل المختلفة التي تؤثر على الفاعليات والأنشطة الإنسانية والاقتصادية داخل المنظمة<sup>1</sup> .

### 5.7. التطوير التنظيمي :

" عملية مستمرة ومتكاملة تهدف إلى زيادة مهارات العمال وكفاءتهم وتحسين تكنولوجيا الإنتاج وأنماط التسيير وأشكال الاتصال التنظيمي والعلاقات العامة من أجل زيادة قدرة التنظيم على مسايرة مستوى التطور لدى المنافسين والاستجابة لتغير أنواق المستهلكين<sup>2</sup> "

### 6.7. التمكين :

العملية التي يتم فيها تمكين شخص ما ليتولى القيام بمسؤوليات أكبر من خلال التدريب والثقة والدعم العاطفي<sup>3</sup> .

### 7.7. الأداء

ظهر مصطلح " الأداء " في القرن التاسع عشر وكان يعرف بأنه " النتيجة المحصلة من قبل حصان السباقات والنجاح الذي يحصده في ذلك السباق"<sup>4</sup> ، ثم أصبح يستعمل مصطلح الأداء للدلالة على نتائج سباق العدو للرجال ليتطور بعدها على مدى القرن العشرين ليكون مؤشرا رقميا لاستطاعة الآلة القصوى للإنتاج<sup>5</sup> .

و" أصل كلمة الأداء لاتيني ( Performare ) التي تعني إعطاء كلفة الشيء لشيء ما والتي اشتقت منها اللفظة الانجليزية (Performance) التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم أهدافه"<sup>6</sup> ويعتبر الأداء من المفاهيم التي نالت اهتماما كبيرا في البحوث والدراسات الإدارية بشكل عام وبالمواضيع الخاصة بالموارد البشرية

<sup>1</sup> محمود سلمان العميان ، مرجع سبق ذكره ، ص 305 .

<sup>2</sup> ناصر قاسيمي ، دليل مصطلحات علم اجتماع التنظيم والعمل ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط ، الجزائر ، 2011 ، ص 39 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 58 .

<sup>4</sup> سهيلة محمد عباس وعلي حسن ، إدارة الموارد البشرية، دار وائل للنشر، ط 1 ، الأردن ، 2000 ، ص 113 .

<sup>5</sup> علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية ، دار غريب للنشر ، ط 2 ، القاهرة ، مصر ، 2000 ، ص 46 .

<sup>6</sup> Sylvie saint et victor haines, Gestion des Performances au travail, de boek edition, paris, France, 1<sup>er</sup> edition, 2007, p 60.

بشكل خاص ، وهذا لأهمية الموضوع على مستوى الفرد و المنظمة من جهة ، وتداخله مع العلوم والاتجاهات الفكرية المختلفة من جهة أخرى ، فموضوع الأداء ليس موضوعاً حديثاً في حقل الإدارة سواء كان ذلك من الناحية النظرية أو التطبيقية ، حيث استقطب العديد من الدراسات والبحوث والتي كانت تهدف إلى تحديد مفهومه ، والذي لم يتمكن الباحثون من تقديم تعريف دقيق ومتفق عليه لهذا المفهوم ، فعدم الدقة لا يشمل المفهوم أي الجوهر فقط بل امتد حتى إلى المصطلحات التي تشير إلى نفس المعنى .

وهذه المصطلحات هي: الفعالية والكفاءة ، كونهما يعكسان إما مدى تحقيق الأهداف المرسومة وإما مدى حسن التصرف في الموارد ، وهو ما جعل الأداء كثيراً ما يرد مقترناً بأحد هذين المصطلحين فمن الباحثين من يرى بأن الأداء هو علاقة بين الموارد المخصصة والنتائج المحققة ، ومنهم من يرى بأنه يمثل الكيفية التي تستخدم بها الوحدة الإنتاجية مواردها المادية والبشرية في سبيل تحقيق الأهداف المحددة .

وعلى خلاف هؤلاء الذين ركّزوا على الفعالية فقط ، ذهب آخرون إلى التركيز على الكفاءة لوحدها ، حيث عرّف الأداء بأنه " الأهداف أو المخرجات التي يسعى النظام إلى تحقيقها ، أو النتائج المتحصل عليها"<sup>1</sup>.

وعرف الأداء أيضاً بأنه " الوسيلة التي تساعد المؤسسة في قياس نتائجها ومدى تحكمها في تكاليفها ومدى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة "<sup>2</sup> إذن ، من هذا المنطلق يتضح لنا بأن " الأداء يتجسد بمستويات الكفاءة والفعالية التي تحققها المؤسسة"<sup>3</sup> كما أن الأداء يعني " إنجاز العمل وفقاً لأسس وقواعد ومعايير معيّنة"<sup>4</sup> ويمثل الأداء " انعكاس

<sup>1</sup> عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد الأول ، نوفمبر 2001، جامعة محمد خيضر، بسكرة ، الجزائر ، ص 86.

<sup>2</sup> Ecosi p, **Dialogues autour de la performance en entreprise** , Edition Harmattan, Paris, 1999, p 18

<sup>3</sup> غازي حسن عودة الحلايبي ، أثر الحوافز في تحسين الأداء لدى العاملين ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، إشراف : محمد النعيمي ، كلية الأعمال ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن ، لم تنشر، 2013، ص 22.

<sup>4</sup> يورك برس، تقييم الأداء، الشركة المصرية العالمية للنشر ومكتبة لبنان ناشرون ، ط 1، القاهرة ، بيروت ، مصر ، لبنان، 2007، ص 58.

لكيفية استخدام المنظمة لمواردها المادية والبشرية واستثمارها بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها<sup>1</sup> ومن جهة أخرى الأداء هو " تخصيص مناسب للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية ، بوجود إدارة فاعلة متمكنة من وضع الاستراتيجيات بشكل واضح ومعروف للجميع"<sup>2</sup> .

### 8.7. فعالية التنظيم

أما بالنسبة لمفهوم الفعالية فكل يميل إلى تعريفها حسب المنظور الذي ينظر من خلاله، فهناك من يعتبرها هي النجاح والقدرة، ففعالية التنظيم تعبر عن قدرة المؤسسة على تنفيذ وتحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتقاس بأداء الأفراد في التنظيم سواء عمال أو مشرفين أو مدراء فالفعالية قد تتضمن انعكاس لقدرة الإدارة أو المؤسسة في التعامل و الاستجابة للمتطلبات الوظيفية الداخلية والخارجية مراعية في ذلك المستجدات والتغيرات الحاصلة في بيئة العمل. ويشير مفهوم الفعالية إلى النطاق الذي يمكن التنظيم كنظام اجتماعي من الحصول على الموارد اللازمة والوسائل المناسبة من أجل تحقيق أهدافه. وتعني أيضا تحقيق الهدف والوصول إلى النتائج التي يتم تحديدها مسبقا، وتصبح نقطة التركيز إذن ما الذي يحققه المدير وليس ما الذي يفعله؟ لأن ما يفعله ليس بالضرورة بلغه<sup>3</sup>

ويبدو من التعريفين السابقين أن التعريف الأول يركز على الطريقة التي يتم بها الحصول على الموارد اللازمة وكيفية استغلالها لتحقيق الأهداف بفعالية، ويضيف التعريف الثاني أن المحرك الأساسي لهذه الفعالية هو المدير أو الإدارة العليا وذلك من خلال عملها الدؤوب للتوفيق بين المهام والأنشطة والأفراد أثناء الأداء والإنجاز. وتعرف في كتاب " تطور الفكر التنظيمي " لعلي السلمي " أن الفعالية هي درجة تحقيق الأهداف.

<sup>1</sup> طالب أصغر دوسة ، و سوسن جواد حسين ، التغيير الاستراتيجي وانعكاساته على الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 69، 2008، بغداد، ص 281.

<sup>2</sup> عادل هادي البغدادي، علاقة وتأثير الذاكرة التنظيمية في الأداء التنظيمي، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 65، 2007، بغداد، ص 143.

<sup>3</sup> على الشريف : الإدارة المعاصرة . الدار الجامعية الإسكندرية ، ب ط ، 2000 ، ص2

فالتنظيم الفعال هو القادر على تحقيق الأهداف التي قام من أجلها، ويعني ذلك قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها بناء على المعطيات الموضوعية التي اعتمدها لتقسيم مواردها المادية والبشرية والتقنية<sup>1</sup>.

لكن تجدر الإشارة إلى أن المؤسسة الفعالة لا تقتصر على خصائص معينة يمكن أن نعتمدها على بقية المؤسسات، فهذا أمر يتوقف على كل مؤسسة على حدة حسب أهدافها وطبيعة نشاطها وتركيب القوة العاملة فيها ووجهة نظر الإدارة العليا، ويتوقف كذلك على البيئة المحيطة وظروفها ومتطلباتها وضغوطها والفرص الموجودة فيها. وما يمكن قوله أن المؤسسة الفعالة هي التي تأخذ في حسابها حاجات الأفراد تماما كما تعنى بحاجات التنظيم وتولي النوعين من الحاجات نفس الأهمية والأولوية الواجبة، بمعنى أنه لا بد من مراعاة كافة الجوانب التنظيمية والفنية والإنسانية و البيئية إذا ما أرادت المؤسسة تحقيق الفعالية المرجوة<sup>2</sup>.

#### التعريف الإجرائي :

هي قدرة التنظيم على تحقيق الأهداف المسطرة التي أنشئ من أجلها والاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.

<sup>1</sup> بن نوار صالح : الفعالية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية، من وجهة نظر المرؤوسين والمشرفين . رسالة دكتوراه

غير منشورة ، جامعة قسنطينة، 2004-2005 ص 272

<sup>2</sup> رباح العايب :واقع وآفاق عن فعالية السلوك التسيري في مصنع الحجار من خلال وجهة نظر الإطارات والعمال، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة قسنطينة، 1996

**9.7. التقييم**

يُعرّف التقييم بأنه : "عملية المقارنة بين ما هو كائن وما يجب أن يكون ووضع حكم على الفرق الموجود بين ما يجب أن يكون وما هو كائن في أي ميدان كان<sup>1</sup> " ويعرف أيضا بأنه " تقدير قيمة الشيء أو كميته بالنسبة إلى معايير محددة<sup>2</sup> "

**10.7. تقييم أداء الموارد البشرية**

فهو: "عملية تقييم للفرد القائم بالعمل فيما يتعلق بأدائه ومقدرته وغير ذلك من الصفات اللازمة لتأدية العمل<sup>3</sup>"

ويرى آخرون بأنه: "عملية يتم بموجبها تقدير جهود العاملين بشكل منصف وعادل لتجري مكافأتهم بقدر ما يعملون وينتجون ، وذلك بالاستناد إلى عناصر ومعدلات تتم على أساسها مقارنة أدائهم لتحديد مستوى كفاءتهم في العمل الذي يعملون به<sup>4</sup> " ويعرف أيضا بأنه "دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم أو ملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل وذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاءتهم بأعمالهم الحالية، وأيضا للحكم على إمكانية النمو والتقدم في المستقبل، وتحملهم لمسؤوليات أكبر أو ترقية لوظيفة أخرى<sup>5</sup> "

**11.7. الكفاءة :**

الكفاءة هي " الاستغلال الأمثل والعقلاني للإمكانات بحيث تتحقق المعادلة بين المدخلات والمخرجات والأداء بالطريقة الصحيحة لتحقيق الأهداف<sup>6</sup> "

<sup>1</sup> Petit et autre, **gestion Stratégique et opérationnel des ressources humaines**, éditeur 1 .Gaeten Morin, 1993, p705

<sup>2</sup> راوية محمد حسن، إدارة الموارد البشرية ، مرجع سبق ذكره، ص 198.

<sup>3</sup> محمد سيد حمزاوي ، الإدارة الحديثة للموارد البشرية ، دار المريخ للنشر والتوزيع ، ط 1 ، الرياض ، السعودية ، 2013، ص 148.

<sup>4</sup> نظمي شحاتة وآخرون، إدارة الموارد البشرية ، دار الصفاء للنشر، ط 1، عمان ، الأردن ، 2000 ، ص 228.

صالح الدين عبد الباقي ، الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية في المنظمات ، مرجع سبق ذكره ، <sup>5</sup> ص 257.

<sup>6</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 110 .

وهي أيضا " الأداء بالطريقة الصحيحة وبالوسائل الملائمة لتحقيق الأهداف بأقل تكاليف وبأقل جهد<sup>1</sup> " .

### 12.7. الفاعلية

" هي درجة تحقيق الأهداف التنظيمية الموضوعة ضمن إستراتيجية المنظمة والرضا عن هذه الأهداف في إطار احترام توجيهات أصحاب القرار وتوفير الشروط المناسبة للإنتاج مثل الميزانية الكافية والتجهيزات المناسبة والاتصال الجيد والعلاقات الإنسانية الجيدة<sup>2</sup>"

### 13.7. الإدارة

" مؤسسة تتمتع بالشخصية المعنوية تسند لها صناعة وتنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن مجلس الإدارة ، أو متابعة تنفيذ القرارات الصادرة عن الجهات المركزية<sup>3</sup> "

### 14.7. جماعية العمل

" مجموعة من الأفراد يعملون سوية بقصد إلى أهداف محددة ضمن مجال عمل محدد<sup>4</sup> "

### 8. الدراسات السابقة :

#### الدراسات المتعلقة بالعملية القيادية:

أولا : دراسة جغلوي يوسف : دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير الثقافة التنظيمية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2006،

حاول الباحث ربط الأزمة المنظمة الصناعية بطبيعة نسقها الثقافي الداخلي المعزز والنتائج عن نمط وأسلوب قيادتها الإدارية في ممارستها التنظيمية، في إطار نسق تفاعلي للعلاقات الاجتماعية، والتنميط للسلوكيات المحددة لطبيعة الفرعي للثقافة التنظيمية .

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق ، نفس الصفحة

<sup>2</sup> ناصر قاسمي ، مرجع سبق ذكره ، ص 98 ، 99 .

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق ، ص 10

<sup>4</sup> أحمد صقر عاشور ، مرجع سبق ذكره ، ص 162 .

كما قام الباحث بطرح مقارنة فعالية القيادة الإدارية في تعزيز وتطوير الثقافة التنظيمية، التي تؤكد على الوعي المشترك بين الأفراد في العمل، لبناء السلوك الاجتماعي ويميزه عن الكيان الاجتماعي للمنظمة.

وكانت إشكالية الباحث هي البحث عن دور القيادة الإدارية الوسطى في تطوير

الثقافة التنظيمية. وانطلق الباحث من فرضيات هي:

### فروض الدراسة:

- 1- هناك علاقة ب ين طبيعة المناخ التنظيمي الناتج عن نمط القيادة الإدارية وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.
  - 2- هناك علاقة بين نمط الاتصالات الناتج عن سلوك القيادة الإدارية للمنظمة الصناعية، وتطوير الثقافة التنظيمية.
  - 3- هناك علاقة بين نظام الحوافز المشكل عن نمط القيادة الإدارية، وتطوير الثقافة التنظيمية داخل المنظمة الصناعية.
- واعتمد الباحث على " المنهج التحليلي الوصفي "الذي يقوم على تحديد خصائص الظاهرة، وأبعادها في إطار معين ويقوم بتحليلها استنادا للبيانات المجمعة حولها ثم محاولة الوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيه.

و قام الباحث باختيار عينة الدراسة بالمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية "تيندال" بولاية المسيلة، وتم اختيار وحدات عينة البحث عشوائيا من كل مجموعة، حيث تكون مجتمع البحث من ( 1029 ) عامل، ولجأ الباحث إلى المعاينة الطبقيّة العشوائية، وشملت الدراسة ( 98 ) فردا.

### نتائج الدراسة:

- يطبع النسق الثقافي للمنظمة الصناعية البعد التدريجي ذو الفاصل الرتبوي كبير، تعمل فيه القيادة الإدارية على تنمية مركز السلطة، وتعزيز سلوكيات ثقافية وفق قاعدة قانونية للتصرف والالتزام بسلوكيات محددة.
- بينت الدراسة الميدانية أن القيادة الإدارية تركز من خلال المناخ التنظيمي ونظام الاتصالات ونظام الحوافز وترشيد العملية الإنتاجية، وشرح طريقة العمل وفق إجراءات ومعايير محددة للعمل، ورفع المردودية الفردية للعمل، والاعتماد على أسلوب الثواب والعقاب، والرقابة المستمرة للعمل.
- تعمل القيادة الإدارية على تعزيز ثقافة مناخية تشكل بيئة اجتماعية روتينية وجافة تقتقد للعلاقات الإنسانية التفاعلية.

### الدراسة الثانية:

" صالح بن سعد المربع " :القيادة الإستراتيجية ودورها في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية "، دراسة ميدانية مقارنة مع المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني، جامعة الملك فهد بن عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، 2008

تتخصر مشكلة الدراسة في التعرف على دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية في الأجهزة الأمنية بوجه عام والمديرية العامة للجوازات بوجه خاص، حاول الباحث إبراز التأثيرات السلبية للثقافة التنظيمية الجامدة التي لا تدعم التطوير والابتكار، ويترتب على ترسيخها انخفاض مستويات ومعدلات الأداء.

حاول الباحث من خلال هذه الأطروحة إبراز ما يلي:

1- أنماط القيادة الإستراتيجية في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع

المدني.

2- نوع الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع

المدني، والعلاقة بين أنماط القيادة الإستراتيجية.

3- دور أنماط القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية السائدة في المديرية العامة

للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

4- المعوقات التي تحد من فعالية دور القيادة الإستراتيجية في تطوير الثقافة التنظيمية

السائدة في المديرية العامة للجوازات والمديرية العامة للدفاع المدني.

## 2.8. الدراسات المتعلقة بالفعالية التنظيمية:

بعد التطرق إلى اهم الدراسات التي تم الاعتماد عليها في جانب العملية القيادية ، يمكن ان نتناول فيما يلي اهم الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في تحديد الفعالية التنظيمية والتطرق الى اهم وجهات نظر هاته الدراسات في تحديد العوامل المشكلة للفعالية التنظيمية :

أولاً : دراسة "نسيمة احمد الصيد": الترقية والفعالية التنظيمية : مركب مطاحن

الحروش انطلقت الدراسة من التساؤل التالي:

- هل هناك علاقة ارتباطية بين الترقية والفعالية التنظيمية؟

واعتمدت الدراسة على الفرضيات التالية: توجد علاقة ذات دلالة احصائية بين زيادة

المعدلات الترقية والفعالية التنظيمية

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي

- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار المهني.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

الصدق الامبريقي لفرضيات الدراسة التي تتمحور حول وجود علاقة ارتباط بين المعايير

الموضوعية للترقية والرضا الوظيفي

- تساهم المعايير الموضوعية للترقية في زيادة الرضا الوظيفي

- تساهم امتيازات الترقية في تحقيق الاستقرار

ثانيا :دراسة "عبد العزيز شنيق" الحوافز والفعالية التنظيمية بالمؤسسة المينائية

بسكيدة

اعتمدت على تساؤل يدور حول : اي الحوافز المادية اكثر على معدل الفعالية التنظيمية في المؤسسة الجزائرية المعاصرة؟ إلى أي مدى يساهم ارتفاع الروح المعنوية وتحقيق قدر من الإشباع الوظيفي في تخفيض معدلات الغياب؟.

وتمت صياغة الفرضيات التالية في هاته الدراسة : هناك علاقة ذات دلالة احصائية بين طبيعة الحوافز التي توفرها المؤسسة ، وبين معدل الفعالية التنظيمية.

- هناك علاقة وظيفية بين الإشباع الوظيفي وزيادة الفعالية التنظيمية
- هناك علاقة ارتباطية بين الملائمة الوظيفية وبين الاستقرار في العمل
- كما توصلت الدراسة من خلال بحثها إلى النتائج التالية:

❖ وجود علاقة ذات دلالة احصائية بين الحوافز والفعالية التنظيمية، وقد اكدت الدراسة الراهنة من خلال الشواهد الاحصائية أن توفر المؤسسة على حوافز مادية أو معنوية تؤدي إلى تحقق فعالية التنظيم من خلال شعور الفرد بارتفاع روحه المعنوية تارة وشعور بالاستقرار وتعاونه من اجل تحقيق أهداف المؤسسة تارة اخرى .

التعقيب على الدراسات السابقة :

تختلف دراستنا عن الدراسات السابقة في العديد من الجوانب أبرزها :

- إن دراستنا تعالج موضوع العملية القيادية وتربطه ببعض المفاهيم المتعلقة بالفعالية التنظيمية مثل الكفاءة والاداء .

- أن دراستنا تحاول معالجة تأثير نوع العملية القيادية على الفعالية التنظيمية

- أن دراستنا تحاول معرفة دور العملية القيادية على الفعالية التنظيمية في المؤسسة

العمومية الخدمية.

# الفصل الثاني العملية القيادية

**تمهيد**

بالرغم من أهمية الموارد الطبيعي في الإنتاج إلا أن العنصر البشري الأكثر أهمية باعتباره القائم الوحيد على استثمار تلك الموارد لبناء أي كيان اقتصادي أو اجتماعي. لهذا أصبح من الضروري معرفة متطلباته وقيادته قيادة رشيدة وحكيمة، وهنا تبرز أهمية القيادة الإدارية من خلال دورها وفعاليتها، باعتبارها فن الإدارة في أي كيان إداري وحول تحديد مفهوم القيادة الإدارية تباينت الآراء بين مختلف الباحثين والمفكرين ويعود ذلك إلى الاختلاف في تحديد مفاهيم الظواهر والأشياء، لهذا سنحاول من خلال هذه الدراسة الإلمام ببعض الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية وذلك من خلال:

\* ماهية القيادة الإدارية.

\* القيادة في الفكر الإداري.

\* نظريات القيادة الإدارية.

## ماهية القيادة الإدارية

سنتطرق من خلال هذا المبحث إلى بعض الجوانب ذات الصلة المباشرة بالقيادة الإدارية والتي تتمثل في: التعاريف المختلفة والمتعددة للقيادة الإدارية، وكذا مصادر قوة وتأثيرها كما أننا سنميز أيضا بين مختلف أنواع وأساليب القيادة الإدارية والفصل بين مختلف المصطلحات المقاربة لها الإدارة والرئاسة.

## تعريف حول القيادة الإدارية

كثيرون هم الذين تطرقوا إلى تعريف القيادة سواء كانوا علماء أو قادة ظهوروا في التاريخ إلا أنه لم يتم الرسو على تعريف دقيق ومحدد لها، ومن بين هذه التعاريف نذكر ما يلي:

\* يعرف نيومان القيادة على أنها: " القدرة على توجيه سلوك الجماعة والتأثير فيهما بشكل يدفعها إلى التعاون عن رضا وإقتناع لتحقيق الأهداف...".

\* ويعرفها غونس على أنها: "الفهم الذي يحول الأفراد العاديين إلى أفراد قادرين على الأداء بشكل رائع...". (1)

\* أما روبنز يشير إلى أن القيادة: "هي عملية مساومة وتفاوض بين القادة والمرؤوسين، وأن الممارسة من هذا النوع أدت إلى طرح المنظور السياسي على الدور القيادي" (2).

\* ويعرف بفغفر القيادة بأنها: "نوع من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجسد في المدير، والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة، والتي تتجاوز مصالحهم الآنية...". (3)

- من خلال التعاريف السابقة، يمكن التوصل إلى إعطاء تعريف شامل للقيادة الإدارية والذي يتمثل فيما يلي: "القيادة الإدارية لا تعد مجرد علاقة رسمية بين القائد ومرؤوسيه وإنما هي عبارة عن ذلك التفاعل الشخصي الحاصل بينهما في موقف العمل، حيث يستشعر هنا المرؤوسين أن القائد حريص على أهدافهم الشخصية بقدر حرصه على أهداف العمل...".

1 - محمد إسماعيل بلال، السلوك التنظيمي بين النظرية والتطبيق، مجهول الطبعة، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص 226 - 227.

2 - طارق شريف يونس، الفكر الاستراتيجي للقيادة، مجهول الطبعة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص 57.

3 - كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 98.

## مصادر قوة وتأثير القيادة الإدارية

- قبل التطرق إلى مختلف مصادر قوة وتأثير القيادة، لا بد أن نخرج على مفهومي كل من القوة والتأثير على حدى.

## 1- مفهوم القوة:

وتعني القدرة على دفع أو تغيير سلوك الأفراد اتجاه عمل ما بدون شرعية أو مركزية كما هو الحال بالنسبة للسلطة التي تعني حق إصدار الأوامر وإلزام الآخرين بتنفيذها.

## 2- مفهوم التأثير:

وهنا نتناول تعديل سلوك الأفراد بطريق محددة في نطاق أضيق من القوة والتأثير يرتبط بشكل دقيق بالقيادة أكثر من ارتباطه بالقوة.

وقد أظهرت الدراسات المشهورة لـ **فرنش ورافن 1969** الصدين الأساسيين لقوة وتأثير القيادة هما: المصادر الرسمية والسلطة ومصادر شخصية وذاتية.

أ- **المصادر الرسمية والسلطة:** تتبلور هذه المقومات القيادية حول قدرة القائد على توقيع الجزاء والعقاب وإعطاء المكافآت من خلال السلطات الممنوحة له، ولذا يعتبر المركز الوظيفي أحد مصادر القيادة المتناسبة مع قدر صلاحيته ومدى التأثير الذي تحمله تلك الصلاحيات.

ب- **المصادر الشخصية والذاتية:** يضيف انصاف القائد بصفات شخصية مميزة أثر كبير إلى ما يستمده من قوة مركزه الوظيفي، كمستوى المهارة والفن والخبرة مما يجعله محبوب وسط مرؤوسيه وهذا ما يدفعهم إلى تقبل سلطته اعترافا بمعرفته وخبراته، حيث أن مشاركة القائد لمرؤوسيه في اتخاذ القرارات وتذليل الصعوبات كلها عوامل تؤثر على قدرة القائد على قيادة المجموعة (1).

## أنواع وأساليب القيادة الإدارية

## أولاً: أنواع القيادة الإدارية:

1 - محمد نجيب سرار، القيادة وعلاقتها بالأداء دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالمدينة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس، إدارة أعمال، جامعة المدينة، 2007-2008، ص 9-11.

