



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة زيان عاشور بالجلفة
كلية العلوم الاجتماعية والانسانية
قسم العلوم الاجتماعية



الموضوع :

القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية

دراسة ميدانية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة

مذكرة تخرج ضمن متطلبات نيل شهادة ماجستير تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

إشراف الدكتور :
بكاى الميلود

إعداد الطالب:
قويدري ثامر

أعضاء لجنة المناقشة:

- أ د حسان هشام.....رئيسا
- د بكاى الميلود.....مشرفا مقرر
- د بن شريك عمر.....عضوا مناقشا
- د بوكربوط عز الدين.....عضوا مناقشا
- د علوط الباتول.....عضوا مناقشا

السنة الجامعية: 2013-2014



بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



KHJ ARTFICE

KHJ ARTFICE

تشكرات

أتقدم بكل عبارات التقدير و العرفان لمأطري في هذا العمل الدكتور

بكاوي الميلود على تعاونه و توجيهاته في خلال إتمام هذا العمل .

كما أتقدم بجزيل الشكر لأساتذة الكرام الأستاذ الدكتور حسان هشام ، بن شريك عمر
بوكربوط عزالدين ، خالد خيرة ، هاشمي مقراني و كل من تلقينا عنه و لو حرفه في خلال
مسيرتنا الدراسية فجزاهم الله عنا كريم الجزاء .

كما نتقدم بكل عبارات الشكر للطاقم الإداري لكلية العلوم الاجتماعية على

تعاونهم معنا

قويدري ثامر

إهداء

إلى كل من نطق بالتوحيد لسانه

إلى التي مهما جاد لساني أو كتبت قلمي لن أوفيقها ذرات من حقها أمي كساها الله من عافيته

و عفوّه.

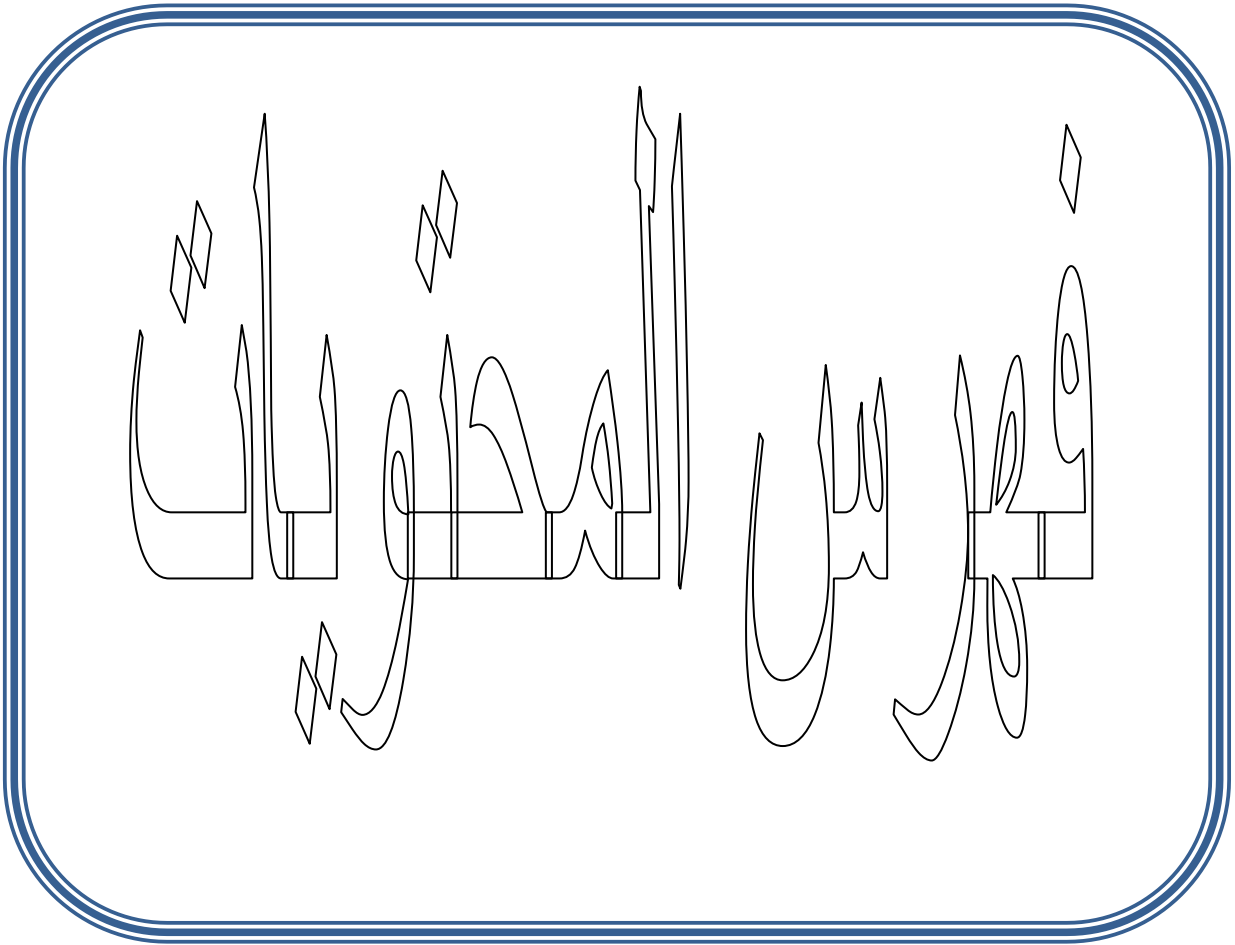
إلى الغالية جدتي حفصا الله تعالي و أبناها لنا

إلى روح والدي الصادق رحمه الله تعالي و عفر له

إلى كل أفراد عائلتي الأبناء الإخوة و الأخوات و أبناءهم وخاصة سلسبيل و زهيرة والي عائلة
قويدري، عبد الاوي، صادق نوري، عينة، سامي، بن مسعود، أخص أخوالي لخضر، احمد، سالم،
والعم بلعباس و بوبكر.

كل طلبة دفعة الماجستير 2013 و زملائي بن موفقي لمين و عائلته، قديد ل، حواس م، غلابة بـ
محمد ي، طاهري ل، شكري ع، بن صافي، البار م، بن عبد الله م، بوسوار ع.....

قويدري ثامر



فهرس المحتويات

إهداء

شكر و تقدير

الموضوع	الصفحة
مقدمة عامة	01.....
الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة	
تمهيد	06.....
01 أسباب اختيار الموضوع	07.....
02 أهداف الدراسة	08.....
03 أهمية الدراسة	08.....
04 إشكالية الدراسة	10.....
05 فرضيات الدراسة	12.....
06 مفاهيم الدراسة	13.....
07 المقاربة النظرية للدراسة	17.....
08 الدراسات السابقة	23.....
09 صعوبات الدراسة	33.....
الفصل الثاني : القيادة الإدارية	
تمهيد	35.....
المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية	36.....
المطلب الأول : مفهوم القيادة الإدارية	36.....
المطلب الثاني : أهمية القيادة الإدارية	38.....
المطلب الثالث : أنماط القيادة الإدارية	40.....

44.....	المبحث الثاني :وظائف القيادة الإدارية
44.....	المطلب الأول : وظيفة التخطيط الإداري
46.....	المطلب الثاني : وظيفة الرقابة الإدارية
50.....	المطلب الثالث : وظيفة التنسيق الإدارية
55.....	المبحث الثالث :نظريات القيادة الإدارية وأساليبها
55.....	المطلب الأول : نظريات السمات
56.....	المطلب الثاني : النظريات السلوكية
60.....	المطلب الثالث : النظريات الموقفية
66.....	المبحث الرابع القيادة الإستراتيجية
66.....	المطلب الأول : ماهية الإدارة الإستراتيجية
68.....	المطلب الثاني : مكونات الإستراتيجية
73.....	المطلب الثالث : ماهية القيادة الإستراتيجية
77	خلاصة الفصل

الفصل الثالث : الفاعلية التنظيمية

79.....	تمهيد
80.....	المبحث الأول ماهية الفاعلية التنظيمية
80.....	المطلب الأول مفهوم الفاعلية التنظيمية
82.....	المطلب الثاني : صور الفاعلية التنظيمية
83.....	المطلب الثالث : الكفاءة التنظيمية
85.....	المطلب الرابع : العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة التنظيمية
86.....	المبحث الثاني الفاعلية التنظيمية من خلال مختلف مداخل التنظيم
86.....	المطلب الأول :النظرية البيروقراطية
88.....	المطلب الثاني : مدرسة الإدارة العلمية
89.....	المطلب الثالث : مدرسة الفلسفة الإدارية
91.....	المطلب الرابع : مدرسة العلاقات الإنسانية
93.....	المطلب الخامس : نظرية الحاجات لابرهام ماسلو
96.....	المطلب السادس : نظرية الحاجات لهزنبرج

98.....	المبحث الثالث : مؤشرات قياس فعالية المنظمة.....
98.....	المطلب الأول : مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية.....
99.....	المطلب الثاني : معيار الفاعلية حسب بريس.....
99.....	المطلب الثالث : معيار الفاعلية حسب سييلر.....
100.....	المطلب الرابع: معيار الفاعلية حسب بريس.....
103.....	المبحث الرابع :فاعلية القيادة الإدارية
104.....	المطلب الأول : العملية الإنتاجية.....
107.....	المطلب الثاني : الصراع التنظيمي
108.....	المطلب الثالث : الرضا الوظيفي.....
109.....	المطلب الرابع: المشاركة في القرار الإداري

الفصل الرابع : التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

112.....	تمهيد.....
113.....	المبحث الأول : التعريف العام بمؤسسة سونلغاز.....
113.....	المطلب الأول : نشأة المؤسسة
116.....	المطلب الثاني :المراحل التطورية
116.....	المطلب الثالث :تحليل الهيكل التنظيمي
117.....	المبحث الثاني : تحديات مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.....
118.....	المطلب الأول : ثقافة المؤسسة
120.....	المطلب الثاني : إدارة الجودة الشاملة
121.....	المبحث الثالث : تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة.....
121.....	المطلب الأول :التعريف بفرع المؤسسة بالجلفة
122.....	المطلب الثاني : مهام و أهداف المؤسسة
123.....	المطلب الثالث : تحليل الهيكل التنظيمي
127.....	خلاصة الفصل.....

الفصل الخامس : الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

130	تمهيد.....
130.....	المبحث الأول : الدراسة الاستطلاعية

130.....	المطلب الأول : الملاحظة
131.....	المطلب الثاني : المقابلة الاستكشافية
133	المبحث الثاني : منهج الدراسة
135.....	المبحث الثالث : أدوات جمع المعلومات
137.....	المبحث الرابع :مجتمع الأصلي الدراسة
138	المبحث الخامس : عينة الدراسة و طريقة اختيارها
140.....	المبحث السادس : حدود الدراسة
142.....	المبحث السابع : الأساليب الإحصائية المستعملة

الفصل الخامس : عرض و تحليل البيانات الميدانية

144.....	تمهيد.....
145.....	المبحث الأول : البيانات الشخصية
152.....	المبحث الثاني :عرض و تحليل فرضيات الدراسة.....
153.....	المطلب الأول :عرض و تحليل عبارات المحور الأول.....
161.....	المطلب الثاني : نتائج الفرضية الأولى
169.....	المطلب الثالث : عرض و تحليل عبارات المحور الثاني.....
174.....	المطلب الرابع : نتائج الفرضية الثانية
177.....	المطلب الخامس : عرض و تحليل عبارات المحور الثالث.....
185.....	المبحث الثالث : عرض و تحليل عبارات المتغير التابع
188.....	المطلب الأول : عرض و تحليل عبارات المتغير التابع
200.....	المطلب الثاني : النتائج المتعلقة بالمتغير التابع.....
202.....	المبحث الرابع : تحليل الارتباطات بين متغيرات الدراسة
202.....	المطلب الأول : نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الأولى
204.....	المطلب الثاني : نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الثانية
206.....	المطلب الثالث : نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الثالثة
112.....	الاستنتاج العام.....
116.....	الخاتمة.....

توصيات الدراسة.

قائمة المراجع .

الملاحق.

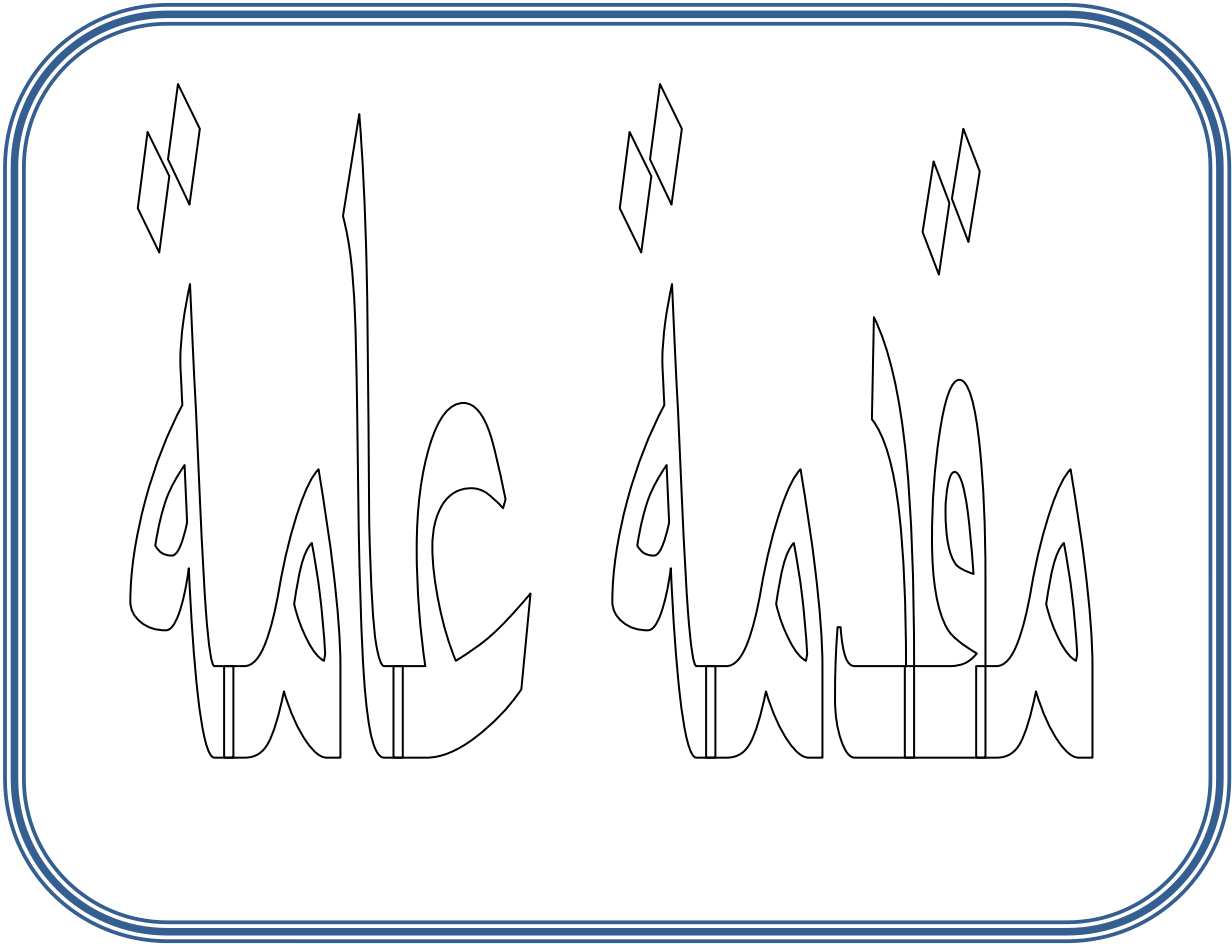
فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	يوضح الفروق بين أنواع التخطيط الإداري	01
54	يوضح مزايا و عيوب تفويض السلطة	02
62	يوضح أنماط القيادة و السلوك حسب نظرية فيدلر الموقفية	03
63	يوضح نموذج فيدلر للقيادة الموقفية	04
71	يوضح نموذج الإدارة الإستراتيجية	05
74	يوضح معايير التميز بين القائد التقليدي و القائد الاستراتيجي	06
85	يوضح الفرق بين الكفاءة و الفاعلية التنظيمية	07
98	يوضح مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية	08
122	يوضح توزيع العاملين حسب الفئات العمالية لسنة 2012	09
137	يوضح معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبيان	10
137	يوضح توزيع العاملين حسب الفئات العمالية لسنة 2012	11
139	يوضح تحديد العينة من المجتمع الأصلي	12
145	يوضح طريقة سحب أفراد كل طبقة مع عملية استرجاع الاستثمارات	13
147	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الجنس	14
149	يوضح توزيع أفراد العينة المستوي العلمي	15
152	يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية	16
153	يوضح إجابات أفراد العينة حول فرضية تطوير الموارد البشرية	17
166	يوضح إجابات أفراد العينة حول فرضية المشاركة في القرار الإداري	18
178	يوضح إجابات أفراد العينة حول فرضية تنوع الأساليب الرقابية	19
189	يوضح إجابات أفراد العينة حول المتغير التابع (الفاعلية التنظيمية)	20
202	يوضح نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الأولى	21
203	يوضح تحليل تباين خط إنحدار بين تطوير الموارد و الفاعلية التنظيمية	22

204	يوضح نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الثانية	23
205	يوضح تحليل تباين خط إنحدار بين المشاركة و الفاعلية التنظيمية	24
206	يوضح نتائج إختبار الفرضية الثالثة	25
207	يوضح تحليل تباين خط انحدار بين الأساليب الرقابية و الفاعلية التنظيمية	26

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
20	يوضح تصميم المنظمة كنسق مفتوح	01
52	يوضح أنواع السلطة الإدارية	02
		03
		04
		05



مقدمة :

تعد المؤسسة العمومية الاقتصادية في الجزائر شريك إقتصادي و عون إجتماعي هام لما تقدمه من خدمات سواء للمواطن أو للاقتصاد الوطني حيث إحتلت من خلال هذا مكانة متميزة لم تبلغها إلا من خلال مراحل تطويرية عديدة و عمل مخطط و متواصل حيث تحاول دوما التلاؤم مع المتغيرات الجديدة في كل مرحلة أو حقبة و ذلك إنسجاما مع الظروف و المستجدات سواء السياسية أو الاقتصادية أو التكنولوجية التي تفرضها بيئة النشاط ، تجنبنا لمظاهر الضغوط الداخلية و الخارجية التي قد تفرزها سياسة الثبات، حيث تعد الضغوط من العوامل المساهمة في أي تغيير تحاول المؤسسة إنتهاجه و تطبيقه خاصة في عصرنا الحالي، فمتغيرات المحيط تفرض على المؤسسة على الصعيد الداخلي مراجعة دورية لسياساتها الداخلية و الخارجية على مستويات عديدة كالموارد البشرية، الموارد التقنية و المادية، أو على مستوى أساليب التسيير و الإدارة.

و المؤسسة العمومية لتوزيع الكهرباء و الغاز الجلفة كغيرها من المؤسسات المتأثرة بعوامل التغيير الذي يشهدها المحيط الاقتصادي و السياسي و الإجتماعي، فهي على الدوام في محاول للتلاؤم و للتأقلم مع تلك التغيرات بموضوعية، مما مكنها أن تحتل مكانة متميزة بقطاع نشاطها من خلال التجاوب الإيجابي مع بيئتها قدر الإمكان لتجنب أي تهديد، لذلك فهي في محاولات جادة للرفع من كفاءة أدائها العام تحقيقا لفاعلية عملياتها المختلفة عبر عديد التغييرات الداخلية المتعلقة بسياساتها و بإستراتيجياتها حيث تحرص المؤسسة على النجاح في أنشطتها و تحقيق أحسن النتائج من تنفيذ إستراتيجياتها العامة بكل دقة و مرونة عبر إعتداد عدد من الإستراتيجيات الفرعية المتكاملة كإستراتيجية تطوير الموارد البشرية إستجابة لتحديثات الوسائل التقنية التي تفرض عليها من البيئة التكنولوجية التي تعتمدها كشرط في نشاطها، أو من خلال إستراتيجيه تنويع أساليب الرقابة من خلال تحديث أنظمتها التسييرية و الإدارية التي تستحدثها علوم التسيير و الإدارة كأنظمة المحاسبة، أساليب الرقابية لذلك تحاول المؤسسة إنتهاج بعض تلك لأنظمة لضبط سلوكات عمالها عبر

أساليب رقابية متطورة و فاعلة، أو من خلال إستراتيجية توسيع دائرة القرار من خلال فسح مجال أكبر للفئات المهنية المشاركة في القرار الإداري بإعتماد أنماط إشرافية مرنة تؤدي إلى دمج العامل أكثر في إدارة المؤسسة تحقيقا للفعالية التنظيمية التي تتعدى التحكم في الجوانب المادية إلى التحكم في كل الجوانب المادية و المعنوية و البيئية معا و التي تفرض نفسها على الصعيد المؤسسة الحديثة و المعاصرة حيث نحاول في هذه الدراسة التعرض لمتغيرين أساسيين في التنظيم من خلال إسهام الإستراتيجيات القيادية في رفع مستوى فاعلية المنظمة من عدة جوانب موضوعية .

و إستجابة لهذا المطلب فقد تقيدنا بخطة منهجية تطرقنا فيها إلى عدة خطوات نظرية و ميدانية عبر تقسيم هذه الدراسة إلى بابين نظري و ميداني، حيث إعتدنا في الجانب النظري المنهجي مجموعة من الفصول، إبتداء بالفصل الأول المتضمن الإجراءات المنهجية حيث تم من خلاله تحديد الموضوع فأسباب الدراسة و أهميتها و أهدافها مع ضبط مشكلة البحث عبر طرح التساؤلات التي تدور حولها الدراسة ثم حددنا الافتراضات الجزئية للدراسة للسير وفقها في البحث ، لنقوم بعدها بتحديد بعض المفاهيم نظريا و إجرائيا، لنتبع ذلك بتحديد المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسة، مع عرض عدد من الدراسات السابقة مع تعليق بسيط عليها لنختتم هذا الفصل بذكر الصعوبات التي إعتزستنا في الجانب النظري و الميداني .

أما الفصل الثاني فتعلق بالقيادة الإدارية عبر أربعة مباحث أولها مفهوم القيادة عبر تحديد دقيق لمفهومها حسب عدة تعاريف نسقية مع تحديد أهمية القيادة من جوانب عدة تنظيمية إجتماعية إدارية لنعرج بعد ذلك إلي تحديد أنماط القيادة المعروفة الديمقراطية الأوتوقراطية المتساهلة ، مع تحديد أهم وظائف القيادة كالتخطيط الرقابة التنسيق لنعرج بعد ذلك لتحديد أهم نظريات القيادة مع إعطاء أهم الأساليب في كل نظرية و أهمها نظرية السمات، النظرية السلوكية، النظرية الموقفية لنختتم هذا الفصل بمبحث خاص بالقيادة الإستراتيجية عبر التعريف بالإدارة الإستراتيجية مكوناتها خصائصها أدوارها.