من الأمور الثابتة في الإدارة أنه يوجد في كل تنظيم إداري تنظيم رسمي وآخر غير رسمي، وهذا ما يفسر وجود نوعين من القيادة الإدارية: قيادة رسمية وقيادة غير رسمية.

1- القيادة الرسمية: وهي تلك القيادة التي تكون ضمن الوحدات الإدارية المختلفة والتي تعبر عنه الخرائط الرسمية ومختلف القواعد والقوانين المتفق عليها داخل المنظمة، وهنا تكون سلطة القائد نابعة من مركزه الوظيفي الذي يمنحه حق إصدار الأوامر والتعليمات للمرؤوسين لحملهم على القيام أو الكف عن القيام بأوجه النشاط التي يراها لازمة لتحقيق أهداف التنظيم، وذلك أما بالإقناع أو بالإكراه والضغط بإنزال العقوبات المادية أو المعنوية المختلفة.

وفي إطار هذا النوع من القيادة، ينصب اهتمام القائد على تحقيق أهداف الإدارة ويظهر إهماله النسبي للجانب المتعلق بالمرؤوسين مما استدعى ضرورة وجود قيادات غير رسمية (1).

2- القيادة الغير رسمية: تمارس هذه القيادة نشاطها في إطار التنظيم غير الرسمي والقائد في هذه الحالة يعين من طرف الجماعة نتيجة الاختلاط والتفاعل المستمر بينه وبين أعضاء الجماعة غير الرسمية بحيث تكون السلطة التي يتمتع بها هذا الأخير نابعة من قبول الأشخاص الذين تمارس عليهم هذه السلطة لتوجههم. لذا تعتبر هذه السلطة امتيازاً أكثر منها حقاً فهي ممنوحة من طرف أفراد مجموعة وليست مفوضة من مستويات عليا، كما أنها غير مستقرة لكونها تستند على عواطف الأفراد الخاضعين لها.

تظهر أهمية القيادة الغير رسمية من خلال ذلك الدور الايجابي والمؤثر الذي يقوم به القائد غير الرسمي معتمداً في ذلك على تأثيره القوي على الأفراد مجموعته كونه يخلق لديهم إحساس بالاستقرار والأمان من خلال إشباع حاجاتهم وتحقيق مصالحهم التي عجزت عنها القيادة الرسمية.

من خلال ما سبق تبين أن القيادة الرسمية في التنظيم لا بد لها في الغالب من ظهور قيادة غير رسمية وليست قادرة على إزالتها، ومن مصلحتها أن تمارس تأثيرها عليها بالطرق التي تراها ملائمة لإيجاد التكامل بين متطلبات التنظيم الرسمي وغير الرسمي، للتوفيق بين تحقيق أهداف

1 - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 261-270.

التنظيمين، لأنها عن طريق تحقيق ذلك يمكنها التوصل إلى رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة الإنتاج.(1)

### ثانياً: أساليب القيادة الإدارية

عرف الأسلوب القيادي على أنه الطريقة التي يستخدمها القائد لإدارة وتوجيه الجماعة ومدى استعماله للسلطات الممنوحة له من جهة ومدى اعتماده على قبول المرؤوسين لهذه السلطة من جهة أخرى، وتختلف أساليب القيادة باختلاف وجهات النظر وشخصيات القادة، لذا يمكن التمييز بين 4 أساليب للقيادة والتي تتمثل فيما يلي:

\* القيادة الأوتوقراطية

\* القيادة الديمقراطية

\* القيادة الايدوقراطية

\* القيادة الحرة أو المنطلقة

### 1- القيادة الأوتوقراطية:

وهي الأسلوب المتمركز حول القائد، حيث أن القائد يتخذ القرارات بنفسه، ثم يحاول إقناع المرؤوسين بها، ومن هذا الأسلوب نجد 3 أنواع من القادة (2).

أ- القائد الذي يتخذ القرار ثم يعلنه للمرؤوسين دون معارضة، مستخدماً أكبر قدر من سلطاته للحصول على قبولهم، وهو القائد التسلطي.

ب- القائد الذي يتخذ القرار ثم يحاول إقناع مرؤوسيه به، وهو القائد المحبوب.

ج- القائد الذي يتخذ القرار ويعلنه، إلا أنه يوهم مرؤوسيه بالمشاركة فيه من خلال إتاحة الفرصة لهم في السؤال عن مضمونه، وهو القائد المراوغ.

### تقييم الأسلوب الأوتوقراطي:

#### • ايجابيات الأسلوب الأوتوقراطي:

- هذا الأسلوب يدل على كفاءة وخبرة وفعالية القائد في بعض المواقف الصعبة

1 - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 79-80.  
2 - سلامة عبد العظيم، تحديات القيادة الإدارية الفعالة، الطبعة 01، دار الفكر للنشر والتوزيع، لبنان، 2005، ص 32.

- هذا الأسلوب يكون ناجحاً في التطبيق العملي في بعض المواقف نتيجة لضعف قدرات وشخصيات بعض المرؤوسين.
- يؤدي إلى انجاز الأعمال في أقل وقت ممكن.
- **سلبيات الأسلوب الاتوقراطي:**
- المبالغة في الرقابة والإشراف، وعدم تفويض السلطات.
- يقوم على منهج الشدة من خلال استخدام حوافز سلبية مثلاً: التهديد والخوف وتقيد قرارات الأفراد بتوقيع العقاب والجزاء.
- يؤدي إلى ظهور تجمعات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي (1).

## 2- القيادة الديمقراطية:

وهذا الأسلوب يقوم على أساس إقامة علاقات إنسانية جيدة ومتينة للقائد مع مرؤوسيه وعلى المشاركة في اتخاذ القرارات المختلفة، حيث أن القائد هنا يحدد لمرؤوسيه حدود تصرفاتهم ومحددات القرار ويترك لهم حرية التفكير في البدائل وتقييمها واختيار أفضلها ثم اتخاذ القرار الملائم، فالقائد إذن يعرض المشكلة ويتعاون مع مرؤوسيه لاتخاذ قرار علاجها وحلها (2).

## تقييم الأسلوب الديمقراطي:

### • ايجابيات الأسلوب الديمقراطي:

- يساعد على فهم مشاعر العاملين ومشاركتهم في حل مشاكلهم ومعالجتها.
- رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة إنتاجيتهم.
- تفويض الأعمال ومنح الحرية في الأداء للعمل المفوض لهم.
- إتباع أسلوب المشاركة يحفز العاملين على الإبداع.

### • سلبيات الأسلوب الديمقراطي:

- يعتبر مظهراً من مظاهر تنازل القائد عن بعض مهامه، فالمشاركة تضعف مركز القائد.
- شخصيات بعض المرؤوسين تحتم أحياناً انتهاج الصرامة.

1 - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 164-182.

2 - رجب عبد الحميد السيد، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مجهول الطبعة، دار الإيمان للنشر والتوزيع، عزبة النخلة الغربية، 2000، ص 13.

- التساهل مع المرؤوسين قد يؤدي أحيانا إلى انخفاض الإنتاجية والأداء لانعدام الرقابة والصرامة.

- يستغرق هذا الأسلوب وقتا كبيرا لاتخاذ القرارات (1) .

### 3- القيادة الحرة أو المنطلقة:

يتطلب هذا الأسلوب مهارات تنظيمية قوية، حيث يسمح القائد لمرؤوسيه بالقيام بالعمل تحت إشراف بسيط وذلك لتأكده من مهارات وخبرات المرؤوسين التي تؤهلهم للقيام بتلك المهام والمسؤوليات فالقيادة الحرة تركز اهتمامها على الفرد العامل في أداء العمل، لذلك يتجه القائد إلى إعطاء أكبر قدر من الحرية لمرؤوسيه لممارسة نشاطهم واتخاذ القرارات وإتباع الإجراءات التي يرونها ملائمة لانجاز العمل وذلك من خلال تفويض السلطة على نطاق واسع وانتهاج سياسة الاتصال المفتوح (2) .

#### تقييم الأسلوب الحر:

##### • ايجابيات الأسلوب الحر:

- يساعد على تنمية روح المبادرة والابتكار.
- يؤدي إلى رفع الروح المعنوية للمرؤوسين وزيادة إنتاجيتهم.
- يؤدي إلى التطوير والبحث عن التغيير المستمر وذلك لكفاءة المرؤوسين في ظل هذا الأسلوب.

##### • سلبيات الأسلوب الحر:

- يؤدي أحيانا إلى حالات من الفوضى داخل المنظمة.
- يؤدي إلى تعارض بعض القرارات بين المرؤوسين.
- هذا الأسلوب كذلك قد يدل على ضعف شخصية القائد وقلة كفاءته، وتنازله عن بعض مهامه (3).

### 4- القيادة الايدوقراطية:

وهو الأسلوب الذي يعترف بكل عضو في الجماعة كفرد مستقل، حيث أن القائد الايدوقراطي هو الذي يحث المرؤوسين على العمل وذلك بالاعتراف بانجازات كل فرد

1 -كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص 242-251.

2 - سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص 34.

3 -كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص، 257-259.

على حدى من خلال منح المكافآت والجوائز، فهو في الظاهر يبدو متمتعاً بروح إنسانية عالية غير أنه في الواقع ينظر إلى مصلحته الشخصية فقط وذلك لأن لديه دوافع خفية بعيدة عن المدى بقوله: "سأعمل هذا لأجلك إذا عملت ذلك الشيء لأجلي..."، فالعاملون ضمن هذا الأسلوب يظلون في تنافس مستمر لكي يحظى كل منهم بلقب "الابن المحظوظ" لنيل المكافآت والامتيازات<sup>(1)</sup>.

### تقييم الأسلوب الايدوقراطي:

#### • ايجابيات الأسلوب الايدوقراطي:

- يؤدي إلى زيادة روح الإبداع والكفاءة في العمل.
- إقامة علاقة اتصال جيدة للمرؤوسين مع القائد.
- القائد على دراية كاملة بخلفيات مرؤوسيههم ودوافعهم وأهدافهم.
- من خلال ما سبق وبعد التعرف على مختلف الأساليب القيادية، يمكن القول بأنه لا مجال للمفاضلة بين هذه الأساليب باعتبار أن فعالية كل أسلوب تتوقف على طبيعة الموقف المنتهج فيه فالقائد مثلاً يستطيع انتهاز كل الأساليب السابقة معاً في موقف واحد.

### الفرق بين القيادة والإدارة والرئاسة

#### أولاً: القيادة والإدارة

لقد تباينت الآراء والتوجيهات في تحديد مختلف التداخلات الحاصلة بين القيادة والإدارة فهناك من يرى أن الإدارة جزء من القيادة وهناك من يرى أن القيادة جزء من الإدارة.

#### 1- الإدارة جزء من القيادة:

تعتبر الإدارة جزءاً من القيادة باعتبارها ترتبط ارتباطاً مباشراً وقوياً بالسلطة فهي لا تعمل إلا في ظل إجراءات محددة وقوانين، بينما القيادة فتهتم بالإشراف وتوجيه وتشجيع العاملين، وبذلك يمكن القول بأن الإدارة معنية بالحاضر في حين أن القيادة تعنى بالتغيير من خلال ممارسة الحرية والمناورة والإبداع والتأثير فهي صاحبة المواقف الحرجة والقرار النهائي الذي لا يخضع لأبجديات اللوائح للعمل والروتين اليومي.

1 - ياسر خالد سلامة، الإدارة المدرسية الحديثة، مهاراتها ومعاييرها لمدير المقال واختراع القيادة، الطبعة 01، دار عالم الثقافة للنشر والتوزيع عمان 2003 ص 63.

فالمدرء يتجنبون المخاطر بينما القادة أناس يبحثون عن المخاطر لاكتساب الفرص والمكافآت، حيث إذا كانت الإدارة في قمة الهرم التنظيمي فهي بلا شك تمارس ازدواجية الدور فهي قائدة وخاضعة لمختلف قواعد ولوائح العمل، وهنا يتضح لنا أن كل من القيادة والإدارة متصلان ومتداخلان حيث لا تقوم إدارة بدون قيادة والعكس صحيح، وهذا ما يوجب ضرورة توضيح وجهة النظر الأخرى التي تؤكد على أن القيادة هي جزء من الإدارة.(1)

## 2- القيادة جزء من الإدارة:

تعتبر القيادة احد أجزاء الإدارة باعتبارها تضم عدة عناصر منها: التخطيط، التنظيم الرقابة، التنفيذ والمتابعة، كما أن نجاح الإدارة وزيادة إنتاجية العاملين تتوقف على نوعية القيادة التي تتولاها، وهنا يكمن الاختلاف بين القيادة والإدارة في طبيعة كل منهما. فالإدارة تعبر عن السياسات والإجراءات للبناء التنظيمي أي: تتعلق بالجوانب الفنية والتنظيمية في حين أن القيادة تعني بالخصائص الشخصية والإنسانية لكل من القائد والمرؤوسين، وهنا يمكن القول بان القيادة تستمد نجاحها من المفاهيم والطرق العلمية السليمة للإدارة.(2)

## ثانيا: القيادة والرئاسة

تعتبر الرئاسة الصلاحية الرسمية الممنوحة لشخص معين يدعى الرئيس لتوجيه وإصدار الأوامر للمرؤوسين لتنفيذ المهام الملقاة على عاتقهم لتحقيق أهداف نحدده في ظل تنظيم رسمي.(3)

وقد كشفت العديد من الدراسات عن أهم المعايير للتمييز بين مفهومي الرئاسة الإدارية والقيادة الإدارية ومنها:

1 - ظاهر محمود كلامه، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، مجهول الطبعة، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 28-30.  
2 - رجب عبد الحميد السيد، مرجع سبق ذكره، ص 07.  
3 - محمد البياع، القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي والممارسة، مجهول الطبعة، دار العربية للطباعة، بغداد، 1985، ص، 25.

• القدرة على التأثير في المرؤوسين وكسبهم: وهي تعد من أهم العناصر الأساسية للفرقة بين القيادة والرئاسة، فالقائد يمارس مهامه من خلال تركيزه على المسائل الإستراتيجية مما يوفر له الوقت والجهد، الشيء الذي يمكنه من الاهتمام بمرؤوسيه على عكس الرئيس الذي يمارس مهامه من خلال السلطة الرسمية الممنوحة بحكم مركزه الوظيفي.(1)

• مصدر السلطة: تختلف السلطة بين كل من الرئيس والقائد حيث أن الأولى تكون رسمية نابعة من المركز الوظيفي للرئيس بينما الثانية تقوم على أساس شخصية القائد.

• العلاقة بالمرؤوسين: علاقة القائد بالمرؤوسين في القيادة، تكون مبنية أساسا على التأثير الشخصي للقائد عليهم، بينما علاقة الرئيس بمرؤوسيه تكون علاقة مبنية على السيطرة باعتبار أن الرئيس يميل إلى الانفراد بالسلطة وبالاهتمام بمصالحه الشخصية.

• النمط السلوكي: يلعب هذا المعيار دورا هاما في التفريق بين كل من الرئاسة والقيادة حيث أن نمط سلوك الرئيس غالبا ما يكون تحكيمي يميل إلى أشكال القيادة الأوتوقراطية لكن هذا لا يمنع من تطوير هذا السلوك بالتدريب ليتحول إلى شكل من أشكال القيادة الديمقراطية وهو النمط السلوكي المعتمد من طرف القائد غالبا في كثير من المواقف.

• من خلال ما سبق نتوصل إلى أن مفهوم الرئاسة والقيادة مفهومان مختلفان يصعب التقريب بينهما غير أنه يمكن للرئيس الإداري أن يصبح قائدا إذا أمكنه كسب النفوذ اللازم في مجال نشاطه.

• كما يمكن للقائد الإداري أن يصبح رئيسا إذا ما تقلد منصب رئاسي رسمي، وهنا يزول التفاوت والاختلاف بين المفهومين وهذا ما تتطلبه الإدارة الحديثة.(2)

### ثالثا: القيادة في الفكر الإداري

سنعرض في هذا المبحث إلى مختلف المدارس الإدارية التي تقودنا إلى دراسة الأنماط القيادية التي تبنتها كل مدرسة، والعوامل والظروف التي أدت إلى ظهور النماذج الإدارية للقيادة في كل مرحلة من مراحل تطور الفكر الإداري.

### - المفهوم الكلاسيكي للقيادة

1 - فرارسة كريمة، أساليب القيادة في تنمية الموارد البشري، مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس، إدارة أعمال، جامعة المدينة، 2009-2010، ص، 15.

2 - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص ، 274-276.

تعتبر المدرسة الكلاسيكية نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة في أواخر قرن 18 وبداية قرن 20، وتمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان والجو غير الديمقراطي، حيث كان محور تفكير روادها يدور حول تقييم العمل والتخصص لتحقيق الكفاءة الإنتاجية وذلك بالتوفيق بين مصالح الإنتاج وأرباب العمل وبين مصالح المستخدمين والعمال.

وتضم المدرسة الكلاسيكية نظريتين هامتين هما:

\* نظرية الإدارة العلمية

\* نظرية الإدارة البيروقراطية.<sup>(1)</sup>

**أولاً: نظرية الإدارة العلمية:**

أسسها تايلور وهي تفترض إتباع الأسلوب العلمي في تحليل وفهم العملية الإدارية، وهنا كان لها تأثير كبير في تحديد وتطوير مفهوم القيادة الإدارية أن تايلور قد وضع من خلال نظريته مهام المدير أو القائد وذلك باستخدام المعايير العلمية في الحكم على أداء المرؤوسين بدلاً من الطرق المرتجلة، كما أشار إلى أهمية الحوافز المادية وفعاليتها في تشجيع المرؤوسين وحثهم على إتقان العمل ورفع كفاءتهم الإنتاجية.

بالرغم من إغفال نظرية الإدارة العلمية للجوانب الإنسانية والسلوكية إلى أنها أشارت إلى أهمية القيادة وتأثيرها على العملية الإدارية.

- فايول يعد من أبرز رواد هذه النظرية من خلال أفكاره المتعلقة بالعملية الإدارية، حيث قدم أفكار لا تقل أهمية عن تلك التي وضعها تايلور، فأفكار فايول تقدم على تصنيف وظائف الإدارة في خمسة عناصر أساسية من بينها: التنسيق والتحكم والتي يعني بها القيادة، وهنا يعتبر فايول القيادة من أبرز العناصر الإدارية.

ومن الإسهامات الرائدة لفايول في مجال القيادة الإدارية، تقديمه لمجموعة من السمات والخصائص التي رأى أنه ينبغي توافرها في المدير لتجعل منه قائداً ناجحاً، واقتراحه لعدد من التوجيهات لتشديد سلوك المدير وضمان حسن أدائه القيادي.<sup>(2)</sup>

**ثانياً: نظرية الإدارة البيروقراطية**

1 - كنعان نواف، مرجع سبق ذكره، ص57.

2 - طاهر محمود كلامه، مرجع سبق ذكره، ص57-59.

أسسها ماكس فيبر الذي ساهم في تطوير القيادة الإدارية من خلال فهمه وتحليله للسلطة حيث وضع أو حدد أنماط قيادية تختلف باختلاف نماذج السلطة الثلاث التي حددها في النظام البيروقراطي وهي تتمثل في:

- السلطة الشرعية
- السلطة الرشيدة
- السلطة العظيمة

ولقد حدد نماذج السلطات المختلفة انطلاقاً من معرفة وضع المرؤوسين وموقفهم اتجاه القائد الإداري في ظل النظام البيروقراطي الرسمي متجاهلاً القيادة في التنظيم غير الرسمي.

يتضح لنا مما سبق وبعد عرض نظريات المدرسة الكلاسيكية، أنها ركزت على نظرية (X) في القيادة والتي تقوم على أن العلاقة بين القائد ومرؤوسيه فيها قسوة واستبداد. مع التركيز على الحوافز المادية، متجاهلة العلاقات الإنسانية والحوافز المعنوية.<sup>(1)</sup>

### المفهوم الإنساني للقيادة

لقد ظهر هذا المفهوم في ظل ما جاءت به نظرية العلاقات الإنسانية، التي كانت خلاصة تجارب مصانع الهاوثون في مدينة شيكاغو بأمريكا، وذلك من خلال معرفة مدى تأثير العوامل المادية وظروف العمل على نفسية العاملين، وعلاقتها بالكفاءة الإنتاجية، لذا قامت مدرسة العلاقات الإنسانية لتحاول التكيف مع مختلف الظروف العملية ولتتادي بالتركيز على البعد الإنساني والحضاري في العلاقة الثنائية القائمة بين أرباب العمل والقوى البشرية العاملة.<sup>(2)</sup>

وعلى هذا الأساس بنت النظرية الإنسانية افتراضها على إن الإنتاج والفعالية، والرضا الوظيفي لا يتم إلا من خلال التنظيمات غير الرسمية، كما أن هدفها هو تحقيق رضا العاملين وسعادتهم، وهذا ما يوضح العلاقة بين القيادة والإنتاجية ورضا العاملين بمعنى أن الإنتاجية في العمل تعتمد على نوعية العلاقة بين المستخدمين والقادة ونطاق الإشراف والسيطرة، فالقيادة لا يجب أن تمارس من خلال السلطة والصلاحيات الممنوحة للقائد

1 - نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص66.

2 - طاهر ميلود كلال، مرجع سبق ذكره، ص، 65-70

والمرؤوسين وذلك بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار وعلى الحوافز المعنوية بمختلف أشكالها لإتباع حاجات المرؤوسين وتحقيق رضاهم عن العمل وتحقيق التوازن بين أهداف المؤسسة من جهة والمرؤوسين من جهة أخرى. (1)

وفي الأخير يمكن القول أن القول أن القيادة في ظل المدرسة الإنسانية هي قيادة ديمقراطية تقوم على أساس الحوار والمشاركة في الآراء واتخاذ القرارات، وذلك من أجل الحصول على رضا العاملين وثقتهم مما يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتسخير القائد لكل طاقاته باستخدام نظام متنوع .

### المفهوم السلوكي للقيادة

تهتم النظرية السلوكية بدراسة السلوك البشري ومكونات الشخصية، والاعتبارات النفسية وبالإضافة إلى دوافع السلوك، حيث أكدت هذه الأخيرة في محصلاتها النهائية على أن الاعتبارات الاجتماعية لها اثر كبير يفوق الاعتبارات المادية على العملية الإنتاجية وهنا يمكن تفسير السلوك الإنساني على أسس اجتماعية في التنظيمات غير الرسمية هذا ما أدى إلى ظهور نمط قيادي ديمقراطي يتسمع لوجهات النظر المختلفة ويهتم بالظروف الشخصية للعامل، وكذا على البناء الاجتماعي كنظام للعمل داخل المؤسسة الذي يتأثر بعمليات التغذية العكسية من مدخلات ومخرجات باعتباره نظام مفتوح يؤمن بالقيادة التشاركية واقتسام السلطة وهذا ما يسمى بنظرية (y) في القيادة.

من خلال ما سبق يمكن اعتبار المدرسة السلوكية امتداد لمدرسة العلاقات الإنسانية وذلك لارتباطها بالجانب الإنساني والاجتماعي للعاملين واعتمادها على دراسة السلوك لكل من القادة والمرؤوسين. (2)

### المفهوم الحديث للقيادة

تقوم المدرسة الحديثة على فكرة السلوك الإنساني المتغير من ظل التنظيمات الرسمية وغير الرسمية وذلك بسبب اختلاف تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة على العاملين.

- فالمدرسة الحديثة تركز على ثلاث أبعاد هامة تتمثل في:

1 - نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 75  
2 - طاهر محمود كلابدة - الاتجاهات القيادية الإدارية - عمان ، الأردن - دار الزهران للنشر والتوزيع. مجهول الطبعة 1997، ص ، 74-77.

\* التفاعل الحاصل داخل المؤسسة

\* طبيعة الأنظمة في المؤسسة

\* شبة العمل في التنظيم

وهذا ما دفعنا إلى عدم تحديد نمط قيادي وأنظمة حوافز صالحة في كل المواقف حيث أن هناك نوع من الحوافز يكون فاعل لدى فرد ما وغير فاعل لدى فرد آخر، لذا ركزت المدرسة الحديثة على كيفية صنع القرار ، ولم تركز على نموذج القيادي المستخدم فهي تؤمن بأنه ليس هناك ونموذج قيادي صالح في كل الظروف والمواقف.

والخلاصة ما سبق تعد المدرسة الحديثة تعد امتداد للمدرستين السلوكية والإنسانية وذلك لاهتمامها بالجانب الإنساني والسلوك الاجتماعي للأفراد داخل المنظمة ، غير أنها لم تسلم النقد لمبالغتها في الاهتمام بالجانب الإنساني للأفراد ، غير أن اهتماماتها في مجال القيادة الإدارية لا تزال صالحة في يومنا أو إلى يومنا هذا <sup>1)</sup>.

### نظريات القيادة الإدارية

ويتضمن هذا المبحث العديد من النظريات القيادية لإدارة والتي نذكر منها:

- نظرية الرجل العظيم .
- نظرية القيادة السلوكية.
- نظرية القيادة التفاعلية والموقفية .
- نظرية مسار الهدف والشبكة الإدارية .

### نظرية الرجل العظيم

في ضوء هذه النظرية يعتبر القائد مخلوق بالفطرة على القيادة ولديه خصائص موروثية تميزه عن الآخرين ، بحيث لا يمكن لهذه الخصائص أن تكتسب ، وبذلك فالقيادة تنحصر في يد عدد محدود من الأفراد ، فليس بإمكان أي كان أن يصبح قائداً .