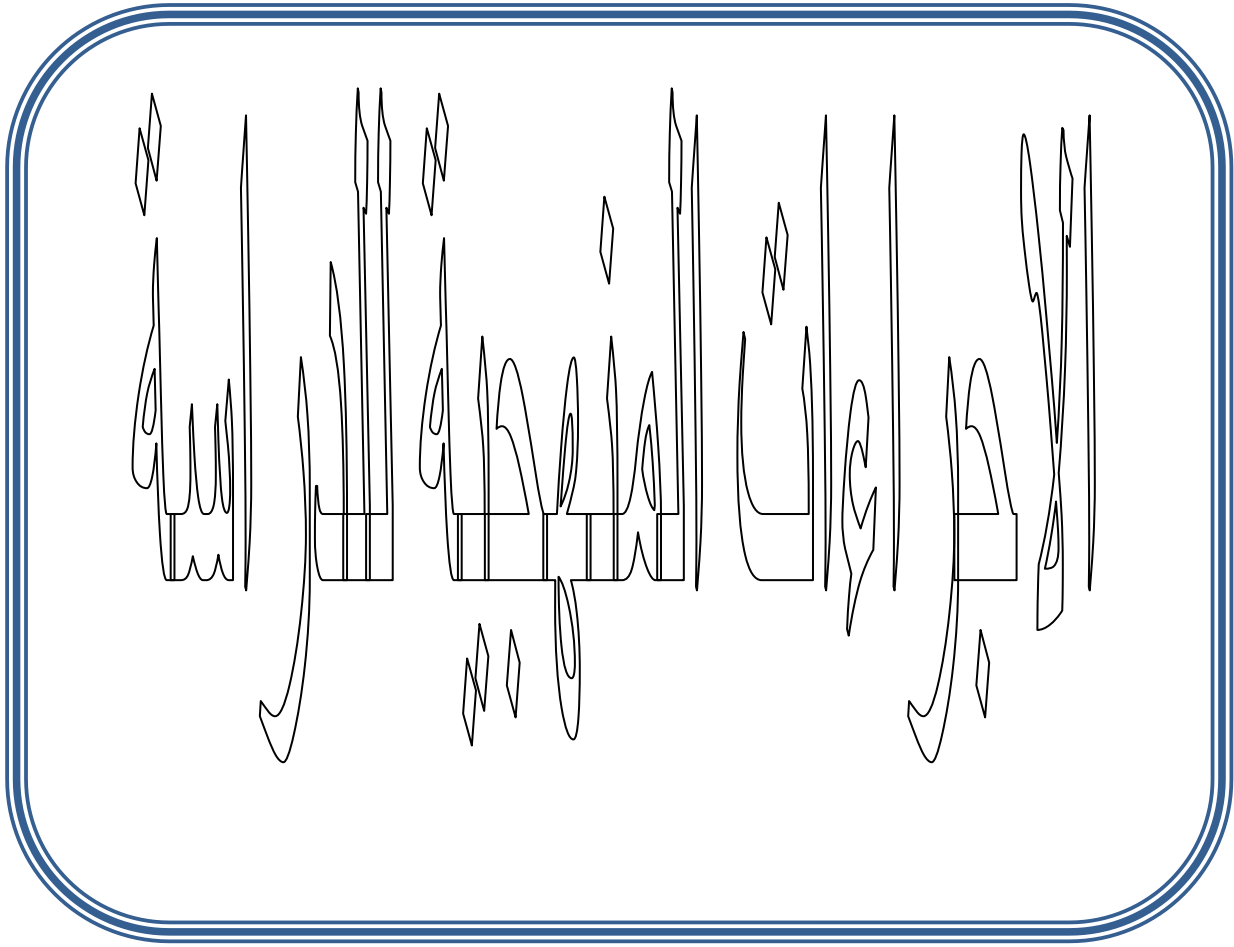
أما الفصل الثالث فمتعلق بالفاعلية التنظيمية و هو المتغير المتابع لدراستنا حيث تطرقنا إليها عبر عدد من المباحث أولها تحديد مفهوم الفاعلية مع تفرق بينها وبين الكفاءة، ثم استعرضنا عدد من النظريات التنظيمية مع تبين إسهام كل نظرية في تحقيق الفاعلية إضافة إلى تحديد أهم مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية عبر عرض مساهمة بعض العلماء بخصوص مؤشرات و معايير الفاعلية التنظيمية ، لنختتم الفصل بإستعراض سبل تحقيق فاعلية القيادة في التنظيم.

أما الجانب الميداني فقد إشتمل على الفصول التالية :

الفصل الرابع فتضمن عرض للمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز من خلال تقديم عام لها من خلال تحديد طبيعة نشاطها و إستعراض أهم مراحل التسيير الذي شهدته عبر تطوراتها العديدة فتحليل الهيكل التنظيمي لها، و في المبحث الثاني قمنا بإستعراض أهم تحديات المؤسسة من خلال الثقافة التنظيمية و إدارة الجودة ، لنعرج في المبحث الثالث إلى التعرف على مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة من خلال تحديد فروعها هيكلها التنظيمي مع عرض خصائص مجتمعها .

أما الفصل الخامس قد خصص للجوانب المنهجية التي تقتضيها متطلبات البحث الامبريقي من خلال إستعراض ما جاء في الدراسة الإستطلاعية لمجتمع الدراسة ثم تحديد منهج الدراسة مع عرض أدوات جمع المعلومات و كيفية بنائها، يلي ذلك تحديد المجتمع الأصلي و نوع المعاينة المعتمدة وطريق سحب و إختيار العينة التمثيلية للدراسة، ثم قمنا بتحديد أطر الدراسة من خلال المجال الموضوعي البشري و الزماني لنختتم بأهم الأساليب الإحصائية التي أستعين بها لتحليل البيانات الميدانية .

أما الفصل الأخير فتعلق بتحليل النتائج الكلية للفرضيات الثلاثة المدروسة عبر القراءات الإحصائية و السوسيولوجية، مع تحديد طبيعة العلاقة الارتباطات الموجودة بين كل متغير مستقل و المتغير التابع المعبر عنه بالفاعلية التنظيمية لنختتم الدراسة بأهم النتائج المحصل عليها، مع محاولة تقديم جملة من التوصيات.



تمهيد :

تتعد الظواهر الاجتماعية التنظيمية في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية إلى درجة أن إختيار موضوع لدراسة ظاهر ما لا يعد بالأمر اليسير، إذ تتحكم فيه العديد من الاعتبارات التي تجعله جدير بالدراسة، و من ضمن تلك الاعتبارات ما هو ذاتي نابع من توجهات الباحث و إمكانياته العلمية و المادية التي تحفزه لدراسة ظاهرة ما دون سواها ، و منها ما يرتبط بجوانب موضوعية تملئها طبيعة البحث و موضوعه، و من تلك الاعتبارات التي جعلتنا نحاول البحث في موضوع القيادة الإستراتيجية والفاعلية التنظيمية القيمة العلمية لهذه الدراسة التي سوف نحددها عبر هذا الفصل ابتداء من إيضاح الإشكالية التي يقوم عليها فأسباب و مبررات اختيارنا لهذا الموضوع دون سواه إستنادا لنقاط ارتكاز أساسية تكمن في موجهاً حددها عبر عرض عدد من الدراسات المشابهة للموضوع إضافة إلى تحديد المقاربة المتبناة التي يمكن الاستعانة بها في تحليل نتائج الدراسة، و أخيرا إيجاز أهم ما إعترضا من صعوبات في الدراسة .

1 أسباب اختيار الموضوع:

تعد عملية إختيار موضوع الدراسة عملية صعبة ومعقدة على الباحث، حيث يجد الباحث صعوبة كبيرة في تحديد ما يريد أن يدرسه بالضبط ، إلا بعد قراءات متأنية أو حتى مقابلات و استشارات مع المختصين ، و ذلك للإحاطة بموضوع البحث من كل زواياه لتبديد كل الإشكاليات سواء على صعيد الإمكانيات العلمية ، أو المادية أو الزمنية .

وعليه من الأفضل أن يكون الموضوع الذي يقع عليه الإختيار في الدراسة نابعا من أفكارنا الخاصة وتجاربنا وقراءتنا ، ويكون ضمن إختصاصنا العلمي ، وعليه كان تناولنا لهذه الدراسة بالبحث والتنقيب لم يأتي من فراغ وإنما من عوامل رئيسية تحكمت في إختياري لهذا الموضوع ، منها الذاتية ومنها الموضوعية.

1.1 المبررات الذاتية:

- تطابق موضوع البحث أي القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية مع إختصاص الطالب تنظيم و عمل، مما أسهم في دفعنا للبحث في موضوع متعلق بالسلوك التنظيمي، و هي نقطة الالتقاء و مبرر لمواصلة البحث بجدية أكبر .
- إندراج الموضوع ضمن اهتمام الطالب أكثر من غيره من المواضيع ، و ذلك بمحاولة التعميق في البحث فيه لإكتشاف واقع التوجه الإستراتيجي للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز الجلفة .

2.1 المبررات الموضوعية:

من بين الأسباب الأخرى الموضوعية التي أملت علينا إختيار هذا الموضوع ما يلي :

قابلية الموضوع للدراسة العلمية باعتباره موضوع يلامس واقع المؤسسة الحديث من خلال إمكانية دراسته دراسة منهجية بتطبيق كل خطوات البحث من جمع للمادة العلمية النظرية و الميدانية و تحليل و تفسير نتائجها بطريقة موضوعية تحاكي واقع الفعلي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

نقص الدراسات المتطرفة لهذا الموضوع أي القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية وهذا بعد إطلاعنا على عديد الدراسات السابقة بجامعة زيان عاشور بالجلفة و بعض الجامعات الأخرى مما أملى علينا المحاولة في إضافة بحث علمي امبريقي يتطرق خاصة لمتغير القيادة الإستراتيجية و مدى إسهامها في

رفع مستوى فاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية إضافة أن هذه الدراسة تأخذ شكل تحليل سوسيولوجي على عكس الدراسات التي أقيمت بنفس المؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة التي تنحصر في جانبها الاقتصادي و المحاسبي بشكل عام .
محاولة فهم و تفسير العلاقة القائمة بين متغيرين أساسيين في الإدارة الحديثة من خلال معرفة أكثر الاستراتيجيات المؤثرة في الفاعلية التنظيمية من خلال الأبعاد التالية مشاركة الفئات السوسيو مهنية في عملية اتخاذ القرار ، بعد تطوير الموارد البشرية ، بعد أساليب الرقابة و مدى مساهمتها في رفع مستوى الفاعلية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

2. أهداف الدراسة:

ككل الدراسات العلمية فان بحثا هذا ينطلق لتحقيق جملة من الأهداف العلمية تنحصر في العموم نحو الوصف و التشخيص و التفسير حيث تتضمن في العموم الأهداف التالية :

❖ وصف واقع التوجه الاستراتيجي للقيادة الإدارية للمؤسسة العمومية الاقتصادية الكهرباء و الغاز في ظل المتغيرات الحاصلة في قطاع يشهد توسع غير مسبوق و نمو مستمر يملي على هذه المؤسسة مواكبة هذه التغيرات بفكر استراتيجي واضح و سياسات واقعية

❖ معرفة مدى واقعية القيادة الإدارية في تبني النظرة الإستراتيجية لإدارة المؤسسة لضمان المحافظة على مركزها الريادي في قطاع النشاط ، إضافة إلي معرفة مدى تأثير الاستراتيجيات القيادية المطبقة بالمؤسسة في رفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

❖ الوقوف على طبيعة العلاقة بين مختلف الاستراتيجيات القيادية المعتمدة و مدى رفعها لمستوى الفاعلية التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

3. أهمية الدراسة :

تكتسى هذه الدراسة أهمية من خلال إعتبرات موضوعية جعلتنا نخوض في البحث فيها أوليها الاعترافات ظهور ما يعرف بالتسيير الاستراتيجي في المؤسسات الحديثة ، حيث أصبحت الخيارات الإستراتيجية إحدى عوامل النجاح التي تراهن عليها المؤسسات لتحسين أدائها و ضمان تنافسيتها حيث أن إعداد الاستراتيجيات وتفعيلها واقعا من الأبعاد التسييرية الهامة و الرهانات التي تتحدى قيادة المؤسسة في ظل المنافسة ، و تغيرات المحيط و تطوراته حيث أصبح كل شيء في المؤسسة من قرارات و موارد و أنشطة

يوصف بالاستراتيجي ، مما يتطلب من القيادة الإدارية تبني الخيارات الإستراتيجية للمنظمة تحقيقا للفاعلية التنظيمية .

أما الاعتبار الثاني فمتعلق بالأهمية الخاصة لموضوع الفعالية التنظيمية التي أصبحت في مضمونها تتعدى النظرة التقليدية الكلاسيكية إلى التركيز على التفاعل مع كل المتغيرات البيئية الداخلية و الخارجية من خلال إرضاء العناصر أو الأجزاء البيئية التي تؤثر استراتيجيا على استمرار عمل المنظمة من خلال مدى نجاحها في إرضاء الأطراف الأساسية التي تعتمد عليهم المؤسسة في بقائها ونجاحها في المستقبل دون حدوث تعارض ، لذا فإن فعالية المنظمة تتمثل في المهارة والقدرة على إدارة التناقضات ، والخروج بأكبر ربح ممكن و بأقل الخسائر من الجهات الإستراتيجية المؤثرة على المنظمة حسب نظرية النظم .

4. إشكالية الدراسة :

تعتبر المؤسسة تركيبة من العناصر المتفاعلة البشرية و المادية الهادفة لتحقيق أهداف تنظيمية مختلفة هذه العناصر موجهة من قبل القيادة الإدارية من خلال وظائف مختلفة و متكاملة : تنسيقية تنظيمية رقابية، و توجيهية نابعة من مكانة القيادة في السلم الوظيفي و من السلطة التي تتمتع بها في المنظمة . فالقيادة الإدارية تكتسب من خلال ما ذكر من وظائف أهمية بالغة باعتبارها المحرك الأساسي لجل العمليات الإدارية المختلفة لما تحوزه من سلطة و مركزية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية غير أن المتغيرات البيئية السريعة و المستمرة الذي يشهدها المحيط العام للمؤسسة في العصر الحالي يفرض على قيادتها تبنى فكر إستراتيجي لتفعيل الوظائف المذكورة للسيرورة بهذه المؤسسة لمواجهة تلك المتغيرات الظرفية الحاصلة بما يضمن لها المحافظة على مركزها و يحقق لها التأقلم و الاستمرارية بتبني سياسات و إستراتيجيات واضحة المعالم و مركزة الأهداف تجمع بين التنوع في الأساليب و الفاعلية في الأداء . و من ضمن تلك السياسات و الاستراتيجيات التي لا غنى للمؤسسة عنها ما هو متعلق بالموارد البشرية للمؤسسة و سبل تطويرها و المحافظة على استقرارها من خلال تبنى سياسات التكوين و التعليم التنظيمي كحتمية تفرض ذاتها في ظل التسارع التقني و العلمي لأساليب و أدوات الأداء التي تعتمد عليها مثل هذه المؤسسات التي تعتمد في نجاحها على التقنيات الحديثة في حقل العمل يستدعي تطوير كفاءة عمالها بما ينسجم و متطلبات التكنولوجيا الحديثة، و منها ما هو متعلق بأنظمة التسيير و كيفية التحكم فيها و عصرنتها بما يتلاءم والمستجدات الحاصلة كتحديث الآليات الرقابية و رفع مستوى التشاركية في القرارات الإدارية ، و تطوير الأنظمة الاتصالية كعوامل لا يمكن تجاهلها في ظل نتائج الدراسات السلوكية التي أفرزت قيمة تفعيل الاساليب الرقابية بما يضمن الخصوصيات الاجتماعية و التنظيمية لمختلف الفئات و منها ما يتعلق بالظروف العامة للعمل من خلال الظروف العامة للعمل بجعلها ملائمة لأداء الوظيفة بما يتناسب و الأساليب الحديثة و المرنة كتبني التكنولوجيا العالية و توفير ظروف الحماية و الأمن و السلامة المهنية للعمال .

فكل هذه العناصر السالفة الذكر تشكل بعضا من الاستراتيجيات الأساسية التي يمكن أن تعتمد عليها القيادة الإدارية لرفع القدرات العامة للعمال بالمؤسسة، و التي يمكن من خلالها تطور الأداء الشامل لها بما يحقق الأهداف المسطرة من خلال العملية التخطيطية و من ثم الفاعلية التنظيمية التي تتحدد عبر

مجموعة من الأبعاد التنظيمية المختلفة و التي تعتبر في مجملها هدف جوهرى للحكم على تميز المؤسسة من جهة و إمكانية بقائها من جهة أخرى ، و عليه يمكن صياغة التساؤل المحورى التالي :

❖ هل للإستراتيجيات القيادية دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.

و من خلال هذا التساؤل العام يمكن أن نصوغ بعضا من التساؤلات الفرعية التالية:

- هل لإستراتيجية تطوير الموارد البشرية دور في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.
- هل لإستراتيجية المشاركة في إتخاذ القرار دور في مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.
- هل للأساليب الرقابية المعتمدة دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.

5. فرضيات الدراسة :

تعتبر الفروض العلمية ذات أهمية بالغة في البحث العلمي نظرا للدور الكبير الذي تلعبه في توجيه البحث الوجهة العلمية و الموضوعية لتحقيق الأهداف المتوقعة ، لذلك يعرف الفرض بأنه عبارة عن إستنتاج يضعه الباحث مسبقا لتفسير ظاهرة أو مشكلة، كما تعرف الفروض على أنها صورة دقيقة للمشكلة تغطي أبعادها من كافة الجوانب.

و في دراستنا الحالية إعتادنا على مجموعة من الفروض قابلة للفحص من خلال المعلومات والبيانات والأدلة التي سنتطرق إليها في الجانب الميداني من البحث .

وعليه فقد إعتدنا على فرضية أساسية تتدرج ضمنها ثلاثة فرضيات فرعية، وذلك وفقا متغيرات الدراسة و هي كالاتي:

1.5. الفرضية العامة :

للإستراتيجيات القيادية المطبقة دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة؟.

2.5. فرضيات الجزئية للدراسة :

- إستراتيجية تطوير المورد البشري دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

- إستراتيجية المشاركة العمالية في عملية إتخاذ القرار دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

- إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية من قبل القيادات الإدارية دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

6 المفاهيم الواردة في الدراسة :

❖ مفهوم التنظيم :

أ-التعريف النسقي للتنظيم :

- أميتاي اتريني يرى أن التنظيمات هي الوحدات الاجتماعية التي يتم إنشاؤه من أجل تحقيق أهداف معينة ويستثنى من هذه الوحدات جماعة الأصدقاء، والأسرة، فهذين الشكلين لا يدخلان ضمن التنظيمات أما جميع أشكال المؤسسات الأخرى، فهي تدخل ضمن التنظيم ، ويرى " أميتاي اتريني " أن التنظيم يقوم على الخصائص التالية :

✓ تقسيم العمل والسلطة.

✓ وجود عدة مراكز لاتخاذ القرارات.

✓ استبدال العاملين

- جورج تييري :أن التنظيم في الأصل "إقامة علاقات نشطة للسلطة بين الأطراف التالية: العمل الأفراد، ومراكز العمل، بهدف تمكين كافة الجماعات من ممارسة العمل مع بعضها البعض بكفاءة¹.

- فالتنظيم من وجهة نظر بارنار C.BERNARD هو نظام للتعاون يظهر في الوجود عندما يكون هناك أشخاص قادرين على الاتصال ببعضهم و راغبون في المساهمة بالعمل لتحقيق أهداف مشترك².

¹ كامل برير، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت ، ط1 1997، ص25.

² طلعت إبراهيم لطي ، علم الاجتماع الصناعي ، دار عكاظ للطباعة والنشر، الرياض ، ط1 ، 1982 ، ص88.

- كما يمكن تعريف التنظيم أيضا أنه "عملية منهجية يتم من خلالها تحديد الأنشطة والأعمال والمهام التي يجب القيام بها لتحقيق رسالة المؤسسة وأهدافها، وتصنيف هذه الأنشطة والأعمال والمهام ثم تقسيمها حسب أسس محددة يتم الاتفاق عليها، وتحديد الصلاحيات المرتبطة بتلك الأنشطة والأعمال والمهام، وتوصيف شكل وطبيعة العلاقة بينها بما يمكن الأفراد من التعاون فيما بينهم لتوظيف إمكانيات وموارد المؤسسة بأعلى كفاءة وفعالية لتحقيق أهداف المؤسسة ومصالح العاملين¹.

ب - إجرائيا :

التنظيم هي وظيفة أساسية من وظائف الحكومات ، قائم على اتحاد السلطات والمسؤوليات و تتحدد طبيعة العلاقات بين العمال داخل المؤسسة، من أجل تحقيق هدف أو أهداف محددة تبرر وجوده ، فلكي يحقق التنظيم وجوده عليه بصياغة أهداف محددة و واضحة ترسم معالمه وأبعاده وحدود نشاطاته وفي ضوء تلك الأهداف والمعايير المسطرة يمكن قياس فعاليته .

❖ مفهوم المؤسسة:

أ- التعريف النسقي للمؤسسة :

يعتبر مفهوم المؤسسة من المفاهيم التي يصعب إعطائها تعريفا موحدا، لذلك فقد اختلف المفكرون و المتخصصون حول تحديد مضمون هذا المفهوم باختلاف الاتجاهات الفكرية و المنطلقات العلمية فإذا كان علماء القانون قد ركزوا على الوضع القانوني للمؤسسة والعاملين فيها، فإن علماء الاقتصاد قد اهتموا بالعلاقات التي تربط بالمؤسسة في إطار الاقتصادي عام ، أما علماء الإدارة فينظرون إليها من خلال التنظيم ، وينظر علماء الاجتماع إليها من خلال الأبنية الاجتماعية الخاصة بها وعلاقتها بالأبنية الاجتماعية المحيطة بها².

لذلك فقد ورد تعريف المؤسسة بمعجم العلوم الاجتماعية على أنها "وحدة إنتاجية أو تنظيم يألف بين عناصر الإنتاج من أجل إنتاج سلعة أو خدمة ويتمتع بالاستقرار في اتخاذ القرارات المتعلقة بالنشاط القائم من أجله ويظهر هذا الاستقرار في تحمل المشروع للريح والخسارة الناتجين عن هذا النشاط"³

¹ خليل محمد الشماخ ، كاظم خضير حمود ، نظرية المنظمة ، دار المسيرة ، الأردن ، ط 1 ، 2008 ، ص71.

² محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الكتب الجامعية ، مصر ، ب ط ، 1975 ، ص22.

³ محمد الجوهري، مرجع سابق الذكر ، ص24.

أما تروشي M. TRUCHY : يعرف المؤسسة على أنها الوحدة التي تجمع فيها و تتسق العناصر البشرية و المادية للنشاط الاقتصادي .

أما تالكوت بارسونز فيعرف المؤسسة الصناعية انطلاقا من تحليله للبنائية الوظيفية، إذ يعتبرها نسق من الأنساق الفرعية المتباينة كالنسق الفني النسق الإداري، النسق المؤسسي ، وإن هذه الأنساق تتكامل فيما بينها، كما ترتبط بالمجتمع الأكبر من أجل تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف¹.

ب - إجرائيا : هي نسق اجتماعي قائم على التفاعل بين وحدات المؤسسة المختلفة التي تهدف في مجملها إلى تحقيق الأهداف المسطرة في رسالة المؤسسة بقصد تحقيق العائد المادي و المعنوي للمجتمع لا اعتبار المؤسسة عون إقتصادي في الأصل ، ولأفرادها بمختلف مستوياتهم الوظيفية .

❖ مفهوم المشاركة في القرار :

التعريف النسقي للمشاركة : يعرفه العياشي عنصر على أنها مساهمة العامل في عملية إتخاذ القرارات التي تكون في الأصل حكرا على المسيرين دون غيرهم من خلال مراجعة الحدود الفاصلة بين الفضاء الرسمي و غير الرسمي و تحويل المشاركة العفوية و غير المعلنة إلى مشاركة رسمية و صريحة² .

ب - إجرائيا : هي إنغماس العمال من أسفل هرم المؤسسة في عملية إدارة و تسيير المؤسسة من خلال المساهمة الجماعية لمختلف الفئات في مناقشة و صياغة القرارات من خلال توسيع المسؤولية بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة .

❖ مفهوم تنمية المورد البشري :

أ- المفهوم النسقي لتطوير المورد البشري :

يعرفها كاسيو هي عملية مخططة و مبرمجة تهدف إلى تنمية الأداء الفردي و الجماعي لرفع مستوى كفاءة العمال من خلال عملية التدريب و التعليم بهدف تعديل و تغيير السلوك من مناحي المهارات والاتجاهات و السلوك الجماعي داخل المؤسسة³

¹ إعتاد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر، بط ، 1999 ص38.

² عنصر العياشي ، سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد بالجزائر ، دار الأمين للنشر ، القاهرة ، ط01 ، 1999، ص122.

³ عبد المجيد المغربي ، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية ، المكتبة العصرية ، بط ، 2007 ص185.

ب - إجرائيا : هي عملية مستمرة تهدف لتطوير معارف و مهارات العامل بهدف تحسين المردود العام للمؤسسة من النواحي الإجرائية أو العملية من خلال رفع مستوى العامل على الصعيد العلمي و العملي بالتحكم أكثر في التقانة المستعملة و الوقت.

❖ مفهوم الإستراتيجية:

أ - مفهوم النسقي للإستراتيجية:

عرفها ألفريد شاندلر : الإستراتيجية أنها تحديد المنظمة لأهدافها و غاياتها على المدى البعيد بتبني أدوار عمل معينة بتحديد و تخصيص الموارد المطلوبة لتحقيق الأهداف و الغايات ¹.

و عرفها أنسوف : على أنها تصور المنظمة عن طبيعة العلاقة المتوقعة مع البيئة الخارجية و التي في ضوءها تحرر نوعية الأعمال التي ينبغي القيام بها على المدى البعيد و التي يجب أن تحققها ².

ب - إجرائيا : هي السياسة العامة التي تنتهجها المؤسسة وفق إمكانياتها الحاضرة و تطلعاتها المستقبلية بمراعاة الإمكانيات المتوفرة ، و متغيرات البيئة الخارجية و ذلك بإيجاد التنظيم المناسب للوصول لتلك الغايات عبر سياسات واضحة و مهيكلة .

❖ الفاعلية التنظيمية :

أ - المفهوم النسقي للفاعلية التنظيمية :

- هي الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها انسجاما و تكيفا مع البيئة التي تعمل فيها من حيث استغلال الموارد المتاحة و عليه فالفاعلية تتميز بما يلي :

- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها .

- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة و الاستمرار في البقاء عاملة فيها

- قدرة المنظمة على النمو و التطوير باستمرار .

عرفها باري أنها : مجموعة المخرجات التي تحققها المؤسسة مقارنة مع مجموعة المدخلات و يري أن هناك ثلاثة عوامل رئيسية تتدخل في الفعالية التنظيمية هي : الترقية الوظيفية، التقويم الشكلي للنشاطات و الإشراف المناسب ³.

¹ زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، دار البيازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2005 ، ص 23، ص 24 .

² زكريا مطلق الدوري ، نفس المرجع السابق ، ص 24.

³ محمد علي شهيبي ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، مصر ، ط 2 ، 1990 ، ص 24.

أما دافيد فرانسيس فيعتبر المنظمة الفاعلة التي تحقق ما يلي¹ :

- عدم تبديد الطاقة في الأنشطة غير الأساسية.
- وجود قوى عاملة ذات خبرة عالية ، و انجاز مرتفع خاصة في المناصب القيادية .
- اتخاذ القرارات السليمة لان القرارات السليمة تعتمد في المقام الأول على القيادة في الإدارة العليا على اتخاذها للوصول إلي النتائج المرغوبة.
- تعلم المديرين على عملية اتخاذ القرارات و الطرق التي يتم بها من خلال تزويد متخذي القرارات بالمعلومات عن الواقع العملي الدقيق.

ب - إجرائيا : هي قدرة المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة و المختلفة المادية منها و الاجتماعية بأقل تكلفة ممكنة بالموازاة مع تطويرها المستمر و الدائم لقدراتها الذاتية و التنافسية على الصعيدين الداخلي و الخارجي التي يمكن من خلالها الحكم على مدى النجاعة التنظيمية من خلال مؤشرات كيفية كطبيعة العلاقات السائدة بين العمال و المشرفين، تحقق الرضا الوظيفي الاستقرار ، و مؤشرات كمية تتعلق بالمرودية الإنتاجية و القيم الربحية ودرجة النوعية.

❖ القيادة الإدارية:

أ - المفهوم النسقي للقيادة :

يعرف ليكرت **LIKERT** القيادة بأنها " : قدرة الفرد على التأثير في شخص أو جماعة، توجيههم إرشادهم لنيل تعاونهم و حفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة².
و يعرفها أورداوي **ORDWAY TEAD**³ : القيادة بأنها النشاط الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون فيما بينهم لتحقيق هدف يرغبون في و صوله .
بينما يعرفها ستوغديل **STOGDILL** بأنها " :النشاط المتخصص الذي يمارسه شخص للتأثير في الآخرين و جعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في و صوله .

¹ سالم القحطاني ، التطوير الإداري المفهوم و المداخل و الأساليب ، مجلة معهد الإدارة العامة لجامعة فهد ، الرياض 1996 ، ص91.

² خليل محمد الشماخ ، كاظم خضير حمود ، مرجع سابق الذكر ، ص330.

ب - إجرائيا : هو نشاط إداري يبتعد عن مضمون السيطرة و التحكم لاعتمده على أسلوب التوجيه و التأثير الفعلي من خلال التفاعل الايجابي بين الرئيس وباقي المرؤوسين لتوجيه سلوك الأفراد نحو تحقيق الأهداف المعلنة و المسطرة التي تخدم الصالح العام و المشتركة لأفراد التنظيم .

❖ القيادة الإستراتيجية :

أ- نسقيا : هو القائد الذي يكون له سبق و القدرة على التخيل و التصور المستقبلي بناء المرونة ودعم الآخرين نحو خلق التغيير الإستراتيجي الضروري و المطلوب في المنظمة¹.

يعرفها DRUKER المدير الاستراتيجي متميز بخصائص و مهارات تجعله يختلف عن غيره بأداء استراتيجي غير متكرر و قدرة عالية في التفكير التشخيص التحليل تقييم البدائل إضافة إلى القدرة على الحدس و التنبؤ بالمستقبل².

ب - إجرائيا :

هي القيادة التي تحمل خصائص و مميزات متعلقة بالتشخيص الظرفي للوضعيات الراهنة مع تقدير البدائل المناسبة من خلال سياسات ممنهجة بقصد التوجه الصحيح مستقبلا مع القدرة على تحمل نتائج السياسات المنتهجة .

7. المقاربة المنهجية للدراسة :

تعد المقاربة النظرية المعتمدة في الدراسات الامبريقية من الضوابط المنهجية الأساسية للاستعانة بها في العمليات التحليلية إذ تعرف المقاربة أنها التصور المنهجي لرؤية الواقع و تناول الظواهر و نظمها و مراجعة الأنساق النظرية المصاغة حولها، و بتحديد المدخل المنهجي في ضوء المبادئ الأساسية و الأسس المنطقية يستند إليها الباحث ، و التي تمثل الإطار المرجعي للمعالجة المنهجية³.

لذلك قد إعتدنا في دراستنا هذه تبني نظرية النظم التي تعد من النظريات الحديثة في مجال الإدارة و التنظيم حيث نري أنها تتلاءم مع موضوع بحثنا من زوايا عدة متعلقة بالتسيير الاستراتيجي الذي يولي اهتماما كبيرا بموضوع البيئة و هو نفس الاهتمام الذي توظفه هذه النظرية ، إضافة لموضوع الفاعلية التنظيمية التي تستند في تحققها على مواكبة المتغيرات الخارجية باعتبارها مؤثرات لا يمكن تجاوزها في

¹ زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق الذكر ، ص 20.

² زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق الذكر، ص21.

³ علي الشنتا ، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، ط01، 1997، ص17.

تحقيق هذا المتغير ، وعليه فمفهوم النظم هي مجموع الأجزاء التي تتفاعل مع بعضها لتحقيق الأهداف المحددة بطريقة تكاملية تتجاوز الجمع المادي للأجزاء (الأفراد رؤوس الأموال الوظائف المعلومات) إلى العمل وفق :

- التفاعل والانسجام بين الأجزاء المكونة للنظام من خلال تساند الأجزاء وقدرتها على مراقبته بمعنى أن كل جزء في التنظيم يتمتع بدرجة معينة من التأثير في غيره، وهذه أساسية بالنسبة إليه لأنها تعمل على المحافظة على كيانه وأداء وظائفه ككل.

- العمل وفق وحدة هدف محددة بمشاركة كل أطراف التنظيم في الأنشطة الداخلية بحسب التخصص لتحقيق الانسجام الكلي للمنظمة.

- مواكبة البيئة من خلال إرتباطيه العلاقة بين التنظيم والبيئة وضرورة الاهتمام بالاعتبارات الماضية وكذا المستقبلية وليس بالظروف الحاضرة فقط ، و يكون التنظيم الحديث نسق مفتوح يتميز بتفاعله المستمر مع البيئة تحقيقا للتكيف عن طريق البحث عن مدخلات جديدة تستخدم كإمكانيات مادية و بشرية لاستعمالها في العمليات التنظيمية المختلفة لإعادة طرحها كمخرج في البيئة الخارجية لذلك فالنظام يشتمل على¹:

1.7 مكونات النظام :

• المدخلات : و هي تتضمن الموارد البشرية و المادية و المعلومات التي يحصل عليها النظام من البيئة النظام الأكبر فالموارد البشرية تضم الأفراد بمختلف شخصياتهم و اتجاهاتهم و دوافعهم و العلاقات الاجتماعية التي تربطهم مع بعضهم إما الموارد المادية فتتمثل بالمعدات و المكائن و الأدوات و تشمل الموارد المالية رؤوس الأموال - رأس المال الممتلك - و رؤوس الأموال المقترضة أم المعلومات فتشمل البيانات الواردة و معالجتها و خزنتها واستعادتها و تعتمد الأنظمة المفتوحة على استيراد الطاقة المتمثلة بالمدخلات من البيئة الخارجية و تتفاعل هذه المدخلات جميعها لكي تسهم في تحقيق أهداف المنظمة و تستطيع الأخيرة من خلال ذلك أن تواصل أنشطتها المختلفة و تقديم السلع و الخدمات و المعلومات إلى البيئة-النظام الأكبر- كما أن أي تغيير في استيراد الطاقة يؤثر في طبيعة العلاقات السائدة في النظام ككل.

¹ محمد حسن الشماع ، كاظم حمود خضير ، مرجع سابق ، ص 84، ص 85 .

- **المخرجات :** و تتضمن السلع و الخدمات و المعلومات للبيئة الخارجية و المخرجات هي أساس وجود النظام لأنها الحصيصة التي يقدمها للنظام الأكبر البيئة أو هي رسالة النظام و سبب قيامه و عمله .
- **العمليات أو التحويل :** يقصد بالعمليات أو التحويل أو الأنشطة جميع الفعاليات الفنية و الإدارية التي يقوم بها النظام من أجل تحويل المدخلات إلى مخرجات تتمثل بالسلع أو الخدمات أو المعلومات و تقديمها للبيئة .
- **التغذية العكسية (المرتجة أو المرتدة) :**

و تمثل مجموعة المعلومات التي تتناسب في النظام و تؤثر في سير العمليات و مدى قبول البيئة التي يعمل بها النظام إذ أن استجابة النظام لهذه المتغيرات البيئية من شأنها أن تؤدي إلى تصحيح الانحرافات أو تعميق الجوانب الايجابية مما يؤدي إلى تحسين كفاءة النظام و فاعليته و يمثل الشكل أدناه طبيعة النظام و متغيراته الأساسية¹

2.7 خصائص المنظمة كنسق مفتوح

- بيئة النظام الداخلية : كل نظام له بيئة خارجية يتفاعل معها تفاعلاً تبادلياً كما أنه لا يمكن فهم النظام أو تحليله إلا بدراسة البيئة التي ينتمي إليها وما بين البيئة والنظام توجد حدود وبدون حدود لا يوجد نظام وهذه الحدود هي التي تقرر أن يقف ويبداً النظام .
- إستمرار النشاط ودوراته : تتميز النظم المفتوحة باستمرارية أنشطتها فالمنتجات تطرح للمجتمع فتتحول المدخلات إلى مخرجات على شكل سلسلة من الأحداث و الأنشطة المتعاقبة
- التلاشي أو الاضمحلال هو خاصية طبيعية في النظم الحية و إستمرار النظام المفتوح يعتمد بشكل أساسي على ما يستطيع الحصول عليه من طاقة من البيئة المحيطة للقضاء على الخلل الموجود فيه .
- التغذية العكسية : هي العمليات الخاصة بتوجيه ومتابعة المدخلات ومعالجتها أولاً بأول إضافة إلى العمليات الخاصة بتنفيذ المخرجات.

¹ محمد حسن الشماع ، كاظم حمود خضير ، مرجع سابق ، ص85 .

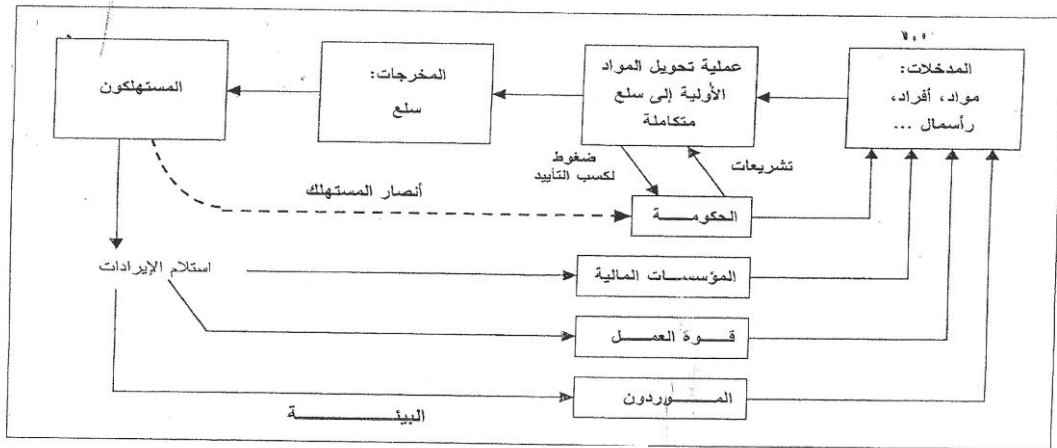
- الاستقرار والتوازن الحركي : تتميز النظم المفتوحة بحالة من التوازن النسبي إذ أن الأنشطة العامة فيها تعمل على إستمرار تدفق الطاقة من و إلى البيئة الخارجية بشكل يحقق الاستقرار النسبي.

- التحرك نحو النمو والتوسع : إن خاصية الاستقرار هي حالة وصفية لنظم بسيطة لكننا في النظم المعقدة نجد أن هذه النظم تتحرك باتجاه معاكس لحالة التلاشي فمن أجل ضمان البقاء تلجأ إلى التوسع و الاستثمار لرفع عوائدها و فرض تنافسيتها .

- توازن أنشطة الصيانة والتكيف : تسعى النظم المفتوحة إلى التوفيق بين نشاطين متناقضين وهما أنشطة الصيانة وهي التي تضمن توازن مختلف النظم الفرعية وأنشطة التكيف هي التي تمكن النظام من التكيف مع التغيرات .

- تحقيق الأهداف بأكثر من طريق واحد : تتصف النظم المفتوحة بأنها وحدة النهائية وخلصتها أن النظام قادر إلى الوصول إلى هدفه من نقاط بدء مختلفة و بطرق متعددة .

الشكل رقم 01 : يبين تصميم المنظمة كنسق مفتوح



المنظمة الصناعية بصفاتها نظاماً مفتوحاً

المصدر : مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ط 1

،2002، ص113.

نشير هنا أن عددا من العلماء و الباحثين خاصة ذو التوجه البسيكولوجي قاموا بتكوين عدة نماذج للمؤسسة العمومية الاقتصادية حسب المبادئ و المميزات الخاصة بالنظرية الأنظمة منهم على سبيل المثال :

- نموذج تافيستوك TAVISTOCK و هو من أقدم النماذج حيث ينسب إلي مجموعة من الباحثين من معهد TAVISTOCK بلندن و ملخص هذا النموذج أن المؤسسة نظاما سوسيو تقني مفتوح أي كل منظمة منتجة أو كل جزء من هذه الأخيرة ، هي مزيج بين تكنولوجيا (متطلبات العمل ، التجهيز الموجود)، و نظام اجتماعي (نظام العلاقات بين الأفراد المكلفين بأداء الأعمال) اللذان يتفاعلا معا و كل منهما يحدد الآخر¹.

- نموذج R . L . KAHN ; D. KATZ

يسمي بنموذج العملية OPERATIONNEL أعد من قبل العلمان KAHN و KATZ و حسبها المؤسسة تتألف من خمس أنظمة فرعية²:

1- النظام الإنتاجي التقني SYSTEME PRODUCTIF OU TECHNIQUE الذي يحقق تحويل عوامل الإنتاج إلى منتوجات و خدمات .

2- نظام الدعم و الاعتماد SYSTEME DE SUPPORT يضع المؤسسة في علاقة مع المحيط يجب أن يضمن لها تحصيل الموارد المادية و المالية، و تصريف منتوجاتها في ظروف جيدة.

3- نظام المحافظة و البقاء SYSTEME DE MAINTIEN الذي يقوم بتوفير الموارد البشرية الضرورية بواسطة الانتخاب و الاختيار، و توزيع الأدوار داخل المؤسسة .

4- نظام التكيف SYSTEME D'ADAPTATION يثبت نفسه بضرورة تكيف المؤسسة مع تغيرات محيطها .

¹ Edgar H .Schein: **Psychologie et organisation** ; ed .Homme et Techniques. Paris.1971 .p95.

² ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية: موقعها في الاقتصاد و وظائفها و تسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998، ص72.

5- النظام السياسي SYSTEME POLITIQUE يستعمل في التنسيق و التنظيم و مراقبة نشاطات الأنظمة الفرعية الأخرى .

و تكتمل هذه الأنظمة الفرعية بنظام سلطوي يشمل قواعد عدة تحدد حقوق و واجبات كل عضو في المنظمة حسب العلمان KAHN و KATZ .

3.7 مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز كنسق مفتوح :

تعتبر مؤسسة الكهرباء و الغاز مؤسسة عمومية بطابع اقتصادي فهي بحسب نشاطها و طبيعتها الاجتماعية نظاما مفتوحا على بيئة اقتصادية و اجتماعية أكبر فعلي الصعيد الداخلي تشتمل هذه المؤسسة على عدة أقسام و فروع ، كقسم الموارد البشرية الذي يشتمل على مصلحة التكوين و مصلحة الموارد البشرية قسم العلاقات التجارية الذي يشمل على مصلحة الزبائن مصلحة تقني تجاري ، قسم الدراسات و الإشغال ، قسم الاستغلال و التوزيع إلى غيرها من الأقسام التي تنضوي تحتها عديد المصالح ، و بالتوازي مع ذلك تنفرد المؤسسة إلى عدة فروع كالفرع الرئيسي بالجلفة فرع عين وسارة و فرع مسعد ، فرع حاسي بحبح و تشتمل هذه المؤسسة على تركيبة بشرية تفوق 420 فردا في العديد من التخصصات المتكاملة ، هؤلاء المستقطبين من العمال من عدة مؤسسات جامعية و تكوينية على مستوى الوطن و بالإضافة إلى هذه التركيبة البشرية فتحتوي هذه المؤسسة على تركيبة مادية قيمة من وسائل مادية و تقنية تستغلها في عملياتها الداخلية و أنشطتها الكثيرة من خلال العمليات التفاعلية المتخصصة من جهة و المتكاملة من جهة أخرى ، الهادفة إلى الاستقرار و التوسع من خلال اعتماد سياسات و استراتيجيات واضحة تساهم بها متغيرات البيئة الخارجية من حيث مواكبة التكنولوجيا و التقانة الحديثة إعتبارا من أن هذه المؤسسة في حاجة دائمة للتحديثات الجديدة لان قطاع النشاط يفرض هذا المطلب بالاستناد إلى المتطلبات الخارجية التي تحتاجها المؤسسات و الأفراد من متعاملين مع المؤسسة .

فمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة نسق فرعي من بيئة أكبر يتأثران سلبا أو إيجابا من خلال التبادلات البيئية سواء على صعيد المدخلات أو المخرجات و على مستويات عديدة أهمها التكنولوجيا الموارد البشرية ، الأنظمة التسييرية ، الخدمات .

7. الدراسات السابقة:

1.7 الدراسة السابقة الأولى :

أطروحة دكتوراه بعنوان :الفاعلية التنظيمية داخل المؤسسة الصناعية من وجهة نظر المديرين و المشرفين للباحث الدكتور صالح ابن نوار ، دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية لإنتاج العتاد الفلاحي مركب الجرارات و المحركات **CMTC** بقسنطينة 2004 إشراف الأستاذ الدكتور الهاشمي لوكيا .

حيث إنطلق الباحث من إشكالية مفادها أن التنظيم الصناعي في الجزائر لم يسر بنفس النسق و الوتيرة من زاوية أنماط التسيير و التنظيم لعدم إدراكها أو عدم تأهيلها للعمل بسبب عدم وضوح القواعد التنظيمية التي تضبط آليات التسيير ، و كذا عدم وضوح العلاقة بين الفرد بالمؤسسة سواء علاقة العامل بعمله من خلال إمكانيات الجسمية ، و العقلية و الشخصية من خلال عملية الانتقاء و التوجيه ، أو علاقات العامل بنظام المؤسسة ، النظام السائد بالمؤسسة بما يحقق التوافق و التكيف أو حتى الصراع الوظيفي ، إضافة لعلاقة الفرد بمرؤوسين أي سيادة العلاقات الإنسانية الحسنة بين جميع العمال في مختلف مناصبهم و على هذه الاعتبارات طرح التساؤل :

- ما مدى اهتمام القائمين على المؤسسات الصناعية بالعوامل التي تزيد من فاعلية الأداء لدى العمال خاصة تلك المرتبطة بالجوانب الإنسانية ؟ .

- فرضيات الدراسة :

إن التنظيم المؤسسي الفعال ينطلق من الاهتمام المتزايد بالموارد البشرية، على إعتبار أنها المحرك الأهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

وإنطلاقا من الفرضية العامة فقد صاغ مجموعة من الفرضيات الجزئية التالية :

- كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العمالي فعالا.

- إن الانفتاح على الآخر عن طريق فتح قنوات الاتصال خصوصا النازل منه يساهم في إحساس المرؤوس بأهميته داخل المؤسسة.

- يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل إتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم.

العينة المستخدمة في الدراسة تمثلت في العينة الطبقيّة العشوائية حيث بلغ عددها 156 فردا بين الذكور و الإناث.

طبقية : لأنها اكتفت بفئة الإطارات، المتعلمة، الإدارية، الدائمة، ذكورا وإناثا دون الفئات الأخرى كالكتاب و أعوان الأمن ومختلف المصالح الأخرى التابعة للمؤسسة.

عشوائية : لأن طريقة اختيارها لم يسبقه ترتيب معين ، بمعنى أن كل إطار مسئول بإمكانه أن يكون ضمنها هذا إذن ما تعلق بحجم و كيفية اختيار العينة .

الأدوات المستعملة في الدراسة :

الملاحظة : فحسبه قد ساعدته الملاحظة المباشرة في الإطلاع على بعض المسائل التي يصعب الحصول عليها باستخدام أدوات أخرى.

المقابلة : إضافة إلى أداة الملاحظة، فقد استعان في الدراسة الميدانية بأداة أخرى لا تقل أهمية عنها و هي أداة المقابلة .

الاستمارة : تمثلت في توزيع الاستمارة على عينة من أعضاء المؤسسة مجال الدراسة ، حيث قسمتها إلى نوعين:

النوع الأول : الاستمارة الموجهة للمسؤولين والإطارات الإدارية. لقد كانت الغاية من وضع هذه الاستمارة هي محاولة معرفة وجهات نظر الفئة المسيرة للمؤسسة في المحاور الأساسية التي تضمنها الجانب النظري لهذه الرسالة بحيث تضمنت الاستمارة 12 سؤالا مفتوحا .

النوع الثاني :الاستمارة الموجهة إلى عمال الإنتاج أو عمال التنفيذ بمختلف مستوياتهم الوظيفية.

حيث كان من بين الغايات التي وضعت لأجلها هذه الاستمارة، محاولة معرفة وتحديد آراء من يهمهم الأمر بالأساس العمال البسطاء حول السبل والوسائل التي يجب توفرها حتى يكونوا فعالين في أدائهم مهامهم الإنتاجية ، لقد تضمنت هذه الاستمارة 49 سؤالا عبر خمس محاور بين أسئلة مفتوحة و مغلقة

نتائج الدراسة :

من أهم النتائج التي توصل إليها الباحث إعتبار العلاقات الإنسانية الجيدة داخل التنظيمات الصناعية من بين أهم المحفزات التي تقود العامل إلى بذل جهد لإنجاح المؤسسة التي ينتمي إليها، وهذا بدليل النتائج الأولية التي ظهرت بعد تحليل كل البيانات الواردة في الجداول التي ضمها المحور الخاص بتأثير

العلاقات الإنسانية على الفعالية التنظيمية أي العلاقات السليمة التي تبني على التفاهم والتعاون المتبادل والثقة المتبادلة ، مع الاحترام المتبادل بين كافة أفراد المجموعة العاملة في المؤسسة الصناعية الواحدة ، على اختلاف أدوارهم ومراكزهم وأوضاعهم، دون تمييز بينهم على أسس غير موضوعية وغير عادلة. أما بالنسبة للمتغير الثاني، أو واقع الاتصال داخل المؤسسة موضوع الدراسة ، فقد تحصلت الدراسة على بعض النتائج الميدانية يمكن تلخيصها في النقاط الآتية:

- يعتبر الاتصال المفتوح من العوامل الرئيسية في إشاعة روح الجماعة ، لأنه يساعد العمال على إبداء آرائهم في المسائل التنظيمية التي تخصهم، مما يزيد من دافعيتهم للعمل ، وهذا في حد ذاته إجراء فعالاً لتحسين الأداء لكن وفي نفس الأجراء، فقد لاحظ أن أغلب المبحوثين يرون أن الاتصال خاصة النازل منه ، غالباً ما يكون بهدف التأكد من أن العمل يسير بصورة عادية ، بمعنى أن الاهتمام منصباً أكثر على العمل منه على من يقوم به ويقدر ما لهذا النوع من الاتصالات من أهمية يتطلبها العمل الإداري، بقدر ما يتطلب أيضاً لاتصال بالعمال لأجل الرفع من معنوياتهم.

أما بالنسبة للمتغير الثالث الخاص بمدى تأثير مشاركته في إتخاذ القرارات التي تعنيه مباشرة على فعاليته في تحسين أدائه ، فقد توصلت الدراسة إلى أن أغلب العمال المبحوثين مستثنون من هذه العملية بدليل النسبة العالية منهم التي نرى أن هذه العملية من مهام المدير العام وحده أو توسع في بعض الحالات إلى بعض المساعدين له من الإداريين المركزيين و على العموم فقد توصلت الدراسة إلى تحديد جملة من العوامل أو المؤشرات التي تساعد المؤسسة على تحقيق جميع أهدافها بفعالية ، وهذا حسب رأي المبحوثين من الإطار الإداري هذه المؤشرات هي:

- الرجل المناسب في المكان المناسب .
- الحرية والقدرة على اتخاذ القرارات الهامة .
- توسيع دائرة التشاور فيما يتعلق بحياة المؤسسة .
- الصرامة في تطبيق العقوبات .
- سماع انشغالات العمال .
- جعل المصلحة العامة فوق المصلحة الفردية .