ويظهر من منطلقات النظرية أنها تنطلق من نظرية التعالي والتكبر فهي بذلك تمثل الاتجاهات القديمة في حكم الشعوب ، بحيث يقومون بتنفيذ الأوامر دون إبداء أي رأي في سلوك القائد ، ولا غرور في ذلك كونه يضمن السير الحسن للمرؤوسين فهو

1 - نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 83

الأقدر منهم ويمتلك الخصائص التي تؤكد هذا السلوك ، كما أن هذه النظرية تقوم على أن القادة عادة ما يتصفون بمجموعة من الصفات الشخصية تتمثل في (1) :

**1- السمات الجسمية:** وهي تلك الخصائص والمميزات التي يستمتع بها الفرد كإطول الصحة البنية الجسمية.

**2- السمات المعرفية:** وتتخلص في قدرات الفرد المعرفية والثقافية.

**3- السمات الاجتماعية:** وهي قدرة الفرد في أو على التعامل مع الآخرين بحيث يؤهله هذا السلوك لكسب محبة الآخرين وثقتهم.

**4- السمات الانفعالية:** وهي تتمثل في الحالة النفسية للفرد من نضج انفعالي وضبط النفس.

**5- السمات الشكلية:** وتتعلق هذه الصفات بالمظهر العام للشخص من حيث حسن المظهر والذوق العام.

إلا أن هذه الصفات لا تحدد بصفة مطلقة نجاح القائد، فقد أثبتت بعض الدراسات التي أجريت على مجموعة من القادة يشتركون في جملة من الصفات ( الذكاء، الشجاعة، القدرة على

التوجيه...) أن مثل هذه الصفات لا تكتسب صفة العمومية ولا تستطيع أن تحتفظ بنفس درجة أولويتها وأهميتها من وقت (2) لآخر.

#### \* تقييم النظرية:

تطرقت هذه النظرية إلى تعداد الصفات الشخصية والذاتية للفرد القائد التي تميزه عن الآخرين متجاهلة عمومية هذه الصفات وتباين درجة أهميتها وأولويتها. هذه الصفات لا يمكن تحديد عددها بصفة دقيقة.

كما لا يمكن ربط هذه الصفات بالقادة فقط وذلك لتوزعها على مدى واسع بين غير القادة.

#### النظرية السلوكية

تركز هذه النظرية على تفاعل القائد مع الجماعة، وتعالج بذلك بعدين هامين لتحديد النموذج القيادي للقائد وهما:

1 - ياسر خالد سلامة، مرجع سبق ذكره ، ص 74  
2 - فرارسة كريمة، مرجع سبق ذكره، ص 17-18.

- مقدار السلطة أو الصلاحية التي يمتلكها القائد
  - مقدار الحرية الممنوحة للتابعين أو المرؤوسين.
- ولتحدد موقع القائد على ضوء متغيرات هذين البعدين وضع مقياس متدرج من سبعة احتمالات بحيث نستطيع أن نصف القائد أهو ديمقراطي أو ديكتاتوري أو أعوان بين ذلك.
- الشكل التالي يوضح لنا مدى السلوك القيادي الممكن توفره في القائد، وأن كل نوع من هذه السلوكيات تعود إلى درجة الصلاحية التي استخدمها القائد وكمية الحرية الممنوحة للخاضعين للتوصل للقرار المناسب:

### الشكل رقم 01: مدى السلوك القيادي

تسلط

حرية

7	6	5	4	3	2	1
---	---	---	---	---	---	---

المصدر: ظاهر محمود كلادة، الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان ، الأردن، دار زهران للنشر والتوزيع، 1997، ص96.

حيث تشير الأرقام إلى: 1- قائد يضع القرار ويعلنه.

2- قائد يبيع قراراته (يقنع بالقوة)

3- قائد يقدم أفكار ويدعو للأسئلة

4- قائد يعرض قرار غير نهائي يخضع للتغيير

5- قائد يعرض المشكلة ويحصل على مناقشات لصنع القرار.

6- قائد يعرف ويحدد المشكلة ويسأل المجموعة لصنع القرار.

7- قائد يسمح للمرؤوسين ضمن حدود عرفت لهم بواسطة.

حتى نستطيع أن ندرك ماذا يعني كل قائد من هذه النماذج، لا بد من تفسير كل منها على حدى.

1- القائد الذي يصنع القرار ويعلنه: هنا علاقة القائد بتابعيه تتسم بالصلابة والقسوة والرسمية فهو يكشف المشكلة، ثم يضع الحلول والحلول البديلة، ويقوم باختيار الحل

الأفضل بنفسه، ثم يبلغه للمرؤوسين لتنفيذه دون الأخذ بعين الاعتبار ما يفكر فيه الآخرين ولا يعطيهم حتى الفرصة في إبداء الرأي والمشاركة في القرار. هذا النوع من القادة غالباً ما يكون عابساً لا يجمال احد، ونادراً ما يتواجد بين مرؤوسيه إلا للضرورة.

**2- القائد الذي يبيع قراراته:** يكون هنا القرار فردي نابع من القائد دون مشاركة الآخرين في الأخذ برأيهم ومشاعرهم، فهو يحدد المشكلة ويضع الحلول ويختار الحل الملائم ويبلغ المرؤوسين لتنفيذه إلى جانب خطوة إضافية يقوم بها وهي إقناع المرؤوسين بتقبل القرار حيث أنه في حالة وجود معارضة أو مقاومة يلجأ إلى ذكر المكتسبات من هذا القرار لتقليل المواجهة.

**3- القائد يقدم أفكار ويدعو للأسئلة:** يقوم القائد هنا بطرح القرار بحيث عن طريقة تجعل المرؤوسين يتقبلون فكرته، فيعطيهم الفرصة للحصول على تفسير كامل لطريقة تفكيره فمن خلال

الأسئلة المشاركة باستطاعتهم أن يدركوا أفضل ما يحاول القائد الوصول إليه من خلال روح الفريق إلا أن شخصية القائد هي الغالبة.

**4- القائد يعرض المشكلة ويحصل على مناقشات وبعدها يصنع القرار:**

يتمثل دور القائد هنا في تعريف المشكلة وتبادل الأفكار والمناقشات والاقتراحات وأخذ رأي المرؤوسين، والهدف هنا الاستفادة من خبرة ومعلومات المرؤوسين وبعد ذلك يختار الحل والذي هو نتاج آراء وأفكار الجماعة وليس مفروض عليهم.

**5- القائد يقدم قرار غير نهائي يخضع للتغيرات:**

المرؤوسين هنا يؤثرون على اتجاه القرار ونوعيته إلا أن القائد هو الذي يعرف ويشخص المشكلة، ويحتفظ بجميع الأمور بيده لحين اجتماعه بأركانه، بعد أن وصل إلى قرار غير أنه غير نهائي، كونه يقدم للمرؤوسين لمناقشة مع الأخذ بعين الاعتبار ردود أفعاله، فقد يعدل القرار لكن في النهاية القائد هو صاحب الحق في القرار النهائي.

6- القائد يعرف ويحدد المشكلة ويطلب من الجماعة صنع القرار: القائد هنا يقوم بمعرفة المشكلة ووضع الحدود التي يجب أن يقع بينها القرار، ثم يطلب من الجماعة وضع القرار

المناسب معتبرا بذلك نفسه عضو من الجماعة، فالقرار هنا ملك للجماعة ضمن الأسس والحدود الموضوعة سلفا.

#### 7- القائد يسمح للجماعة بوضع القرار ضمن حدود معروفة:

هذا النموذج يتميز بالدرجة القصوى من الحرية للمرؤوسين فالجماعة هي من تبحث عن المشكلة وتعرفها وتقوم بتشخيصها وكذا اتخاذ كل الإجراءات والتدابير لحلها. فوجود القائد هنا اعتباري غير فعالي في اتخاذ القرار.<sup>(1)</sup>

#### رابعا: نظرية القيادة التفاعلية والموقفية

إن الأساس الذي تقوم عليه هذه النظرية هو الجمع بين سلوك الأفراد وحاجاتهم الحقيقية وكذا الموقف الذي يكون فيه القائد، فالجانب الأول هو الذي يؤدي إلى انجاز التغييرات الاجتماعية التي تحقق من خلال أفراد ذي مواهب وقدرات عالية، أما الجانب الثاني فهو الجانب الذي يعتمد على اعتبار البيئة عاملا حاسما في ظهور القيادة.<sup>(2)</sup>

وهذه النظرية حاولت التوفيق بين هذين الجانبين من خلال: النظر للقيادة على أنها عملية التفاعل بين سمات القائد الشخصية والمواقف التي يكون فيها، وكذا نوع الوظيفة التي يشغلها، ومن هنا لا يوجد قائد قادر على القيام بمهام القيادة في جميع الأعمال، ومن أجل كل ذلك ظهرت الحاجة إلى تحديد مواصفات الوظيفة لمطابقتها مع الخصائص الواجب توفرها في القائد.

#### تقييم النظرية:

من خلال ما سبق التطرق إليه تبين أن:

- اعتبرت النظرية أن القيادة تقوم على ثلاث أبعاد: القائد-موقف - مرؤوسين.
- النظرية لم تهمل الجانبين (السمات والمواقف) وإنما حاولت التوفيق بينهما، كزن لا يمكن تحديد أركان القيادة الإدارية خارجهما.

1 - ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص ، 93-100

2 - ياسر خالد سلامة، مرجع سبق ذكره، ص ، 74.

- النظرية السابقة واقعية في تحليلها لخصائص القيادة فهي تربط بين نجاح القائد من ناحية وقدراته على تمثيل أهداف مرؤوسيه من ناحية ثانية.

### نظرية مسار الهدف والشبكة الإدارية

#### أولاً: نظرية مسار الهدف

ترتكز هذه النظرية على نظرية الحوافز المعروفة بنظرية الدوافع، فهي تعتبر أنه يمكن التنبؤ بسلوك الأفراد واتجاهاتهم ورضاهم عن العمل من خلال افتراضاتها:

- سلوك القائد يكون مقبولاً ويحقق رضا التابعين، فهم ينظرون إليه على أنه مصدر رضا وقناعة.

- سلوك القائد محفز ودافع للمرؤوسين بما يحقق ويشبع حاجاتهم، ويؤدي إلى الانجاز الفعال من خلال التوجيه والدعم والمكافآت.

ولقد أشار كل من هاوس وديسلر إلى أن سلوك القائد له تأثير على 3 أنواع من الاتجاهات والتوقعات لدى الأفراد:

- الرضا للمرؤوسين

- تقبل المرؤوسين للقائد

- توقعات المرؤوسين للانجاز الفعال، كونه طريق لمكافآت.<sup>(1)</sup>

كما أشار العالمان إلى أربعة أنواع من القيادة تتمثل في القيادة الموجهة والقيادة الداعمة، القيادة المشاركة والقيادة المهتمة بالتحصيل.<sup>(2)</sup>

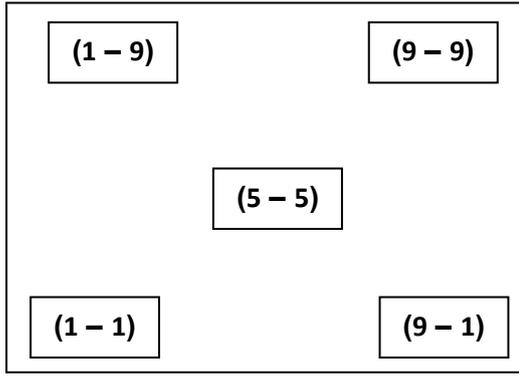
#### ثانياً: نظرية الشبكة الإدارية

أهم رواد هذه النظرية روبرت بلاك وجنين موتون حيث قاما بتصنيف السلوك القيادي إلى خمس أنواع أساسية وأبرزوا من خلال هذه النظرية درجة اهتمام القادة من خلال بعدين هما: الإنتاج والأفراد التابعين في كل سلوك قيادي.

والشكل التالي يوضح ذلك:<sup>(3)</sup>

1 - ظاهر محمود كلالده، مرجع سبق ذكره، ص ، 149-154.  
2 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، السلوك التطبيقي نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، مجهول الطبعة الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2002، ص ، 584.  
3 - زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية، مجهول الطبعة، دار البداية للنشر والتوزيع ، عمان ، 2007، ص ، 46-45.

الشكل رقم 02: نموذج الشبكة الإدارية



المصدر: زيد منير عبوي، القيادة ودورها في العملية الإدارية. الاهتمام بالإنتاج

**النمط (1-1):** الإدارة المتساهلة وهنا القائد يولي اهتمام ضئيل للأفراد والنتاج معا فلا يمكنه تحقيق أي هدف بهذا السلوك.

**النمط (9-1):** إدارة عملية سلطوية: يظهر هنا القائد الاهتمام بالجانب الإنتاجي على حساب الإنساني المتعلق بالأفراد، مستندا في ذلك على فكر تايلور.

**النمط (9-9):** إدارة الفريق، وهنا يولي القائد اهتمام كبير وعناية فائقة بكلا البعدين وذلك لإيمانه بفكرة العمل الجماعي.

**النمط (1-9):** الإدارة الاجتماعية، هنا يظهر القائد اهتمام كبير بالجانب الاجتماعي الإنساني أكثر من اهتمامه بالإنتاجية ويبالغ في ذلك أحيانا.

**النمط (5-5):** الإدارة المتأرجحة: فالقادة المنتمين إلى هذا النمط يتبنون أساليب قيادية مختلفة حسب المواقف وفي غالب الأحيان يؤمنون بفكرة منتصف الطريق.

إضافة إلى ما سبق أشار العالمان بليك ومكانزي إلى ضرورة إضافة نمطين جديدين:

- إدارة النادي والإدارة السلطوية في إطار ما يسمى بالإدارة الأبوية (9+9)

- الإدارة المتقلبة.

1- **الإدارة المركبة الأبوية (9+9):** وهي مزيج بين إدارة النادي والإدارة السلطوية وهنا يقوم القائد بالمزج بين أسلوبين النمطين: (9-1) اللين المتساهل و(1-9) القاسي المتسلط فهو كالأب الذي يعطف على أولاده ولكنه صارم مهم.

2- الإدارة المتقلبة: وهي الإدارة التي تجمع بين الأساليب 6 السابقة بحيث أن القائد يقوم باستعمال أحد هذه الأساليب أو المزج بينها حسب طبيعة المرؤوسين والمواقف.<sup>(1)</sup>

### خاتمة الفصل:

من خلال هذا الفصل اتضح لنا أن مفهوم العملية القيادية لا يعد وليد فكر معين أو بيئة دون أخرى وإنما هو نتيجة تطور المراحل المختلفة في الفكر الإداري. أما فيما يخص فاعلية القيادة الناجحة تبين لنا أنها ترتبط بمختلف المواقف الإدارية وقدرة القائد على تحليل عناصر هذا الموقف ومتطلباته وذلك بانتهاج أسلوب قيادي معين وكذا تمتعه بخصائص تميزه عن الآخرين بالإضافة إلى مختلف المراحل التي يمر بها التنظيم والمنصب القيادي المطلوب منه، وهذا ما أكدته نظريات القيادة الإدارية المختلفة.

1 - جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس، مرجع سبق ذكره، ص ، 576-578.

# الفصل الثالث

الفعالية التنظيمية ومداخل قياسها

**تمهيد:**

يعتبر موضوع الفعالية من المواضيع الهامة التي تأخذ حيزا كبيرا من اهتمام الفكر التنظيمي، باعتباره أحد المحكمات الأساسية لتقييم النجاح أو الفشل في كل الوظائف والأعمال والممارسات والأهداف المسطرة التي تتبناها المؤسسة وتسعى لتحقيقها. ومن المتعارف عليه الآن أن قدرة المؤسسة على البقاء والتميز، ونجاحها في صياغة طريقة فعالة للأطراف هو من أهم التحديات التي تواجهها اليوم إذا ما أرادت الاستمرار، وتوفير المناخ التنظيمي الفعال الذي يجعل الأفراد يمارسون أعمالهم وواجباتهم بكفاءة واستمتاع وتحفيز أكبر للإبداع والتطوير والتعليم المستمر. وقد اختلف الدارسون والباحثون في تحديد مفهوم دقيق للفعالية أو المؤشرات الدالة على التنظيم الفعال وغير الفعال، وسنحاول في هذا الفصل أن نخرج بمفهوم للفعالية و مؤشرات قياسها ، بعد طرح جملة من المفاهيم لمختلف الباحثين والدارسين

**1.1 ماهية الفعالية التنظيمية و طرق قياسها :****1-1-1 مفهوم الفعالية التنظيمية :**

يعد مفهوم الفعالية التنظيمية من المفاهيم الحديثة في التنظيمات بصفة عامة ، فقد واجه الباحثون في ميدان العلوم التي تهتم بدراسة التنظيمات و الإدارة مشكلة عويصة في تحديد مصطلح الفعالية التنظيمية، إلا أنه هناك اتفاق حول أهمية الفعالية التنظيمية في المؤسسات مهما كانت طبيعة نشاطها، فالخلاف قائم حول تحديد ماهيتها وكيفية قياسها، وهذه بعض محاولات التعريف لهذا المفهوم و التي نحاول أن نقوم بتحليلها للوقوف على نقاط الاختلاف و الاتفاق حولها.

**1-1-1 تعريف الفعالية التنظيمية :****أ- مجموعة التعاريف التقليدية<sup>1</sup>:**

- يعرفها BARNARD : على أنها تحقيق الهدف المحدد
- يعرفها ETZIONI : على أنها النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد المتاحة في البيئة الخارجية

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54 جويلية 1987، ص9.

- يعرفها PRICE : على أنها درجة تحقيق الأهداف المتعددة
  - يعرفها DONNELLY : على أنها درجة التطابق بين الأهداف في حدود الموارد المتاحة
  - يعرفها HANNAN & Freeman : على أنها درجة التطابق بين الأهداف التنظيمية و النتائج المتحصلة.
- من هذه التعاريف نستنتج أن مجملها تركز على الأهداف كمؤشر لقياس الفعالية التنظيمية بناءا على الموارد المتاحة على مستوى البيئة الخارجية، لكن من خلال القراءة لهذه التعاريف نجد عدم تحديد طبيعة هذه الأهداف رسمية أو غير رسمية أو عدم تحديد المدى الزمني لهذه الأهداف قصيرة أو متوسطة أو طويلة.

#### ب- مجموعة التعاريف النظامية<sup>1</sup> :

- يعرفها KATZ & KAHN على أنها مضاعفة النتائج النهائية للمؤسسة من خلال الاستخدام الأمثل لكافة الوسائل المتاحة في البيئة الداخلية و الخارجية و بعبارة أخرى هي القدرة على البقاء و الاستمرار و التحكم.
  - يعرفها كل من Kast و Rosenzweig : على أنها القدرة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات و الحصة السوقية و رضا الزبائن و تنمية الموارد البشرية و تحقيق النمو.
  - يعرفها Steers و Mahoney : على أنها الإنتاجية المرتفعة و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة و القدرة على الاستقرار و الإبداع.
  - يعرفها Seachore & Yuthman : على أساس العلاقة بين ندرة الموارد في البيئة و القدرة التفاوضية للحصول على ما تحتاجه من موارد نادرة.
- يمكن أن نستنتج من هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية هي عملية ترتبط بالتصور النظامي المبني على المعادلة التالية : مدخلات ← معالجة ← مخرجات و يمكن التعبير عليها من خلال التفاعل الإيجابي بين مختلف مكونات النظام في شكل تغذية مرتدة إيجابية.

<sup>1</sup> عبد السلام أبو قحف، إقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993، ص 92،93.

**ج- مجموعة التعاريف المعاصرة :**

- يعرفها Goodman & pennings<sup>1</sup> : على أنها النجاح في التعامل مع القيود المفروضة عليها من جمهورها، و إذا كانت النتائج المحققة معادلة أو تفوق مجموعة المعايير المحددة لأهداف المنشودة.
- يعرفها Miles على أنها : القدرة على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لرغبات وتطلعات الأطراف ذات العلاقة الاستراتيجية بها، هذه الأطراف تضم : الأفراد و جماعات المصالح، الملاك، زبائن، موردين، منافسون ... الخ.
- يعرفها Pennings<sup>2</sup> على أنها : دالة حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة.
- يعرفها Alvar<sup>3</sup> : على أنها القدرة على البقاء و التكيف و النمو بغض النظر عن الأهداف التي تحققها.
- يمكن أن نستنتج من خلال هذه التعاريف أن الفعالية التنظيمية أصبحت ترتبط أكثر في إطار تحقيقها للأهداف المسطرة مع مكونات بيئية غير مستقرة، تجعل من المؤسسة في وضعية من خلالها تقوم بالبحث عن التوازن الديناميكي لتضمن نموها و بقاءها.
- و بصفة عامة يمكن أن نستنتج من خلال مجموعات التعاريف هذه أن الفعالية التنظيمية يمكن تناولها من زاويتين أساسيتين :
- أ) تعدد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها و التي يمكن تقسيمها إلى :
  - أهداف تتعلق بالإنتاج (المخرجات) : توفير سلع و خدمات تتماشى و حاجات السوق و الزبائن
  - أهداف تتعلق بالمجتمع : الاستجابة لحاجات الجمهور ذات الفائدة العامة.
  - أهداف نظامية : العمل على تشغيل المؤسسة بكيفية تسمح لها بتحقيق الأهداف الأساسية كالبحث عن الاستقرار و المراقبة.
  - الأهداف المشتقة : التوجه إلى تحقيق أهداف أخرى غير الإنتاج و التي تسمح بالتطور (أهداف ثقافية أو اجتماعية أو سياسية ...).

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص، 10.

<sup>2</sup> فلاح تابه النعيمي، إتخاذ القرار وفق النظرية الموقفية، مجلة الإدارة العامة، الرياض ، عدد 63، 1989، ص15.

<sup>3</sup> خليل محمد حسين الشماع، نظرية المنظمة، دار الميسرة، عمان، 2000، ص327.

## الفصل الثالث : الفعالية التنظيمية و مداخل قياسها

ب) الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة : إن التعدد في الأهداف يرجع إلى مجموعة الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة، بحيث يكون لكل طرف حكم خاص على الفعالية التنظيمية بواسطة معايير تتماشى مع مصالحه، فالمساهم يركز على مردودية الاستثمار والعمل يركز على مستوى الأجر وشروط العمل و ما إلى ذلك.

### 1-1-2- صور الفعالية التنظيمية :

تأخذ الفعالية عدة صور تظهر في:

1- الصورة الاقتصادية : و هي الصور المعتمدة من قبل المسيرين بحيث تأخذ الأشكال التالية :

- درجة تحقيق الأهداف

- مكانة المؤسسة في قطاع النشاط من زاوية المنافسة و تطورها

- نوعية المنتجات و الخدمات من قبل المؤسسة

2- الصورة الاجتماعية : و هي الصورة التي تعتمد من قبل الأجراء في المؤسسة كأطراف فاعلة وليس فقط كعوامل إنتاج، و تأخذ هذه الصورة الأشكال التالية :

- المناخ الاجتماعي في المؤسسة

- طبيعة العلاقات الاجتماعية القائمة داخل المؤسسة

- النشاطات الاجتماعية للمؤسسة

3- الصورة التنظيمية : و هي التي ترتبط بالبناء التنظيمي للمؤسسة و يمكن أن تأخذ الصور التالية :

- احترام الهيكل الرسمية، و التي تعتبر إرادة الإدارة العامة للمؤسسة في تحديد معالم

التنظيم القائم، و التي تختلف عن الهيكل الفعلية و التي هي عبارة عن نتيجة تفاعل

بين الهيكل الرسمية و العلاقات غير الرسمية التي تنشأ داخل المؤسسة.

- العلاقات بين المصالح : باعتبار أنه لكل مصلحة طريقة عمل خاصة به و أهداف

خاصة به، ويمكن أن يؤدي تحقيق هذه الأهداف الجزئية إلى بروز صراعات

تنظيمية.

- نوعية انتقال المعلومات أفقي أو عمودي يجسد عملية التنسيق بين أجزاء البناء

التنظيمي.

- مرونة الهيكلية : و التي تعني قدرة الهيكل التنظيمي على التغيير للتكيف مع قيود البيئة الخارجية و منه إمكانية التحكم فيها.

### 2.1.1 معايير قياس الفعالية التنظيمية (1):

لقد اختلفت معايير قياس الفعالية التنظيمية حسب المتخصصين في العلوم بحيث أن كل منهم يقدم رؤيته إلى مستوى الفعالية و ذلك حسب المنهج التي تقوم عليه هاته العلوم و بذلك نلاحظ تباين في آليات ومعايير الحكم على الفعالية التنظيمية ، وعليه تطرقنا في دراستنا للمعايير التي تطرق إليها الباحث Campbell.P .

أ- معايير الفعالية التنظيمية توصل الباحث Campbell.P من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية إلى إيجاد حوالي ثلاثين معيار استخدم لقياس الفعالية التنظيمية : و هذه المعايير هي :

1) الفعالية العامة : تتمثل في مجموعة الآراء و الأحكام التي نحصل عليها من الخبراء والمتخصصين والذين على علاقة بالمؤسسة.

2) الإنتاجية : و تتمثل في حجم الإنتاج أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة و تقاس على المستوى الفردي أو المستوى الجماعي لكل وحدة التنظيمية لنفس المؤسسة أو بين مؤسسات تتشابه في النشاط.

3) مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تشابه في النشاط.

4) الربحية : و هي كمية الإيراد من المبيعات بعد حذف التكاليف.

5) الجودة : و ترتبط بالمنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة للزبائن.

6) حوادث العمل : و تقاس بمدى تكرارها و الزمن الذي يستغرقه التعطيل و ما ينجر عنه من خسائر مادية و بشرية.

7) النمو : و نقف عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات، و عدد الابتكارات.

8) معدل التغيب : و الذي يشير إلى الغياب عن العمل دون مبرر.

9) دوران العمل : و يشير إلى عدد الأفراد الذي تخلوا عن مناصب عملهم بمحض إرادتهم و الذي يؤدي إلى عدم الاستقرار الوظيفي.

(1) صلاح الدين عون الله، مرجع سابق ذكره، ص 11

- (10) الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.
- (11) التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.
- (12) الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" و تتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- (13) الرقابة : و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- (14) تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- (15) المرونة و التكيف : و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة لأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- (16) درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- (17) الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- (18) تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم المجتمع.
- (19) التطابق في الأدوار و قواعد السلوك و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء .... الخ.
- (20) المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- (21) المهارات العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.

- (22) إدارة المعلومات و الاتصالات : و التي ترتبط بانتقال المعلومات بين مختلف الوحدات التنظيمية و الخصائص التي يجب أن تتوفر في المعلومة من دقة و وضوح.
- (23) الاستعداد لتحقيق الأهداف الملموسة.
- (24) الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- (25) التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- (26) الاستقرار : و يتمثل في الاستعداد الدائم للمؤسسة لصيانة بنائها الوظيفي و كذلك ضمان عملية الإمداد بكل مستلزماتها خاصة في فترة الأزمات "مخزون أمان لمواجهة الطوارئ".
- (27) تكلفة الإدارة : و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- (28) مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية اتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- (29) برامج التكوين و التطوير : و تمثل حجم الجهد المبذول بغرض توفير فرص لتنمية الموارد البشرية المتاحة لها.
- (30) التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- من خلال هذا الكم الهائل من المعايير الذي استخدم لقياس الفعالية التنظيمية يمكن القول أن الفعالية التنظيمية يمكن النظر إليها بشكل مختلف. كما يؤكد أيضا على عدم وجود اتفاق حول تعريف محدد لها. كذلك بالرغم من أن المهتمين بالتحليل التنظيمي يعتبرونها نقطة الانطلاق، إلا أن الدراسات الموجودة لا تشير إليها بشكل مباشر و إنما تتعامل معها بطريقة ضمنية.

**ب- نسب الفعالية التنظيمية :**

انطلاقاً من المفهوم الواسع للفعالية التنظيمية بمختلف صورها الاقتصادية و الاجتماعية والتنظيمية و المرتبطة بالمدخلات و المعالجة من خلال الوظائف المنوطة بالمؤسسة و المخرجات،

يمكن الإشارة إلى مجموعة من النسب<sup>(1)</sup> التي تقدم لنا صورة من صور الفعالية التنظيمية على مستوى المؤسسة :

**أ. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة الإنتاج :**

\* فعالية الآلات : إجمالي عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ عدد ساعات تشغيل الآلات

← تشير هذه النسبة إلى فعالية ساعة تشغيل آلة و التي نعبر عنها بوحدات كمية أو نقدية و يمكن قياس فعالية استخدام الآلات من خلال :

عدد ساعات التشغيل الفعلية ÷ إجمالي الطاقة النظرية للآلات

و على نفس المنوال يمكن حساب الفعالية في حالة التعطلات أو التوقف بغرض الصيانة و ما إلى ذلك.

\* فعالية المواد : إجمالي عدد الوحدات المنتجة ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

← تشير هذه النسبة عن فعالية الوحدة النقدية من المواد الأولية من خلال ما تحققه من إنتاج بالوحدات، و يمكن أن نعبر عنها أيضاً بالوحدات النقدية

إجمالي قيمة المخرجات (في شكل وحدات نقدية) ÷ إجمالي تكلفة المواد المستخدمة

\* فعالية رأس المال : عدد الوحدات المنتجة (بالكمية) ÷ إجمالي الأموال المستثمرة

← و تشير إلى فعالية الوحدة النقدية الواحدة المستثمرة أو العائد على الاستثمار.

\* فعالية تسيير المخزون : عدد مرات نفاذ المخزون ÷ عدد مرات طلب المخزون

← يفضل أن تكون هذه النسبة صغيرة جداً والتي تدل على وجود نظام فعال لمراقبة المخزون، كما يمكن حساب معدل دوران المخزون من خلال.

إجمالي المخزون ÷ معدل الاستخدام

**ب. الفعالية التنظيمية على مستوى وظيفة التسويق :**

\* الفعالية العامة : و يمكن أن تخذ عدة صور

← قيمة المبيعات ÷ التكاليف التسويقية

(1) عيد السلام أبو فخف، مرج سبق ذكره، ص 111

تقيس هذه النسبة فعالية ميزانية التسويق أي فعالة وحدة نقدية لقيمة معينة من المبيعات

← مبيعات المؤسسة ÷ مبيعات الصناعة

و تقيس هذه النسبة حصة المؤسسة من مبيعات الصناعة

← الربح ÷ صافي المبيعات

و تقيس هذه النسبة هامش الربح كجزء من صافي الإيرادات المستحقة من المبيعات

\* فعالية التسعير : الخصومات ÷ المبيعات

و تشير إلى نصيب الوحدة المباعة من الخصم الممنوح للزبون

\* فعالية الترويج : المبيعات ÷ تكاليف الترويج

و تشير إلى فعالية النشاط الترويجي من خلال فعالية الوحدة النقدية المستخدمة في الترويج،

كذلك يكمن اعتماد نسبة :

المبيعات ÷ حجم القوة البيعية و التي تحدد فعالية رجل البيع الواحد بما يستطيع أن

يبيعه.

\* فعالية التوزيع : تكاليف التوزيع ÷ المبيعات

و تشير إلى نصيب المبيعات بالوحدة الواحدة من تكاليف التوزيع

ج. الفعالية التنظيمية على مستوى الوظيفة المالية :

\* الفعالية العامة : صافي الأرباح قبل الضريبة ÷ الأصول

و يشير إلى معدل دوران الأصول أو قدرتها على تحقيق الأرباح.

و نعتمد أيضا تكلفة المبيعات ÷ صافي المبيعات و تشير إلى فعالية النشاط البيعي.

\* فعالية الاستثمارات : صافي المبيعات ÷ الأصول المشتركة في العمليات

و تشير هذه النسبة إلى معدل دوران الأصول المشتركة في العمليات.

\* فعالية هيكل التمويل : و يمكن أن تأخذ صور مختلفة

= قروض قصيرة الأجل ÷ إجمالي القروض، و تشير إلى نسبة التمويل قصير الأجل إلى

إجمالي الديون

= قروض طويلة الأجل ÷ إجمالي الأصول، و تشير إلى نسبة التمويل طويل الأجل إلى

إجمالي الأصول

= النقدية ÷ الخصوم المتداولة : و تشير إلى نسبة السيولة السريعة في مقابلة التزاماته

الجارية

### د. الفعالية التنظيمية في مجال وظيفة الموارد البشرية :

\* الفعالية العامة : إجمالي المخرجات (كمية / نقدية) ÷ عدد العاملين

و تشير إلى مساهمة العامل الواحد في العملية الإنتاجية (كما أو نقدا)

و ايضا يمكن أن نقيسها من خلال :

= ميزانية اليد العاملة ÷ عدد العاملين، و تشير إلى تكلفة العامل الواحد.

= ميزانية اليد العاملة ÷ إجمالي المخرجات، و تشير إلى نصيب الوحدة النقدية من

المخرجات من تكلفة العمالة.

\* فعالية حركية اليد العاملة : عدد تاركي العمل ÷ متوسط عدد العاملين

و تستخدم لقياس دوران العمل أو ما يطلق عليه بنسبة التسرب أو ترك العمل.

و توجد نسب أخرى للتعبير عن الحركية مثل :

- عدد الترقيات ÷ متوسط عدد العمال، و تمثل الفرص المتاحة للفرد في مجال الترقية.

- عدد أيام الغياب ÷ عدد أيام العمل الإجمالية، و تعرف بنسبة التغيب و بنفس المنطق

نستعملها في التأخير أو إصابات العمل أو العطل المرضية أو التكاليف المنجزة من التأخر

أو الحوادث أو عدد الشكاوي أو عدد النزاعات العمالية.

\* فعالية التعيين : عدد التعيينات من الخارج ÷ متوسط عدد العمال

و تشير إلى عدم فعالية الترقية الداخلية.

كذلك يمكن اعتماد نسب أخرى : عدد التعيينات الجديدة ÷ عدد المتقدمين للوظائف الجديدة،

و هي مؤشر لاستقطاب عدد أكبر من طالبي العمل.

\* فعالية التدريب : ميزانية التدريب ÷ متوسط عدد العاملين

و نقيس نصيب العامل الواحد من ميزانية التدريب، و كذلك يمكن النظر إليها من خلال

زاوية الأجور.

ميزانية التدريب ÷ ميزانية الأجور، بحيث نقيس الأهمية النسبة للتدريب مقارنة بالأجور.

### 3.1.1 . العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية و مشاكل القياس :

حظيت عملية محاولة إيجاد معايير لقياس الفعالية التنظيمية بحيز كبير من اهتمام

الباحثين والممارسين للتنظيم و الإدارة و ذلك لغياب فلسفة قاييس شاملة، و لذلك و بناء على

العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية نقوم بتقديم أسباب المشاكل التي واجهت قياس الفعالية التنظيمية.

### أ- العوامل المؤثرة في الفعالية التنظيمية :

إن تعدد جملة العوامل التي تسهم بجهة أو بأخرى ، والتي تؤثر بشكل ما إيجابا أو سلبا في نجاح المنظمة وتحقيق غاية هذا التنظيم و بلوغ الأهداف و الغايات التي تصبوا لها ، كل هذا الأمر يتعلق بمجمل العوامل التي لها تأثير على المنظمة و من خلال الدراسات التي أجريت وحسب التحليلات المختلفة للعلماء الذين با دروا بالسعي وراء تحديد و توضيح العوامل المؤثرة في تحقيق الفعالية التنظيمية ، وعليه نحاول طرح جملة العوامل التي تؤثر على الفعالية التنظيمية فيما يلي<sup>1</sup>:

- درجة التخصص و تقسيم العمل المعتمدة في المؤسسة.
- أساليب تكنولوجيا الإنتاج كثيفة رأس المال أو كثيفة العمالة.
- درجة الالتزام باللوائح و الإجراءات التي تضبط السلوك التنظيمي.
- التنسيق على المستويين الرأسي و الأفقي.
- وحدة السلطة الأمرة و التي تؤدي إلى عدم وجود مراكز قرار متعددة.
- تفويض السلطة بشكل متوازن بين مختلف المستويات التنظيمية.
- اعتماد المركزية و اللامركزية حسب الحاجة التنظيمية دون إفراط أو تفريط فالمركزية تفيد في كل ما هو استراتيجي و اللامركزية مفيدة في كل ما هو روتيني.
- فلسفة التعامل مع البنية الخارجية و طبيعة نظام الضبط الذاتي للمؤسسة في معالجة أخطاءها أثناء التفاعل مع البنية الخارجية.
- القدرة على التكيف و الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة.
- نظم الرقابة والمتابعة المعتمد في شكل جزاء و عقاب.
- شبكات الاتصال المتكاملة كمر لتدفق المعلومات الضرورية لمختلف القرارات المتخذة.

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

كل هذه المتغيرات ليس على سبيل الحصر ترتبط بالفعالية التنظيمية بعلاقة سببيه، و عدم تحديد درجة تأثيرها بدقة يصعب من عملية القياس.

<sup>1</sup> سعيد محمد المصري، التنظيم و الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 236.

**ب- صعوبات الفعالية التنظيمية :**

إن أسباب عدم وجود فلسفة شاملة لقياس الفعالية التنظيمية يرجع إلى الأسباب التالية (1):

1- إن اعتماد البعد المحاسبي في قياس الفعالية، و التي تنطلق من فكرة الربح كمعيار للفعالية يعاني الكثير من القصور في إعطاء صورة واضحة بالرغم من شيوع استخدامه على نطاق واسع، و يمكن إرجاع هذا القصور إلى العوامل التالية :

- الخلل في أنظمة الضبط و النظم المحاسبية بشقيها العام و التحليلي و ذلك بحكم الإهمال لمجموعة من المعلومات أو الجهل بها  
- تأثير مجموعة من المتغيرات الخارجية تؤثر على دقة المعلومات كدرجة المنافسة التي تتميز بها الأسواق. فتوجه المؤسسة إلى سوق غير تنافسي يمكنها من تحقيق مستويات عالية من الأرباح، هذه الأخيرة ليست مؤشر فعالية و إنما نتيجة لوضعية احتكارية.

2- إن اعتماد البعد الاقتصادي كمؤشر للفعالية من خلال استخدام معيار القيمة المضافة و التي تمثل إنتاج الثروة أو التفاعل الإيجابي بين مكونات المؤسسة، لا تعتبر الأسلوب الأفضل لقياس الفعالية. و هذا بسبب إمكانية زياد القيمة المضافة بأساليب مختلفة لا تبررها اعتبارات الاستخدام الاقتصادي للموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة.

3- إن المعالجة الجزئية للسلوك التنظيمي انطلاقاً من مداخل كلاسيكية تركز على العمل و مداخل نيوكلاسيكية تركز على العامل و مداخل رياضية تركز على الرشد المحدود و إمكانية التنبؤ والتخطيط، فشلت هي الأخرى في التوصل إلى تقديم نظرة شمولية لقياس الفعالية.

كذلك أدى اعتماد المدخل النظامي إلى رسم صورة شمولية لمختلف الظواهر التنظيمية و أبرز دور العوامل البيئية في تحديد النتائج المحققة على مستوى المؤسسة. لكن الإفراط و التعميم لهذا المدخل أدى إلى صعوبات تواجهه في ميدان التطبيق، و ذلك من اعتبار أن الفعالية التنظيمية تتحقق من خلال قدرة المؤسسة على التحكم في العوامل الداخلية و الخارجية معاً. و هذا ما يعتبر من المعطيات المستحيلة على الإطلاق. هذه الوضعية ساهمت في بروز المدخل التوفيقى الذي أكد على العوامل الموقفية في عملية

(1) عبد السلام أبوقحف، مرجع سبق ذكره، ص 94.

قياس الفعالية التنظيمية، والتي تعتبر بالنسبة لهم عملية توازن بين مجموعة المتغيرات المؤثرة.

وبناء على تلك الأسباب التي تقف كعائق لإيجاد فلسفة قياس شاملة، يمكن ذكر الصعوبات التي تواجه عملية القياس في النقاط التالية :

1- عدم وجود إجماع في تفسير ظاهرة الفعالية و تحديد متغيراتها الأساسية يجعل من عملية قياسها صعبة، فعلى سبيل المثال : اعتبار أن الفعالية هي المقابل لدرجة تحقيق الأهداف، نجد فيها تعميم كبير، إذ يختلف محتواه باختلاف الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة، فيمكن أن تكون الفعالية مقبولة من قبل المساهمين، و في نفس الوقت مرفوضة من قبل العمال، و بمعنى آخر ما هي طبيعة الأهداف التي تعتمد في قياس الفعالية هل الأهداف الرسمية المعلنة أو غير رسمية.

2- مشكلة الثبات عبر الزمن وصدق المقاييس التي تستخدم في قياس الفعالية سواء للمعايير الكمية أو السلوكية .

3- مشكلة تعميم المقاييس المستخدمة و مدى ملاءمتها لواقع المؤسسات من حيث طبيعة النشاط و الحجم، إلى جانب ذلك صعوبة قياس بعض المتغيرات السلوكية و البيئية و التي تخضع لأحكام شخصية أكثر منها أحكام موضوعية و منه عملية الترجيح تختلف من شخص إلى آخر أو من مؤسسة لأخرى.

و بناء على ما سبق يمكن القول أن نجاعة قياس الفعالية التنظيمية تتوقف على تصميم مدخل متكامل يأخذ بعين الاعتبار الأبعاد المحاسبية و الاقتصادية و المتغيرات السلوكية، و هذا ما سوف نقترحه من خلال اعتماد أسلوب لوحة القيادة في محاولة قياس الفعالية التنظيمية.

### ج- الإرشادات الخاصة بقياس الفعالية التنظيمية :

حتى يمكن ضبط نتائج مقبولة للفعالية التنظيمية، لابد من الأخذ بعين الاعتبار الإرشادات التالية في عملية القياس (1):

- لابد من تحديد الهدف من عملية القياس.

- تحديد المستوى الذي تتم على أساسه عملية القياس : بمعنى قياس الفعالية هل يتم على مستوى كل المؤسسة أو على مستوى وحدة تنظيمية أو مستوى تنظيمي أو

(1) نفس المرجع السابق، ص 134

- وظيفة من وظائف المؤسسة، فاعتماد معيار الربحية يكون على مستوى كل المؤسسة، بينما يمكن تحديد مساهمة كل وحدة تنظيمية في نسبة الأرباح المحققة.
- تحديد مجالات قياس الفعالية التنظيمية، فالمعايير التي تعتمد على مستوى وظيفة الإنتاج، تختلف من حيث الدلالة عن المعايير المعتمدة على مستوى وظيفة التسويق أو الموارد البشرية.
- يجب القيام بدراسة تحليلية لتحديد مختلف العلاقات بين النتائج المتحصل عليها و تفسيرها في ضوء الأهداف المسطرة، على سبيل المثال تحديد درجة الارتباط بين النتائج المتحصل عليها، لتعطينا نتائج أكثر دقة.
- في قياس الفعالية التنظيمية يستحسن استخدام أكثر من معيار و هذا لاعتبارات موضوعية بحكم المتغيرات التي تتكون منها الظاهرة أو تؤثر في الظاهرة.
- لابد للقائم بالتحليل التنظيمي أن يقوم بدراسة مقارنة لنتائج الفعالية المتحصل عليها زمنيا أو حسب قطاع النشاط، و هذا ما يسمح له بالوقوف على الانحرافات إيجابية كانت أم سلبية و منه تحديد العوامل البيئية (داخلية أو خارجية) و التي لها تأثير على نشاط المؤسسة.

## 2-1 مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

كما أشرنا سابقا على التعقيد الذي صاحب موضوع الفعالية التنظيمية أو حالة عدم اتفاق حول تعريفها ، بحيث لا يمكن تقييم الفعالية على أساس معيار واحد فقط و بناءا على الاعتقاد أنه لا يوجد تنظيم أمثل يناسب جميع المؤسسات والظروف ، بل أنه لكل نوع من التنظيم نتائج فعالة وفقا لمعطيات معينة ( طبيعة نشاط، ونوعية البيئة، ومستوى الكفاءات التي تتوفر عليها....). كل هذا ساهم في ظهور مجموعة من المداخل لدراسة الموضوع من زوايا مختلفة.

### 1.2-1 مداخل تقليدية في دراسة الفعالية التنظيمية:

ركزت هذه المداخل في قياس الفعالية التنظيمية على قدرة المؤسسة في قيامها بالعمليات التالية :

- \* الحصول على مختلف المداخلات: الموارد الضرورية للعملية الإنتاجية .
- \* القيام بعملية المعالجة : التفاعل بين مختلف المداخلات.
- \* تحقيق المخرجات: والتي تتمثل في الأهداف المسطرة.

## 1- موارد النظام:

يركز هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على عنصر المداخلات التي تحصل عليها من البيئة الخارجية، ويمكن النظر للفعالية من هذه الزاوية بأنها " القدرة المطلقة أو النسبية على استغلال البيئة التي تعمل فيها المؤسسة والحصول على ما تحتاج إليه من مختلف مستلزمات

العملية الإنتاجية"<sup>1</sup>. ولدراسة موارد النظام قام الباحثان Yuchtman و Beashore بتقديم مقاييس للفعالية التنظيمية وترتيبها في شكل هرمي<sup>2</sup> :

○ قمة الهرم: تحتوي على مجموعة المعايير المثالية والتي تقيم فقط عبر الزمن والمثال على ذلك الاستخدام الأمثل للفرص والموارد الموجودة في البيئة.

○ وسط الهرم: المعايير قبل المثالية، تمتاز بقلة عددها نوعا ما ولها قيمة تناوبية فيما بينها، كما أنها تبدو مستقلة عن بعضها عمليا، على الرغم من أنها قد ترتبط مع بعضها في الأداء، والمثال على ذلك عمليات التنسيق وترجمة التصورات الاستراتيجية، و ترتبط هذه المعايير بقياس المخرجات.

○ قاعدة الهرم: هي مجموعة متغيرات فرعية كثيرة العدد تتعلق بأهداف جزئية أو وسائل لتحقيق الأهداف وترتبط بالعمليات التنظيمية داخل المؤسسة. كذلك فإن قياس هذه المتغيرات تكون على المدى القصير والمثال على ذلك إنتاجية العامل أو تكاليف الصيانه. أو الناتج التجاري للبائع.

وبناء على هذا التقسيم قدما الباحثان التعريف التالي للفعالية التنظيمية: على أنها القدرة على استغلال البيئة في الحصول على الموارد الثمينة أو النادرة لتثبيت وظيفتها.

وبصفة عامة فإن قياس الفعالية التنظيمية للمؤسسة بناءا على هذا المدخل يعتمد على مجموعة من المؤشرات تصب كلها في مدى إمكانية المؤسسة الحصول على ما تحتاج إليه من موارد لمختلف نشاطاتها ومن أهم هذه المؤشرات نجد:

- القوة التفاوضية للمؤسسة.
- مرونة المؤسسة والتي تتمثل في مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة الخارجية.

<sup>1</sup> علي عبدالهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص 171.

<sup>2</sup> هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص 564.

▪ قدرات الكفاءات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة في فهم ورصد وتحليل خصائص بيئة العمل - أي القدرة على حل المشاكل التي تواجه المؤسسة-. ومن خلال ما سبق يمكن القول أن مدخل موارد النظام في قياس الفعالية التنظيمية يتماشى وبشكل خاص مع المؤسسات التي لا تهدف إلى تحقيق الأرباح كالجامعات والمستشفيات و التي يصعب علينا قياس فعاليتها من خلال المخرجات. وعليه يتم التركيز على قدرتها في الحصول على احتياجاتها الضرورية كالتمويل أو كفاءة بشرية، لكن ما يعاب على هذا المدخل في قياس الفعالية هو إهماله لكيفية استخدام وتفاعل هذه الموارد.

## 2- مدخل العمليات الداخلية:

يركز هذا المدخل في قياس الفعالية التنظيمية على كفاءة العمليات التشغيلية الداخلية في المؤسسة ، وبمعنى آخر عملية التفاعل بين مختلف المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة، حيث ننظر للتفاعل على أنه عملية تقنية اجتماعية نفسية. ووفقا لهذا المدخل يمكن الوقوف على الفعالية من خلال تسلسل وانسياب العمليات الداخلية دون عوائق تذكر ودرجة الرضا لدى العامل أو المناخ التنظيمي السائد (عدم وجود الصراعات التنظيمية). ومن مؤشرات قياس الفعالية التنظيمية.

\* وجود مناخ تنظيمي ملائم والذي نقصد به<sup>1</sup>: مجموعة العوامل والخصائص والقواعد والأساليب والسياسات التي توجه وتحكم سلوك الأفراد داخل المؤسسة وتميزه عن غيره من المؤسسات.

\* شيوع روح الفريق والعمل الجماعي بين أعضاء المؤسسة.

\* بناء شبكة اتصال تعمل في جميع الاتجاهات بين مختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.

\* ارتفاع دافعية العمال ودرجة الولاء للمؤسسة.

ونشير أيضا إلى أن هذا المدخل يركز بشكل أساسي على الموارد البشرية باعتبارها الموجه والمحدد لعملية التفاعل أو المعالجة بتعبير آخر. أما ما يمكن تسجيله من قصور في هذا المدخل هو تركيزه على المؤسسة باعتبارها نظام مغلق ويتجاهل دور وتأثير البيئة الخارجية،

<sup>1</sup> محمد محمود الذنبيات، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، الأردن، مجلة الدراسات، العلوم الإدارية، العدد1، 1999، ص37.

و منه فإن قياس المناخ التنظيمي يبقى مسألة تحكيم Arbitrage تتأثر بالعديد من العوامل التنظيمية والشخصية.

### 3- مدخل الأهداف:

يهتم مدخل الأهداف في قياس الفعالية التنظيمية بزواياة المخرجات، بمعنى آخر التركيز على الأهداف التنظيمية المعلنة ، ثم قياس مدى إمكانية المؤسسة تحقيق مستوى مرضى منها. كما ينطلق هذا المدخل على افتراضين أساسيين<sup>1</sup> :

1- لكل مؤسسة هدف نهائي تسعى إليه .

2- إمكانية تحقيق الهدف النهائي لكل مؤسسة ومن ثم قياس مدى النجاح في تحقيقها.

في هذا الإطار يمكن القول أن الاختلاف في الأهداف بين المؤسسات أمر حتمي، إلا أن الباحث Etzioni<sup>2</sup> ميز بصفة عامة بين ثلاثة مجموعات من الأهداف:

\* أهداف اقتصادية : خاصة بالمؤسسات التي تنتج سلع وخدمات.

\* أهداف تتصل بالنظام والضبط: أي ضبط السلوك الانحرافي كالمؤسسة السجن والصحة العقلية . \* أهداف اجتماعية وثقافية : وتدخل في هذه الخانة المؤسسات التي ترعى القيم كالجامعات، ومراكز البحث. وعليه يمكن اعتبار مدخل الأهداف بسيط ومعقد في نفس الوقت. فالبساطة تظهر في تعريف الفعالية على أنها الدرجة التي تدرك فيها المؤسسة أهدافها، بينما التعقيد يبرز لما ندرك أن لمعظم المؤسسات أهداف متعددة ومتضاربة وهل قياس الفعالية يرتبط بمدى تحقيق المؤسسة لأهم الأهداف أم بمدى تحقيقها لأكثر من هدف وما هو معيار الأهمية النسبية للأهداف. كذلك أشار الباحثون Kochan و Cummings و Huber<sup>3</sup>: أن التمايز الهيكلي في المؤسسات له علاقة بتنوع الأهداف و عدم تطابقها. فنظرا لأن معظم المؤسسات لها هياكل تنظيمية مختلفة ، فان التعددية وعدم التطابق تؤخذ عادة على أنها مسلمات بالنسبة للمؤسسة. وهذا ما يجعل مدخل الأهداف صعب الاستخدام لكن لا يلغي فائدة استعماله. ولإيضاح التساؤلات السابقة يمكن استعراض المداخل الفرعية لمدخل الأهداف<sup>4</sup> :

1 صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص14.

2 نفس المرجع السابق، ص15.

3 هال ريتشارد، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص578.

4 عبد السلام أبووقف، مرجع سبق ذكره، ص97.