نقد و تقييم الدراسة :

أول ما يمكن ملاحظته هو أن مدة الدراسة الميدانية كانت نوعاً ما قصيرة حيث مرت بثلاثة مراحل هي كالتالي المرحلة الأولى دامت ثلاثة أيام من 13 إلى 15 أبريل 2004 أما المرحلة الثانية فقد دامت 15 يوماً، من 08 إلى 22 جوان 2004 المرحلة الثالثة : فقد دامت بدورها 15 يوماً أي من 13 إلى 27 جويلية 2004 ، أي أن الدراسة في مجملها لم تتعدى شهر و ثلاثة أيام مما يؤدي بالقول أن مدة المعاينة الميدانية كانت قصيرة للاعتبارات التالية:

أنها دراسة متعلقة بأطروحة دكتوراه إضافة إلى طبيعة الموضوع الذي نعتقد أنه يتطلب وقت و دقة كبيرتين خاصة مع حرص الباحث على إستعمال الملاحظة و المقابلة و هما أداتين تتطلبان جهد و وقت كافي لتقصي الدقيق للحقائق و المعلومات الراد تحصيلها.

أما عن زوايا الاستفادة من الأطروحة فكانت متعلقة بالفرضية الجزئية الأولى و الثالثة من خلال : يرتبط العاملون بالمؤسسة عندما يستشارون قبل اتخاذ القرارات الهامة التي تعنيهم ، حيث أنها تتطابق مع الفرضية الجزئية الثانية لدراستنا التي صغناها على النحو التالي مشاركة مختلف الفئات العمالية في عملية اتخاذ القرار له دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية المؤسسة، فنحن عبرنا عن المتغير الثاني بالاستقرار الوظيفي للمؤسسة في حين أن الباحث صاحب الدراسة السابقة عبر عنها بارتباط العمال بالمؤسسة عند الاستشارة في عملية القرارات الإدارية إضافة تطابق المتغير التابع الأداء العمالي في الفرضيات الجزئية الأولى و الثالثة لدراستنا مع المتغير التابع في الفرضية الجزئية الأولى للباحث : كلما كانت العلاقات الإنسانية بين جميع أعضاء المؤسسة جيدة، كلما كان الأداء العمالي فعالاً. فهذا الالتقاء و التقارب في بعض المتغيرات المدروسة حتماً سيجعلنا نستفيد من هذه الدراسة في الكثير من الجوانب المنهجية لموضوع دراستنا .

2.7 الدراسة السابقة الثانية :

رسالة ماجستير تحت عنوان التكوين المهني و الفاعلية التنظيمية للباحثة الأستاذة صابرينة ميلاط دراسة مقامة بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جيجل ، و تحت إشراف الأستاذ رابح كعباش من جامعة قسنطينة للموسم الجامعي 2008/2009 حيث انطلقت الباحثة من أن العمل في العصر الحالي يتسم بالتعقيد الذي يتطلب مهارات عالية من قبل العامل الذي يتوجب عليه تطوير دائم و مستمر لمهارته و خبراته لتستجيب للتحديات المستمرة في العمل من خلال هذه المتغيرات تظهر مشكلة البحث المتمحورة في أهمية التكوين المهني و علاقته بالفاعلية التنظيمية حيث طرحت الإشكالية التالية

- هل هناك علاقة بين التكوين المهني و الفاعلية التنظيمية بمحطة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جيجل و قد تفرعت على هذه الإشكالية عدد من التساؤلات التالية :
- هل التكوين المستمر للعامل يؤدي تحسين الأداء و زيادة الإنتاج ؟
- هل هناك علاقة بين زيادة مهارات العمل و كفاءته و بين إرتفاع الروح المعنوية ؟
- إلى أي مدى يسهم التكوين في زيادة معدل الرضا و الاستقرار المهني ؟ .

فرضيات الدراسة :

- هناك علاقة بين التكوين المستمر و زيادة الإنتاجية بمحطة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جيجل .
- يؤدي التكوين إلى إرتفاع الروح المعنوية للعمال بمحطة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جيجل .
- هناك علاقة إرتباطية بين التكوين و الرضا الوظيفي بمحطة توزيع الكهرباء و الغاز بولاية جيجل .

أهداف الدراسة:

- حيث تهدف الدراسة إلى التعرف على مدى اهتمام المؤسسة بتطبيق و تبني سياسة التكوين المهني لعمالها .
- معرفة مدى إسهام التكوين في تحقق الاستقرار الوظيفي و الرضا الوظيفي لدى عمال المؤسسة .

منهج الدراسة : إعتمدت الباحثة في خلال دراستها على المنهج الوصفي التحليلي مبررة ذلك بطبيعة موضوعها الذي يتطلب مادة علمية نظرية و أخرى ميدانية من عينة المجتمع الدراسة متعلقة بالمعلومات الشخصية .

عينة الدراسة :

لقد تم إختيار عينة طبقية منتظمة من المجتمع الأصلي مكونة من 41 فردا مستخرجة من خلال العلاقة التالية

$$n = 207 = 100 \div 20 * 207 \text{ وقد وزعت هذه العينة كالتالي :}$$

$$\text{مصلحة الإدارة } 35 \text{ فرد } = 100 / 20 * 07$$

$$\text{مصلحة الإنتاج } 84 = 100 / 20 * 17 \text{ فردا}$$

$$\text{مصلحة الصيانة } 88 = 100 / 20 * 17 \text{ فردا}$$

تم السحب أو عملية الاختيار بعد حساب المدى لهذه العينة $05 = 41 / 207$

إعتمدت الباحثة في دراستها على أداتي الاستمارة و المقابلة إذ إحتوت الاستمارة على 48 سؤال كلها أسئلة مغلقة عدا سؤال واحد مفتوح عبر أربعة محاور أساسية .

أما المقابلات فقد أجريت مع 07 من إطارات المؤسسة خمس مهندسين و محاسب رئيسي بالإضافة إلى رئيس مصلحة و قد إحتوت المقابلة على ستة أسئلة .

نتائج الدراسة :

أكدت الدراسة عبر فرضياتها الجزئية ما جاء به الفرض الكلي أن التكوين المهني أساس قويم في تحقيق الفاعلية التنظيمية ذلك أن تطوير و تنمية الموارد البشرية له الأثر الايجابي في زيادة الإنتاجية للمنظمة بإعتباره المحسن للأداء و القدرات وعليه قد استنتجت أن أهم العوامل المحققة للفاعلية ما يلي

- أن التكوين وظيفة إستراتيجية لزيادة المهارات و رفع القدرات التي تخلق ميزة تنافسية تدعم وضع ومكانة المؤسسة.

- تسمح العملية التكوينية بتطوير القابلية لدى العمال و تكيفه و تدمجه لتحقيق التوافق مع الأهداف التنظيمية العامة.

- التكوين حتمية تسمح بمواكبة التغيرات و التطورات التكنولوجية و الاقتصادية و الاجتماعية للموارد البشرية للمؤسسة.

نقد و تقييم الدراسة :

لقد تم اختيارنا لهذه الدراسة لعدة أسباب موضوعية هي :

- أنها قامت على مستوى المؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز لولاية جيجل و هي نفس المؤسسة العمومية التي نحن بصدد دراستها إلا أن دراستنا بولاية الجلفة .

- أنها متطرق لنفس المتغير التابع للدارسة التي نحن بصدد دراستها ألا و هو الفاعلية التنظيمية من خلال المؤشرات التالية الإنتاجية ، الرضا الوظيفي ، الروح المعنوية فهذه المؤشرات تمثل بعضا من المؤشرات التي نحن بصدد دراستها من خلال الفاعلية التنظيمية ، إضافة إلى دراستها للتكوين كمتغير تابع و هو ما يوافق أحد المؤشرات التي يتضمنها المتغير التابع لدراستنا .

أما الملاحظات التي يمكن أن نشير إليها في الدراسة فهي كالتالي :

الفرضيات الثانية و الثالثة كان بإمكان الباحثة الاكتفاء بالفرضية الثالثة أي أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين التكوين و الرضا الوظيفي بإعتبار الروح المعنوية أحد مؤشرات الرضا الوظيفي .

أما العينة فنرى أن حجمها غير كافي لتمثيل المجتمع الأصلي تمثيلاً موضوعياً لاعتبارات التالية :
 إن حجم العينة المسحوبة لم يتعدى 41 فرداً من أصل 207 فرداً من المجتمع الأصلي فحجم العينة لم يتجاوز خمس المجتمع و هي ظاهرياً غير ممثلة هذا من جهة ، و من جهة أخرى أن المجتمع الأصلي يمكن أن نجري عليه حتى مسح شامل لصغره بالمقارنة مع مجتمعات تنظيمية أخرى التي يصعب الوصول لجل أفرادها لكبير حجمها فكان أولي بالباحثة أن تختار علي الأقل ثلث المجتمع .
 أما فيما يخص أدوات الدراسة و خاصة فيما تعلق بالمقابلة فنلاحظ أنها وجهت الاطارت من أعلى السلم الهرمي للمنظمة فقط فكان الأولي بها أن تراعي بعضاً من الفئات العمالية الأخرى الأكثر حاجة للتكوين و الأكثر تعبير عن مدى الرضا الوظيفي .

3.7 الدراسة السابقة الثالثة :

من إعداد الباحث محمد مرسي الزغبى و بعنوان القيادة الإستراتيجية و دورها في التطوير التنظيمي بوزارتي الداخلية و العمل للجمهورية العربية السورية استجابة لمتطلبات دكتوراه في العلوم الإدارية و تحت إشراف الأستاذ الدكتور محمد سيد حمزاوي بجامعة نايف للعلوم الأمنية بالرياض .
 حيث انطلق الباحث من إشكالية مفادها أن المنظمات المعاصرة تعمل بيئة متسارعة التطور و التغيير و استمرارية هذه المنظمات يتطلب عليها تطويرها الدائم عبر فكر إستراتيجي يسهم برؤية مستقبلية تنهض بالمنظمة نحو التطوير التنظيمي لمواجهة المنافسة و على هذا طرح الإشكالية التالية:

- هل للقيادة الإستراتيجية دور في التطوير التنظيمي للمنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية؟.
- أما التساؤلات الفرعية فكانت كالتالي :
- ما دور القيادة الإستراتيجية في نشر التعلم التنظيمي و ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة ؟
- ما دور القيادة الإستراتيجية في تنمية مهارات العاملين بالمنظمة الأمنية و المدنية لجمهورية العربية السورية؟
- ما دور القيادة الإستراتيجية في نشر ثقافة الداعمة للتطوير التنظيمي للمنظمات الأمنية و المدنية السورية؟

أهداف الدراسة : اشتملت الأهداف الدراسية على:

- سبل نشر التعلم التنظيمي و ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة .

- طرق نشر ثقافة المنظمة الداعمة لمتطلبات التطوير التنظيمي .
- أهمية تطوير الهيكل التنظيمي و تفعيل التقنيات الحديثة داخل المنظمات الأمنية .
- معرفة درجة التأثير القيادة الإستراتيجية في عملية التطوير التنظيمي للمنظمات الأمنية و المدنية بالجمهورية العربية السورية .

حدود الدراسة:

فالحدود البشرية قد اقتصرت على دراسة القيادات الأمنية و المدنية العليا بوزارة الداخلية من رتب مقدم ، عقيد عميد و ما يقابلهم في السلم المدني بوزارة الشؤون الاجتماعية مدراء موظفين من لفئة الأولى و الثانية فقط ، أما الحدود الزمنية فقد كانت سنة 2009م /1430هـ

منهج الدراسة :

-إعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي لاعتماده على الوصف الظاهرة كيفيا و إمكانية التعبير عنها كميًا من خلال تفسير العلاقات و الأبعاد المختلفة المفسرة لتلك العلاقات في خلال القراءات الجدولية. عينة الدراسة : تم تحديد حجم العينة عبر الصيغة الموافقة لرابطة التربية الأمريكية :

$$N = \frac{x^2 \cdot NP^2 \cdot 1 - P}{D^2 \cdot N - 1 + x^2 \cdot NP \cdot 1 - P}$$

حيث N حجم العينة ، N المجتمع الأصلي . P نسبة المجتمع حسب مرجان و كيرجيسي و مقدرة ب0.05.

1- P النسبة المكملة و المقدرة ب 0.05 ، x^2 عند مستوى الدلالة 5% و درجة حرية تساوي 3.841 وفق المعادلة حجم العينة يساوي 170 فردا ، كالتالي :

أما طريقة تحديد العينة فقد كانت كما يلي :

الجدول رقم 01 : لتحديد العينة لدراسة

الاستمارات المسترجعة	العينة	الأصلي	
152	174	100	وزارة الداخلية
88	90	200	وزارة العمل
240	264	300	المجموع

أداة الدراسة إعتد الباحث في دراسته على مقياس ليكرت ذي التدرج الخماسي و إحتوى على قسمين الأول خاص بالبيانات الشخصية و القسم الثاني اشتمل على 86 عبارة موزعة على خمس محاور أساسية نتائج الدراسة : لقد توصلت الدراسة على أهمية القيادة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي من خلال نشر مبادئ التعلم التنظيمي و ترسيخ مفهوم المنظمة المتعلمة إيماننا نابعا من حاجة الموارد البشرية لتنمية المهارات للدفع بالمنظمة إلى الاستمرارية.

كما أقرت الدراسة إهتمام القيادة بترسيخ مفاهيم قيمة و عادات تنظيمية تدخل ضمن بث و ترسيخ القيادة الإدارية لمفهوم الثقافة التنظيمية و الهوية التنظيمية لما لها من أهمية في غرس روح الجماعة و الانتماء و المواطنة لما لذلك من إنجاح لعملية التطوير التنظيمي .

كما أن اعتماد القيادة على تحديث التقنيات بشكل دوري يعد من الأمور التي تشكل عاملا جوهري في تسهيل عملية التطوير التنظيمي لما للتكنولوجيا من أهمية في عملية التطوير التنظيمي و تحقيق الرضا الوظيفي لمختلف الفئات العمالية التي تعد غالبية أعمالها روتينية تتطلب تقنيات حديثة تدخل ضمن الحاجات الفيزيائية التي يتوجب على القيادات مراعاتها و توفيرها .

تقييم و نقد الدراسة :

من الأسباب التي جعلتنا نختار هذه الدراسة أنها تتطرق لموضوع القيادة الإستراتيجية و دورها في التطوير التنظيمي أي أنها تتطابق مع دراستنا في بعد التطوير كمتغير تابع من خلال مؤشري التعليم و تنمية قدرات الموارد البشرية للمنظمة و هو ما نحاول دراسته أيضا من خلال بحثنا هذا .

أما أهم ما يلاحظ عن الدراسة ما يلي :

فطريقة اختيار العينة التمثيلية لا تلقي الاتفاق حول و جود قانون بهذه الصيغة :

$$N = \frac{x^2 \cdot NP^{1-P}}{D^2 N - 1 + x^2 NP^{1-P}}$$

القانون حيث فاقت العينة المدروسة ما إشارة إليه تلك المعادلة بأكثر من ثمانين فرد ، إضافة إلى أن المجتمعين غير متجانسين في الطبيعة التنظيمية لهما قطاع أمني وآخر قطاع مدني ، و على الرغم من ذلك قام بتعميم نتائج الدراسة كليا فالأولى به إجراء مقارنة بإتباع المنهج المقارن لذلك .

أما عن مقياس الدراسة فقد إحتوى على 86 سؤالاً ، فنري أن ما إحتواه من أسئلة كثيرة نوعاً ما مما ينعكس الصدق على الإجابة الموضوعية المطلوبة إذ أن كثرة الأسئلة عادة ما تشتت ذهن المجيب مما يوقعه في الإجابة العشوائية .

8. صعوبات الدراسة :

ككل الدراسات الامبريقية فقد واجهتنا بعض الصعوبات في خلال مراحل بحثنا يمكن إيجازها كما يلي:

على مستوى النظري :

صعوبة الحصول على مراجع متعلقة بمتغير القيادة الاستراتيجية، حيث تفتقر أغلب الكتب المتعلقة بالسلوك التنظيمي لهذا المفهوم على الرغم من ارتباطه الوثيق بمفهوم القيادة الإدارية الحديثة .

صعوبة احتواء أو استيعاب أبعاد المتغيرين المدروسين خاصة أبعاد الفاعلية التنظيمية حيث نجد من العلماء من حددها بحوالي ثلاثين بعدا حسب العالم كامبل و هو أمر يشكل عائق لدي الباحث في دراسة كل هذه الأبعاد خاصة فيما يتعلق بالفصل بينها .

أما على المستوى الميداني :

صعوبة الوصول لعدد من فئات مجتمع الدراسات نظرا لطبيعة أعمال الكثير منهم خارج نطاق المؤسسة من خلال التنقلات المتكررة لهم في مهام عمل عبر ورشات و بلديات الولاية ، مما صعب علينا توزيع و إسترجاع استمارات البحث .

عدم التمكن من استرجاع كل الاستمارات البحثية الموزعة حيث تم استرجاع 94 استمارة بدل 104 التي من المقرر دراستها و تحليلها وهذا راجع لصعوبة الالتقاء الدائم بالعمال نظرا لطبيعة أعمالهم التي تكون في الكثير من الأحيان خارج المؤسسة.





تمهيد :

تعد القيادة جوهر مهم في العملية الإدارية، حيث تشكل مع باقي العمليات الإدارية من تنظيم تخطيط وتنسيق ورقابة كل متكاملة يؤسس لنجاح المنظمة، لإعتبار القيادة في إطار الممارسة الإدارية عملية تأثير وإلهام في الأفراد والجماعات، يجعلهم يعملون بالتزام عالٍ ومثابر، لإنجاز المهام المطلوبة منهم وتأديتها على وجهها الصحيح، فمهام القيادة تسري في جوانب العمليات الإدارية كلها فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفاعلية باعتبارها أداة لتحقيق أهداف، لذلك فالقيادة أمر لا غنى عنه لترشيد سلوك الأفراد، وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم، وتوجيههم الوجهة الصحيحة من أجل بلوغ الأهداف التنظيمية المختلفة .

و إن المؤسسة الحديثة تؤدي وظائفها الداخلية بمجارات الأوضاع البيئية الخارجية باعتبارها نظام جزئي من نسق كلي ، فان دور القيادة الإدارية يتعاضم بمحاولة تكيف النظم الداخلية مع متطلبات الأوضاع الخارجية بشكل مستمر و دائم، بتبني فكر إستراتيجي ديناميكي و مبتكر يترك أثره الواضح في جعل المؤسسة فاعلة و ذات كفاءة، لذلك و من خلال هذا الفصل نحاول التعرف أكثر على السلوك القيادي عبر عدة مباحث تبين ماهية القيادة من خلال مفهومها ووظائفها نظرياتها و فكرها الإستراتيجي .

المبحث الأول : ماهية القيادة الإدارية

1 مفهوم القيادة الإدارية

إن مفهوم القيادة من المفاهيم المركبة التي تحوي ضمنها مجموعة من المتغيرات المؤثرة فيما بينها مما يصعب أن نحصل على تعريف واحد لها و هذا يوافق ما أشار إليه أحد الباحثين في مجال القيادة فيدلر حيث يرى أن هناك أكثر من عشرين تعريفا لمصطلح القيادة و كل تعريف منه يعكس وجهة نظر صاحبه من جانب أو الجوانب التي يرى أنها أساسية و هامة و كلية ، و يمكن أن نعرض بعضا منها:

1.1 القيادة في اللغة¹

القود (في اللغة نقيض) السوق ويقال قيده بالإحسان ، و يقال يقود الدابة من أمامها ويسوقها من خلفها وعليه فمكان القائد في المقدمة كالدليل والقُدوة والمرشد . وقد ورد مفهوم القيادة في اللغة تحت كلمة قود و الأقود من الرجال سمي بذلك لقلّة التفاته ، أي أنه إذ أقبل على شيء بوجهه لم يكن يصرف وجهه عنه .

2.1 القيادة الإدارية في الاصطلاح

ماكريغر MEGRAGOR : تأثير متبادل يظهر بوضوح في حالات معينة و يوجه من خلال وسائل الإتصال بين الرئيس و المرؤوس نحو تحقيق الأهداف المنشودة² .

وتعرف القيادة الإدارية أيضا بأنها النشاط الذي يمارسه القائد الإداري في مجال إتخاذ وإصدار القرار وإصدار الأوامر ، والإشراف الإداري على الآخرين باستخدام السلطة الرسمية وعن طريق التأثير أو الاستمالة بغرض تحقيق هدف معين ، فالقيادة الإدارية تجمع في هذا المفهوم بين استخدام السلطة الرسمية وبين التأثير على سلوك الآخرين و إستمالتهم للتعاون لتحقيق الهدف.

كما أنها فن التأثير في الأفراد و تنسيق جهودهم و علاقاتهم ، و ضرب المثل لهم في الأفعال و التصرفات بما يضمن ولاءهم و طاعتهم و تعاونهم و اكتساب ثقتهم بما يكفل تحقيق الأهداف المشتركة و المنشودة¹ .

¹ إبراهيم مصطفى و آخرون ، المعجم الوسيط ، مكتب المرتضون ، إيران، ط2 ، 2007، ص769.

² علاقي مدني ، الرضا الوظيفي و علاقة بالأنماط الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية و التعليم لجامعة نايف، الرياض 1406هـ ، ص57.

أما تييد Tide: يرى بأنها المقدرّة على التأثير في الجماعة للتعاون على تحقيق الأهداف التي ترغب فيها المجموعة^٢.

و في سياق متصل فقد عرفها أحمد قوراية في كتابته فن القيادة بأنها^٣: عملية يحرك فيها القائد الذي يتمتع بالكفاءة و الولاء ، و الثقة الأتباع أو الناس نحو تحقيق أهداف الجماعة بطريقة ناجحة و فعالة حيث تتطلب أربعة عناصر :

- وجود جماعة من الأفراد .
- وجود قائد ذو كفاءة و فعالية .
- وجود هدف جماعي .
- وجود عنصر الثقة و الولاء المتبادل .

2 أهمية القيادة الإدارية .

1.2 أهمية القيادة في الجانب الإنساني للإدارة^٤ :

تظهر أهمية البعد الإنساني للقيادة من خلال ما توصلت إليه مدرسة العلاقات الإنسانية من نتائج هامة على الصعيد الإنساني في العملية التنظيمية و التسييرية للمنظمة معتبرة أن العلاقات الإنسانية في العمل مطلب ملح يتساوي أو يفوق المتطلبات المادية للعمل لذلك يتضح دور القيادة في الجانب الإنساني من خلال مسؤوليات القائد الإداري الكثيرة في مجال العلاقات الإنسانية والمتمثلة في : إقامة علاقات إنسانية بينه وبين مرؤوسيه تقوم على التفاهم المتبادل، إشراكهم في مناقشة ما يمس شؤونهم بما يبذونه من آراء واقتراحات ذات قيمة وهو ما يسمى إشعار كل عضو بالتقدير والإعتراف المناسبين و تبني الإدارة حفزهم على العمل بحماس ورضا لتقديم أقصى طاقاتهم في العمل مما يتطلب منه الوقوف على حقيقة دوافعهم، حاجاتهم، شخصياتهم، اتجاهاتهم النفسية قدراتهم وميولهم إلى جانب مستوى إدراكهم ، تخيلهم وتفكيرهم.

^١ حسين عبد الحميد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، دار شباب الجامعة ، الإسكندرية مصر ، 2010، ص 16.

^٢ حسين عبد الحميد رشوان، نفس المرجع السابق، ص 16.

^٣ أحمد قوراية ، فن القيادة المرتكز علي المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي ، د م ج ، الجزائر، ط2 ، 2012، ص25

^٤ زكي محمود هاشم، مرجع سبق ذكره، ص54.

كما أن الدور الإنساني للقائد لا يقتصر على دوره كقائد في علاقاته بمرؤوسيه ، ولكن يشمل دوره كمروؤوس يخضع لسلطات عليا يلتزم بتوجيهاتها، وهو ما يسمى بدور التبعية حيث يفرض عليه هذا الدور أن يسلك مع مرؤوسيه سلوكا يحافظ من خلاله على التوازن بين ما يأتي إليه من توجيهات من السلطات الأعلى وما يصدره من توجيهات إلى مرؤوسيه، وهناك دوره كزميل للقادة الآخرين يفرض عليه أن يبني علاقات طيبة مع أقرانه في نفس المستوى و أن يستخدم هذه العلاقات في خلق الدعم والتعاون معهم ، وكذا دوره وعلاقاته كمشارك في النشاطات المتعددة خارج التنظيم، كاشتراكه في النوادي والجمعيات والنقابات، وتعامله مع جماعات أو ممثلين حكوميين لتنظيمات أخرى، مما يتطلب من القائد القدرة على تحقيق التكامل والتوفيق بينها جميعا وهو ما يزيد من صعوبة الموقف ومن أهمية دوره الإنساني في التنظيم¹.