- أ- مدخل الهدف السائد : ويقصد به الهدف الرسمي المعلن مثل حجم الإنتاج في المؤسسات الصناعية.
- ب- مدخل تعدد الأهداف: في الكثير من الأحيان تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكثر من هدف في وقت واحد، فإن كان حجم الإنتاج غير كامل لقياس الفعالية ، فإنه يمكن قياس الفعالية من خلال أكثر من هدف مثل تحقيق الأرباح ورضا العمال في نفس الوقت.
- ج- مدخل الأهداف الوسطية : يتم الاعتماد في هذه الحالة على الأسلوب الاستقرائي في قياس الفعالية أو في هذه الحالة تستخدم مؤشرات عامة للفعالية كالقدرة على الابتكار والإبداع وكذلك قدرات المؤسسة في التنمية والتكوين.
- د- مدخل الأهداف المرحلية: ينطلق هذا المدخل من فرضية وجود أهداف خاصة لكل مؤسسة تسعى إلى تحقيقها ترتبط بالزمن ( قصيرة ومتوسطة وطويلة الأجل ) وقياس الفعالية يتوقف على مدى تحقيق هذه الأهداف المرحلية.
- ومن أبرز المعايير لقياس الفعالية التنظيمية حسب هذا المدخل<sup>1</sup> :
- ☒ الإنتاجية : عدد الوحدات المنتجة في فترة زمنية محددة.
- ☒ الرضا الوظيفي: الروح المعنوية لدى الأفراد ودرجة الإقبال والتعاون على العمل ( معدل التغيب).
- ☒ الكفاءة: نسبة المخرجات من الوحدات المنتجة إلى عدد محدد من وحدات المدخلات.
- ☒ الربحية: تقوم على التوازن بين الإنتاج والتكلفة والظروف المحيطة بهذه العمليات.
- أما فيما يتعلق بالصعوبات التي تواجه مدخل الأهداف فتتمثل فيما يلي:
- 1- احتمال وجود أهداف تنظيمية متعددة وربما متعارضة تصعب من قياس الفعالية.
  - 2- تحديد محتوى الأهداف وترتيبها يصعب من اعتمادها كمقياس للفعالية التنظيمية.
  - 3- البعد الزمني للأهداف ( التركيز على المدى القصير أو المتوسط أو الطويل).
  - 4- صعوبة تكيم بعض الأهداف يجعل من قياس الفعالية أمر صعبا.
- ويركز Scott<sup>2</sup> على مشاكل من نوع آخر، بحيث يقترح بأن الأهداف تم استعمالها في ثلاثة اتجاهات في تحليل الفعالية:

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص16.

<sup>2</sup> هال ريتشارد، ترجمة، سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص583.

- 1- يمكن النظر إليها على أنها مصادر للتحفيز للمشاركة التنظيمية.
- 2- يمكن اعتمادها كمرشد لجهود المشاركين.
- 3- يمكن أن توفر لنا معيارا لتحديد وتقييم الجوانب المختارة من وظيفة المؤسسة. وهذا ما يؤدي إلى أن الاهتمام بالفاعلية يطرح من زاوية معيار التقييم أكثر منه صياغة الهدف.

## 1-2.2. مداخل معاصرة في دراسة الفعالية التنظيمية :

نتيجة للقصور الذي ميز المداخل التقليدية في معالجة الفعالية التنظيمية وتركيزه على النظرة للجزئية إما الأهداف أو العمليات أو الموارد . لذلك قد توجهت الدراسات الحديثة من خلال المداخل التي اعتمدها على دمج العديد من المؤشرات في إطار متكامل لقياس الفعالية التنظيمية يسمح بتحقيق تآزر إيجابي بين متغيرات الفعالية التنظيمية .

### 1- المدخل النظامي : برز المدخل النظامي كطريقة تفكير ومنهجية تحليل في الربع

الأخير من هذا القرن كواحد من أفضل الأساليب الفكرية لحل المشكلات ودراسة الظواهر. وتتعلق فكرة النظام<sup>1</sup> من مجموعة عناصر مترابطة ومتفاعلة من خلال استهلاك الطاقة والمعلومات وبغرض تحقيق مجموعة من الأهداف الخاصة. ولدراسة مشكلة الفعالية حسب هذا المدخل لا بد من معالجتها في إطارها الكلي، وهذا ما يؤدي بنا إلى الوقوف على دراسة<sup>2</sup> :

- تنظيم العلاقات بين الأجزاء المكونة للمؤسسة وبين الكل.
  - العلاقات المتبادلة بين الكل ( المؤسسة ) و بيئتها.
  - الضبط والتعديل والمراجعة من خلال القيام بتغيرات تسمح بالتطور والتكيف مع المحافظة على روح وهوية المؤسسة.
- ولتحديد الجوانب التي ركز عليها هذا المدخل في دراسة للفعالية التنظيمية لا بد من تحديد خصائص النظم المفتوحة<sup>3</sup>.
- أ- **مجموعة النظم الفرعية المترابطة:** وعادة ما تمثل مجموعة الوظائف التي تقوم بها المؤسسة والمعبر عليها في بناء هرمي (الهيكل التنظيمي) هذا الأخير يحدد مجموعة الارتباطات والتفاعلات التي تتم بين الوظائف.

<sup>1</sup> Malarewicz.JA, systémique et entreprises, éd, village mondial, paris, 2000, p19.

<sup>2</sup> Bonami, Dehennin, management des systèmes complexes, deboek université, bruxelles, 1993, p33.

<sup>3</sup> Popper.J, la dynamique des systèmes, éd, organisation, paris, 1973, p58,63.

**ب-الاختلاف :** والمقصود به التجزئة أي وجوده عدة أقسام داخل المؤسسة ، بحيث لكل قسم ظروفه الخارجية التي تؤثر فيه ، كذلك لكل قسم مدخلات ومخرجات خاصة إلى جانب ذلك معلومات مؤثرة تتعلق بالمهام المسندة إليه.

**ج-الكلية:** ونقصد بها أن المؤسسة ككل ليست المجموعة الحسابي وإنما المجموع الكلي الذي يظهر من خلال ترابط وتداخل هذه النظم الفرعية وهذا ما نعبر عنه بالتعاقد أو التآزر (Synergies)

**د-الأهداف :** للمؤسسة عدة أهداف تسعى إلى تحقيقها ويمكن تجميعها بصفة عامة في المجموعات التالية :

- 1-أهداف تتعلق بالمجتمع إنتاج السلع والخدمات المطلوبين
- 2- أهداف المخرجات : تتعلق بالتشكيلة السلعية المنتجة ( التنويع).
- 3- أهداف النظام : وتتعلق بالوضعية المرغوب فيها للمؤسسة كالنمو والاستقرار.
- 4- أهداف المنتج: وتتعلق بالخصائص التي يجب أن تتوفر في المنتجات من حيث مستوى الجودة، الكمية ، والإبداع.

**هـ - المعلومات المرتدة :** وتعنى المراجعة أو الرقابة وتحديد الانحرافات الخاصة بتحقيق الأهداف وتتم من خلال اختبار النتائج، التقارير...الخ. ويمكن أن نميز بين المعلومات المرتدة أو الرقابة السلبية إذا كان الهدف منها العودة أو تغيير الموقف ليصبح النظام كما هو عند البدء أو كما هو مخطط له. والمعلومات المرتدة أو الرقابة الإيجابية والتي تشجع النظام على التغيير وإعادة النظر في الأهداف إذا كانت الظروف تستلزم ذلك.

**و- التأثير السلبي:** تعمل كل من الرقابة السلبية والرقابة الإيجابية على تقليل الاضطراب أو الخلل في النظام entropy، بحيث تساعد على تحديد المدخلات الجديدة وإعادة هيكلته للقضاء على هذا الخلل. ويمكن أن تظهر هذه العملية على مستوى المؤسسة من خلال الاحتفاظ بالسيولة لمواجهة التقلبات في أسعار السوق أو توظيف كفاءة عالية تسمح بالتحليل لاتجاهات التغيير على مستوى البيئة الخارجية وعليه فإن المؤسسة مهددة بالزوال كلما كانت عوامل الخلل كبيرة من خلال المدخلات التي تحصل عليها المؤسسة ، أو على مستوى المعالجة.

**ي-الاستقرار والتأقلم:** قد تكون الأنظمة المفتوحة مستقرة أو قابلة للتأقلم أو التكيف مع معطيات البيئة الخارجية. فالاستقرار يعني محاولة المؤسسة المحافظة على هيكلها وعلاقتها

كما هي، بينما التأقلم يعكس رغبة المؤسسة في التغيير والنمو من خلال إضافة أجزاء جديدة للهيكـل أو إقامة

علاقات جديدة. وانطلاقا من هذه الخصائص ركز مدخل النظم في قياس الفعالية التنظيمية على الجوانب التالية<sup>1</sup> :

- قياس قدرة المؤسسة على تأمين وتحديد مختلف احتياجاتها من المدخلات، مما يؤدي بنا إلى اعتبار أن العملية التخطيطية على مستوى المؤسسة تشكل عنصر هام في دراسة الفعالية التنظيمية. إلى جانب ذلك قدرتها التنافسية في تأمين مستلزماتها . هذا يعني أن القدرة على التخطيط والتعامل مع المنافسة في ظل البيئة تشكل عناصر ترتبط بالفعالية التنظيمية.
- قياس كفاءة المعالجة الداخلية والتي تعني القدرة على تحقيق أكبر قدر من الأهداف في حدود الموارد المتاحة و بأقل تكلفة ممكنة. والكفاءة في هذه المرحلة لا تقتصر فقط على المخرجات إنما على الدورة النظامية (مدخلات- معالجة-مخرجات- تغذية مرتدة) وهذا بغرض الحفاظ على توازن العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي تشكل عامل من عوامل الفعالية التنظيمية.
- قياس مرونة العملية التنظيمية في قدرتها على التكيف مع مستجدات البيئة الخارجية والتي تظهر في شكل فرص أو تهديدات، يتطلب أيضا من المؤسسة القدرة على التنبؤ بهذه المتغيرات والقيود والاستعداد المستمر لمواجهتها.
- قياس الصحة التنظيمية: باعتبار المؤسسة مثل الكائن البيولوجي ، فإنها تتعرض للكثير من الأمراض تؤثر على الأداء التنظيمي لهيكلتها ويعرقل السير الحسن للمهام والوظائف التي تقوم بها، ومن أبرز الأمراض التنظيمية والتي تنعكس في شكل نقص في الفعالية التنظيمية و تؤدي إلى زيادة التكاليف الضمنية كما يعبر عنها Savall<sup>2</sup> والتي هي: التعبير النقدي لنشاطات الضبط على مستوى المؤسسة ، وتتمثل في: التغيب و حوادث العمل و دوران العمل و أخطاء في الجودة ( اللاجودة) و الانحراف في الإنتاجية أو انخفاضها.

<sup>1</sup> صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره، ص22،21.

<sup>2</sup> Savall.H, maîtriser les coûts et les performances cachés, éd, economica, paris, 2°éd, 1989,p107.

• الاستقرار والانسجام الداخلي: والتي ترتبط بمجموعة العوامل التي تشكل المناخ التنظيمي، ومن مؤشرات الانسجام الداخلي هو نقص حدة الصراعات التنظيمية والتي تبرز من خلال عمليات الاتصال وممارسة السلطة واتخاذ القرار. بحيث تظهر هذه الصراعات في مختلف المستويات التنظيمية:

- الصراع داخل نفس المستوى التنظيمي على مستوى الإدارة العليا أو المتوسطة أو التنفيذية

- الصراع بين مختلف المستويات التنظيمية

- الصراع بين المؤسسة والإطراف التي لها مصالح معها.

• الإنتاجية : وتتمثل في نسبة المخرجات على المداخلات ومنه الحصول على أعلى قدر من الإنتاجية.

• التطوير الداخلي: ويرتبط بقدرة المؤسسة على تجديد نفسها والدور الذي يلعبه التنظيم في تحقيق "الاستثمار في الذات" كما يطلق في بعض الكتابات.

• الروح المعنوية : وتتمثل في قدرة التنظيم السائد في المؤسسة على تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد وتشكيل جماعات تلتزم بالواجبات الموكلة إليها.

لكن بالرغم من الاجتهادات للوصول إلى إيجاد نظرة متكاملة للمؤسسة ومنه العملية التنظيمية من خلال المدخل النظامي إلا أنه يواجه بعض القصور في تفسير الفعالية التنظيمية. وما يعاب علي هذا المدخل هو صعوبة قياس بعض المعايير المرنة و مدى الاستجابة للتغيرات التي تحدث على مستوى البيئة، كذلك معيار البقاء و الذي يلفه الكثير من الغموض، كذلك قياس درجة الرضا.

## 2 مدخل أطراف التعامل ( أو العناصر الإستراتيجية ):

يركز هذا المدخل على التفاعل البيئي بين المؤسسة بتنظيمها كما هو في المدخل النظامي. لكن يتم التركيز بصورة أساسية على العناصر البيئية التي تؤثر إستراتيجيا في عمل المؤسسة. بمعنى آخر التركيز على الأطراف التي تتعامل معها المؤسسة كقياس للفعالية، و الذين لهم مصلحة في بقاء المؤسسة و استمرارها. و تتمثل هذه الأطراف في العناصر التالية كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (1) : أطراف التعامل مع المؤسسة

الأطراف	الهدف
المورد	التزام المؤسسة بتسديد قيم السلع المتحصل عليها.
المستهلك	الحصول على مستوى عالي من الجودة بسعر يتناسب مع القدرة
العامل	الشرائية.
المالك	الحصول على أعلى أجر و توفير ظروف عمل ملائمة قدر
المدير	الإمكان.
الدولة	تحقيق أعلى عائد استثمار.
المجتمع	الحصول على امتيازات كبيرة و أكبر قدر من السلطة.
	الالتزام بالقوانين و التشريعات المنظمة للعمل و النشاط.
	المساهمة في التنمية الشاملة و تحقيق الرفاه الاجتماعي.

و من هذا المنطلق يعبر الباحث Georziou<sup>1</sup> على أن النجاح التنظيمي لا ينظر إليه من زاوية تحقيق الهدف. و إنما على أساس قدرة المؤسسة على البقاء من خلال حصولها على إسهامات الأعضاء ومكافأتهم بحوافز مجزية مقابل ذلك. هذا يؤكد على أن الفعالية التنظيمية ترتبط بنظام التحفيز المعتمد من قبل المؤسسة لكي يضمن لها البقاء و استمرارية مشاركة مختلف الأطراف في هذا الهدف.

كما يمكن النظر للفعالية التنظيمية من زاوية سيكولوجية، بحيث تتحقق الفعالية التنظيمية بشكل إيجابي كلما كان إدراك كل فرد للمؤسسة على أنها أداة يمكن من خلالها تحقيق ما يصبو إليه. لذلك فإن عوامل مثل الإنتاجية و الربحية هي ظروف ضرورية لحياة المؤسسة و ليست نهايات في حد ذاتها.

كذلك فإن تناول الفعالية التنظيمية من زاوية الأطراف المشاركة يطرح مجموعة من المشاكل يمكن تلخيصها كمايلي:

<sup>1</sup> ريتشارد هال، ترجمة سعيد بن حمد الهاجري، مرجع سبق ذكره، ص586.

- عدم تطابق أهداف الأفراد مع أهداف المؤسسة، يؤثر على الفعالية التنظيمية.
  - الصياغة السيكولوجية للفعالية (فائدة أطراف التعامل) تهمل الأنشطة و المهام التي تقوم بها المؤسسة، و هذا يعتبر تجاهل لجزء من الحقيقة التنظيمية.
  - إهمال حقيقة وجود أفراد خارج المؤسسة يتأثرون بما تقوم به المؤسسة بشكل غير مباشر وينعكس ذلك على فعاليتها التنظيمية.
- و لمواجهة هذه المشاكل قدم هذا المدخل أكثر من نموذج يتناسب و ظروف و طبيعة عمل المؤسسة. و تتمثل هذه النماذج في مايلي<sup>1</sup>:
- أ- النموذج النسبي: يعني إعطاء ترجيح نسبي لكل طرف من أطراف التعامل حتى تكون لهم نفس الأهمية النسبية.
- ب- نموذج القوة: يتم تحديد الطرف الأقوى في معادلة التعامل و منه تحاول إشباع حاجاته باعتبار أن هذا الطرف يؤثر بشكل مباشر على بقاء المؤسسة.
- ت- نموذج العدالة الاجتماعية: هو عكس نموذج القوة، بحيث تسعى المؤسسة إلى إشباع الطرف الأقل رضا من خلال الرد على تظلماته و شكاويه. و بمعالجة أسباب الشكاوي تضمن رضا جميع الأطراف و تتحقق الفعالية التنظيمية.
- ث- النموذج التطوري: حسب هذا النموذج تأخذ المؤسسة بعين الاعتبار عامل الزمن في تعاملها مع مختلف الأطراف و التي ترتبط بدورة حياتها. فعلى سبيل المثال يكون المستهلك أهم طرف تتعامل معه المؤسسة في مرحلة النشأة.
- و عليه تختار المؤسسة النموذج الذي يتناسب مع ظروفها. و تقاس الفعالية التنظيمية في هذه الحالة بمدى تحقيقها لأهداف أي طرف ومدى إشباعها لحاجاته. كذلك فإن أهم ما يميز هذا المدخل هو تركيزه على مجموعة من المتغيرات الداخلية و الخارجية و التي لها علاقة بنشاط المؤسسة، بالإضافة 3- مدخل القيم المتنافسة:
- يقوم هذا المدخل في دراسة الفعالية التنظيمية على أنها ظاهرة تأخذ صور مختلفة حسب نظرة الفرد ومكانته في الهيكل التنظيمي للمؤسسة. فتقييم الفعالية التنظيمية يختلف بين مدير الإنتاج و مدير التسويق و مدير المالية و ما إلى ذلك... ويمكن القول أن الفعالية التنظيمية أمر شخصي يرتبط بقيم وتفضيلات الفرد و رغباته. وعليه نعتبر أن الفعالية التنظيمية ظاهرة

<sup>1</sup> علي عبدالهادي مسلم، مرجع سبق ذكره، ص175.

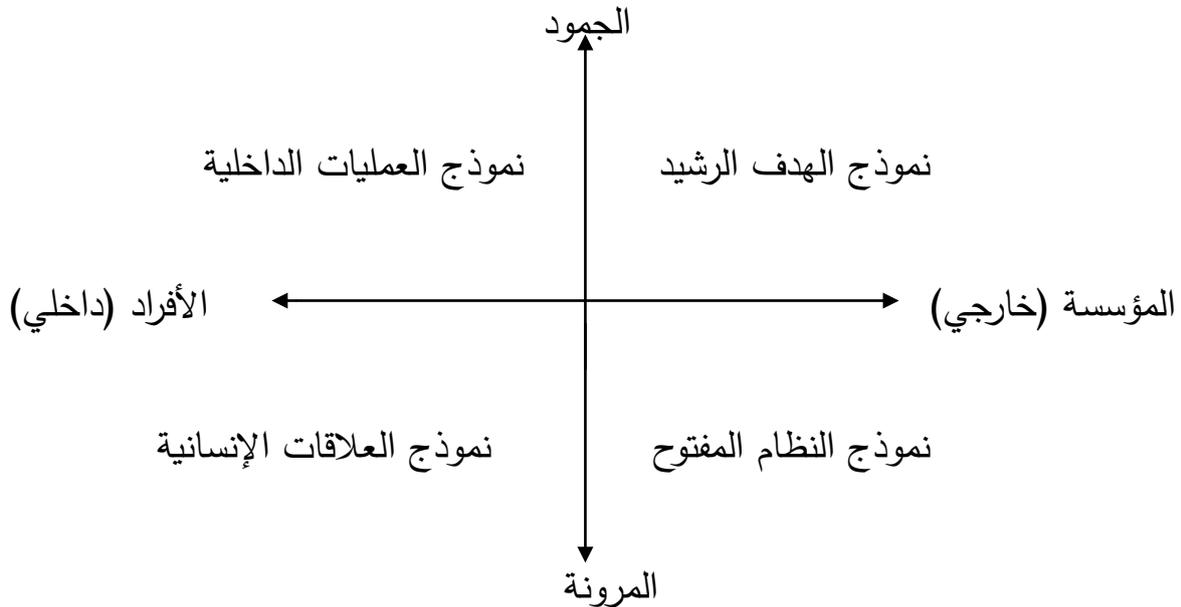
متعددة المجالات، حيث أعتمد Campbell في دراسته على 30 (ثلاثين) مقياس معياري سبق ذكرها.

و بناءا على نماذج دراسة الفعالية التنظيمية السابقة، تم بناء نموذج القيم المتنافسة من منطلق التمييز بين نوعين من القيم المتنافسة أو المتعارضة:

- المجموعة الأولى: المؤسسة/الأفراد، فالتركيز على الأفراد يعني الاهتمام بالعمليات التي تتعلق بالرضا و المهارة و الكفاءة في العمل. أما التركيز على المؤسسة، فيعني الاهتمام بالتعامل مع الأطراف التي تشكل البيئة الخارجية و الكيفية التي يتم بها تطوير هذه العلاقات.
- المجموعة الثانية: المرونة/الجمود، و تمثل قيم ترتبط بالهيكل التنظيمي للمؤسسة. بحيث تعكس المرونة القدرة على التكيف و التغيير من مرحلة إلى أخرى أو القدرة على الإبداع. بينما يعكس الجمود إمكانية إحكام الرقابة على مختلف مستويات الهيكل التنظيمي و الإلتزام بالإجراءات التي تحكم العمل.

و يمكن تقديم الشكل التالي و الذي يعكس مداخل القيم المتنافسة أو المتناقضة:

الشكل رقم(1) : مدخل القيم المتنافسة أو المتناقضة



و بناءا على هذا الشكل يمكن تقديم خصائص كل نموذج حسب الجدول التالي:

الجدول رقم (2): خصائص مداخل القيم المتنافسة

الخصائص	النموذج
---------	---------

الهدف (التخطيطي)	الرشيد تحقيق مستوى إنتاجية وكفاءة عالية من خلال رسم الخطط و البرامج.
العمليات الداخلية	تحقيق السيطرة و الاستقرار من خلال نظم اتصال و معلومات جيدة
النظام المفتوح	القدرة على الحصول على الموارد و النمو من خلال تنمية علاقات مع أطراف البيئة.
العلاقات الإنسانية	تنمية و تطوير المهارات الخاصة بالأفراد و رفع مستوى الرضا من خلال التكوين

و الملاحظ على هذه النماذج الأربعة، أنها تتشكل من قيم متناقضة أو متنافسة. ف نموذج العمليات الداخلية يعاكس نموذج النظام المفتوح، و نموذج العلاقات الإنسانية يعاكس نموذج الهدف الرشيد. لذلك يمكن القول أن الاهتمام بنموذج يكون على حساب نموذج آخر، و على سبيل المثال الاهتمام بالبيئة الخارجية يكون على حساب العمليات الداخلية. وعليه فإن مدخل القيم المتنافسة يعكس أيضا خطورة الإفراط في الاهتمام بنموذج واحد فقط في قياس الفعالية التنظيمية، فالسيطرة المفرطة تؤدي إلى تصلب داخلي و الاهتمام المفرط بالعمال يؤدي إلى الإهمال و الاستهتار بالأهداف المسطرة. والاهتمام بالبيئة الخارجية على حساب البيئة الداخلية، يؤدي إلى بروز سلوكيات عدوانية. كل هذا يظهر في شكل عدم فعالية، لذلك يمكن القول أن الفعالية التنظيمية وفقا لهذا المدخل هي "عملية توازن" بين القيم المتنافسة.

### 3.2.1 المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

إن محاولة إيجاد معنى للبعد التنظيمي للفعالية يعتبر غاية ذات أهمية كبرى، كما تبقى الفعالية التنظيمية السند الهام للممارسين و القائمين بالتحليل التنظيمي. وحتى نتمكن من

المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية، لابد من الوقوف على أسباب التباين في الدراسات التي اهتمت بالموضوع.

### 1) أسباب الاختلاف في مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تمثل هذه الأسباب في العناصر التالية :

- الاختلاف في طبيعة نشاط المؤسسات التي كانت موضوع الدراسة و الأساليب التكنولوجية المستخدمة في الإنتاج و الحجم و خصائص الهياكل المعتمدة، كل هذا يؤدي إلى اختلاف أساليب القياس و التقييم للفعالية.
- الاختلاف يعود للباحث القائم بالدراسة و الذي ينطلق في تشريحه للظاهرة من خلفية نظرية معينة (التيار الكلاسيكي، أو التيار الحديث ...).
- تلعب دورة الحياة المؤسسة دورا في تحديد محتوى الفعالية بحيث المؤسسة التي هي في مرحلة الانطلاق تختلف من حيث معايير قياس الفعالية المتعمدة عن مؤسسة في مرحلة النمو بحكم الاختلاف في الخصائص التنظيمية و البيئة بصفة عامة.
- يعود أيضا الاختلاف إلى المؤسسة نفسها، فالمؤسسة تسعى لتحقيق مجموعة من الأهداف تختلف باختلاف الأقسام و المستويات التنظيمية التي تتبناها و عليه فإن قياس الفعالية التنظيمية و المدخل الملائم للدراسة يختلف من قسم لآخر. الأمر الذي يستدعي في النهاية ضرورة استخدام
- جملة معايير معا في آن واحد لتقدير الفعالية التنظيمية. و هذا ما نؤكد عليه في البحث الذي تم تناوله باعتماد لوحدة القيادة كأسلوب يسمح بتقديم كم من المعايير في نفس الوقت و الذي يتم شرحه في فصل خاص به.
- اختلاف الجهات أو الأطراف التي تتعامل مع المؤسسة و التي لها مصالح معها و التي تؤثر فيها و تتأثر بها بشكل مباشر أو غير مباشر (ملاك، زبائن، موردون، بنوك ...)، يجعل من اعتماد أكثر من مدخل أمر ضروري. ليعكس لنا صورة متوازنة للفعالية التنظيمية أخذين بعين الاعتبار اهتمامات مختلف هذه الأطراف - التوازن بين المؤسسة و الأطراف التي تتعامل معها مؤشر للفعالية التنظيمية.

### 2) مجالات المقارنة بين مداخل دراسة الفعالية التنظيمية :

تسمح عملية المقارنة بين مختلف المداخل التي اهتمت بدراسة الفعالية التنظيمية على الحكم بشكل أفضل على الفعالية التنظيمية تحت الظروف الخاصة بكل مدخل، و منه اختيار أساليب القياس الأكثر موائمة لواقع المؤسسة موضوع الدراسة. و الجدول التالي يبين أوجه المقارنة بين المداخل السابقة الذكر.

الجدول رقم (3): المقارنة بين مختلف مداخل دراسة الفعالية التنظيمية

المدخل العصرية			المدخل التقليدية			المقارنة
القيم المتنافسة	أطراف التعامل	مدخل نظامي	الأهداف	العمليات الداخلية	موارد النظام	
أمر شخصي ترتبط بقيم الفرد و تفصيلاته	التفاعل مع الأطراف التي لها مصلحة في بقاء المؤسسة	المدخلات + المعالجة + المخرجات	المخرجات	كفاءة المعالجة (العمليات التشغيلية)	الحصول على المدخلات	موضوع الفعالية
التوازن مع مختلف المعايير السابقة	- التحفيز - المشاركة - تكامل أهداف مختلف الأطراف	- القدرة على تأمين الاحتياجات - القدرة التنافسية - كفاءة المعالجة - مرونة التكيف مع البيئة الخارجية	- الإنتاجية - الكفاءة - الربحية	- مناخ تنظيمي ملائم - روح الفريق - الدافعية	- القوة التفاوضية - المرونة - الكفاءات	أساليب قياس الفعالية
في حالة عدم وضوح الأهداف و الأخذ بعين الاعتبار عامل الزمن	لما تكون قوة تأثير أطراف التعامل قوية و على المؤسسة الاستجابة	لما تكون العلاقة واضحة بين المدخلات و المخرجات	لما تكون الأهداف واضحة و قابلة للقياس و محددة في إطار زمني	تتحقق من خلال الانسياب المنتظم لعملية التفاعل داخل المؤسسة	بالتركيز على الحصول على الاحتياجات الضرورية	الاستفادة

## خلاصة الفصل:

تم التطرق في هذا الفصل إلى أهم الجوانب التنظيمية التي تمس المؤسسة و هو الفعالية التنظيمية ، ومن خلال ذلك تم التحليل لأهم الطروحات في سرد المفاهيم و الاختلافات في منهجية التحليل و دراسة مختلف النماذج التي حاولت تقديم وسائل و آليات قياسها ، و ما يجب التأكيد عليه هو الطابع المتناقض لمصطلح الفعالية التنظيمية. و بتجاهل هذه التناقضات سوف لن يفيد المعرفة العلمية أو الممارسة العملية. و منه فالفعالية التنظيمية هي التحرك نحو هدف ضمن مجموعة من العوامل التي يمكن السيطرة عليها جزئياً، أو هي خارج السيطرة تماماً. هذا ما يسمح للباحث أو الممارس أن يتعامل مع موضوع الفعالية التنظيمية بشكل مباشر و ليس ضمنياً.

# الباب الثاني الجانب التطبيقي

# الفصل الرابع

## إجراءات الدراسة الميدانية

**1. إجراءات الدراسة الاستطلاعية :****أ. ماهية الدراسة الاستطلاعية**

تعد الدراسة الاستطلاعية من أهم الخطوات التي ينبغي للباحث أن يتبعها ، حيث تتيح له أخذ صورة عن الظروف الميدانية للدراسة ، وعادة ما تأتي ضرورة الدراسة الاستطلاعية انطلاقا التي يحددها الباحث .

**ب. أهمية الدراسة الاستطلاعية :**

- الإطلاع على ظروف الدراسة الأساسية حتى يمكن التعامل مع العراقيل التي يمكن مواجهتها .

- التأكد من صلاحية أداة جمع البيانات وأنها تقيس فعلا ما وضعت لقياسه .

- تدارك الأخطاء وإجراء بعض التعديلات على أداة جمع البيانات .

- تحديد العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها .

- الحصول على فكرة حول المستوى المعرفي من أجل بناء صيغة الاستمارة

**ج. فوائد الدراسة الاستطلاعية :**

- التعرف على ميدان الدراسة ومدى إمكانية إجرائها

- جمع المعطيات الخاصة بمجتمع الدراسة

**د. عرض نتيجة الدراسة الاستطلاعية :**

من خلال الدراسة الاستطلاعية تم التقرب من أفراد مجتمع البحث وتحديد أسلوب

اختيار العينة ومعرفة الأجواء المحيطة بها ومختلف ظروفها .

**2. إجراءات الدراسة الأساسية****أ منهج البحث :**

انطلاقا من طبيعة هذه الدراسة التي نهدف من خلالها إبراز أثر العملية القيادية على فعالية التنظيم ، فقد استخدمنا المنهج الوصفي " الذي يقوم على تصوير ما هو كائن ، أي الوضع الراهن أو الحادثة فهو يصف خصائصها ومركباتها ويصف العوامل التي

تؤثر عليها والظروف التي تحيط بها ويحدد العلاقات الارتباطية بين المتغيرات التي تؤثر على تلك الظاهرة<sup>1</sup> .

المنهج الوصفي يعتمد على دراسة الواقع ويصفها بوصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيراً كلفياً أو تعبيراً كمياً ، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها أما التعبير الكمي فيعطينا وصفا رقمياً ويوضح مقدار هذه الظاهرة وحجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى<sup>2</sup> .

ونظراً لهذه المميزات التي يتمتع بها المنهج الوصفي كان الأنسب في هذه الدراسة ، وتم اعتماد التعبير الكيفي في جمع المعلومات حول الموضوع والتعبير الكمي في تحليل البيانات المحصل عليها من الميدان عن طريق أدوات جمع البيانات .

#### ب. العينة :

تعرف عينة الدراسة على أنها " مجموعة فرعية من عناصر مجتمع بحث معين<sup>3</sup> " وانطلاقاً من هذا التعريف يمكن القول أن عينة البحث هي جزء من مجتمع الدراسة ، يقوم الباحث بإجراء البحث عليها ، ومن ثم يقوم بتعميم النتائج المحصل عليها منها على كافة مجتمع البحث بشرط أن تكون العينة ممثلة لمجتمع البحث أحسن تمثيل ، حيث يخضع اختيارها منهجياً إلى شروط عدة وبطرق مختلفة حسب مجتمع البحث وهدفه وظروف إجرائه ، ونظراً لصغر مجتمع البحث المراد دراسته والذي يتكون من 30 فرداً ، فقد اخترنا أسلوب الحصر الشامل لمجتمع البحث .

<sup>1</sup> كامل محمد المغربي ، أساليب البحث العلمي في العلوم الإنسانية والاجتماعية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن ، ط 3 ، 2009 ، ص 95 .

<sup>2</sup> نوقات عبيدات وآخرون ، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه ، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ، ط 7 ، عمان ، الأردن ، 2001 ، ص 191 .

<sup>3</sup> موريس أنجرس ، منهجية البحث العلمي في العلوم الإنسانية ، تر : بوزيد صحراوي وآخرون ، دار القصب للنشر ، ط 2 ، الجزائر ، ص 301 .

ج . حدود الدراسة :

- الحدود المكانية للدراسة :

1. التعريف بميدان الدراسة :

أمالك الدولة هي الوحدة الأساسية التي تعتمد عليها إدارة أملاك الدولة في تسيير ممتلكاتها في ظروف تسمح بالحفاظ عن أموال الدولة لأنها تعتبر المصلحة المكلفة رسمياً لها إدارة أملاك الدولة من الحقوق الأخرى وتقوم مفتشية على مستوى الدوائر بنفس المهام التي تقوم بها مديرية أملاك الدولة على مستوى الولائي بالإضافة الي بعض المهام كالمحاسبة والتحصيل وهذا من اختصاص المفتشية وهي في اتصال دائم مع المديرية الولائية وهذا من اجل التنسيق وحسب القرار المؤرخ في 4 جوان 1991 الذي ينظم المصالح الداخلية لمفتشيات أملاك الدولة وتطبيقاً للمادة 17 من المرسوم التنفيذي رقم 65.91 المؤرخ في 02 مارس 1991 فان مفتشية أملاك الدولة قد تظم من 2 الى 4 اقسام هذا حسب احتياجات الإدارة بينما مفتشية أملاك الدولة لدائرة مسعد تتكون من 4 أقسام

2. المخطط الهيكلي :

تتكون مفتشية أملاك الدولة تحت سلطة رئيس المفتشية وتتكون من أربعة أقسام :

\* قسم تسيير أملاك الدولة والجدول العام

\* قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة للأملاك الوطنية

\* قسم الخبرات والتقويمات العقارية

\* قسم المحاسبة

3. مهام مفتشية أملاك الدولة :

بناء على المرسوم التنفيذي رقم :61-65 المؤرخ في : 02/03/1991 فإن دور مفتشية

أملاك الدولة تحت سلطة رئيس المفتشية تتمثل في مايلي :

01- أساس كل النتائج أوعائد للأملاك الدولة وتحصيله

02- تحضير عمليات بيع المنقولات وإنجازها

03- تحضير العقود المتضمنة تسيير العقارات التابعة لاملاك الدولة وتثميرها .

- 04- أشغال تقويم العقارات والمنقولات والمتاجر المتضمنة أملاك الدولة والتي تتابع الادارات العمومية التابعة للدولة أعمال اقتنائها وستأجرها
- 05- التعرف على العقارات التابعة للأملاك الدولة في إطار تأسيس الجرد العام ومسكنه
- 06- مسك السجلات المحتوية بمشتملات أملاك الدولة
- 3 أقسام مفتشية أملاك الدولة :
- 1- قسم تسيير أملاك الدولة :

يتكفل هذا القسم بعدة ملفات مختلفة خاصة بالأملاك الوطنية بعد إرسال قرارات من مديرية أملاك الدولة .حيث يقوم بفتح ملفات لهذا الغرض وتحرير تعهدات الدفع للمستفيدين بعد إشعاره بوصول الملف ، يقوم بإرسال هذه التعهدات إلى مصلحة التسجيل للتأشير عليها وإرسالها إلى مديرية أملاك الدولة من أجل تحرير كشوف إرسال سندات التحصيل وإرساله إلى مفتشية أملاك الدولة حيث نجد أن الملفات الخاصة بالاستغلال يحرر لها اضافة الى تعهدات كراء الأرض تعهد خاص باستغلال اضافة إلى ملفات امتياز الساكن والاستغلال المؤقت ونزع الملكية للمنفعة العامة والإشراف على عمليات البيع للمزاد العلني. بالتنسيق مع المديرية كذلك العمليات العقارية كالتنازل والتخصيص والتبادل والتأجير .....

وبالتالي يقوم قسم التسيير بمتابعة هذه الموكلة إليه ودراستها لتحصيل اراداتها .  
ومن أهم أعمال هذا القسم مايلي:

- قانون الحياة على الملكية العقارية الفلاحية بواسطة الاستصلاح .
- التنازل عن الأملاك العقارية الخاصة التابعة للدولة.
- التخصيص .
- التبادل .
- بيع العقارات .
- نزع الملكية للمنفعة العامة .
- الاستيلاء المؤقت .
- البيع بالمزاد العلني .
- امتياز المساكن .

- إيجار العقارات .

2- قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة للأمالك الوطنية :

إن الجرد عبارة عن تشخيص و إحصاء وتسجيل وصفي وتقييمي لجميع الممتلكات التي تحوزها مختلف المؤسسات والهيئات التابعة للدولة (سواء كانت عقارية أو منقولة ) والمخصصة لها طبقا للتنظيم المعمول به وهذا بهدف حسن تسيير الأشياء المجردة والحفاظ عليها .

وذلك تبعا للقرار المؤرخ في 1987/07/21 الذي يضبط المنوال النموذجي لسجل جرد المنقولات والمرسوم التنفيذي رقم 155/91 المؤرخ في 91/11/23 المتعلق بجرد الأملاك الوطنية

قسم التعريف والجرد العام للعقارات التابعة لأمالك الدولة	مكتب 3
- يقوم بعملية الجرد العام - مراقبة سجلات الجرد الخاصة بالمؤسسات والهيئات التابعة للدولة وتأشيرها من طرف مديرية املاك الولة -ارسال وضعيات شهرية ،ثلاثية ،سداسية ألى المديرية لتقييم العملية	المهام
1	الموظفون
1	وسائل الإعلام الآلي

## 3- قسم الخبرات والتقويمات العقارية :

لتخفيف عبئ عن مكتب التقييمات بالمديرية الولائية وتوجيه إلى أعمال أكثر فقد تم إنشاء أقسام التقييمات بالمفتشية للقيام بكل الإجراءات على المستوى المحلي أو كل ما إليه لتكفل بإجراءات التقييمات اللازمة للعقارات والمنقولات الخاصة بأمالك الدولة أو التابعة للإدارات العمومية وعمليات تحديد السعر كراء المحلات والأراضي وعمليات اقتنائها وصياغة تقاريرها بالإضافة إلى تقييم الأملاك حول الأشياء المعروضة بالمزاد العلني وفق الشروط المعمولة بها في هذا المجال وسوف نجد في هذا القسم مايلي:

مراحل التقييم :

- تقييم العقارات ( سواء كانت محلات تجارية أو العقارات المبنية أو أراضي الريفية ... )

- تقييم المنقولات ( والمتمثل في عتاد كسيارات ، والأشياء المنقولة المعروضة للبيع بالمزاد العلني ... )

04: قسم المحاسبة:

إن هذا القسم يصهر على عملية تحصيل الارادات العامة الناتجة عن موارد وعائدات الأملاك الوطنية المترتبة على تسليم الرخص الدائمة والمؤقتة كبيع الأراضي وإيجارها و المحاجر والمقالع وكذا البيوع كالمزاد العلني وتحصيل مصاريف تحرير العقود وعائدات الثروة الغابية والمناجم والمحميات الرعوية والامتياز الفلاحي واستغلال الأملاك العمومية (الرمل والحصى ) وكذا الاتاوي والرسوم الناتجة عن الخدمات المقدمة كاتاوي التقييم وللقيام بالدور المؤكل بقسم المحاسبة على أكمل وجه فانه يستعمل عدة سجلات وكشوف يومية وشهرية قصد تسجيل ارادات ونفقات أملاك الدولة من هذه السجلات نذكر أهمها :

1- السجل العام للتحصيل :

وهو سجل يتكون من 102 صفحة وكل صفحة تتكون من خمسة إيصالات وكل وصل ينقسم الى قسمين نصف يسلم للشخص المسدد (طبيعي أو معنوي )

والنصف الآخر يبقى لاصق بالسجل فيه نفس المعومات التي تسلم الى الغير أما اذا كان التسديد بواسطة صك أو عن طريق ح ج ب فإنه يسلم مستخرج فقط عن وصل التسديد (المعومات الموجودة بوصل التسديد هي : - مراجع سجل العام - تاريخ التسديد - اسم المسدد - المبلغ المسدد - توضيح سبب التسديد )

#### 02- سجل قيد الانتظار: 431-003/ 442-4

ويسجل بهذا السجل جميع الصكوك وكذا جميع المبالغ التي تبقى في إطار التسوية النهائية لملفاتها وتحتوي هذا الأخير على المعلومات التالية (الرقم الترتيبي - المبلغ المسدد - اسم المسدد - التاريخ ..)

03- دفتر الصندوق: يتم فيه تلخيص من السجل العام للتحصيل للمبالغ المحصلة وهو يبين وضعية الصندوق خلال كل يوم والمتمثلة في ( المبالغ المحصلة في اليوم ، المبالغ المحولة ، وضعية ح . ج . ب والمبالغ الباقية نقدا ووضعية الصكوك سواء مسوية أو غير ذلك)

04- سجل النفقات : يسجل في هذا الأخير جميع المبالغ التي يتم تحويلها الى الغير (سواء اشخاص طبيعية أو معنوية ) التي يتكون هذا السجل من الرقم الترتيبي - التاريخ - شرح العملية - المبلغ المحول

05- دفتر الصكوك البريدية : يتم فيه تسجيل خلاصات الحساب البريدي الجاري ويحتوي هذا السجل على المعلومات التالية (الرقم الترتيبي والتاريخ والدائن والمدين والاسم والرصيد ..)

06- دفتر الصكوك البنكية : يتم تسجيل فيه جميع الصكوك التي تودع على مستوى المفتشية (يتكون من الرقم الترتيبي والتاريخ ومسك الشيك واسم المسلم الشيك والملاحظات العامة )

07- السجل اليومي : ويقسم الي دائن ومدين وتم تسجيل فيه جميع الايرادات و النفقات اليومية ويستخلص ماجاء في السجل العام للتحصيل ودفتر الصندوق

08- سجل مداخل الدولة : يتم فيه تقييد جميع الديون الخاصة بعائدات املاك الدولة وهذا بناء على كشف ارسال سند تحصيل وايرادات من طرف المديرية الولائية .

09- سجلي الدائن والمدين : ويتم تسجيل فيهما كل العمليات اليومية سواء تحصيل أو نفقات...

ملاحظة : هذه التسجيلات المحاسبية يتم تاشيرها وترقيمها من طرف المدير الولائي لاملاك الدولة قبل البدء بالتسجيل فيها .

كما تتوقف عملية المحاسبة في اليوم الخامس والعشرون من كل شهر ماعدا بالنسبة لشهري مارس وديسمبر فيتم توقفها في 31 ومنها تعد الكشوف الشهرية والتي أهمها :

أ- ميزان الحسابات المدفوعة ترسل إلى الخزينة الولائية

ب- حالة مداخيل الشهرية ترسل إلى مديرية أملاك الدولة بالجلفة

أما في آخر كل سنة ترسل إلى مجلس الأعلى للمحاسبة بالجزائر العاصمة نسخ من:

- ميزان الحسابات

- وضعية الصندوق

- آخر خلاصة حساب

- مقررة خاصة بتعيين المسؤول

مكتب 4	قسم المحاسبة
المهام	يقوم هذا القسم بجميع المتابعات وكذا تحصيل جميع الديون وهذا حسب قانون المالية لسنة 92
الموظفون	2
وسائل الإعلام الآلى	جهاز حاسوب ولواحقه

## الحدود الزمانية للدراسة :

تم الشروع في هذه الدراسة خلال السنة الجامعية 2016/2015 بداية شهر مارس ، واستغرق انجازها 02 شهرين تبعا للمراحل التالية :

1. المرحلة الأولى : تم خلالها تحديد إشكالية البحث ، والتردد على المكتبات الجامعية والخارجية وجمع المادة العلمية والاطلاع على بعض الدراسات السابقة ، تلتها فترة صياغة الجانب النظري للدراسة .

2. المرحلة الثانية : وهي مرحلة الدراسة الميدانية ، حيث قمنا بزيارة استطلاعية لمفتشية أملاك الدولة بمسعد بهدف الحصول على الإذن للقيام بالدراسة ودامت هذه الزيارة الاستطلاعية مدة أسبوع ، تم خلالها الحصول على الهيكل التنظيمي للمؤسسة والحصول على بعض المعلومات مثل تعداد الموارد البشرية بها لتحديد عينة البحث .

3. المرحلة الثالثة : تم خلالها توزيع استمارة البحث على المبحوثين واستعادتها بعد مدة 08 أيام .

4. المرحلة الرابعة : تنظيم المعلومات وتفرغ بيانات الاستمارات وتصنيفها وتبويبها وجدولتها ، ثم مرحلة إلى المعالجة الإحصائية للبيانات وتحليلها وتفسيرها والوصول إلى النتائج .

## هـ : أدوات الدراسة :

المقصود بالأداة هي الوسيلة المستعملة في جمع البيانات وتصنيفها وجدولتها وهي ترجمة للكلمة الفرنسية *Technique* ، في البحوث الاجتماعية الكثير من الوسائل للحصول على البيانات كما يمكن استخدام الكثير منها في بحث واحد إذا اقتضت الضرورة لذلك حسب نوع وطبيعة المعلومات المستهدفة<sup>1</sup> .

<sup>1</sup> رشيد زرواتي ، منهجية البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ( أسس علمية وتدريبية ) ، دار الكتاب الحديث ، د ط الجزائر ، 2004 ، ص 108 .

في هذه الدراسة لأجل جمع البيانات تم استخدام الاستمارة ، وهي مجموعة من الأسئلة المرتبة حول موضوع معين يتم وضعها في استمارة ترسل إلى الأفراد بالبريد أو تجرى تسليمها باليد تمهيدا للحصول على أجوبة الأسئلة الواردة 1 .

تم تقسيم أسئلة الاستمارة إلى ثلاثة محاور :

المحور الأول : والذي يخص البيانات الشخصية مثل الجنس ، السن والخبرة المهنية و المستوى التعليمي .

المحور الثاني : الذي يمثل الفرضية الاولى .

المحور الثاني :الذي يمثل الفرضية الثانية

وبعد الانتهاء من إعداد الاستمارة تم تقديمها إلى الأستاذة المشرفة وذلك لأجل فحصها واقتراح التعديلات المطلوبة عليها وبعد وضع التعديلات المطلوبة وتقديمها لها مرة أخرى تم وضع اللمسات الأخيرة عليها لأجل البدء بإجراء الدراسة الميدانية ، وقد تم تقديم 30 استمارة للمبحوثين.

و. المعالجة الإحصائية :

استخدمنا في تحليل بيانات الدراسة أساليب إحصائية تتمثل في حساب التكرارات والنسب المئوية للجدول البسيطة ، وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS ، وتم استخدام الإصدار 22 منه .

<sup>1</sup> عمار بوحوش و محمد الذنبيات ، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث ، ديوان المطبوعات الجامعية ، د ط الجزائر ، 1999 ، ص 99 .

# الفصل الخامس

## عرض ومناقشة نتائج الدراسة

## 1. عرض وتحليل بيانات الدراسة :

### المحور الأول : عرض وتحليل البيانات الشخصية

#### الجدول رقم (01) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الجنس

النسبة %	التكرار	الجنس
57.80 %	25	ذكر
16.70 %	5	أنثى
100 %	30	المجموع

يتضح من الجدول أعلاه نجد أن (25) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (57.80 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة ذكور وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة مقابل (05) منهم يمثلون ما نسبته ( 16.70 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة إناث ، وهنا يمكن ملاحظة أن هناك تباعد لأفراد العينة في المؤسسة من الجنسين .

نستنتج أن المؤسسة محل الدراسة تحتوي على نسب متفاوتة من الموظفين وذلك بسبب توجه جنس الإناث نحو قطاعات أخرى مثل قطاع التعليم والصحة .

#### الجدول رقم (02) يمثل توزيع مفردات العينة حسب السن

النسبة %	التكرار	السن
25 %	04	30 سنة أو أقل
40.60 %	15	من 31 إلى 40 سنة
26.60 %	05	من 41 إلى 50 سنة
07.80 %	06	من 51 سنة فما فوق
100 %	30	المجموع

- يتضح من الجدول رقم ( 02 ) أن (15) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ( 50 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنهم بين (31 و 40) سنة ، في حين أن 06 منهم يمثلون ما نسبته (20 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنهم (51 سنة فما فوق) ، مقابل (05) منهم يمثلون ما نسبته (16.70%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنهم بين ( 41 و 50 ) سنة أو أقل، بينما ( 04 ) منهم يمثلون ما نسبته ( 13.30 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة سنهم أقل من (30) سنة ،

- ويكشف الجدول أن غالبية المبحوثين يتراوح سنهم بين ( 31 و 50 ) سنة ، حيث وصلت نسبتهم إلى (86.70 %) من إجمالي المبحوثين ، كون إنشاء المؤسسة لم يكن حديثا الشيء الذي أدى بها إلى المحافظة على مواردها البشرية مما يؤكد أن أغليبتهم لديهم خبرات طويلة في مجال العمل داخل المنظمة ، وهذا سيكون له تأثير واضح على مستوى العملية القيادية في المنظمة ، وبالنسبة للفئة الذين سنهم (30) سنة أو أقل فكانت نسبتهم (13.30%) مما يدل على أن المنظمة تفتح بشكل دوري باب التوظيف للعناصر الشابة ، وهذا سيكون له أثر ايجابي على مستقبل المنظمة.

#### الجدول رقم (03) يمثل توزيع مفردات العينة حسب المستوى التعليمي

النسبة %	التكرار	المستوى الدراسي
13.33 %	04	ابتدائي
13.33 %	04	متوسط
16.70 %	05	ثانوي
50 %	15	جامعي
17.20 %	02	دراسات عليا
100 %	30	المجموع

يتضح من الجدول رقم ( 03 ) أن (15) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ( 48.40 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي جامعي وهم الفئة الأكثر في عينة الدراسة ، مقابل (05) منهم يمثلون ما نسبته (16.70 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي ثانوي ، في حين أن 04 منهم يمثلون ما نسبته (13.33%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم مستوى ثانوي، و (04) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (13.33 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة مستواهم التعليمي متوسط ، في حين أن (02) منهم يمثلون ما نسبته (06.70%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة لديهم دراسات عليا.

يلاحظ من إحصاءات الجدول رقم (05) أن النسبة الكبيرة من المبحوثين جامعيين ويرجع ذلك إلى طبيعة العمل الإداري الذي يتطلب توفر مستوى تعليمي عالي لما يتضمنه من دقة ، ويؤكد هذا حرص المنظمة على الاستفادة من الخبرات الأكاديمية في

تسيير أعمالها ، كما أن هذه النسبة المعتبرة من الجامعيين في المنظمة ستساعدها على التغيير وتطوير أساليب جديدة في العمل الإداري يؤدي إلى تنمية الثقافة التنظيمية لهم . نستنتج إذا أن المستوى التعليمي يقل كلما انتقلنا من المستوى الجامعي إلى المستويات الدنيا وأن الإدارة تشجع الكفاءات العليا في الاستقطاب لمناصب الشغل .

#### الجدول رقم (04) يمثل توزيع مفردات العينة حسب عدد سنوات الخبرة

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة %
05 سنوات أو أقل	04	13.30 %
من 06 إلى 10 سنوات	10	33.30 %
من 11 إلى 15 سنة	10	33.30 %
من 16 سنة فما فوق	06	20 %
المجموع	30	100 %

- يتضح من الجدول رقم ( 04 ) أن (10) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته ( 33.30 % ) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (06 إلى 10) سنوات ونجد أيضا أن (10) من افراد العينة يمثلون مانسبته ( 33.30 % ) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (11 إلى 15) سنوات الفئتين الأكثر في عينة الدراسة ، في حين أن (6) منهم يمثلون ما نسبته (20 %) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (16) سنة فما فوق ، مقابل (04) من عينة الدراسة يمثلون ما نسبته (13.33%) من إجمالي أفراد عينة الدراسة خبرتهم من (05) سنوات أو أقل .

يلاحظ أن الفئة الثانية والفئة الثالثة والتي خبرتهما (06 إلى 10) و(11 إلى 15) سنوات نسبتهما (66.60 %) من العينة هما الفئتين الغالبتان على العينة ويرجع ذلك إلى أن غالبيتهم من الشباب وهو أمر طبيعي حيث تراوحت فئة السن الغالبة من (31 إلى 40) سنة لأن بداية العمل تبدأ في العادة بعد سن (25) سنة تقريبا حيث يوظفون بعد هذا السن بسبب تكوينهم الأكاديمي وهي سن لا تسمح بخبرة كبيرة جدا .