2.2 أهمية القيادة في الجانب الاجتماعي للإدارة:

يعد الترابط و التماسك الاجتماعي بين أعضاء المنظمة مطلب هام و أساسي في تواصل حسن سير المنظمة نحو تحقيق الأهداف المختلفة التي وجدت من أجلها و من المظاهر الاجتماعية الهامة للتنظيم، إمتداد النشاط الاجتماعي لأعضاء الفريق العامل فيه القادة و المرؤوسون خارج نطاق العمل في شكل إتحادات نقابات أو جمعيات تراعي الخدمات الصحية ، الثقافية والترفيهية لأعضائها و تتجلى أهمية دور القيادة الإدارية من خلال قدرتها على توجيه هذه النشاطات و إستغلالها بما يكفل تعزيز التعاون التماسك بين العاملين في التنظيم، وإذا كان للقيادة دور هام ومؤثر في الجانب الاجتماعي للإدارة، فإنها من ناحية أخرى تتأثر بعوامل اجتماعية من داخل التنظيم تكون نابعة من الأعضاء العاملين فيه، وتتمثل في عاداتهم ، تقاليدهم ، قيمهم اتجاهاتهم وتطلعاتهم، كما تتأثر أيضا بعوامل إجتماعية من خارج التنظيم، تتمثل في القيم الاجتماعية السائدة في المجتمع ككل ، والتي تفرض على القائد أن يأخذها في إعتباره لأن تنكره لها يفقده تعاون مرؤوسيه مما يعرقل أهداف التنظيم .

3.2 أهمية القيادة في تحقيق أهداف الإدارة:

تعدد وتباين الأهداف التنظيمية في كل المنظمات مهما كان نوع و طبيعة نشاطاتها و تبقى وظيفة القائد ودوره في تحقيق الأهداف واحدة في جميع التنظيمات الإدارية و هو العمل على تحقيق هذه

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 116 ، ص 117

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 118.

الأهداف من خلال توضيحها وتحديدها لمرؤوسيه ، والحيلولة دون تعارض أهداف ومتطلبات التنظيم مع أهداف ومتطلبات الموظفين العاملين به من جهة ، وبينها وبين أهداف المجتمع ككل من جهة أخرى .

فدور القيادة في تحقيق أهداف الإدارة تبرز أهميته من خلال تحمل القيادة الإدارية لمسؤولية حل كل التناقضات الموجودة في التنظيم، ومواجهة المشاكل التي تترتب على تعدد وتعقد الأهداف التنظيمية من خلال التوفيق بين المتناقضات والمواقف كما أشار ستوغديل على أن أهمية القيادة تبرز في التوفيق والموازنة بين ما تم إنجازه فعلا من العمل وبين ما يراد إنجازه من أعمال ، أو تحقيقه من أهداف وظيفية ، والتوفيق بين إشباع حاجات ومتطلبات التنظيم وبين المصادر المالية والقوى البشرية المتاحة في التنظيم لإشباع هذه الحاجات، وأخيرا التوفيق بين خطوط التنظيم والتنسيق والاتصال الرسمي وبين الأنماط ، المتعددة من الخطوط التي يتبعها التنظيم غير الرسمي¹ .

و على العموم تظهر أهمية القيادة في الإدارة الحديثة من خلال حاجة التنظيمات الحديثة للقيادة الإدارية من خلال ما ذهب إليه كل من " كاتز " و "كاهن" بتحديدتهما للعوامل الرئيسية التي تقضي وجود القيادة الإدارية في أي منظمة وهي كالتالي:

- عدم شمولية تصميم المؤسسة : إن إنحراف تصميم المؤسسة الهيكل التنظيمي السياسات، أنظمة المؤسسة عن الواقع العملي يتطلب وجود قيادة إدارية فعالة لمعالجته.
- تغير بيئة المؤسسة : بالنظر إلى التنظيم من زاوية نظرية النظم، نجد أن المؤسسة نظام مفتوح يستجيب للتغيرات البيئية ويتأثر بها وتبرز الحاجة للقيادة الإدارية هنا من خلال قيادة التفاعل الذي يتم بين البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة، مما يتطلب إدخال تعديلات وتغييرات في المؤسسة لتتكيف مع المستجدات والتغيرات البيئية.
- المؤسسة نظام ذو طبيعة بشرية : إن اختلاف الدوافع والاتجاهات والاهتمامات لدى الموارد البشرية في المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات مناسبة من قبل قيادة فعالة لإشباع الحاجات البشرية المختلفة وتحقيق الانسجام والتوافق بين الفروق الفردية بما يضمن توجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة، وكذا لمواجهة تأثيرات الجماعات على سلوك أفرادها.

¹ زكي محمود هاشم ، مرجع سبق ذكره ، ص 65 .

- حركية المؤسسة : المؤسسات تميل إلى التوسع والنمو وهذا يتطلب توسيع وظائفها وأنشطتها ويؤدي ذلك إلى تغيير أو تعديل في البناء التنظيمي مما يستلزم وجود قيادة قادرة على إتخاذ الإجراءات الكفيلة لتحقيق التوازن الداخلي للمؤسسة وعليه ، ومن خلال العوامل التي حددها كل من " كهان " و"كنز" نجد أن أهمية القيادة الإدارية نابعة من كونها تقوم بدور أساسي يسري في كل جوانب العملية الإدارية ، كأداة محرك لها لتحقيق أهداف المؤسسة.

3 أنماط القيادة الإدارية :

لقد أجمعت أغلب الدراسات في مجال الإدارة على تصنيف أنماط القيادة الإدارية إلى ثلاثة أنماط و لم يكن هذا التصنيف الثلاثي لأنماط القيادة و ليد الصدفة بل يعود هذا التصنيف إلى الدراسات التجريبية التي قام بها مجموعة من أساتذة علم النفس الاجتماعي في جامعة "أيوا" الأمريكية وهم كيرت لوين ورونالد ليبيت و رالف وايت عام 1939 وقد عرفت هذه الدراسات باسم تجارب الأجواء الاجتماعية واستهدفت معرفة تأثير هذه الأجواء المتمثلة في الأوتوقراطية والديمقراطية والمطبقة على سلوك الفرد والمجموعة العاملة في ظلها وكذلك دراسة العلاقة بين الأنماط الثلاثة وبين سلوك الأفراد والجماعات وتأثيرها عليه¹.

1.3 القائد الديمقراطي :

هذا النوع من القيادة يتسم بأسلوب المشاركة و الإقناع بين القائد و مختلف مرؤوسيه حيث تتعدى المشاورة و المناقشة دراسة مختلف المشكلات التنظيمية لتعدها إلى اتخاذ القرارات المختلفة التي تخدم صالح المنظمة مما يجعل أسلوب هذا النوع من القيادة يؤمن بمبدأ التفويض القيادة بعضا من سلطته لصالح عماله مما يزيل بذلك مشاكل المركزية المطلقة في اتخاذ القرار و يسهم في معالجة مشاكل الإنتاج و العمل بأكثر سرعة و حكمة باعتبار ذلك يسهم في تدريب مختلفة العمال على تحمل المسؤولية في العمل لإيجاد الحلول المناسبة في أسرع الأوقات فكل هذه الايجابيات لهذا الأسلوب القيادي تجعل من القيادة الديمقراطية عملية اجتماعية تحكم الجماعة فيها نفسها بنفسها حيث يمثل الأعضاء تمثيلا متساويا في اتخاذ القرارات مما يجعل هذا النمط أصلح أنواع القيادة في توجيه و إدارة المنظمة و على العموم نجمل ميزات هذا النمط فيما يلي :

¹ نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص130.

- يتسم هذا النوع بالمشاركة في حل المشكلات و اتخاذ القرارات من خلال مبدأ المشاورة و الاقتناع بين القيادة و الأتباع ، باعتبار أن لكل درجة وظيفة في المنظمة أعمال كثيرا ما يجعل خفاياها غير معلومة لمن هو أقل منه أو أكثر منه في سلم الوظيفي لذلك يعتمد على المشاورة و التعاون البيني و العمودي بين مختلف الوظائف بشكل تكاملي لبلوغ الأهداف .
- اهتمام القائد بمروؤسه من خلال المشاركة و المشاورة بمزيد من الإهتمام بالعلاقات الإنسانية و ينميها في المنظمات مما يضمن ترابط في مختلف أقسام و أجزاء المنظمة .
- تجعل الأتباع أكثر تحملا لمسؤوليات العمل في ظل تحملهم لسلطة في الكثير من المرات من خلال اعتماد القيادة على التفويض مما يحقق الترابط الجماعي و يخلق جو إجتماعي سليم يتميز بالتبادل للثقة بين القيادة و المرؤوسة مما يعكس إنخفاض معدل الشكوى و الاتهامات و الغياب و دوران العمل يرفع الروح المعنوية للعمال مما يزيد الإدماج و الأداء .

2.3 النمط الأوتوقراطي :

هذا النوع مصنف على أساس ممارسة السلطة حيث يجمع القائد جمع السلطات في يده دون إعطاء أولوية لمبدأ التفويض لمرؤوسيه حيث يتوقع من الأتباع الطاعة التامة و الالتزام بتنفيذ ما يوكل لهم من مهام حسب تعلمانه لهم في مقابل إهمال كل آرائهم و مقترحاتهم فيما يخص ظروف العمل و مشاكل العمال مما ينعكس بالسلب على أداء العمل من تعطيل متكرر لسيرورة العمل مع ارتفاع التغيب و تدهور الإنتاج مما يضطر على مواجهة هذه المشاكل المتكررة باتخاذ أشكال متنوعة من الردع و الحوافز السلبية التي تؤدي في مجملها على زيادة الهوة بين القائد و الأتباع.

و على العموم يعتبر النمط الأوتوقراطي أسلوبا متمركزا حول القائد الذي ينفرد بوظيفة اتخاذ القرارات ووضع السياسات والخطط دون مشاركة مرؤوسيه في ذلك .

و يعمل القائد الأوتوقراطي على تركيز معظم السلطات والصلاحيات في يده، أما تنفيذ أوامره وتعليماته بحذافيرها فيتتركها للمرؤوسين الذين يخضعون، بدورهم إلى رقابة إدارية شديدة¹

يمكن أن نجمل بعض من خصائص هذا النمط فيما يلي :

¹ ماهر محمد ، صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر و التوزيع ، القاهرة ، مصر، ط1، 2004 ص 71.

- تمركز كل السلطة في يد القائد مع تجاهل لمبدأ التفويض مما يزيد في مركزية القرار على حساب العمل و التنظيم بشكل كلي في صور أوامر و قرارات تستدعي من الأتباع مجرد التنفيذ .
 - تجاهل هذا النوع من القيادة الدوافع و الحاجات العمالية و تركز على مبدأ العقاب المتكرر أو مبدأ التحفيز السلبي لمختلف الفئات العمالية مما يزيد و يوسع في كثير من الأحيان الإنحراف يؤثر هذا النوع بالسلب على التنظيم من خلال جمود السلوك العمالي بالنسبة لمبادئ الابتكار و الإبداع في المنظمة نظرا لفقدان العامل لمبدأ المبادرة في العمل .
 - إنعدام مناخ التنظيم الملائم لتنمية العلاقات الإنسانية في العمل نتيجة إهمال مبدأ المشاركة في اتخاذ القرار ، و التضيق من دائرة الاتصال بأشكاله المختلفة مما يؤدي إلى التذمر و عدم الاستقرار الوظيفي لمختلفة الفئات العمالية .
 - تهرب العمال من المسؤولية لإحتكار القائد لجميع الإنجازات و المحفقات في المنظمة .
 - ظهور تنظيم غير رسمي موازي للتنظيم الرسمي يتضارب في المصالح و الأهداف مما ينجر عليه نشوب ما يعرف بالصراع التنظيمي سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات .
- 3.3 القائد المتساهل :

- على عكس النمطين السابقين النمط القيادي الديمقراطي و التسلطي في استخدام السلط ة و انحصارها في النمط الأول مناصفة بين القائد و الأتباع و الثاني في استحواذ القائد لها كلب فان القائد المتساهل عادة ما يفوض كل سلطته تقريبا لأتباعه من أن قرارات هكلها لا يملك فيها الاستقلالية إلا يرجوع إلى رأي بعض أتباعه في المنظمة من إعتقاده لمبدأ دعمهم يقودون أنفسهم بأنفسهم مما ينعكس على هذا النمط من فوضى في اتخاذ القرارات عادة ما تتسبب في ظهور بوادر الصراع التنظيمي بمحاولة فئة الأخذ بزمام الأمور خدمة لمصالحها على حساب مصالح فئات أخرى هذا خاصة في المنظمات المتوسطة و الكبير في حجم، بعكس التنظيمات صغيرة الحجم و التي تحوي كفاءة علمية يصلح لها تبني قيادتها لهذا النموذج بإعتبار أن الأتباع في غلبتهم ذو كفاءة و دراية علمية تمكنهم من اتخاذ قرارات تخدم مصلحة المنظمة و الأفراد د كل خاصة في المؤسسات التعليمية و البحثية التي يتميز أتباعها بمستوى علمي و خبراتي يمكنهم من إتخاذ القرارات و حل المشكلات التي تواجههم بنوع من الحكمة و الكفاءة .
- و على العموم فان هذا النوع من القيادة يتميز :

- تخلي و تنصل القائد من مسؤولياته و تركها لأتباع .
- صعوبة في إتخاذ القرارات و فوضى في حل المشاكل .

المبحث الثاني : وظائف القيادة الإدارية

للقيادة الإدارية العديد من الوظائف المتباينة لإدارة المنظمة بنجاحة نحو تحقيق الفاعلية التنظيمية هذه الوظائف عرفت من خلال العالم الفرنسي هنري فايول فيما يسمي بالوظائف الإدارية و هي التخطيط التوجيه التنظيم الرقابة ، التنسيق ، و هي مهام يمثل اعتمادها و التحكم فيها أساس لزيادة فاعلية المنظمة نحو تحقيق أهدافها يمكن أن نشير إليها بنوع من التفصيل كما يلي :

1 وظيفة التخطيط الإداري:

1.1 مفهوم التخطيط الإداري:

من البديهي أن عملية التخطيط هي الوظيفة التي تسبق باقي الوظائف الإدارية المعروفة لأنها ببساطة تعني بتحديد مسار المنظمة نحو بلوغ أهدافها و يعتبر التخطيط جوهرى مهم للإدارة ووظيفة حيوية للمدير، وعمل ذهني وعلمي ينتهي على إعتبار ه أساس الإدارة الحديثة وعلى قاعدة التخطيط تؤسس الأعمدة الحيوية الأخرى من تنظيم وتوجيه و رقابة و قيادة و إتخاذ قرارات .

و يعد الوظيفة الإدارية الأولى حيث يقوم ببناء المستقبل في ظل معطيات الحاضر، والماضي ويقصد به رسم طريق الوصول إلى الغاية المراد تحقيقها ويشمل¹ :

- تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.
 - رسم السياسات أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال .
 - التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل ، وتحديد احتياجات العمل من القوى المادية والبشرية وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية .
 - إقرار الإجراءات أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال .
 - وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنياً .
 - يعرفه M.GERVAIS بأنه عملية منهجية مستمرة لمستقبل المؤسسة حيث يحوي :
 - تقييم لتطور المحيط قياس صحيح للإمكانيات المؤسسة .
 - إرادة العمل أهداف عامة و إستراتيجية المنجزة و مراقبة تنفيذها .
- و عليه فالتخطيط هو ما يجب عمله في المستقبل و كيف و متى يتم هذا العمل أي تح ديد الأهداف و الخطط و الوسائل و الخطوات الإجرائية لعملية التنفيذ.

¹ إيهاب صبيح ، محمد رزيق ، الإدارة الأسس والوظائف ، دار الأنس ، سوريا ، بط، 2001 ، ص146.

2.1 مزايا و مميزات التخطيط الإداري¹:

- تحقيق العمل المتكامل بين جميع أجزاء المنظمة .
- تقليل عدد الأحداث المفاجئة التي تتطلب تدخل عاجل وعن طريق التخطيط يمكن الاحتياط لمواجهة المواقف الحرجة و تذليل الصعوبات التي تعترض عمل المؤسسة .
- الاستغلال الأمثل لطرق أداء التنفيذ فللمدير المخطط فسحة من الوقت للدراسة و التحليل و من ثم اتخاذ القرار الملائم بالنسبة لتلك الطرق .
- تسهيل عملية تفويض السلطة إذ أن المخططات المحكمة على اختلاف أنواعها كأساسات خطط العمل أساليب التشغيل يمكن استخدامها كوسائل لتعويض السلطة للتابعين للاقتصاد من الوقت للإدارة .
- التخطيط يساعد الإدارة على التركيز و الاتجاه نحو الأهداف المرسومة ، و التي تحقق سياستها و يوظف عملها دون ارتجال .

3.1 أنواع التخطيط الإداري :

- تنقسم القرارات إلى عدة أنواع و ذلك بسبب المشاكل التي تعالجها مبرمجة ، و الغير مبرمجة أو بحسب آجالها و زمنها إستراتيجية، تشغيلية ، تكتيكية .

1.3.1 التخطيط الاستراتيجي :

الذي يغطي أكثر من خمس سنوات يعرف بالتخطيط طويل الأجل يرتبط بالأهداف الرئيسية للمنظمة، و يعد أحد أنواع التخطيط التي تحاول إحداث نوع من التوازن بين قدرات المنظمة والتغيرات المحيطة بها، لتحقيق مركز مرغوب فيه في ظل المنافسة السوقية على المدى الطويل من الزمن ، لذلك فإنها تتعلق بالقرارات مثل:

- القرارات الخاصة باختيار التكنولوجيا المناسبة للمنتجات التي سيتم إنتاجها.
- قرارات إحداث تغييرات في المنتجات.
- القرارات الخاصة بالعمليات المطلوبة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات.
- القرارات المتعلقة بطرق التسويق والتوزيع والتسعير .

¹ ناصر داددي عدون ، مرجع سابق الذكر ، ص 56.

2.3.1 التخطيط التكتيكي :

يغطي ما بين سنة إلي خمس سنوات و كثيرا ما يدعي التخطيط المتوسط الأجل و التكتيك هو خطة فرعية مشتقة من الإستراتيجية وهذه تهتم بصفة أولية بمبدئية بإعداد برامج التصرف لتحقيق الأهداف متوسطة وقصيرة .

الأجل، وعادة ما تنفذ المنظمات خططها التنظيمية الرسمية على أساس هذا المستوى.

3.3.1 التخطيط التشغيلي :

يعرف أيضا بالتخطيط قصير الأجل يغطي فترات تقل عن السنة و يعني بالأعمال الروتينية و اليومية المتكررة المرتبطة بالقاعدة .

وعلى ذلك، فإن هناك العديد من الفروق بين الخطط الإستراتيجية والخطط التكتيكية، ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

4.3.1 الاختلافات بين أنواع التخطيط الإداري:

الجدول رقم 01: يبين الفروق بين أنواع التخطيط الإداري

التخطيط التكتيكي و التشغيلي	التخطيط الاستراتيجي	مجالات الاختلاف
- تتم على المستويات الدنيا للإدارة. - من السهل نسبيا جمعها. - عادة ما تشتمل على قدر كبير من التفاصيل. - عادة ما تغطي فترة متوسطة أو قصيرة.	- تتم على المستويات العليا للإدارة. - من الصعب نسبيا جمعها. - عادة ما تشتمل على قدر صغير نسبياً من التفاصيل. - عادة ما تغطي فترة زمنية طويلة.	- القائمون بها. - الأسس والحقائق التي تقوم عليها. - مقدار التفاصيل فيها. - المدى الزمني الذي تغطيه.

المصدر: كامل على، متولى عمران ، التخطيط والرقابة ، مركز تطوير الدراسات العليا ، جامعة القاهرة ، 2007 ص 14.

2 وظيفة الرقابة الإدارية:

تقوم المنظمة في الأساس علي نشاطات متعددة تتركز علي الأداء و تستند على تحقيق الأهداف المخطط لها فالوصول للأهداف متعلق بعدد المراحل المتكاملة لذلك تلعب الإدارة العليا ضمن نشاطاتها التحقق علي الدوام من حسن سير الأعمال و الأنشطة عبر مراحل الأداء المختلفة من خلال عملية جوهرية هي العملية الرقابية التي تعد أحد النشاطات الأساسية التي حددها أبو الإدارة فايول.

1.2 مفهوم الرقابة الإدارية: عرفها فايول هي أنها التحقق عما إذا كان كل شيء يحدث طبقاً للخطة الموضوعة ، و التعليمات الصادرة ، و المبادئ المحددة ، و أن عرضها الإشارة إلى نقاط الضعف و الأخطاء بقصد معالجتها و منع تكرارها ¹ .

و هناك من عرفها على أنها اكتشاف ما إذا كان كل شيء يتم وفق التخطيط المسطر و التعليمات السارية ، و أنها تهدف للوقوف على نواحي الضعف و الخطأ و من ثم العمل على علاجها و منع تكرارها و أن الرقابة تكون على كل شيء سواء الأعمال أو الأشياء ، أو الأفراد أو المواقف ² .

2.2 أهداف الرقابة الإدارية:

تتسم المنظمات الحديثة بكبر حجمها و إتساع نشاطاتها و تعقد أعمالها مما يستهدى متابعة مستمرة لجل نشاطاتها لتأكد من حسن سير الأعمال وفق ما هو مخطط له لتفادي الانحراف عما هو مسطر له لذلك ، فالرقابة وفق عملياتها هي من الأساس ركن يهدف إلى متابعة الأعمال و الوقف عليها لتحقيق ثلاثة أهداف رئيسية :

- ✓ حماية المصالح العامة : و ذلك بمراقبة النشاطات و سير العمل وفق الخطط و البرامج في شكل تكاملي يحقق الأهداف المرجوة للكشف عن الانحرافات و المخالفات و تحديد المسؤوليات الإدارية
- ✓ كشف العناصر الوظيفية التي تسبب و تسهم في الانحرافات أو التقليل من الأخطاء ، و ذلك عن طريق الإبلاغ ، أو المعارضة لها و هذا يتطلب مكافأة هذه العناصر و تحفيزها معنوياً و مادياً .

3.2 وسائل الرقابة الإداري:

تستند العملية الرقابية لتحقيقها إلى عدة وسائل و هي في الغالب تتماشى جنب إلى جنب لتحقيق نظام رقابي فاعل .

1.3.2 الإشراف :

هي عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في مجال العمل من أنشطة إدارية وتنفيذية بغرض تحقيق أكبر قدر من الانجاز إنتاجية خدمات كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية

¹ جميل أحمد توفيق ، مرجع سبق ذكره ، ص380

² محي الدين الأزهرى ، الرقابة و متابعة و تقييم الأعمال ، مجلة التجارة ، الغرفة الصناعية و التجارية ، الرياض ، العدد 36 1993جويلية ص73.

فبالإضافة إلى كون العملية الإشرافية ، عملية تعليم و تدريب فهي أيضا عملية التوجيه والرقابة لكل ما يدور في ميدان العمل لتحقيق أكبر قدر من الإنجاز كما وكيفا وبأقل قدر من التكلفة في الموارد البشرية والمادية بملاحظة جهود الأفراد المسؤولين على الأعمال بغية توجيهها الوجهة السليمة عن طريق الأوامر و التعليمات و الإرشادات الناجمة على الاتصال الشخصي المستمر سواء م ن خلال تقديم الثناء أو توقع العقوبة أن لزم الأمر و هذا و يتطلب من المشرف على جميع المستويات دنيا عليا ، و وسطى الإلمام بجميع الاعتبارات الإنسانية و الحوافز المعنوية و المادية حيث يتم التأكد من تحويل الأوامر و التعليمات إلى أفعال .

2.3.2 التفتيش :

يعني التأكد من حسن الأداء و كشف الأخطاء و معرفة المشكلات و أسبابها و من ثم التغلب عليها و هذا يتطلب تحويل القائم بذلك صلاحيات كافية للاطلاع على كافة الدفاتر و السجلات و محاضر جلسات اللجان و الوثائق و البيانات و هذا يفترض وجود برنامج انجاز و معدلات أداء محددة و جزاءات واضحة

3.3.2 المتابعة و التحريات : تعنى التعرف على كيفية سر العمل على ضوء الخطة الموضوعية و مدى التقدم في تحقيق الأهداف المرسومة و هذا يتطلب الحصول على بيانات و معلومات بشكل حقيقي و دوري حتى يتم كشف الأخطاء فور حصوله ، و العمل على تلافيتها كما تهدف إلى كشف التعقيدات المكتيبة و الانحرافات الناجمة على سوء استخدام السلطة الرشوة الاختلاس إهمال الواجبات الوظيفية ، و التي تعرف بالفساد الإداري .

4.3.2 التقارير الإدارية : هي التقارير التي توضع لتقدير كفاية الأعمال الإدارية العامة أو بيان كيفية سير الأعمال و هي تفيد في بيان نشاط الإدارات و نصريح إنجازها كما تفيد في التنقلات و الترقيات بالنسبة للعمال مما يدفعهم لبذل الجهد و تحسين الأداء أكثر .