## المحور الثاني : عرض وتحليل البيانات

### أ عرض وتحليل بيانات الفرضية الأولى

- علاقات العمل الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين تؤثر على الولاء التنظيمي  
الجدول رقم (05) يمثل توزيع مفردات العينة حسب مساهمة علاقاتك مع مشرفك  
في تباعد أو تقارب في وجهات النظر

النسبة %	التكرار	علاقتك مع مشرفك
93.30 %	28	تقارب في وجهات النظر
06.70 %	02	تباعد في وجهات النظر
100 %	30	المجموع

من البيانات الواردة في الجدول رقم (05) نجد أن نسبة (93.30 %) من أفراد العينة والتي تمثل (28) فردا يرون أن هناك تقارب في وجهات، إلا أن نسبة (6.70 %) والتي تمثل (02) أفراد يرون بأن هناك تباعد في وجهات مع مشرفيهم.

لقد أكد المبحوثين أن المؤسسة تتوفر على قواعد واضحة وصريحة في العمل ومن ثم يمكن القول أن وجود هذا التقارب في وجهات النظر في العمل يشير إلى قوة فعالية جهود المؤسسة ومؤشرات على وجود لنشر القيم الجوهرية لها - قيم المنظمة - وهناك اتفاق على مجموعة قيم تحكم السلوك العام للعاملين ويتضح ذلك من خلال ما لمسناه من إجابات المبحوثين حيث أن أغلبهم أقرروا بأن هناك تقارب في وجهات النظر مما يعكس وجود الاحترام المتبادل وإشراك العمال في اتخاذ القرارات بين العمال هذا ما يضمن الحفاظ على المنظمة، ووضمان سيرورتها بين المنظمات.

الجدول رقم (06) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الطريقة الغالبة في تعاملك مع

### مشرفك رسمية أو غير رسمية

النسبة %	التكرار	تعاملك مع مشرفك في العمل
83.30 %	25	رسمية
16.70 %	05	غير رسمية
100 %	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (83.30%) من أفراد العينة والتي تمثل (25) فردا يرون أن الطريقة الغالبة في التعامل مع المشرف هي في شكل رسمي، إلا أن نسبة (16.70%) والتي تمثل (05) أجابوا بأن الطريقة الغالبة في التعامل مع المشرف هي في شكل غير رسمي .

ومن خلال هذه النتائج نجد أن معظم المبحوثين يرون أن الطريقة الغالبة في التعامل مع المشرف هي في شكل رسمي مما يثبت على وجود قنوات للحوار وتطبيق لتعليمات المشرفين بشكل رسمي مما يعطي المصداقية وتطبيق للأوامر .

الجدول رقم (07) يمثل توزيع مفردات العينة حسب كلا الحالتين رسمية أو غير رسمية من حيث الفعالية

النسبة %	التكرار	التعامل الرسمي أو غير الرسمي من حيث الفعالية
60 %	18	نعم
40 %	12	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول رقم (07) نلاحظ أن نسبة (60%) من أفراد العينة والتي تمثل (18) فردا يرون أن هناك فعالية من خلال التعامل الرسمي او غير الرسمي في حين أن نسبة (40%) والتي تمثل (12) فردا أجابوا بلا ويرون عكس ذلك .

من خلال ما سبق يمكن ملاحظة أن غالبية المبحوثين يرون أن هناك فعالية من خلال التعامل الرسمي أو غير الرسمي ويمكن إرجاع مستوى فعالية التعامل هذا إلى درجة وضوح إلى معايير الاستقطاب والاختيار و التعيين ، بمعنى اختيار الأفراد الذين هم على درجة عالية من التوافق مع مستواهم العلمي .

**الجدول رقم (08) يمثل توزيع مفردات العينة حسب القيام دون استشارة مشرفك بالأعمال التي تقوم بها**

النسبة %	التكرار	دون استشارة المشرف على عملك
83.30 %	25	نعم
16.70 %	05	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (83.30 %) من أفراد العينة والتي تمثل (25) فردا يرون أنهم لا يستشيرون مشرفهم عن العمل، إلا أن نسبة (16.70 %) والتي تمثل (05) فردا أجابوا بلا ويرون أنهم يستشيرون مشرفهم عن العمل. من خلال النسب السابقة يتضح لنا أن معظم أفراد المبحوثين يتمتعون بكافة الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم حيث يمكن إرجاع ارتفاع هذه النسبة لمدى ثقة الإدارة في موظفيها وتمكينهم وذلك بمنحهم الصلاحيات اللازمة في أداء المهام بالشكل الذي يروونه مناسباً ، ونلاحظ أن هناك مساحة للحرية كبيرة للموظفين والثقة المتبادلة بين العاملين والإدارة - وهذا ما لمسناه خلال مقابلة بعض موظفي المؤسسة - مما يؤدي لزيادة معنوياتهم ويساعد على جعلهم أكثر أداءً، فالإدارة هنا ترى موظفيها أهم مورد متاح لها .

**الجدول رقم (09) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة (نعم) ماهو موقف رئيسك**

النسبة %	التكرار	موقف رئيسك (نعم)
60 %	18	تقبل الموقف
40 %	12	توبيخ وعدم تكرار الأمر
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (60 %) من أفراد العينة والتي تمثل الغالبية أي (18) فردا يرون أنهم ليس هناك إشكال من جهة المشرف على عملهم ، وبالتالي تقبل الموقف، بينما نسبة (40 %) والتي تمثل (12) فردا تم توبيخهم وطلب عدم تكرار هذا الامر .

من خلال النسب السابقة يتبين أن النسبة الأكبر من الأكبر من العاملين تؤكد أنها تساهم في وضع الأهداف وتسعى لتحقيقها مما يؤكد ثقة الإدارة في العاملين وعدم وجود مسافة بين العاملين والإدارة فالمشاركة في وضع الأهداف تحقق الأمن والاستقرار الوظيفي كما تجعل العامل أكثر اجتهادا وبذلا للمجهود لتحقيق الأهداف المسطرة وتنفيذ القرارات التي شارك في صنعها كما أن من شأنها حمايته من استبداد الإدارة وتسلطها .

**الجدول رقم (10) يمثل توزيع مفردات العينة حسب القرابة مع احد المشرفين عن**

**عملك**

النسبة %	التكرار	قربتك مع أحد المشرفين
10 %	03	نعم
90 %	27	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (90 %) من أفراد العينة والتي تمثل (27) فردا يرون بأن ليس هناك علاقة قرابة مع احد المشرفين داخل المنظمة ، إلا أن (10 %) والتي تمثل (03) أفراد أجابوا بأن هناك وجود علاقة قرابة مع احد المشرفين .

من خلال ما سبق يتبين أن هاته مؤشرات إيجابية داخل المنظمة من خلال عدم الإتكالية بين العمال وعدم استغلال هاته القرابة على حساب المنظمة وأهدافها المسطرة.

**الجدول رقم (11) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الاجابة (نعم) ماهي طبيعة**

**هاته العلاقة**

النسبة %	التكرار	طبيعة العلاقة مع مشرفك
03.30 %	01	قرابة عائلية
03.30 %	01	نفس الحي
03.30 %	01	زمالة وصدقة
10 %	03	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (03.30 %) من أفراد العينة والتي تمثل (01) فردا واحدا يرى أن طبيعة العلاقة مع المشرف هي علاقة قرابة عائلية، بينما نسبة

(03.30 %) والتي تمثل (01) فردا واحدا يرى أن طبيعة العلاقة مع المشرف هي علاقة انتماء إلى نفس الحي، فيما نجد أيضا نسبة (03.30 %) والتي تمثل (01) فردا واحد يرى أن طبيعة العلاقة مع المشرف هي علاقة زمالة وصدقة.

من النتائج السابقة يتضح أن هاته العلاقات القرابية تختلف وتتنوع رغما قلتها إلا أن أمر جيد وذلك لاختلاف طبيعة هاته القرابة.

**الجدول رقم (12) يمثل توزيع مفردات العينة حسب تعامل الإدارة بطرق مختلفة حسب**

#### العمل

النسبة %	التكرار	تعامل الإدارة بطرق مختلفة حسب العمل
% 83.30	25	نعم
% 16.70	05	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (83.30 %) من أفراد العينة والتي تمثل (25) فردا يرون بأن هناك طرق مختلفة في التعامل طبيعة العمل ، بينما نسبة (16.70 %) والتي تمثل (05) أفراد لا يرون ذلك .

من خلال نتائج الجدول السابق يمكن القول بأن هناك طرق مختلفة في التعامل مع طبيعة العمل من خلال التنوع والاختلاف والتميز داخل المنظمة ، من حيث التعاطي مع مجمل المقترحات والنقاشات التي تحدث مع أفراد المنظمة وهذا ما يضمن المشاركة في عملية اتخاذ القرارات .

**الجدول رقم (13) يمثل توزيع مفردات العينة حسب آلية تقسيم منحة المردودية حسب**

#### العمل

النسبة %	التكرار	تقسيم منحة المردودية
% 86.70	26	نعم
% 13.30	04	لا
%100	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (86.70 %) من أفراد العينة والتي تمثل (26) فردا يقرون بالتقسيم العادل لمنحة المردودية، في حين نجد أن نسبة (13.30 %) والتي تمثل (04) أفراد أجابوا ب:لا و يرون انه لا توجد آلية عادلة في تقسيم منحة المردودية.

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن النسب كانت متفاوتة من حيث أن غالبية العمال يرون بأن هناك آلية عادلة في تقسيم منحة المردودية ، وهذا راجع إلى تشجيع المشرفين على العمل في تهمين المهارات وقد تكون راجع أيضا إلى شخصية المشرف على العمل في تقييم العمال، فالحوافز المادية تلعب دورا في أداء العاملين كما بينته المدارس الكلاسيكية ، في حين نرجع نفي النسبة الباقية من المبحوثين لذلك لضعف إدراكهم لمعايير نظام المكافآت والحوافز في المؤسسة محل الدراسة .

الجدول رقم (14) يمثل توزيع مفردات العينة حسب متابعة عملك دون مراقبة من طرف

#### المشرف

النسبة %	التكرار	مراقبة العمال من طرف المشرف
66.70 %	20	نعم
33.30 %	10	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (66.70 %) من أفراد العينة والتي تمثل (20) فردا يقرون بعدم وجود مراقبة من طرف المشرف على العمل داخل المؤسسة ، بينما نسبة (33.30 %) والتي تمثل (10) فردا أجابوا ب:نعم و يرون أن هناك مراقبة من طرف المشرف القائم على العمل .

من خلال نتائج الجدول السابق نلاحظ أن إجابات المبحوثين جاءت بغالبية مما يقرون بعدم وجود مراقبة من طرف المشرف إلى حد ما ، بينما البقية من المبحوثين أقرت بوجود متابعة من طرف المشرف على العمل ، وهذا راجع إلى طبيعة وشخصية المشرف من تقييم العمال من حيث انه هو الأمر بالصرف ويعرف مستوى وثقة كل عامل داخل المنظمة.

الجدول رقم (15) يمثل توزيع مفردات العينة حسب ثقة القائد فيك على ظروف

العمل

الثقة القائد	التكرار	النسبة %
نعم	22	73.30 %
لا	08	26.70 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (73.30 %) من أفراد العينة والتي تمثل (22) فردا يرون أن ثقة القائد تؤثر على ظروف عملهم داخل المنظمة ، بينما نجد أن نسبة (26.70 %) من أفراد العينة والتي تمثل (08) أفراد يقرون بعدم وجود تأثير من جانب ثقة القائد فيهم.

من خلال نتائج الجدول السابق يتضح أن نسبة كبيرة من المبحوثين يرون أن ثقة القائد تؤثر على ظروف عملهم داخل المنظمة ، ومنه يتبين لنا أن غالبية المبحوثين هم على درجة عالية من التوافق والعلاقة التي تربطهم تلعب دور في تماسك الجماعة ومنه تحقيق الأداء الجيد ، وهذا راجع إلى ثقة وشخصية القائد.

الجدول رقم (16) يمثل توزيع مفردات العينة من حيث قربك من قائدك يمنح لك الشعور بالانتماء للمؤسسة

قربك من قائدك يمنح لك الشعور بالانتماء للمؤسسة	التكرار	النسبة %
نعم	27	90 %
لا	03	10 %
المجموع	30	100 %

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة (90 %) من أفراد العينة والتي تمثل (27) فردا يرون بان هناك شعور بالانتماء من خلال قربهم من المشرف على عملهم ،

بينما نجد أن نسبة (10 %) والتي تمثل (03) فردا يرون بانه لاجود للشعور بالانتماء من خلال قريهم من المشرف على العمل .

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن نسب إجابات المبحوثين كانت أغلبها تفر بوجود الشعور بالانتماء لهاته المنظمة في وجود قائدهم أو المشرف على العمل وهذا راجع إلى صفة القائد الناجح وتكريس فعالية التنظيم بين أفراد المنظمة.

الجدول رقم (17) يمثل توزيع مفردات العينة من حيث ان المؤسسة تنقسم داخليا إلى

#### جماعات متنازعة

النسبة %	التكرار	انقسام المؤسسة داخليا إلى جماعات متنازعة
13.30 %	04	نعم
86.70 %	26	لا
100 %	30	المجموع

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن نسبة (86.70%) من أفراد العينة والتي تمثل (26) فردا يرون بعدم وجود انقسام المؤسسة داخليا إلى جماعات متنازعة في حين أن نسبة (13.30 %) والتي تمثل (04) أفراد أجابوا ب:نعم ويرون أن المؤسسة تنقسم داخليا إلى جماعات متنازعة.

من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن أغلب المبحوثين أكدوا ، مما يدل على أن تركيز المؤسسة لا ينصب فقط على التنسيق بين العاملين داخل المصلحة الواحدة بل يشمل أيضا الحفاظ على مكتسبات المنظمة وحل الخلافات في إطارها الرسمي والحفاظ على روح الجماعة والتركيز على أهداف المنظمة .

الجدول رقم (18) يمثل توزيع مفردات العينة في حالة (نعم) هل أنت ضمن هاته

#### المجموعات

النسبة %	التكرار	ضمن هاته المجموعات
10 %	03	نعم
3.30 %	01	لا
13.30 %	04	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن أفراد العينة الذين أجابوا ب:نعم أي نسبة (10%) وهو ما يعادل (03) أفراد من العينة يقرون بانضمامهم إلى هاته المجموعات المتنازعة، بينما نجد أن نسبة (3.30 %) أي فرد (01) واحد يعارض الانضمام إلى هاته المجموعات. من خلال نتائج الجدول السابق نجد أن أغلب أفراد العينة المجيبين ب: نعم كان هدفهم تأكيد الذات وبسط طموحاتهم داخل هاته الجماعات المتنازعة ، والشعور بالانتماء داخل المنظمة.

**الجدول رقم (19) يمثل توزيع مفردات العينة من حيث مساعدة أحد أقاربك في توظيفك بالمؤسسة**

النسبة %	التكرار	مساعدة توظيفك بالمؤسسة
100 %	00	نعم
100 %	30	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (100 %) أي ما يعادل (30) فرد وهي عينة الدراسة نفوا بعدم وجود مساعدة أي من أقاربهم في توظيفهم في المؤسسة . و من خلال النسب المتحصل عليها من الجدول السابق نلاحظ أن كامل الأفراد نفوا بعدم وجود مساعدة أي من أقاربهم في توظيفهم في المؤسسة ، وهذا يثبت الشفافية في مسابقة التوظيف لهاته المؤسسة من خلال التعيين والتثبيت ، حيث نفسر وجود أهداف مبنية على المصادقية في اختيار وتعيين أفراد المنظمة بعيدا على المحسوبية .

**الجدول رقم (20) يمثل توزيع مفردات العينة من حيث أن هناك قرابة مع أحد المشرفين**

**عاملا يساهم في استقرار العمل**

النسبة %	التكرار	قربك من مشرفك يساهم في استقرار العمل
13.30 %	04	نعم
86.70 %	26	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من الجدول السابق أن نسبة (86.70 %) أي ما يعادل (26) فرد من أفراد العينة ينفون بعدم وجود قرابة مع أحد المشرفين يشكل عاملاً يساهم في استقرار العمل ، في حين نجد أن نسبة ( 13.30 %) وهو ما يعادل (04) أفراد من أفراد العينة أجابوا ب:نعم حيث يقرون بوجود قرابة مع احد المشرفين يشكل عاملاً يساهم في استقرار العمل من خلال القراءة الإحصائية للجدول السابق نجد أن المؤسسة يسودها فلسفة التوجه بالعمل الجماعي الذي ينعكس إيجابياً لتوفير مناخ ملائم للعمل حيث أنه ما نسبته حوالي (86.70 %) أي ما يعادل (26) فرد ينفون بعدم وجود قرابة مع أحد المشرفين يشكل عاملاً يساهم في استقرار العمل وهذا راجع إلى وجود الرضى الوظيفي من خلال تحمل المسؤوليات والعمل من اجل أهداف المنظمة والولاء يكون للمنظمة قبل القائد في حين النسبة التي نفت ذلك عادة ما يكون ولأئهم للمشرف قبل المنظمة.

### ج. عرض وتحليل بيانات الفرضية الثانية

- اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعامل داخل المنظمة

الجدول رقم (21) يمثل توزيع مفردات العينة حسب المشاركة في عملية اتخاذ القرار

النسبة %	التكرار	المشاركة في اتخاذ القرار
% 13.30	04	نعم
% 86.70	26	لا
%100	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (86.70%) وهو ما يعادل (26) فرداً من أفراد العينة يجيبون ب:لا من خلال عدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار ، بينما نجد أن نسبة (13.30%) أي (04) أفراد من أفراد العينة يرون أنه معنيون بالمشاركة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة .

من خلال النسب المتحصل عليها من الجدول السابق حيث أكدت نسبة (86.70 % ) من المبحوثين بعدم مشاركتهم في عملية اتخاذ القرار وهذا راجع إلى مركزية القرار وعدم تفويض السلطة بين العمال بينما كانت فئة قليلة فقط معنية في المشاركة في عملية اتخاذ القرار وهذا راجع إلى تكوينهم العالي مقارنة بالعمال الآخرين وعادة ما يتم إشراك رؤساء المصالح في عملية اتخاذ القرار.

**الجدول رقم (22) يمثل توزيع مفردات العينة من حيث استشارة القائد قبل أن يعد أي قرار يخصك في العمل**

النسبة %	التكرار	مدى استشارة القائد قبل أن يعد أي قرار
70 %	21	نعم
30 %	09	لا
100 %	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (70 %) وهو ما يعادل (21) فردا من أفراد العينة يرون أن هناك استشارة من طرف قائدهم قبل أن يعد أي قرار، بينما نجد أن نسبة (30 %) أي (09) أفراد من أفراد العينة يرون أنه لا يتم استشارتهم من طرف قائدهم قبل أن يعد أي قرار.

من خلال النسب المتحصل عليها من الجدول السابق يتضح أن غالبية أفراد العينة يقرون بوجود استشارة من طرف المشرف على العمل وذلك قبل أن يعد أي قرار داخل المنظمة ، وهذا راجع إلى التعاون وتثمين للمهارات لدى العمال ومدى مساهمة هؤلاء في عملية اتخاذ القرار .

**الجدول رقم (23) يمثل توزيع مفردات العينة حسب توجه العمال من خلال طرح انشغالاتهم**

النسبة %	التكرار	توجه العمال في طرح الانشغالات
56.70 %	17	مشرفك على العمل
26.70 %	08	الإدارة
16.70 %	05	النقابة
100 %	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (56.70 %) وهو ما يعادل (17) فردا من أفراد العينة يرون أن توجههم في طرح انشغالاتهم يكون على مستوى المشرف على العمل، بينما نجد أن نسبة (26.70 %) أي (08) أفراد من أفراد العينة

يرون أن توجههم في طرح انشغالاتهم يكون على مستوى الإدارة ، في حين أكدت نسبة (16.70 % ) أي (05) أفراد من أفراد العينة يرون أن توجههم في طرح انشغالاتهم يكون على مستوى النقابة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول أعلاه ، يتبين أن أغلب المبحوثين يرون أن توجههم في طرح انشغالاتهم يكون على مستوى المشرف على العمل وذلك من خلال قرب هؤلاء من أفراد المنظمة ، والشعور بالانتماء والتعاون في حين ان المشرفين يشجعون على مبدأ التشاور في حل الخلافات والنزاعات داخل المنظمة.

**الجدول رقم (24) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الشكاوى المقدمة من طرف العمال تكون لها اهتمام من طرف الإدارة**

النسبة %	التكرار	مدى تعاون الإدارة من خلال الشكاوى
66.70 %	20	نعم
33.30 %	10	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (66.70%) وهو ما يعادل (20) فردا من أفراد العينة يرون أن المؤسسة تنظر للشكاوى المقدمة من طرف العمال، بينما نجد أن نسبة (33.30%) أي (10) أفراد من أفراد العينة ينفون اهتمام المؤسسة بالشكاوى المقدمة من طرف العمال.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن النسب الكبيرة من المبحوثين رأت أن المؤسسة تنظر للشكاوى المقدمة من طرف العمال ، فالمؤسسات التي توفر رعاية اجتماعية كافية لموظفيها هي الأكثر استقرارا لمواردها البشرية وهذا ما نجده في المؤسسات اليابانية والأمريكية والتي تؤكد نظرية Y و Z ، وهذا ما ينعكس على أداء مواردها وبالتالي تحقيق الأداء الأفضل من خلال الاهتمام الإدارة بالعمال وحل الشكاوى وحل الخلافات داخل المنظمة .

**الجدول رقم (25) يمثل توزيع مفردات العينة حسب معرفة أهداف المؤسسة**

معرفة أهداف المؤسسة	التكرار	النسبة %
نعم	26	86.70 %
لا	04	13.30 %
المجموع	30	100 %

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (86.70%) أي ما يعادل (26) فرد من أفراد العينة يقرون بمعرفة أهداف المؤسسة ، في حين أكدت نسبة (13.30%) أي ما يعادل (04) أفراد من أفراد العينة بعدم معرفتها لأهداف المنظمة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد الغالبية من المبحوثين يقرون بمعرفتهم لأهداف المنظمة من خلال احترافية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وهذا يبين أن المؤسسة يسودها مناخ تنظيمي مناسب وهذا ما سيسهل إجراءات وسير العمل داخل المؤسسة .

**الجدول رقم (26) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الإجابة ب: نعم هل هناك مساعي لتحقيقها**

مدى تطبيق هاته الأهداف	التكرار	النسبة %
نعم	24	80 %
لا	02	06.70 %
المجموع	26	86.70 %

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (80%) وهو ما يعادل (24) فردا من أفراد العينة يؤكدون على السعي لتحقيق هاته الأهداف ، في حين رأيت نسبة (06.70%) أي (02) أفراد من أفراد العينة انه ليست هناك مساعي لتحقيق هاته الأهداف .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب المبحوثين يؤكدون على السعي لتحقيق هاته الأهداف ، وهو أمر مطلوب قصد توفير مناخ تنظيمي جيد لأداء العمل بأعلى كفاءة وتحقيق الأهداف ، ومدى فعالية الرضى الوظيفي بين عمال المنظمة ويمكن

إرجاع النسبة الباقية التي نفت انه ليست هناك مساعي لتحقيق هاته الأهداف لعدم معرفتها باللوائح والنظم لهاته المنظمة وليس لديها تكوين عال .

الجدول رقم (27) يمثل توزيع مفردات العينة حسب مدى القيام بأعمال إضافية دون أن

#### تنتظر أي مقابل

النسبة %	التكرار	مدى القيام بأعمال إضافية
76.70 %	23	نعم
23.30 %	07	لا
100 %	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (76.70%) وهو ما يعادل (23) فردا من أفراد العينة يقرون بالقيام بأعمال إضافية دون مقابل ، أما نسبة (23.30%) أي (07) أفراد من أفراد العينة ينفون بعدم القيام بأعمال إضافية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب المبحوثين يتمتعون بالحرية في أداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، وهذا ما يتيح عنصر مساحة الحرية التي يتيحها الرئيس لمؤوسيه عند أدائهم لعملهم وهذا ما يجعلهم أكثر ارتياحا في العمل مما يدل على وجود الولاء التنظيمي للمنظمة مما يولد الثقة بين رؤساء المصالح والمؤوسين وهي سمة إيجابية تحسن من أداء العمل.

الجدول رقم (28) يمثل توزيع مفردات العينة حسب الشعور بالاعتزاز بإنتمائك للمؤسسة

النسبة %	التكرار	مدى اعتزازك بإنتمائك للمنظمة
86.70 %	26	نعم
13.30 %	04	لا
100 %	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (86.70%) وهو ما يعادل (26) فردا من أفراد العينة يقرون باعتزازهم وانتمائهم لهاته المنظمة، في حين أن نسبة (13.30%) وهو ما يعادل (04) أفراد من أفراد العينة نفوا اعتزازهم بالمنظمة.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن غالبية أفراد العينة يقرون باعتزازهم وانتمائهم لهاته المنظمة وهذا راجع إلى الاستقرار المهني ومدى الخدمات المهنية والإنسانية المقدمة من طرف هاته المؤسسة للأفراد وهذا بدوره الضامن بوجود الرضى بين العمال ، أما البقية نفت بعدم الاعتزاز لهاته المنظمة وهذا عادة مايرجع إلى الحوافز المادية وعدم تأكيد الذات داخل المنظمة.

### الجدول رقم (29) يمثل توزيع مفردات العينة حسب رأي مشرفك في إنجاز الأعمال

النسبة %	التكرار	رأي مشرفك في إنجاز الأعمال
86.70 %	26	نعم
13.30 %	04	لا
100 %	30	المجموع

نلاحظ من الجدول أعلاه أن نسبة (86.70%) أي ما يعادل (26) فرد من أفراد العينة يؤكدون على أن هناك طلب من طرف المشرف بمشاركتهم في أداء أو إنجاز أعمالهم، فيما أكدت نسبة (13.30%) أي ما يعادل (04) فرد من أفراد العينة أنهم لا يطلب من مشرفهم متابعة أو إنجاز أي عمل من أعمالهم .

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن غالبية أفراد العينة يؤكدون على أن هناك طلب من طرف المشرف بمشاركتهم في أداء أو إنجاز أعمالهم، وهذا يرجع أساسا إلى عقلية القائد الناجح من خلال المتابعة والتوجيه وإشراك العمال لما هو أفضل في تسيير أمور المنظمة ، أما البقية نفت بعدم هناك أي طلب من المشرف من خلال متابعتهم لأعمالهم الإدارية داخل المنظمة.

الجدول رقم (30) يمثل توزيع مفردات العينة حسب مدى إنجاز عملك بالمؤسسة  
على حساب أمورك الشخصية

النسبة %	التكرار	إنجاز عملك على حساب أمورك الشخصية
73.30 %	22	نعم
26.70 %	08	لا
100 %	30	المجموع

من الجدول أعلاه نلاحظ أن غالبية أفراد العينة أي نسبة (73.30%) وهو ما يعادل (22) فردا من أفراد العينة يقرون بإنجاز أعمالهم على حساب أمورهم الشخصية ، أما نسبة (26.70%) أي (08) أفراد من أفراد العينة ينفون بعدم إنجاز أعمالهم على حساب أمورهم الشخصية.

من خلال القراءة الإحصائية للجدول نجد أن أغلب المبحوثين يتمتعون بالحرية في أداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، من خلال إنجاز أعمالهم على حساب أمورهم الشخصية ، وهذا دليلا على وجود الرضى الوظيفي وان هناك ولاء تنظيمي للمنظمة وهذا يخدم المنظمة ويجعلها متميزة عن غيرها من المنظمات.

## 2. عرض ومناقشة نتائج الدراسة

من خلال نتائج تحليل نتائج الجداول لأبعاد العملية القيادية وفعالية التنظيم نستنتج ما يلي :

### أ. عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الأولى :

\* علاقات العمل الإنسانية بين القائد والمرؤوسين تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل يمكن حصر مجموعة من الاستنتاجات العامة المتعلقة بالفرضية الأولى كما

يلي:

\* تتوفر المؤسسة على قواعد واضحة وصريحة في العمل ومن ثم يمكن القول أن وجود هذا التقارب في وجهات النظر في العمل يشير إلى قوة فعالية جهود المؤسسة ومؤشرات على وجود لنشر القيم الجوهرية لها

\* أن الطريقة الغالبة في التعامل مع المشرف هي في شكل رسمي مما يثبت على وجود قنوات للحوار وتطبيق لتعليمات المشرفين بشكل رسمي مما يعطي المصدقية وتطبيق للأوامر

\* أن هناك فعالية من خلال التعامل الرسمي أو غير الرسمي ويمكن إرجاع مستوى فعالية التعامل هذا إلى درجة وضوح إلى معايير الاستقطاب والاختيار و التعيين

\* يتمتع أفراد المنظمة بكافة الصلاحيات اللازمة لأداء المهام الموكلة إليهم حيث يمكن إرجاع ارتفاع هذه النسبة لمدى ثقة الإدارة في موظفيها وتمكينهم وذلك بمنحهم الصلاحيات اللازمة في أداء المهام بالشكل الذي يرويه مناسباً ، ونلاحظ أن هناك مساحة للحرية كبيرة للموظفين

\* ان هناك نسبة كبيرة من العمال تساهم في وضع الأهداف وتسعى لتحقيقها مما يؤكد ثقة الإدارة في العاملين وعدم وجود مسافة بين العاملين والإدارة

\* مؤشرات إيجابية داخل المنظمة من خلال عدم الإتكالية بين العمال وعدم استغلال هاته القربية على حساب المنظمة وأهدافها المسطرة

\* أن هاته العلاقات القربية تختلف وتتنوع رغماً قلتها إلا ان أمر جيد وذلك لاختلاف طبيعة هاته القربية

\* هناك طرق مختلفة في التعامل مع طبيعة العمل من خلال التنوع والاختلاف والتميز داخل المنظمة ، من حيث التعاطي مع مجمل المقترحات والنقاشات التي تحدث مع أفراد المنظمة

\* أن النسب كانت متفاوتة من حيث أن غالبية العمال يرون بأن هناك آلية عادلة في تقسيم منحة المردودية ، وهذا راجع إلى تشجيع المشرفين على العمل في تثمين المهارات وقد تكون راجع أيضاً إلى شخصية المشرف على العمل في تقييم العمال، فالحوافز المادية تلعب دوراً في أداء العاملين كما بينته المدارس الكلاسيكية

\* أن غالبية المبحوثين هم على درجة عالية من التوافق والعلاقة التي تربطهم تلعب دوراً في تماسك الجماعة ومنه تحقيق الأداء الجيد ، وهذا راجع إلى ثقة وشخصية القائد.

\* أن هناك شعور بالانتماء لهاته المنظمة في وجود قائدهم أو المشرف على العمل وهذا راجع إلى صفة القائد الناجح وتكريس فعالية التنظيم بين أفراد المنظمة

\* الحفاظ على مكتسبات المنظمة وحل الخلافات في إطارها الرسمي والحفاظ على روح الجماعة والتركيز على أهداف المنظمة

\* هناك الشفافية في مسابقة التوظيف لهاته المؤسسة من خلال التعيين والتثبيت ، حيث نفسر وجود أهداف مبنية على المصداقية في اختيار وتعيين أفراد المنظمة بعيدا على المحسوبية \* الرضى الوظيفي من خلال تحمل المسؤوليات والعمل من اجل أهداف المنظمة والولاء يكون للمنظمة قبل القائد

من خلال عرض النتائج السابقة المتعلقة الفرضية الأولى والتي تقترض وجود دور للعلاقات العمل الإنسانية بين القائد والمرؤوسين تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل قد تحققت وهذا من خلال :

- \* نظام الإشراف الديمقراطي يزيد من انتماء العمالي للمنظمة
- \* العلاقات الحسنة بين العمال تساهم في الشعور بالارتياح
- \* تفعيل قنوات الاتصال بين العمال والادارة تزيد من روح المعنوية للعمال
- كلها عوامل تساعد في تحسين أداء المرشفين وفعالية أفراد المنظمة.

#### ج. عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية الثانية :

\* اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعامل داخل المنظمة يمكن حصر مجموعة من الاستنتاجات العامة المتعلقة بالفرضية الثانية والتي جاءت كما يلي :

- \* عملية اتخاذ القرار جماعية وهذا راجع إلى تكوينهم العالي مقارنة بالعمال الآخرين وعادة ما يتم أشراك رؤساء المصالح في عملية اتخاذ القرار
- \* أن غالبية أفراد المنظمة يقرون بوجود استشارة من طرف المشرف على العمل وذلك قبل أن يعد أي قرار داخل المنظمة ، وهذا راجع إلى التعاون وتثمين للمهارات لدى العمال ومدى مساهمة هؤلاء في عملية اتخاذ القرار
- \* أغلب أفراد المنظمة يرون أن توجههم في طرح انشغالاتهم يكون على مستوى المشرف على العمل وذلك من خلال قرب هؤلاء من أفراد المنظمة ، والشعور بالانتماء والتعاون في حين أن المشرفين يشجعون على مبدأ التشاور في حل الخلافات والنزاعات داخل المنظمة

\* أن النسب الكبيرة من أفراد المنظمة يرون أن المؤسسة تنتظر للشكاوى المقدمة من طرف العمال ، فالمؤسسات التي توفر رعاية اجتماعية كافية لموظفيها هي الأكثر استقرارا لمواردها البشرية وهذا ما نجده في المؤسسات اليابانية والأمريكية والتي تؤكد نظرية Y و Z ، وهذا ما ينعكس على أداء مواردها وبالتالي تحقيق الاداء والفعالية الأفضل من خلال الاهتمام الإدارة بالعمال وحل الشكاوى وحل الخلافات داخل المنظمة

\* نجد ان أفراد المنظمة يقرون بمعرفتهم لأهداف المنظمة من خلال احترافية المنظمة وتميزها عن غيرها من المنظمات، وهذا يبين أن المؤسسة يسودها مناخ تنظيمي مناسب وهذا ما يسهل إجراءات وسير العمل داخل المؤسسة ويؤكدون على السعي لتحقيق هاته الأهداف ، وهو أمر مطلوب قصد توفير مناخ تنظيمي جيد لأداء العمل بأعلى كفاءة وتحقيق الأهداف ، ومدى فعالية الرضى الوظيفي بين عمال المنظمة ويمكن إرجاع النسبة الباقية التي نفت انه ليست هناك مساعي لتحقيق هاته الأهداف لعدم معرفتها باللوائح والنظم لهاته المنظمة وليس لديها تكوين عال

\* أغلب أفراد المنظمة يتمتعون بالحرية في أداء عملهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، وهذا ما يتيح عنصر مساحة الحرية التي يتيحها الرئيس لمؤوسيه عند أدائهم لعملهم وهذا ما يجعلهم أكثر ارتياحا في العمل مما يدل على وجود الولاء التنظيمي للمنظمة مما يولد الثقة بين رؤساء المصالح والمؤوسين وهي سمة إيجابية تحسن من أداء العمل

غالبية أفراد المنظمة يقرون باعتزازهم وانتمائهم لهاته المنظمة وهذا راجع إلى الاستقرار المهني ومدى الخدمات المهنية والإنسانية المقدمة من طرف هاته المؤسسة للأفراد ، وهذا بدوره الضامن بوجود الرضى بين العمال ، أما البقية نفت بعدم الاعتزاز لهاته المنظمة وهذا عادة ما يرجع إلى الحوافز المادية وعدم تأكيد الذات داخل المنظمة أن غالبية أفراد المنظمة يؤكدون على أن هناك طلب من طرف المشرف بمشاركتهم في أداء أو إنجاز أعمالهم، وهذا يرجع أساسا إلى عقلية القائد الناجح من خلال المتابعة والتوجيه وإشراك العمال لما هو أفضل في تسيير أمور المنظمة ، أما البقية نفت بعدم هناك أي طلب من المشرف من خلال متابعتهم لأعمالهم الإدارية داخل المنظمة

من خلال عرض النتائج المتعلقة ببعد المناخ التنظيمي نستنتج أن هناك علاقة بين المناخ التنظيمي والرغبة في الأداء وهذا ما تبين من خلال نتائج الجدول بنسبة مقبولة نوعاً ما .

من خلال عرض النتائج السابقة المتعلقة الفرضية الثانية والتي تقترض أن اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني للعامل داخل المنظمة قد تحققت وهذا من خلال :

- \*المشاركة الجماعية في اتخاذ القرارات تزيد من ارتباط العمال داخل المؤسسة
- \*تفويض السلطة يؤدي الى زيادة تحمل العمال للمسؤولية داخل المؤسسة
- \*تفعيل قنوات الاتصال بين أفراد المنظمة والادارة تزيد من روح المعنوية لأفراد المنظمة.

#### د. عرض ومناقشة نتائج دراسة الفرضية العامة :

**\* العملية القيادية لها دور في تحقيق الفعالية التنظيمية في هاته المؤسسة.**

من خلال الدراسة الميدانية ومحاولة الوقوف على مكونات العملية القيادية التي من شأنها أن تؤثر على فعالية التنظيم ، ومن خلال نتائج الفرضيات الجزئية التي أكدت وجود دور للعلاقات العمل الإنسانية ومبدأ التشاور والتوقعات في الحكم على فعالية الولاء التنظيمي والاستقرار المهني للعمال ، هذا ما تحققت معه الفرضية العامة ، فالدور الايجابي للعملية القيادية له صلة وثيقة بفاعلية الرئيس والمرؤوس وهو ما يوجه المؤسسة بشكل ايجابي نحو أداء وفعالية أفضل .

### 3. الاستنتاج العام

من خلال نتائج الفرضية السابقة والتدليل على الفرضيات الفرعية نستنتج مايلي :

- هناك تأثير ايجابي للعملية القيادية السائدة في المؤسسة على مستوى فعالية التنظيم الذي اتضح لنا

وتتفق هذه مع نتائج الدراسات السابقة التي تشير إلى تأثير القيادة الإدارية على فعالية أداء الفرد الذي يأتي في الغالب بصورة غير مباشرة وذلك من خلال التأثير على سلوكيات الأفراد ( الرضا ، الرغبة في الأداء ..الخ ) والتي تؤثر في المدى البعيد على أدائه لمهامه .

- الدور الاستراتيجي الذي تلعبه إدارة المؤسسة في بناء قيادة ايجابية ، الذي يبرز صحة ممارسات الاختيار والتعيين وإلى تعيين كفاءات عالية تتفق قيمهم مع قيم المؤسسة

- وجود قيم ترفع مستوى الدافعية والولاء والذي يظهر في حضور قيم العدالة والتقدير وتشجيع الانجاز والتطوير والتدريب المستمرين ، مع تبني مجموعة من المعتقدات ذات التأثير الايجابي على سلوك العاملين .

- النجاح في التوافق بين قيم العاملين وقيم المنظمة الذي ساهم بدوره في خلق ثقافة قوية ترفع معنويات العاملين وحضور الثقة بينهم وبين المنظمة مما يؤدي إلى نشوء سلوكيات ايجابية لدى العاملين تظهر في قوة الرغبة في الأداء ، وكذا عدم وجود فجوة بين القيم التنظيمية المعلنة التي عبر عنها الرؤساء وبين القيم التنظيمية السائدة فعلا مما يشير لقوة التوافق التنظيمي .

ومن خلال النتائج السابقة نستطيع القول بأن العملية القيادية لها دور في تحقيق **الفعالية التنظيمية** ، ومنه صعوبة فصل العملية القيادية عن فعالية التنظيم، فبالرغم من تعدد المحددات التنظيمية التي تسهم في التأثير على أداء الفرد من حيث تحفيزه وتحسينه وتقويمه إلا أنها في الغالب هي من طبيعة العملية القيادية التي تحيط بالفرد عند أدائه لمهامه ، فالعملية القيادية بما تحمله من قيم ومعتقدات تمثل المصدر الأساسي والحاكم للسلوك التنظيمي ، كما تعتبر المحرك الأساسي للطاقات والقدرات فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء والفعالية وهذا ما أشارت إليه دراستنا والدراسات السابقة التي تناولت هذا الموضوع .

## خاتمة

لقد تناولت الدراسة الراهنة موضوع العملية القيادية والفعالية التنظيمية ولقد حاولت دراسة الموضوع نظريا وميدانيا، حيث تناولت في الإطار النظري الإستراتيجية المنهجية التي تم العمل بها، كما ناقشنا مختلف القضايا والمسائل النظرية والإمبريقية التي عالجت مسألة القيادة كمتغير تنظيمي يرتبط بباقي متغيرات البناء التنظيمي للمؤسسة، وقد تبين في الدراسة النظرية أن القيادة كمتطلب وظيفي تنجر عنه مسائل متعددة مثل تنمية المهارات وتطوير القدرات ورفع مستوى الأداء وتحسين الإنتاج كما ونوعا، بالإضافة إلى تحسين المركز القيادي والاجتماعي والإحساس بالراحة والطمأنينة وتحقيق الرضى والاستقرار والشعور بالأهمية داخل المؤسسة... الخ ومدى تأثير العملية القيادية على الفعالية التنظيمية وحاجة العامل إليه ليحقق الاستقرار المادي والمعنوي معا.

وفي نفس هذا السياق جاءت الدراسات والإمبريقية معالجة للموضوع المدروس، حيث عالجت قضايا متعلقة بموضوع الدراسة والتي حاولت من خلالها إيجاد مختلف الارتباطات بين العملية القيادية وتجسدت الفعالية التنظيمية بأبعادها المختلفة، وقد عالجت هذه الدراسات قضايا مهمة تتعلق بموضوع البحث من حيث الحاجة إلى العملية القيادية، وتنمية المهارات بطريقة مستمرة، والحاجة إلى خلق المناخ التنظيمي الملائم لشعور العمال بأهميتهم وأهمية إنجازاتهم والاعتراف بها على سبيل التقدير والاحترام، ومدى أهمية ذلك وتأثيره على استقرار العمال وعلى الفعالية التنظيمية خاصة إذا كان متبوعا بتخطيط علمي مدروس ومناسب لاختيار أكفأ العاملين.

وقد تناولت هذه الدراسة الميدانية تبعا للتحليلات الكمية والكيفية والتي استندت إليها لتحليل مؤشرات الفرضيات التي صغناها على شكل أسئلة الاستمارة، وتبين لنا من خلالها أن نسبة تحقيق الفروض كانت كبيرة جدا وقد اعتمدت الدراسة على خطة منهجية تستجيب لأهداف الدراسة التي أجريناها بالمؤسسة .

## قائمة المراجع باللغة العربية :

- 1- بيتر شافير، ترجمة لسلامة عبد العظيم حسين – تحديات القيادة للإدارة الفعالة – عمان الأردن – دار الفكر للنشر و التوزيع ط 1-2005 .
- 2- جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس – السلوك التنظيمي ( نظريات نماذج و تطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة ) الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر و التوزيع – مجهول الطبعة 2002 .
- 3- رجب عبد الحميد السيد – دور القيادة في اتخاذ القرار خلال الأزمات عزبة النخلة العربية – دار الإيمان للنشر و التوزيع – مجهول الطبعة -2000.
- 4- رعد عبد الله الطائي ، عيسى قعادة ، إدارة الجودة الشاملة عمان الأردن، دار اليازوري للنشر و التوزيع – مجهول الطبعة 2008.
- 5- ظاهر محمود كлада – الاتجاهات القيادية الإدارية – عمان ، الأردن – دار الزهران للنشر و التوزيع. مجهول الطبعة 1997.
- 6- طارق شريف يونس – الفكر الاستراتيجي للقادة- القاهرة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية للنشر و التوزيع. مجهول الطبعة، 2002.
- 7- زيد منير عيوي – القيادة و دورها في العملية الإدارية ، عمان ، دار البداية .مجهول الطبعة 2007.
- 8- محمد البياع – القيادة الإدارية في ضوء المنهج العلمي و الممارسة، بغداد، الدار العربية للطباعة .مجهول الطبعة 1985.
9. أبو بكر مصطفى محمود ، التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
10. أبو قحف عبد السلام ، اقتصاديات الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1993.
11. أبو مصطفى عبد الكريم ، الإدارة و التنظيم، 2001.
12. إسماعيل قباري محمد ، علم الاجتماع الإداري، دار المعارف، الإسكندرية، 1981.
13. آل علي رضا صاحب أبو حمد ، سنان كاظم الموسوي، الإدارة: لمحات معاصرة، مؤسسة الوراق، عمان، 2001.
14. أوشي وليام، ترجمة حسن محمد يس، النموذج الياباني في الإدارة: نموذج Z ، معهد الإدارة العامة، السعودية، 1990.

14. بدر حامد أحمد رمضان ، إدارة المنظمات، اتجاه شرطي، دار النهضة العربية العربية، القاهرة، 1994.
16. بيترز توم ، ترجمة محمد الحديدي، جزء الأول و الثاني، ثورة في عالم الإدارة، 1998
17. جلال أحمد فهمي ، مبادئ التنظيم و إدارة الأعمال، مطابع الولاء، القاهرة، 1996.
18. جواد شوقي ناجي ، إدارة الأعمال، منظور كلي، مكتبة حامد، عمان، 2000.
19. الجبوسي محمد رسلان ، جميلة جاد الله، الإدارة: علم وتطبيق، دار الميسرة، عمان، 2000.
20. حريم حسين محمود ، تصميم المنظمة، الهيكل التنظيمي و إجراءات العمل، مكتبة الحامد، الأردن، طبعة ثانية، 2000.
21. حسن راوية ، السلوك في المنظمات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
22. حمود خضير كاظم، السلوك التنظيمي، دار الصفاء، عمان، 2002.
23. الحناوي محمد صالح ، إسماعيل السيد، قضايا إدارية معاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1999.
24. الحناوي محمد صالح ، محمد فريد الصحن، مقدمة في إدارة الأعمال، مركز التنمية الإدارية، الإسكندرية، 1995.
25. الخضر علي إبراهيم ، المدخل إلى إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 1997.
26. دروكر بيتر، ترجمة صليب بطرس، الإدارة للمستقبل، دار الدولية للنشر و التوزيع، مصر، 1995.
27. دنكان جاك، ترجمة محمد الحديدي، أفكار عظيمة في الإدارة الدار الدولية للنشر، بيروت، 1991.
28. كنعان نواف، القيادة الإدارية، الطبعة 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2002

### قائمة المراجع باللغة الأجنبية :

1. BERRAH, L . l'indicateur de performance, éd, CEPADUES, paris, 2002.
2. BLAK, R . & MOUTON, J . la 3<sup>e</sup> dimension du management, éd, organisation, paris, 1987.
3. BONAMI, DEHENNIN, management des systèmes complexes, éd, deboek université, bruxelle , 1993.
4. BARREAU, J. et AMALBERT, M. économie d'entreprise, éd, sirey, paris, 1987.
5. BOILLET, P. le contrôle de gestion, éd, organisation, paris, 1991.
6. BOVIN, X. SIMON, F. les nouveaux visages du contrôle de gestion, éd, dunod, paris, 2000.

## الرسائل و المذكرات:

- 1- سويسي عبدالوهاب، إشكالية المشاركة في تصميم الهيكل التنظيمي من منظور نظامي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التسيير، سنة 1996.
- 2- حدة بايزيد – دور القيادة الإدارية في اتخاذ القرارات – مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس- إدارة أعمال – جامعة المدية 2006-2007.
- 3 - سليمة مراح – أثر القيادة الإدارية على إدارة الوقت.

## المجلات و الدوريات

### باللغة العربية :

- 1- الذنبيات محمد محمود ، المناخ التنظيمي و أثره على أداء العاملين، مجلة دراسات، العلوم الإدارية، الأردن، المجلد 26، العدد1، 1999.
- 2- عون الله صلاح الدين ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة، الرياض، العدد 54، جويلية 1987.

الملاحق



جامعة زيان عاشور بالجلفة  
كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية  
قسم العلوم الاجتماعية



استمارة بحث

يقوم الطالبان بإجراء دراسة بعنوان /

## العملية القيادية وأثرها على فعالية التنظيم داخل المؤسسة

وذلك استكمالا لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع تخصص التنظيم والعمل  
بجامعة زيان عاشور بالجلفة .  
نرجوا منكم التكرم بالإجابة على التساؤلات وذلك بوضع علامة ( X ) لكل عبارة ترونها  
مناسبة ، مع التأكيد على أن المعلومات المصرح بها ستعامل بسرية و امانة وستكون لأغراض البحث  
العلمي لا غير .

إشراف الأستاذة :

- طعبة سعاد

الطالبان :

- بن سويسي الطيب

- بن جليل محمد

السنة الجامعية 2015/2016

## أ / البيانات الشخصية

س1. الجنس :

ذكر  أنثى

س2. السن :

أقل من 30 سنة  من 31 سنة إلى أقل من 40 سنة  
 من 41 سنة إلى أقل من 50 سنة  من 51 سنة فما فوق

س3. المستوى التعليمي :

ابتدائي  متوسط  ثانوي  
 جامعي  دراسات عليا

س4. عدد سنوات الخبرة :

05 سنوات أو أقل  من 06 إلى 10 سنوات  
 من 11 إلى 15 سنة  من 16 سنة فما فوق

ب/ علاقات العمل الإنسانية بين القائد والمرؤوسين تؤثر على الولاء التنظيمي للعامل

س05/ هل ساهمت علاقتك مع مشرفك في ؟

تقريب وجهات النظر  تباعد في وجهات النظر

س06/ ماهي الطريقة الأغلب في تعاملك مع المشرف عن عملك؟

رسمية  غير رسمية

س07/ في كلا الحالتين هل ترى انها فعالة؟

نعم  لا

س08/ هل تقوم بأعمال دون استشارة مشرفك عن العمل ؟

نعم  لا

س09/ في حالة نعم ماهو موقف رئيسك؟

تقبل الموقف  توبيخ وطلب عدم تكرار الأمر

س10/ هل لديك علاقة قرابة مع احد المشرفين على عملك ؟

نعم  لا

س11/ في حالة نعم مانوع العلاقة هاته؟

علاقة قرابة عائلية  علاقة زمالة و صداقة  
 انتماء إلى نفس الحي

س12/ هل تتعامل الإدارة بطرق مختلفة حسب العامل؟

نعم  لا

س13/ هل منحة المردودية تقسم حسب العمل ؟

نعم  لا

س14/ هل عادة تؤدي عملك دون أن تراقب ؟

نعم  لا

س15/ هل تؤثر ثقة القائد فيك على ظروف عملك؟

نعم  لا

س16/ هل ترى أن قريبك من قائدك يمنح لك شعور بالانتماء إلى المؤسسة؟

نعم  لا

س17/ هل تظن أن المؤسسة تنقسم داخليا إلى جماعات متنازعة؟

نعم  لا

س18/ في حالة نعم هل أنت ضمن هاته المجموعات؟

نعم  لا

س19/ هل يوجد شخص من أقاربك ساعد في توظيفك بالمؤسسة؟

نعم  لا

س20/ هل ترى أن وجود علاقة قرابة مع أحد المشرفين عاملا يساهم في استقرار العمل بالمؤسسة؟

نعم  لا

- ج/ اعتماد مبدأ التشاور يؤثر على الاستقرار المهني

س21/ هل تشارك في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة؟

نعم  لا

س22/ هل يستشيرك قائدك قبل أن يعد أي قرار يخصك في العمل؟

نعم  لا

س23/ في حالة وقوع مشكلة لك في العمل ماهي الجهة التي تلجأ إليها في حلها؟

مشرفك على العمل  الإدارة  النقابة

س24/ هل الشكاوى المقدمة من طرف العمال تكون لها اهتمام بالإدارة؟

نعم  لا

س25/ هل تعرف أهداف المؤسسة ؟

نعم  لا

س26/ إذا كانت نعم هل تسعى إلى تحقيقها

نعم  لا

س27/ هل تقوم بأعمال إضافية في المؤسسة دون أن تنتظر مقابل ؟

نعم  لا

س28/ هل تشعر بالاعتزاز بإنتمائك إلى المؤسسة؟

نعم  لا

س29/ هل يطلب المسؤول على عملك رأيك في إنجاز الأعمال؟

نعم  لا

س30/ هل حدث وان فضلت إنجاز عملك بالمؤسسة على حساب أمورك الشخصية؟

نعم  لا