4.2 أسس النظام الرقابي الفاعل :

1.4.2 أسس النظام الرقابي:

- الموضوعية في اختيار المعايير الرقابية : و يجب أن تكون وسائل القياس و معايير الانجاز موضوعية و معلنة لجميع العاملين في الجهاز من رؤساء و مرؤوسين .

- توافر القدرات و المعارف الإدارية و الفنية القائمة على أجهزة الرقابة و ذلك بإسناد اختصاصات و مهام الرقابة و تقويم الأداء إلى تشكيل تنظيمي توضح اختصاصاته و سلطاته و نوع العلاقات التي تربطه ببقية الأقسام التنظيمية الأخرى في المنظمة و أن يتبع هذا التشكيل التنظيمي لأعلى سلطة في المنظمة ضمانا للحياد و الموضوعية ولدعمه و تعزيز موقفه بإعتبار.

- يجب أن يكون هيكل أو تصميم نظام الرقابة بسيطا وواضحا وبعيدا عن الغموض بحيث يتم استبعاد المعلومات عديمة الصلة بالموضوع والاستفادة فقط من البيانات المفيدة والضرورية. علاوة على ذلك يجب أن تكون المعلومات دقيقة وأن تغطي جميع نواحي العمل من أجل أداء أنظمة الرقابة بشكل جيد.

- يجب أن يكون نظام الرقابة المصمم قادرا على معرفة مناطق المشاكل المحتملة قبل نشوئها للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية قبل أن تصبح المشكلة خطرة وخارج نظام السيطرة.

- يجب أن يكون النظام فعالا بشكل مؤثر ليتم في الحال نقل أي انحرافات أو معلومات للإدارة من أجل اتخاذ القرارات بشأن هذه المعلومات دون تأخير، و فق الوقت الملائم .

2.4.2 نظام الرقابة الإداري الفاعل¹:

- يجب تصميم نظام الرقابة بحيث يتم اختيار الأشخاص المناسبين للقيام بأداء النشاطات الرقابية في مجالات تخصصاتهم.

- يجب أن يكون نظام الرقابة الكلي للمؤسسة متوازنا بشكل دقيق ، و بالتالي يجب إعداد برنامج الرقابة من قبل أشخاص لديهم رؤية شاملة عن المؤسسة حتى لا يعكس البرنامج محاباة مجموعة على حساب مجموعة أخرى.

- يجب أن تكون الرقابة معقولة اقتصاديا ، إذ يتوجب أن تكون كلفة تحقيق الرقابة أقل من الفوائد الناتجة عنه .

- يجب أن تركز الرقابة على النتائج لأن الهدف الأساسي لعملية الرقابة هو تحقيق الأهداف وجمع المعلومات ووضع المقاييس والتعرف على المشاكل وقياس الانحرافات ورفع التقارير.

¹ إيهاب صبيح ، محمد رزيق ، مرجع سبق ذكره ، ص170.

3 وظيفة التنسيق الإدارية

1.3 مفهوم التنسيق :

يقصد بالتنسيق تحقيق التوافق بين جهود الأفراد و الجماعات بنا يساهم في نجاح التنظيم بحيث يهدف إلي ربط و الانسجام و توافق جهود الأفراد و الجماعات و الوحدات التنظيمية في مختلف النشاطات بما يعزز فاعلية الأداء لبلوغ الأهداف ، و عليه يعرف التنسيق علي أنه التكامل بين الأهداف و الأنشطة المتفرقة لوحدة و إدارات الهيكل التنظيمي بغرض زيادة الكفاءة و الفاعلية التنظيمية¹.

هذا يجب علي المنظمة مراعاة جملة من المبادئ لتحقيق درجة عالية من التنسيق² :

- الاتصالات الرأسية التي تحقق تدفق المعلومات من الأعلى إلي الأسفل و العكس .
- الاتصالات الأفقية بين مختلف الوحدات الإدارية لتحقيق التكامل التنظيمي .
- تكامل الأدوار التنظيمية في الإدارات المختلفة بغرض تحقيق زيادة الإنتاج و العمل .
- الاعتماد علي حلقات الجودة لمناقشة أساليب التغلب علي العقبات و التحديات .

وعليه فان التنسيق في المؤسسة يتطلب إرساء ثقافة تنظيمية تقوم علي أساس بعث القيم التنظيمية التي تراعي مبدأ التعاون و التكامل في العمل ، وهذا لا ينبع إلا بترسيخ هذا البعد التنظيمي ضمن سياسة المنظمة من خلال القواعد و اللوائح التي تصدرها القيادة الإدارية العليا للمنظمة .

2.3 أنواع السلطة :

1.2.3 السلطة الرئاسية : عادة ما يرتبط التنسيق بطبيعة السلطة في التنظيم لاعتبار السلطة تتضمن حق إصدار الأمر من قبل الرئيس لباقي المرؤوسين فالقيادة من خلال درجتها علي السلم الهرمي أداة فاعلة في تأمين تماسك التنظيم للمحافظة علي وحدة الأمر فحسن استعمال السلطة بالمشاركة و الاستشارة تدعم نجاح التنظيم في تحقيق تماسكه و بلوغ أهدافه ، وعليه يمكن أن نتطرق لأنواع السلطة.

2.2.3 السلطة الاستشارية : هي سلطة الرأي و الفكر ليست لها صيغة الأمر ، المستشار يقترح فإذا قبل اقتراحه أصبح قابلاً للتنفيذ من قبل القيادة الإدارية و عليه فهذا النوع من السلطة تصعد من

¹ فريد النجار ، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ، دار شباب الجامعة ، الإسكندرية ، ط1 ، 2001 ، ص39.

² فريد النجار ، نفس المرجع السابق ، ص355 ، ص356.

الأسفل إلى الأعلى فكل مرؤوس سلطة استشارية علي رئيسه خاصة في الأمور المتعلقة بالعمل الذي يفقهه إلا القاعدة في التنظيم¹.

3.2.3 السلطة الوظيفية : يمكن اعتبارها شكل طولاني من السلطة الآمرة لكنها محدودة المجال و محصورة في نطاق اختصاص الشخص الذي تعطي له و الذي يمكن أن يكون مستشارا أو مديرا تنفيذيا من خارج دائرة المرؤوسين المعني بتلقي سلطته الوظيفية مثلا كإعطاء المستشار القانوني للمدير العام سلطة مراجعة كافة الخطابات و التصريحات التي يزعم نواب المدير العام توجيهها للجمهور مثلا ، وتتطلب نجاح هذا النوع من السلطة الوظيفية مراعاة عدد من الاعتبارات² :

- تحديد طبيعتها و حصر مجالها في كيفية التنفيذ و توقيته فقط.

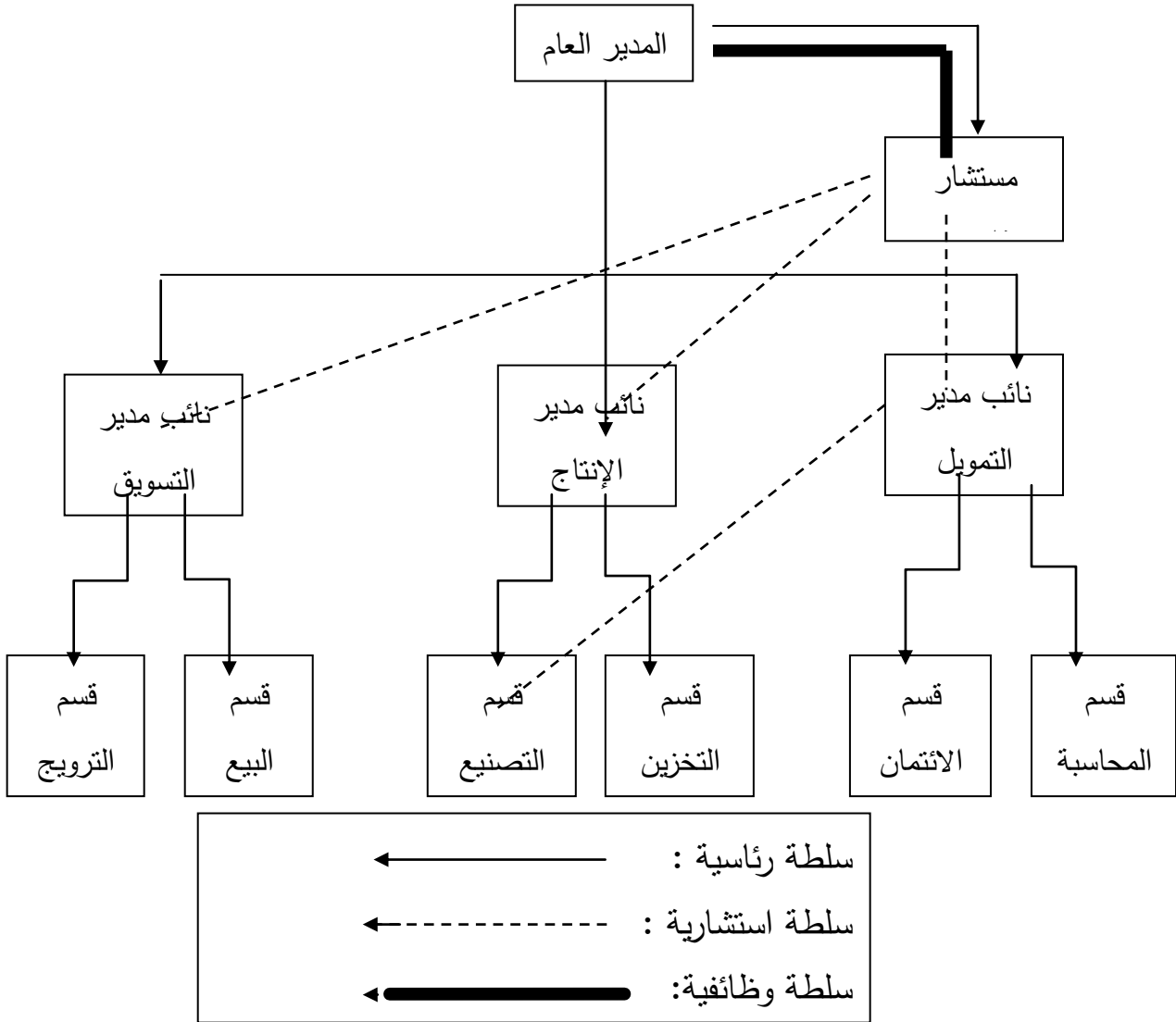
- الإخطار المسبق للمدير الرسمي للمرؤوس المعني بتلقيها كمدير قسم من الأقسام .
- حصرها علي مستوي تنظيمي واحد و هو ذلك المستوي الذي يلي الشخص المعطاة له تجنباً للاضطراب و تضارب الأوامر.

4.2.3 السلطة المشروعية : تشبه إلي حد ما السلطة الوظيفية لكونها سلطة خبراء و مختصين في الغالب إلا أنها أوسع نطاق منها إذ أن لرئيس المشروع سلطة علي مجموعة من الأشخاص ضمن وظائف و اختصاصات متنوعة لذلك فهو مسئول علي استغلال طاقاتهم تنسيقها و توجيهها ، هذا النوع من السلطة ذا طبيعة أفقية تتقاطع مع السلطة الآمرة للمدير العام ، مما يعني أن رئيس المشروع ما هو في النهاية إلا منسق لجهود الأفراد الموضوعيين تحت إمرته.

¹ محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات ، ج2 ، د م ج ، الجزائر ، ط2 ، 2012 ، ص158.

² محمد رفيق الطيب ، نفس المرجع السابق ، ص158.

الشكل رقم 02 : لأنواع السلطة الإدارية



3.3. عملية تفويض السلطة :

إن درجة تفويض السلطة و الأمر منها على وجه الخصوص تتوقف في الغالب على الإدارة العليا التي بإمكانها تحويل بعض منها من سلطته إلى المراكز الإدارية و الوظيفية الدنيا بحسب حاجة العمل إلي ذلك خاصة و أن بعض المراكز الوظيفية التي تتطلب مرونة و سرعة كبيرة في مواجهة تحديات العمل الطارئة بانجاز الإجراءات اللازمة في الوقت المناسب ، و ذلك لكسب الوقت و التخفيف من ضغوط العمل على مراكز وظيفية أخرى بالمؤسسة ، لذلك نجد بعض من علماء التنظيم أولو أهمية كبيرة لمسألة التفويض بالشكل المناسب لبعض الأقسام و الوظائف التنظيمية.

1.3.3. مفهوم تفويض السلطة :

التفويض هو العملية التي يقوم المدير من خلالها بإسناد جزء من عمله الأصلي إلي أحد مرؤوسيه ليقوم به نيابة عنه¹

و يعرف أيضا : أن يفوض رئيسا مرؤوسا له أو أكثر فيعطيه حقا مفوضا لصنع القرارات في مجال اختصاصه دون الرجوع لهذا الرئيس²

هذا و تتطلب عملية التفويض الأخذ في الاعتبار عدة عناصر كما يلي³ :

أ - حجم المنظمة : كلما زاد حجم المنظمة قلت قدرة الإدارة العليا على المراقبة والتنسيق و الإشراف لذلك تجد نفسها مضطرة لتفويض القرارات و زيادة اللامركزية بالمؤسسة .

ب - عامل التحفيز للمسيرين : خاصة في السلم الأوسط و القاعدي حيث تشكل رغبة هذه الفئة رغبة في تحمل المسؤولية كعامل ملائما لتفويض السلطة و يعتبر نوعا من التحفيز المعنوي الذي يحقق درجة من الإرتياح في العمل بالنسبة لهؤلاء العمال .

ج - توفير المسيرين المؤهلين : حيث لا يمكن تفويض السلطة بدون وجود أشخاص مناسبين لذلك يظهر عامل التدريب و التطوير المدراء لتأمين استقرارهم بالمنظمة بإعتباره رأسمال البشري صعب التعويض .

2.3.3 خطوات تفويض السلطة : تتضمن عملية تفويض السلطة ثلاثة خطوات رئيسية⁴ :

تحديد المسؤولية توزيع المسؤولية : و تعني شرح المفوض جوانب و مهام و التوقعات المطلوبة و من قبل المفوض إليه ، و هو ما يعني إسناده مجموعة من الواجبات لأحد الأفراد .

منح السلطة المناسبة للمفوض إليه : و ذلك حتى يتمكن من إنجاز المهام و المسؤوليات التي حددت في الخطوة الأولى ، و هو ما يعني إعطائه حق أخذ المبادرة و التصرف .

المساءلة : أي قبول المرؤوس تحمل تبعات ما أسند إليه من مهام و واجبات بعبارة أخرى إيجاد الالتزام من قبل المرؤوس لممارسة و القيام بالواجبات المسندة إليه إن هذا الالتزام يطلق عليه

¹ فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر ، الجزائر، ط1، 2008، ص82.

² فرحات غول، نفس المرجع السابق ، ص82.

³ محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص162.

⁴ حسن إبراهيم بلوط ، نفس المرجع السابق ، ص325.

اصطلاح المساءلة بمعنى أن المرؤوس يسأل و يحاسب أمام رئيسه عن الاستخدام الملائم للسلطة المفوضة إليه.

هذا و عادة ما يرتبط التفويض في المؤسسة بـ:

- مدى إيمان الرؤساء لاسيما الإدارة العليا بأهمية و مزايا التفويض .
- مدى توفر مرؤوسين قادرين على الأداء و الرغبة في قبول التفويض و تحمل مسؤولياتهم .

جدول رقم 02: مزايا و عيوب تفويض السلطة

مزايا التفويض	عيوب التفويض
<ul style="list-style-type: none"> - تحويل المنظمة إلي وحدات يسهل التحكم بها . - إشراك عدد كبير من الموظفين في اتخاذ القرارات - تقصير خطوط الإتصال و تحسين كفايته . - تقريب القرارات من أولئك الذين سيتأثرون مباشرة بتطبيقه. - توزيع السلطة و القوة علي عدد كبير من الأفراد. - سرعة البث في الأمور و تجنب إضاعة الوقت من أجل الرجوع إلي المراكز . 	<ul style="list-style-type: none"> السماح بنقص التجانس في المعايير و السياسات بين الوحدات . إمكانية إتخاذ القرارات الهامة في غيابة المسيرين الأكفاء. خلق مشاكل عدم التنسيق بين الوحدات . إمكانية نمو التنافس بين الوحدات على حساب التنظيم ككل . تتطلب اللامركزية الكثير من الوقت و التكاليف من أجل تطوير الكفاءات التسيرية اللازمة.

المصدر : محمد رفيق الطيب ، مرجع سبق ذكره ، ص 165.

المبحث الثالث: نظريات القيادة الإدارية وأساليبها.

نتناول في هذا المبحث أهم نظريات القيادة الإدارية وأساليبها من خلال مداخل مختلفة حسب تصنيفها في الفكر الإداري، كما يلي:

1 نظريات السمات .

يعتبر هذا المدخل من المحاولات المبكرة لتحديد السلوك القيادي و تعتبر نظرية السمات قد استهدفت تحديد خصائص القيادة الناجحة، ومؤداه أن القيادة تقوم على سمة أو مجموعة من السمات يتمتع بها فرد معين ، وأن من تتوافر فيه هذه السمات تكون لديه القدرة على القيادة، ويمكن أن يكون قائدا ناجحا في كل المواقف ومن أقدم النظريات التي ظهرت في هذا الإطار نظرية الرجل العظيم و من أنصارها فرنسيس وغيسيلي ، توماس كارليل ، جالتون حيث تؤكد هذه النظرية على أن القادة يولدون ولا يصنعون، وأن للقادة سمات أو خصائص شخصية تميزهم عن مرؤوسيهم، وأن هذه السمات القيادية موروثية وليست مكتسبة¹ .

وقد أجريت دراسات متعددة تبحث عن السمات المشتركة للقادة الناجحين على أمل أن تصبح هذه المجموعة معيارا يمكن استعماله للتنبؤ بنجاح القيادة في أي موقف، والتحقق بالتالي من السمات التي تجعل من شخص ما قائدا إداريا أفضل من غيره، وقد تبني الدارسون الطريقة الاستقرائية للكشف عن السمات القيادي وذلك بملاحظة القادة والزعماء وأخذوا يعددون السمات التي يتميز بها كل قائد ومن بين هذه الدراسات:

1.1 دراسات رالف ستوغديل²:

توصل ستوغديل من خلال تقييمه لأكثر من خمس عشرة دراسة ميدانية حول السمات التي تجعل من إنسان ما قائدا ناجحا، توصلت إلي أن أهم هذه السمات ما يلي :

- المقدرة : وتتضمن الذكاء ، طلاقة اللسان، اليقظة ، الأصالة والعدالة.
- مهارة الإنجاز : وتتضمن الثقافة والتعليم، المعرفة الواسعة، القدرة على إنجاز الأعمال ببراعة ونشاط.

¹ أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي : رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، بط ، 2000 ، ص 272.

² نواف كنعان ، مرجع سبق ذكره ، ص 312.

- تحمل المسؤولية : وتتطلب المبادأة، الثقة بالنفس، المثابرة، الاعتماد على النفس، الرغبة في التفوق والطموح.
- المشاركة : وتتطلب النشاط في النواحي الاجتماعية، المساهمة والتعاون، القدرة على التكيف والتحلي بروح الفكاهة.
- المكانة الاجتماعية : وتتطلب الشعبية؛ أي أن يكون القائد محبوبا سواء داخل التنظيم أو خارجه كما تتطلب أن يكون للقائد مركزا اجتماعيا وماليا.
- القدرة على تفهم الموقف : وتتطلب مستوى ذهنيا جيدا ومهارة في تلبية حاجات المرؤوسين وقدرة على تحقيق أهداف التنظيم الذي يقوده مهما كانت الظروف.

2.1 دراسات كيرك باتريك و لوك :

قام كل من كيرك باتريك ولوك بأبحاث حول الصفات المميزة للقائد الناجح توصلوا من خلالها إلى أن هذه الصفات تتلخص فيما يلي¹:

- وجود الدافع : و يتمثل في الرغبة الشديدة في تحقيق الغايات، الطموح العالي، الطاقة والإقدام.
- الصدق والاستقامة : و تتمثل في الأمانة.
- الحافز إلى القيادة : و يتمثل في الرغبة في التأثير على الآخرين لتحقيق الأهداف المحددة.
- الثقة بالنفس : الوثوق في القدرات الشخصية.
- القدرة العقلية : و تتمثل في الذكاء والقدرة على دمج وتفسير قدر كبير من المعلومات.
- الابتكار والإبداع والإمام بالتقنيات.

2 النظريات السلوكية

نظرا لإخفاق نظريات السمات في تقديم تفسير واضح و مقبول للقيادة، وكذا ظهور حركة العلاقات الإنسانية في الإدارة نتيجة دراسات هاوثورن ، تحول اهتمام الكتاب والباحثين في الإدارة إلى جانب آخر وهو السلوك القيادي بدلا من السمات استنادا إلى افتراض أن سلوك القائد يؤثر مباشرة في فعالية المرؤوسين، أي أن العامل المحدد لفعالية القيادة هو سلوك القائد ، الذي يتكون من محصلة تفاعل مجموعة الأنشطة والتصرفات التي يبديها في العمل والتي تشكل أسلوبا أو نمطا عاما لقيادته وهكذا

¹ محمد سعيد ، أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية، مصر، بط ، 2003 ، ص 338.

سعى الباحثون إلى تحديد وتعريف أساليب القيادة التي مكنت القادة من التأثير بفعالية على المرؤوسين ومن بين هذه الدراسات والنظريات:

1.2 دراسات أيوا Iowa.

قام بهذه الدراسة كل من رونلد ليببت ، رالف وايت وكيرت ليفين وقد أجريت التجارب على عدد من التلاميذ في سن العاشرة حيث قسم التلاميذ إلى مجموعات يشرف على كل منها قائدا يتبع أسلوبا قياديا محددًا وفق تعليمات القائمين على التجربة فتم تطبيق ثلاث أنماط من السلوك القيادي هي:

- الأسلوب الاستبدادي أو الأوتوقراطي .

- الأسلوب الديمقراطي .

- الأسلوب التسيبي أو الحر

في الأسلوب الأوتوقراطي، يحتفظ القائد بجميع القرارات في يده، بما في ذلك تحديد الأنشطة والإجراءات وتوزيعها على الأفراد، وعدم إشراك الأعضاء في اتخاذ القرارات، كما اعتمد أسلوب الثواب والعقاب وكان القائد محور الاتصالات في المجموعة.

بينما الأسلوب الديمقراطي، فكان عكس الأسلوب الأول، حيث تم إتخاذ القرارات جميعها بمشاركة المجموعة و تشجيع ومعاونة من القائد، الذي إستخدم الثواب والعقاب بصورة موضوعية، وكانت هناك حرية أكبر في الاتصالات والتفاعل بين الأفراد.

أما في الأسلوب التسيبي أو الحر، فترك القائد الأمور وإتخاذ القرارات وتوزيع العمل للمجموعة و لم يقيم بأي جهد في توجيههم أو متابعة عملهم، ولم يقدم المدح أو النقد لأحد، وتوصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية :

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الأوتوقراطي بأعلى إنتاجية من المجموعات الأخرى وذلك نتيجة لوجود قائد بين الأفراد يمارس الضغط عليهم.

- تميزت المجموعات التي اتبع معها الأسلوب الديمقراطي بدرجة أعلى في نواحي الابتكار الدافعية الثبات في مستوى الأداء، روح الفريق ، التفاعل الاجتماعي والرضا في العمل ، مقارنة بالمجموعات الأخرى والمجموعات التي أتبع معها الأسلوب التسيبي تميزت بالانخفاض في جميع النواحي السابقة.

2.2 دراسات أوهايو أو نظرية البعدين¹ :

بدأت دراسات جامعة أوهايو من طرف كل من شارتل، ستوغديل و فلايشم حيث بدأت بعد الحرب العالمية الثانية وإستمرت لفترة طويلة حول فعالية القيادة الإدارية وأثر أساليبها على أداء مجموعات العمل، حيث قام الباحثون بتصميم مجموعة من الاستقصاءات تضمنت أسئلة حول الأفعال والتصرفات والوظائف التي يؤديها القائد، ووزعت هذه الاستقصاءات على المرؤوسين في أنواع مختلفة من المنظمات الصناعية والخدمية ومن خلال التحليلات الإحصائية المتكررة لإجابات المرؤوسين، توصلوا لتحديد بعدين لسلوك القائد الإداري هما :

أ - هيكلية المهام : و يقصد به تحديد الأدوار بين القائد و المرؤوسين وفيه يركز القائد على توضيح الوظيفة و التعبير على مدي اهتمام القائد بتخطيط العمل و تنظيمه و توزيعه على المرؤوسين و رقابة عليه .

ب - الاهتمام بمشاعر الأخرين : إهتمام القائد بتقييم أسلوب التعامل مع العاملين وفيه يأخذ القائد بآراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين، وينمي جوا من الصداقة، الثقة، العدالة والاحترام مركزا على خفض التوتر وجعل الوظيفة أكثر راحة، وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما، وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه .

3.2 دراسات ميتشيغان:

قام هذه الدراسة بمعهد الدراسات الاجتماعية بجامعة ميتشيغان تحت إشراف كل من كاتز كان حول دراسات القيادة لتأكيد الفروق الموجودة بين سلوك القادة الأكثر فاعلية والأقل فعالية ، حيث قام الباحثون بدراسة أربعة وعشرين فوجا من أفواج العمل في إحدى شركات التأمين، وقسمت هذه الأفواج إلى قسمين؛ يتميز القسم الأول بإنتاجية عالية بينما يتميز القسم الثاني بإنتاجية منخفضة، ثم قورن كل فوج من القسم الأول بفوج من القسم الثاني يماثله في نوع العمل وفي عدد العمال واختصاصاتهم ، وبعد ذلك درست الفروق الموجودة بين الأفواج في السلوك القيادي، بواسطة إجراء إستجابات مع قادة ومرؤوسين هذه الأفواج ، وهكذا توصلت الدراسة للنتائج التالية²:

¹ محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ، عمان ، ط 2 ، 2006 ، ص 269.

² أحمد ماهر ، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، لإسكندرية ، مصر ، ط 1 ، 2003 ، ص 308.

تتميز الأفواج ذات الإنتاجية العالية بأن مشرفيها يهتمون بالجوانب الإنسانية ويمارسون الإشراف المهتم بالعاملين، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالعاملين حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بمشاعر المرؤوسين وراحتهم ويأخذ الشكل العام الذي لا يهتم بالتفاصيل ودقائق الأمور الخاصة بالعمل ويقوم القائد بتخصيص وقت كبير من يومه للإشراف والقيادة.

- وتتميز الأفواج ذات الإنتاجية المنخفضة بأن مشرفيها يهتمون بالإنتاج وشؤون العمل، ولقد سمي بأسلوب القيادة المهتم بالإنتاج، حيث يهتم هذا الأسلوب القيادي بالعمل، الإنتاج، الإجراءات، طرق الأداء وتفاصيل الأمور ودقائقها، ولا يترك فرصة للمرؤوسين للاشتراك في حل مشاكل العمل.

4.2 نظرية رنيس ليكرت :

يرى ليكرت أن القيادة تعد محور العملية الإدارية و أن فعالية المنظمات تعتمد بشكل رئيسي على أسلوب القيادة الإدارية السائد بها، كما يرى أن أكثر الأساليب القيادية نجاحا هو أسلوب القائد المشارك الذي يشرك مرؤوسيه في عملية اتخاذ القرارات ، وقد صنف ليكرت أساليب القيادة الإدارية إلى أربعة كما يلي¹:

1.4.2 القائد الأوتوقراطي الاستغلالي: يركز على أسلوب القائد الأوتوقراطي الاستغلالي في الإنجاز ولا يثق بمرؤوسيه ولا يشاركونهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بالاتصال النازل فقط، كما يلجأ عادة إلى التهديد والعقاب لفرض الطاعة والامتثال للأوامر.

2.4.2 القائد التسليبي النفعي : أقل مركزية من سابقه يتقبل أحيانا آراء و مقترحات مرؤوسيه و يفوض السلطة لهم أحيانا كما يسمح بالاتصال الصاعد و يمنح المكافأة لهم و بالمقابل يراقبهم عن كثب و قد يلجأ للعقاب لتحقيق الأهداف ، إلا أن المناخ التنظيمي لا يشجع مرؤوسيه للتحدث بحرية عن قضاياهم ومشاكلهم.

3.4.2 القائد الاستشاري : يثق بمرؤوسيه ويحرص على استشارتهم قبل اتخاذ القرارات، كما يتخذ القرارات الإستراتيجية والمهمة بنفسه بينما يفوض لهم القرارات الروتينية، وكذا يفسح لهم المجال لإبداء آرائهم ومقترحاتهم ويعزز الاتصال ذي الاتجاهين الصاعد و النازل كما يحفزهم عن طريق الثواب وأحيانا العقاب.

¹ Rensis Likert. *The human Organization:its Management and Values* .New York –Hill.1967.p265

4.4.2 القائد المشارك-الجماعي: يعد ليكرت من مؤيدي هذا النمط القياد ، يبدي القائد المشارك ثقة كبيرة بمروؤوسيه كما يشجع العمل الجماعي وعمل الفريق الواحد لتحقيق الهدف الجماعي ، ويشجع مروؤوسيه على تقديم الأفكار والمقترحات علي كافة المستويات التنظيمية من خلال تأسيس فرق عمل مشتركة انطلاقا من حرصه على إشراك العمال في عملية صنع و اتخاذ القرارات .

3 النظريات الموقفية:

لقد شكل كل من مدخل السمات والمدخل السلوكي أساسا هاما لدراسة القيادة، وأدى ما لوحظ من قصورهما إلى ظهور النظريات الموقفية للقيادة، حيث تقوم هذه النظريات أساسا على أن القيادة الفعالة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد وسلوك القائد وعوامل الموقف الذي يعيشه القائد، ومن بين النظريات الموقفية للقيادة ما سيأتي:

1.3. النظرية الموقفية لفيدلر:

تقوم هذه النظرية على أساس أن القيادة الفاعلة تعتمد على تفاعل الخصائص الشخصية للقائد و سلوكه وعوامل الموقف القيادي نفسه، أي أنها تُركّز على فكرة الارتباط بين القيادة والموقف و أن طبيعة المواقف والظروف هي التي تحدد نوعية القيادة ، طالما أنها تتباين من تنظيم لآخر لذا فإن تأثير القائد في الجماعة يرتبط بموقف معين يتفاعل فيه القائد مع الجماعة ومن صميم ذلك الموقف وظروفه والعوامل الخارجية المحيطة وتعقيدهاته تمارس القدرات القيادية لتوجيه الجماعة نحو تحقيق الهدف المنشود أي أن فهم المواقف المختلفة التي تواجه التنظيم بهدف إيجاد حلول مناسبة لها بصورة واقعية .

بمعنى تكيف السلوك التنظيمي ليتلاءم مع طبيعة وإبعاد المواقف المختلفة ، ويتم ذلك من خلال دراسة الواقع ومقارنته مع الظروف البيئية المحيطة، فحاجة الجانب الإنساني المتنامية والمتغيرة تقتضي التغيير في الهياكل و السلوكيات و المهارات وفقا لهذه الحاجات ، و وفقا لمتطلبات البيئة الداخلية والخارجية التي تحتم المرونة والسرعة في اتخاذ القرارات وفقا للظروف، وهذا يتطلب المزيد من ترك الحرية والمسؤولية للأفراد في مواقع العمل المختلفة لاختيار طريقة التعامل مع المتغيرات، وتنسيق مواقفهم دون الالتزام بطريقة محددة، وهذا طبعا يتطلب مجالات واسعة للخبرة والإلهام بالوظيفة وما يتعلق بها¹.

¹ موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ،الأردن، ط 1 ، 1999 ، ص40، ص41

لذلك قام فيدلر بتطوير نموذج للقيادة أسماه نموذج فيدلر للقيادة التفاعلية يستخدم كوسيلة لزيادة فاعلية القائد في الظروف المختلفة، حيث يرى فيدلر في افتراضه الأساسي لهذا النموذج أن أنواعاً معينة من القيادة تصلح تحت ظروف معينة من المتغيرات، وأن الوسيلة الأنسب لاختيار القادة هي تعيين القائد المناسب في ظل الظروف المناسبة لشخصيته، ويتم ذلك عن طريق عمل استقصاء لمعرفة درجة ملائمة القائد لموقع القيادة و مدى قدرته على السيطرة على الظروف المحيطة وعن طريق النتائج يتم وضع القائد المناسب للظروف المناسبة، وبهذا تزيد فاعلية القائد.

و يرى فيدلر أن خصائص القيادة ترتبط بالموقف و أن فاعلية القيادة تتحدد بمدى ملائمة النمط القيادي المستخدم في موقف معين لمتطلبات هذا الموقف كما يرى أن تحديد الموقف الملائم يتطلب وضع تشخيص دقيق للموقف الإداري الذي يمارس القائد ومروؤوسه عملهم في إطاره من خلال تحليل عناصر الموقف الثلاثة التالية، وهي¹ :

- أ - طبيعة العلاقة بين الرئيس وأفراد الجماعة التي يشرف عليها : بمعنى مدى ثقة المرؤوسين بالرئيس وولائهم له ، ويرى فيدلر أن هذا المتغير هو الأكثر أهمية في مدى ملائمة الموقف.
- ب - هيكل المهام : ويعني ذلك أنه كلما زادت المهمات نمطية وحدد لها هيكل أداء مقنن تقلص دور القائد وتأثيره في جماعة العمل، ويأتي هذا العامل في الدرجة الثانية في مدى ملائمة الموقف.
- ج - قوة المركز الوظيفي للقائد : وتعني قدرته على التأثير بما يمنح من سلطة رسمية في توجيه سلوك جماعة العمل، ويرى فيدلر أن هذا العامل يأتي في المرتبة الثالثة من حيث التأثير في مدى ملائمة الموقف.

كما يرى فيدلر أن النمط القيادي الذي استند إليه القيادي الذي يتم بموجبه تحديد النمط القيادي الملائم وكان سبب نجاحه في عمله، عامل أساسي ومتغير جوهري من تقدير العلاقة بين متغيرات الموقف ويصنف فيدلر أنماط القيادة وفق نمطين بإعتماد الاستبانة التي استخدمها والمعروفة باسم LPC " (زمالة العمل الأقل تفضيلاً) "هما² :

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية.

¹ Fiedler , F, Chemers , M , Mahar , L , Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept, New York , Wiley , 1987 , p11.

² مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي : نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، دار المؤلف ، القاهرة ، ط2 ، 2005، ص300.

• نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج والعمل.

وقد وجد فيدلر أن ملائمة نمط القيادة المهتم بالإنتاج أو نمط القيادة المهتم بالعاملين والعلاقات الإنسانية يعتمد على طبيعة العمل وأن القادة الموجهين للعمل يتفوقون حينما تكون المواقف التي يتعين عليهم ممارسة القيادة فيها تمنحهم درجة عالية من التحكم في الموقف أو درجة ضئيلة جدًا من هذا التحكم، وفي المواقف التي تكون غير واضحة تمامًا يمكن للمدير أن يمارس رقابة معتدلة أو متوسطة فإن القائد الموجه للأفراد يكون هو الملائم ويمكن ان نوضح أنماط القيادة والسلوك والأداء في مواقف مختلفة حسب منظور فيدلر :

الجدول رقم 03 أنماط القيادة و السلوك حسب نظرية فيدلر الموقفية :

الرقابة الموقفية			نمط القائد
رقابة منخفضة	رقابة معتدلة	رقابة عالية	
ضعيف :الأداء	جيد : الأداء	ضعيف :الأداء	موجه للأفراد الأداء
جيد الأداء : نسبيًا	ضعيف :الأداء	جيد الأداء :	موجه للعمل الأداء

المصدر : Fiedler , F, Chemers , M & Mahar , p304.

ويشرح فيدلر نظريته بأنه في المواقف ذات الرقابة العالية جدًا، تكون الجماعة مستعدة لكي يتم توجيهها ويتوقع المرؤوسون أنهم سوف يتم إخبارهم بما ينبغي عليهم أدائه وعلى الجانب الآخر فإنه في المواقف ذات الرقابة المنخفضة جدًا، فإن الجماعة سوف تسقط متفككة بدون الرقابة والتدخل الفعال من جانب القائد ، و في المواقف ذات الرقابة المرتفعة أو الرقابة المنخفضة يكون نمط القيادة الموجهة للعمل هو الأنسب أما في المدى المتوسط فإن الموقف لا يكون واضحًا بدرجة كافية، الأمر الذي يؤدي إلى تشتيت أداء الجماعة وهنا يتعين على القائد أن يكون موجهًا للأفراد لكي يتمكن من السيطرة عليهم.

وبين فيدلر أنه كلما كانت العلاقات بين القائد والتابعين أفضل، وكلما كان العمل بتركيب واضح محدد و كلما كانت قوة المركز أكبر، كلما زادت قوة القائد في تفعيل العمل .

جدول رقم 04: نموذج فيدلر للقيادة الموقفية:

رقم الحالة	1	2	3	4	5	6	7	8
العلاقة بين القائد و التابعين	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة	سيئة	سيئة	سيئة	سيئة
هيكل العمل	واضح	واضح	غامض	غامض	واضح	واضح	غامض	غامض
قوة مركز القائد	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف	قوي	ضعيف
درجة وضوح الموقف	سهل	صعب		متوسط				
الأسلوب المناسب	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل	المهتم بالعمل

المصدر: بشير العلق، أسس الإدارة الحديثة، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ط1، 1997، ص224

2.3 نظرية المسار-الهدف لهاوس :

قام كل من روبرت هاوس و تيرانس ميتشيل بتطوير هذه النظرية اعتماداً على نظرية التوقع لفكتور فروم التي تؤكد على أن دافعية المرؤوس لاختيار سلوك أو مسار معين تتوقف على ما يتوقعه من نتائج لهذا السلوك، فهو يقيم الناتج المتوقع للسلوك ثم يختار السلوك الذي يتوقع أن يحقق له أقصى إشباع ممكن أو أحسن نتيجة أي عن طريق المفاضلة بين الأكثر حفز، أي أن هاوس يري أنه يمكن للقائد التأثير على الهدف باستعمال تعبير المسار مسار المرؤوسين نحو تحقيق الأهداف التنظيمية من خلال مساعدتهم ودعمهم بما ييسر تحقيق أهدافهم الشخصية وربط حصولهم على هذه الأهداف بإنجاز أعمال معينة أي تحقيق الأهداف التنظيمية، بمعنى أن القائد يمكنه أن يحدد مستوى الأداء الذي إن بلغه يؤدي لتحقيق أهداف العمل ومن ثمة يحصل المرؤوس على الحافز المرغوب.

وتحدد هذه النظرية أربع أساليب للقيادة الإدارية يمكن أن يستخدمها القائد نفسه، لكن في مواقف وظروف مختلفة بحسب المتغيرات الموقفية التي حددتها النظرية كما يلي¹:

- أ - **الخصائص الشخصية للمرؤوسين** : وتتمثل في القدرة على العمل، درجة الانفتاح والثقة بالنفس.
- ب - **خصائص العمل** : وتتضمن طبيعة العمل من ناحية الوضوح، التكرار، نظام السلطة الرسمية وظروف العمل .

أما أساليب القيادة الإدارية الأربعة فهي²:

1.2.3 أسلوب القائد الموجه :

ويتميز بالتركيز على المهام ومتطلباتها، إذ يقوم القائد بتوضيح الأداء المتوقع من المرؤوسين ويحدد لهم كيفية التنفيذ ويرشدهم نحوه، ويحدد قواعد وإجراءات العمل دون أن يتيح لهم فرصة المشاركة أو إبداء الرأي بشأن هذه الأمور ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين و دافعيتهم للأداء توقعاتهم لنتائج الأداء ، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بدرجة عالية من الغموض أو عندما يتصف المرؤوسون بالانغلاق الذهني والجمود الإدراكي ، حيث تساعد توجيهات وإرشادات القائد على إجلاء هذا الغموض وتحقيق أهداف المرؤوس من جهة وأهداف العمل من جهة أخرى بينما يرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً عكسياً برضا المرؤوسين و دافعيتهم للأداء ، في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بمهام تتصف بالوضوح ، البساطة والتكرار، أو عندما يتصف المرؤوسون بالانفتاح الذهني والمرونة الإدراكية، حيث يميل المرؤوسون لأسلوب القيادة الإدارية الذي تقل فيه توجيهات القائد وتدخلاته.

2.2.3 أسلوب القائد المساند:

وهنا يهتم القائد باحتياجات مرؤوسيه، مشاعرهم وبراحتهم، كما يسعى لخلق علاقات طيبة معهم حيث يعاملهم كأقران له وليس كتابعين، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطاً طردياً برضا المرؤوسين و دافعيتهم للأداء.

في المواقف التي يقوم فيها المرؤوسون بأعمال تحتوي على مهام مثيرة للتوتر والإحباط أو مثيرة للاستياء.

¹ أحمد سيد مصطفى، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة ، مرجع سابق الذكر ، ص309.

² أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي: رؤية معاصرة ، المرجع السابق ، ص309 ، ص310.

أو عندما يتصف المرؤوسون بقصور الثقة بالنفس، حيث يساعد القائد المساند مرؤوسيه على إدراك أن عملهم له معنى وهدف، وكذا يساعدهم على أن يصبحوا أكثر ثقة بأنفسهم وذلك من خلال تعليمهم تدريبهم وتقدير إنجازاتهم.

3.2.3 أسلوب القائد المشارك :

وهنا يهتم القائد بآراء مرؤوسيه، ويقوم بالتشاور معهم وأخذ اقتراحاتهم لاتخاذ القرارات وإيجاد حلول لمعالجة المشكلات، ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا المرؤوسين و دافعيتهم للأداء في المواقف التي يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم وكذا عندما تكون مطالب العمل غامضة، أما في المواقف التي لا يشعر فيها المرؤوسون بأن أعمالهم تعبر عن ذاتهم، والتي تكون فيها مطالب العمل واضحة، فإن هذا الأسلوب يرتبط ارتباطا طرديا برضا ودافعية المرؤوسين الذين يتصفون بالنزعة الاستقلالية، عدم تقليدية التفكير وتفضيل أساليب القيادة الإدارية غير التسلطية.

4.2.3 أسلوب القائد المهتم بالإنجاز:

وهنا يقوم القائد بتحديد أهداف طموحة لمرؤوسيه تمثل تحديا كبيرا لهم، ويبيدي لهم ثقته في أنهم سيحققون هذه الأهداف العالية، وفي أنهم سيتحملون العبء والمسؤولية الملقاة عليهم، ويلوح صراحة أو ضمنيا بحوافز نظير الجهد المبذول ويرتبط هذا الأسلوب ارتباطا طرديا برضا ودافعية المرؤوسين عندما يقوم المرؤوسون بمهام غير متكررة بها قدر من الغموض وعدم التحديد، أو حينما لا يشعر المرؤوسون بتحد يشحنهم للعمل المثمر.

المبحث الرابع: القيادة الإستراتيجية

تمهيد :

إن التغيرات السريعة التي تشهدها البيئة الخارجية للمنظمة أملت عليها الحاجة إلي مواكبة المتغيرات الحاصلة فهذا الوضع يفرض علي القائمين علي التنظيم تغيير الرؤية إلي تبني فكر استراتيجي مرن باستطاعته توجيه المنظمة وفق تخطيط مستقبلي سليم ببدائل تتيح التغيير الملائم و السريع للحفاظ علي الاستمرارية و المكانة وسط التغيرات و المنافسة المفروضة. فالعلاقة التفاعلية بين المنظمة بمكوناتها الداخلية و بين بيئتها الخارجية المتغيرة تفرض عليها وجود قيادة إستراتيجية تدير المنظمة بما يحقق لها الاستمرارية و التطوير الملائم علي كافة الأصعدة.

1 ماهية الإدارة الإستراتيجية

1.1 مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

تعددت التعريفات التي تبين معني الإدارة الإستراتيجية ، و من بين هذه التعريفات ما قدمه Higgins و Vincze حيث يريا أن الإدارة الإستراتيجية هي : العملية الخاصة بإدارة مهنة التنظيم من حيث تحديد رسالة المنظمة و غاياتها وإدارة علاقاتها التنظيمية والبيئية خاصة مع الأطراف المؤثرة و المتأثرة بنشاط المنظمة والمقومات الأساسية التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية.

يعرفها سعد ياسين بأنها منظومة من العمليات المتكاملة ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية و الخارجية و صياغة إستراتيجية مناسبة تطبيقا و تقويما ، و ذلك بما يضمن الميزة الإستراتيجية للمنظمة لتعظيم انجازها في أنشطة الأعمال المختلفة¹.

فالإدارة الإستراتيجية من خلال التعريفين السابقين هي عمليات إدارية شاملة لسياسات المنظمة تتميز بالتخطيط العقلاني المتميز بالمرونة و الديناميكية التي تتطلبها بيئة المنظمة الخارجية التي لا بد مجاراتها بإعتبار المنظمة المعاصر نسق إجتماعي و تنظيمي مفتوح يتصف بالتأثر و التأثير في مختلف المتغيرات البيئية .

¹ ياسين سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن، ط1 ، 1998 ، ص 15.

2.1 مميزات البناء الإستراتيجي :

- يتطلب تطبيق منهجية الإدارة الإستراتيجية وجود بناء إستراتيجي متكامل يضم العناصر التالية¹ :
- آلية واضحة لتحديد الأهداف والنتائج المرغوبة ومتابعة تحقيقها وتعديلها وتطويرها في ضوء المتغيرات الداخلية والخارجية.
 - آلية مرنة لإعداد وتفعيل مجموعة السياسات التي ترشد وتوجه العمل في مختلف المجالات وتوفر قواعد للاحتكام و اتخاذ القرارات، وتضمن حالة من التناسق والتناغم بين متخذي القرارات في جميع قطاعات المنظمة.
 - هيكل تنظيمي يتميز بالبساطة والفعالية والتوافق مع مقتضى الحال في المنظمة يوضح الأدوار والمهام الأساسية ويرسم العلاقات التنظيمية في ضوء تدفقات العمليات وتداخلاتها.
 - نظم وإجراءات تنفيذية لتوجيه الأداء في مختلف العمليات تتسم بالمرونة والفعالية وتستهدف تحقيق النتائج.
 - أفراد تم اختيارهم بعناية، يتمتعون بالصفات والقدرات المناسبة لأنواع العمل، وعلى إستعداد لقبول التغيير أي من أهم صفاتهم المرونة.هم صفاتهم المرونة وصلاحيات محددة جيدا، وموزعة بين الأفراد بما يتناسب ومسؤولياتهم مع وضوح معايير المحاسبة والمساءلة وتقييم الأداء والثواب والعقاب.
 - نظم وإجراءات ومعايير لاتخاذ القرارات تتناسب مع أهمية المشاكل وتتطور مع تغير الأوضاع
 - نظم لاستثمار وتنمية طاقات الموارد البشرية وتوجيه العلاقات الوظيفية تتناسب مع نوعية المورد البشري ومستواه الفكري ومدى الندرة فيه، كما تتوافق مع الظروف العامة الخارجية وتتسم بالمرونة.
 - نظم المعلومات وقنوات للاتصال الفعال تحقق التواصل بين أجزاء المنظمة وفيما بينها وبين العالم الخارجي وتحقق المعرفة الآتية لمجريات الأداء والظروف المحيطة.

2 مكونات الإستراتيجية :

- 1.2 رسالة المنظمة : هي بمثابة دستور للمؤسسة و دليل العمل بداخلها فهي الوثيقة الأساسية التي تتضمن عبارات يتم الاسترشاد بها لتحديد التوجهات العامة لسياسات المؤسسة ، و تبيان لسبب

¹ علي السلمي ، إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار غريب، القاهرة، مصر، ط1 ، 2001 ، ص85.

وجودها و يمكن اعتبارها مجموعة المبادئ المسيرة، و القواعد الكبرى و المقاييس التي توجه التصرفات بصفة دائمة للمؤسسة¹ و عليه يرتبط وجود المؤسسة برسالة معينة تسعى لتحقيقها وتشتق هذه الرسالة من بيئة المنظمة غير أن هذه الرسالة في الغالب قابلة للتعديل و المراجعة حتى تتلاءم مع المتغيرات التي تواجه المنظمة و الحاصلة في بيئتها و الرسالة جملة عناصر تتضمن بيانات خاصة بالمنظمة و تحتوي العناصر التالية :

بيان الرؤيا الإستراتيجية للمنظمة.

بيان القيم الأساسية للمنظمة .

بيان القوي الدافعة للمنظمة .

فالرؤيا عادة ما تتعلق بالنتائج التي تسعى المنظمة لبلوغها على المدى القريب و المتوسط و تتعلق بالإجابة على السؤالين التاليين ما هو نشاط المؤسسة ؟ و إلي أي حدة يمكن أن يؤول؟ أما القيم فهي تلك الاعتقادات التي يحملها عمال المؤسسة و التي تحدد و توجه السلوك داخل المنظمة و كيفية إدارة شؤون العمل من قبل القيادة الإدارية .

أما القوي الدافعة فهي المحرك الأساسي المركزي الذي يدفع جهد المنظمة للإمام و عليه :

- فالرسالة تشكل الأساس الذي تعتمده المنظمة في صياغة أهدافها و إستراتيجياتها .

- رسالة المؤسسة محرك و دافع لكافة الأطراف للعمل مع المنظمة لتحقيق الأهداف المشتركة .

- الصياغة الجيدة و المكتوبة ترسخ القيم الأساسية للمنظمة مع الوقت .

- الصياغة الجيدة و المكتوبة تنشر مناخا تنظيميا جيدة على العموم بين أعضاء المنظمة .

2.2 تحديد الأهداف :

عقب الانتهاء من عملية الصياغة الأساسية لرسالة المنظمة تأتي خطوة تحديد الأهداف تحديدا دقيقا لما يجب عمله إذا ما رغبة المنظمة في تحقيق رسالتها ، تعرف الأهداف على أنها النتائج المرغوب في تحقيقها لترجمة مهام المؤسسة و رسالتها في الواقع ، وهي ترجمة فعلية بالأرقام لغايات أكثر عمومية و هي باختصار السبب الذي يدفع للعمل .

¹ Martinet, A, **Diagnostic stratégique**, Vuibert, Paris , 1988 , P27

كما تتسم الأهداف بالتحديد الدقيق وإمكانية القياس، والميل إلى التفصيل و سلم للقياس و مدة زمنية محددة و الأهداف عديدة في المؤسسة ، تدخل في الإطار العام الذي تحدده المهمة، وقد بين Druker أنواع الأهداف التي تعتمد في المؤسسة و هي كالتالي : الإنتاجية، الوضعية التنافسية الربحية الموارد المالية و الامتدادية ، الابتكار و التجديد، التطوير و العمل على تحسين الإدارة الإهتمام بتطوير القوى العاملة المسؤولة إتجاه المحيط ¹ .

1.2.2. وظيفة الأهداف ² :

- أنها تعتبر الدليل الذي يحدد الاتجاه العام للمؤسسة و الذي يجب أن تسير وفقه كل الجهود الجماعية .

- تشكل الأهداف دافع للعمل داخل المؤسسة إذا تستخدم كوسيلة لحث كل عضو من الجماعة للقيام بعمله .

- تعتبر معيار يمكن استخدامه للقيام بوظيفة المراقبة، فهي تسمح بقياس الأداء و تحليل النتائج المحققة و مقارنتها بالنتائج المرغوب فيها و ما يترتب عليها من تصحيحات إن وجدت، فعدم تحديد الأهداف يعني عدم توفير المعايير اللازمة التي تقوم على أساسها وظيفة الرقابة .

3.2 تحليل بيئة العمل

1.3.2 مفهوم التحليل الإستراتيجي :

التحليل الإستراتيجي هو تشخيص وتحليل البيئة الخارجية المحيطة بالمنظمة لمعرفة التغيرات الحاصلة ولتحديد الفرص والتهديدات، إضافة لتشخيص وتحليل البيئة الداخلية للمنظمة لمعرفة المواصفات والميزات التنافسية من أجل السيطرة على بيئتها بشكل يساعد الإدارة على تحديد الإستراتيجية المفيدة لتحقيق أهداف المنظمة

وتصنف عملية التحليل الاستراتيجي إلى ثلاثة مستويات هي :

المستوى الأول : و يتضمن عوامل البيئة العامة .

المستوى الثاني : و يتضمن عوامل البيئة الخاصة أي بيئة النشاط .

¹ أحمد جميل توفيق ، إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1 ، 1984 ، ص 187.

² بوزيدي درين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة قطاع البناء ببيسكرة ، رسالة ماجستير ، إشراف علي رحالي جامعة باتنة ، 2005 ، ص 50، ص51 .

المستوي الثالث : و يتضمن عوامل البيئة الداخلية .

2.3.2 عوامل البيئة الداخلية¹ : أي المتغيرات التي تقع داخل المنظمة ذاتها و تعد مصدرا لقوتها أو ضعفها كما تخضع بدرجة كبيرة لسيطرة الإدارة ، و تشكل هذه المتغيرات الإطار العام الذي يتم فيه أداء الأنشطة المختلفة و من أمثلة المتغيرات البيئة الداخلية : الهيكل التنظيمي ، و الثقافة و الموارد

3.3.2 عوامل البيئة الخارجية² :

تتكون من متغيرات الفرص و التهديدات و التي تقع خارج سيطرة الإدارة في المدى القصير و تمثل هذه المتغيرات الإطار العام الذي تمارس فيه المنظمة نشاطها ، و تنطوي البيئة الخارجية من مستويين هما : بيئة النشاط و البيئة العامة، أما بيئة النشاط فهي التي تؤثر و تتأثر بعمليات و أنشطة التنظيم بشكل مباشر مثل القوي المنافسة ، العملاء ، الموردون و الاتحادات العمالية و جماعات الضغط بالإضافة إلي الأجهزة الحكومية .

أما البيئة الكلية العامة فهي التي لا تؤثر في نشاطات المنظمة على المدى القصير ، بل تؤثر في القرارات طويلة الأجل و من تلك المتغيرات هي القوى الاقتصادية ، و الثقافية و الاجتماعية و التكنولوجية و السياسية و التشريعية .

¹ ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج ، الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، بط ، 2004 ، ص41.

² ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 39.

الجدول رقم 05 : نموذج الإدارة الإستراتيجية¹

التقييم و الرقابة	تنفيذ الإستراتيجية		صياغة الإستراتيجية				التحليل البيئي
	الموازنات	الإجراءات	البرامج	السياسة	الاستراتيجيات	الرسالة	
الأداء							
	الهيكل						
							الثقافة
							الموارد

4.2 مرحلة التطبيق التنفيذي : وهي تحويل ما تم تصميمه من تحاليل إلي عمل مجسد يتم تطبيقها في مختلف المستويات الإدارية من خلال تجسيد البرامج و الموازنات و الإجراءات بعيدا على النظرة الفلسفية لأنها في الواقع تحتاج لموارد مالية و موارد أخرى في شكل منسق و مرتب و عملية التنفيذ الفعال للإستراتيجية قد تتضمن :

- البناء التنظيمي المناسب : حيث أن الهيكل التنظيمي يتبع الإستراتيجية .
- التخصيص المتوازن للموارد على الأنشطة والفعاليات .
- وجود نظام تحفيز ملائم للمساعدة على الإنجاز بشكل ملائم .
- وجود أنظمة معلومات إدارية فعالة . مثل البرامج والموازنة ، والإجراءات .
- وجود ثقافة تنظيمية مشجعة للعمل .

5.2 مرحلة التقييم الاستراتيجي :

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس ، جمال الدين محمد المرسي ، نفس المرجع السابق ، ص 40.

حتى تكتمل عملية الإدارة الإستراتيجية فإنه لا بد أن تشتمل على ما يعرف بالتقييم والرقابة كأحد المهام الإدارية الهامة في المنظمة إذ تعد جوهر عملية التقييم والرقابة على مقارنة الأداء الفعلي بالنتائج أو الأهداف المرغوب تحقيقها ، ثم توفير التغذية المرتدة من المعلومات الضرورية للإدارة العليا لتقييم النتائج و إتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة كلما دعت الحاجة لذلك .

وتتألف عملية التقييم والرقابة من أربعة مراحل هي :

- مرحلة تحديد ما يجب قياسه :

يجب أن تكون كل الأنشطة والعمليات والنتائج المحققة خاضعة للقياس بطريقة موضوعية ومقبولة

- مرحلة وضع معايير الأداء :

وضع المعايير يحتاج إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها ، كما يحتاج لمعرفة قدرات العاملين ، ومعرفة بيئة الأعمال المحيطة ، كما يجب أن تكون هناك معايير للمخرجات النهائية وهناك عدة أنواع من المعايير :

- معايير كمية مثل حجم الإنتاج ، حجم الإيرادات ، حجم المبيعات ، حجم الأرباح .

- معايير نوعية مثل نسبة المردودات ، نسبة الإنتاج المعيب ، معدلات شكاوي العملاء .

- معايير زمنية : مثل وضع جدول زمني لتنفيذ المشروع ، أو تحديد فترة زمنية لأداء وظيفة .

- معايير التكلفة : مثل إستخدام الوحدات النقدية للتعبير عن المعايير كأجور ، تكلفة الخدمات .

3 - مرحلة التقييم (القياس والمقارنة) :

وهي مرحلة قياس الأداء الفعلي ومقارنته بالمعايير المحددة ، بغرض تحديد الانحرافات عن المعايير

الموضوعة ثم توصيل المعلومات والبيانات إلى المسؤولين حتى يتسنى تحليل الانحرافات و إتخاذ

الإجراءات التصحيحية الملائمة في الوقت المناسب .

4 - مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية :

وهي مرحلة إعادة الأمور إلى نصابها الطبيعي ، وهي عملية أساسية وفعالة ، وبدونها تفقد العملية الرقابية مضمونها و تواجه المسئول في هذه المرحلة مشكلتين هما التعرف على أسباب الانحرافات ثم إختيار أنسب الطرق لعلاجها .

- تحديد أسباب الانحراف : وتحدث بسبب إختلاف ظروف التنفيذ عن تلك المتوقعة عند وضع الخطة أو تحديد المعايير ، و الانحرافات التي تعمل الإدارة على تحليلها هي الانحرافات غير المقبولة أو التي تجاوزت الحد المسموح به ، والتركيز على النقاط الإستراتيجية .

- عند وجود أكثر من بديل يمكن تطبيقه لمعالجة إنحراف معين ، يقيم كل بديل ويتم إختيار المناسب منها في ضوء العائد والتكلفة .

3 ماهية القيادة الإستراتيجية .

1.3 مفهوم القيادة الإستراتيجية:

إن التغيرات السريعة التي يشهدها المحيط الاجتماعي للمنظمة يفرض عليها مسايرة تلك الظروف المعقدة و المتنوعة بانتهاج ممارسات إدارية تستجيب لتلك الظروف، و عادة ما يكون السبق في التغيير لأعلي الهرم الإداري للمنظمة لما يميزه عن باقي أفراد المنظمة من سبق و خصوصية تتجلي في القدرة علي التنمية و التخمين ذي العلاقة المستقبلية للمنظمة التي تتصف بالديناميكية التي تعني بأهمية المتابعة و التحليل المستمر للبيئة لضمان التفوق و الاستمرارية علي عكس القيادة التقليدية و ما تتصف به من شبه جمود في أداء وظائفها

يعرفها Mintzberg عملية تركيبية تعتمد على الحدس و الإبداع و الخبرة الشخصية للمدير بهدف التعامل مع البيئة لتحديد الرؤية المستقبلية، و الاتجاه الذي ينبغي العمل بموجبه إستنادا إلي المنظور الشمولي و التكاملي ¹ .

و هناك من عرفها على أنها عمل مستمر للتنظيم و تنفيذ القرارات بتوفير المعلومات اللازمة و تنظيم الجهود و الموارد الكفيلة بتنفيذ القرارات، و تقييم النتائج بواسطة أنظمة معلومات متكاملة ²

فالقيادة الإستراتيجية من هذه التعاريف هي مجموعة الصفات والقدرات التي يتميز بها القائد الإداري في خلال تقديره وتحليله لبيئة العمل الداخلية و الخارجية و مدى إمكانيته لمواكبة متغيرات تلك البيئة بما يتلاءم مع تحقيق الأهداف المختلفة .

¹ صلاح عبد الباقي النعيمي ، المدير...القائد و المفكر الاستراتيجي ، إثناء للنشر و التوزيع ، عمان، ط1 ، 2008 ص 140.

² زكريا مطلق الدوري، الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، ط1 ، 2005، ص26.

2.3 الفروقات بين القيادة الإستراتيجية و القيادة التقليدية

الجدول رقم 06: معايير التميز بين القائد التقليدي و القائد الاستراتيجي

المعيار	القائد التقليدي	القائد الاستراتيجي
المجال	يسعى لتحقيق الكفاءة الكلية للمنظمة و الملائمة بين الفرص و الموارد المتاحة .	يسعى لتحقيق الفاعلية و الكفاءة المستندة إلي تحقيق التوازن و الانسجام بين المنظمة و بيئتها .
التركيز	يسعى للملائمة الداخلية و بين الوظائف و الأفعال لإغراض التنسيق الداخلي لما يجب فعله .	يركز على الملائمة الداخلية و الخارجية و السعي إلي التكيف مع ما يجري داخل المنظمة و خارجها .
التخطيط	يعتمد الخطط التشغيلية في مواجهة الأحداث الحالية و الأفعال لأغراض التنسيق الداخلي لما يجب فعله.	يعتمد التخطيط و التحليل الاستراتيجي استنادا إلي التفكير الاستراتيجي و التكامل لمواجهة الأحداث الحاضرة و المستقبلية .
القرار	يتبع منهج مخطط لما يجب عمله و فق ضوابط محددة سالفا بعيدا على المخاطرة .	يتبع الخبرات و المهارات التي يملكها و يوظف المعلومات في اتخاذ القرارات الطارئة
الثقافة التنظيمية	يتبنى ثقافة جامدة منغلقة علي الأفكار الجديدة	ثقافة جديدة تحترم الأفكار الجديدة التي تساهم في تطوير المنظمة و تعزز قدراتها.
مرونة العمل	يتبع و يلتزم بتعليمات و إجراءات العمل بصرامة.	يبدى مرونة في إتباع تعليمات العمل و إجراءاته.
التغيير	يميل إلي التغيير الجزئي و التحسين المستمر	يميل إلي التغيير الجذري و يأتي بابتكارات جديدة .

المصدر: يونس طارق الشريف ، أنماط التفكير الاستراتيجي ، دار الكتاب ، الرياض ، بط ، 2004، ص38.

3.3 خصائص و أدوار القائد الاستراتيجي :

1.3.3 أدوار القائد الاستراتيجي

حدد هنري منتزيرج من خلال دراسة أجراها على خمسة مدراء تنفيذيين، عشرة أدوار رئيسة للمدير الإستراتيجي مرتبطة بعضها ببعض. وسنوجز تلك الأدوار حسب التسلسل الآتي ¹ :

- رمز المدير: يؤدي المدير الدور القانوني، والواجبات الاجتماعية.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق الذكر، ص30، ص31.

- القائد والمظهرية: ويقوم بتوجيه وتحفيز وتطوير المرؤوسين والإشراف عليهم والإشراف على المرؤوسين لتأدية واجباتهم ونشاطاتهم الأخرى.
- الدور الارتباط: يمتلك المدير شبكة من المعلومات والاتصالات والعلاقات على الصعيد الداخلي للمنظمة، وعلى الصعيد الخارجي من أجل خلق التلاؤم والتوازن لتحقيق أهداف المنظمة.
- المراقب: يبحث ويتابع المعلومات بشكل مستمر من أجل إدراك طبيعة النشاط المطلوب ومراجعة أداء المنظمة باستخدام المؤشرات المتفق عليها.
- الموزع: بما أنه يمتلك شبكة من المعلومات والاتصالات يقوم بنقل المعلومات إلى أعضاء مجلس الإدارة وبقيّة المدراء التنفيذيين في المنظمة.
- متحدث رسمي: يتحدث بشكل رسمي وينقل المعلومات إلى الجهات والأشخاص المعنيين سواء لمن هم داخل المنظمة أو الجهات الخارجية عن طبيعة أعمال المنظمة وتوضيح إستراتيجياتها وسياساتها.
- مطور: يهتم دائماً بتطوير السلع والعمليات والإجراءات والهياكل التنظيمية. ويقوم بالبحث عن المشروعات الجديدة التي تحقق أعلى الأرباح وأقل التكاليف وتقديم أفضل السلع والخدمات.
- مصلح: يقوم بدور إصلاحي باتخاذ إجراءات تصحيحية عندما تتعرض المنظمة لظروف طارئة كالإضرابات أو الأزمات المفاجئة.
- إدارة الموارد: يقوم بدور الموزع لموارد المنظمة من خلال اطلاعه ودراسته للميزانيات التقديرية ومراجعتها للجداول والبرامج. وإصدار قراراته بشأن وضع الأهداف.
- مفاوض: يقوم بمهمة التفاوض مع الجهات الداخلية كمثل عن أفراد المنظمة من خلال قيامه بحل المشاكل بين الأفراد والأقسام، ومع الممولين للمنظمة، ويتفاوض كمثل للمنظمة مع المنظمات الخارجية والجهات الأخرى.

2.3.3 خصائص المدراء الإستراتيجيين:

يتسم المدراء الإستراتيجيون بخصائص ومهارات تجعلهم يتميزون بأدائهم الإستراتيجي عن المدراء الآخرين فقد حدد دوركر صفتين رئيسيتين للمدراء الإستراتيجيين¹:

¹ زكريا مطلق الدوري ، مرجع سابق الذكر ، ص32.

الصفة الأولى: القليل منها مستمر: أي أن أعمال المدير الإستراتيجي غير روتينية وغير متكررة وبالتالي فإنه يقوم بلمهام ذاتها من فترة إلى فترة أخرى.

الصفة الثانية: لمهام المدراء الإستراتيجيين أنهم يتمتعون بقدرات عالية، حيث تتطلب أعمالهم قدرات متميزة في التفكير والتشخيص والتحليل وتقييم البدائل إضافة إلى القدرات المرتبطة بالحدس، أو التنبؤ للمستقبل.

ووضع أدوار راب خمسة خصائص ومهارات أساسية للمديرين الإستراتيجيين هي¹:

امتلاك الناجحين منهم القدرة على الإطلاع والإحاطة الجيدة بالمدى الواسع للقرارات المتخذة للأعمال في مختلف المستويات في المنظمة، وهم يقومون بتطوير شبكة المعلومات والاتصالات في جميع أجزاء المنظمة.

تخصيص الوقت والنشاط، حيث يتميز المدراء الإستراتيجيون الناجحون بالمعرفة حول ما هو الاختيار الأفضل لتخصيص الوقت والنشاط بين مختلف المواضيع، القرارات، المشاكل التي تواجههم في المنظمة.

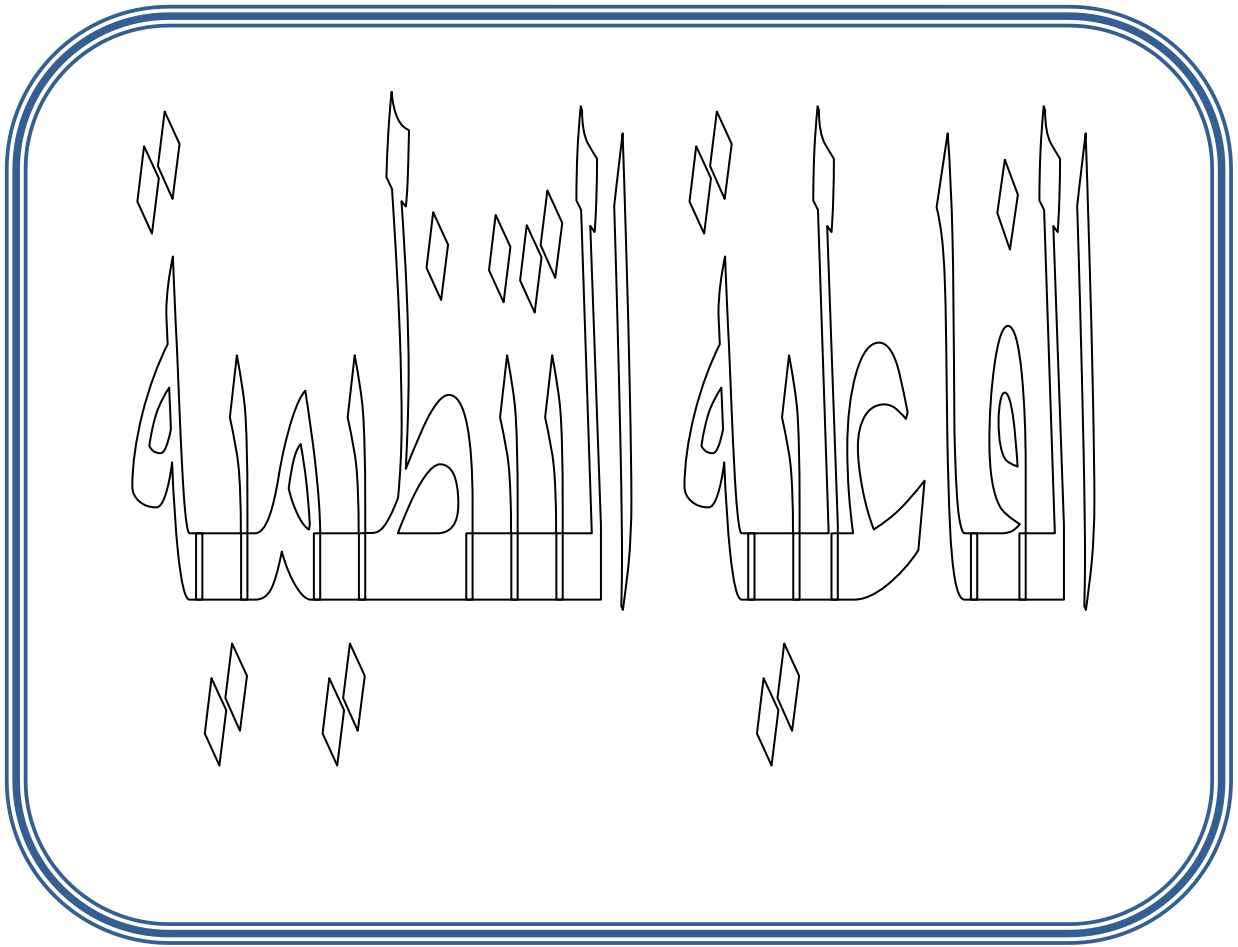
السياسة الجدية، فالمدراء الإستراتيجيون هم سياسيون جيّدون، ويجيدون حسن استخدام مباريات القوة مع المهارة ، وهم أفضل من إستعمال السلطة من خلال فكرة القوة، ويتصرفون كأعضاء ولا قادة للائتلاف بدلاً من كونهم موجهين ، المهارة والمعرفة والخبرة بكيفية إقناع المنظمة، فالتوجيه مهم لتحديد الأهداف وإنجاز الأعمال خصوصاً أن المنظمات تعيش حالة من التنافس المستمر والتغيرات السريعة في أحوال السوق، مما يرغمها باستمرار إجراء تقييم لمدى تنفيذ أهدافها.

¹ زكريا مطلق الدوري، مرجع سابق الذكر ، ص33.

خلاصة الفصل :

بعد استعراضنا لمفهوم القيادة الإدارية كمدخل لتحديد المتغير المستقل لدراستنا أي القيادة الإستراتيجية يتضح أن القيادة الإدارية تعد من المحددات الرئيسية لتوجه المؤسسة من خلال ما يقدمه القائد من عوامل تأثير و تحفيز و توجيه عبر العمليات الإدارية المعروفة من تخطيط و تنسيق و رقابة و توجيه حيث أن القائد عبر المفهوم التقليدي تعد عملية تأثير سواء بالأسلوب الترهيب أو الترغيب عن طريق التحفيز الايجابي و السلبي .

غير أن القيادة في النظرة المعاصرة تتعدى ذلك المفهوم بالتركيز على عوامل التحفيز كأهم عنصر لدفع العمال لتحقيق الفاعلية التنظيمية و تعدي الكفاءة عبر جملة من عوامل التحفيز التنظيمي كتنمية المشارك في تحديد توجه المنظمة باعتبار العامل شريك استراتيجي في المؤسسة، أو عن طريق التطوير التنظيمي من خلال غرس لمفهوم المنظمة المتعلمة لما يشهده العالم من تغيير مستمر و متسارعة لأنظمة الإدارة و العمل الإجرائي ، أو من خلال تنمية مفهوم الرقابة الضمنية أو التشاركية لدى العمال من خلال إتاحة فرصة التغيير عند الحاجة لذلك كشروط تتطلبها المنظمة الحديثة من خلال التسيير الاستراتيجي للمؤسسات الحديثة الذي يفرض نفسه كمطلب لا يمكن تجاوزه حالياً .



تمهيد:

لقد قامت أغلب الدراسات النظرية في مجال التسيير و الإدارة حول نقطة إرتكاز أساسية هي سبل رفع الفعالية التنظيمية للمؤسسة ، بإعتبارها المعيار الرئيسي الذي يحدد التقدم الاقتصادي والاجتماعي للمنظمة ، فمطلب التحكم في الأداء الهدف الأساسي الذي يسعى كل مسير إلي تحسينه باستمرار لان ببساطة المدلول الذي يعكس نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها ، و يعد مؤشر هام في الحكم على فاعلية المنظمة ، غير أن عملية تقييم الأداء تتجاوز ما هو منجز و محقق إلي البحث في مدى تحقيق الفاعلية التنظيمية في نواحي تتعدى الجانب المادي إلي مناحي سلوكية و إجتماعية و تنظيمية في ظل المعطيات المتوفرة للتنظيم البشرية المالية و المادية المتفاعلة ديناميكيا .

فالفاعلية التنظيمية تتعدى مفهوم الكفاءة التي يعبر عنها ماديا بنسبة المخرجات إلى نسبة المدخلات لتشمل التحكم جوانب مادية ، و نواحي إجتماعية و تنظيمية نحاول في هذا الفصل التطرق إليها بتبيين ماهية الفاعلية التنظيمية عبر إعطاء مفهوم الفاعلية التنظيمية و تحديد الفروقات الجوهرية بينها و بين الكفاءة التنظيمية و نظرة كل مدرسة فكرية لسبل التحكم في الفاعلية التنظيمية لنختتم هذا الفصل بأهم معايير قياس الفاعلية التنظيمية عبر تحديد أهم مؤشراتها

المبحث الأول: ماهية الفاعلية التنظيمية .

1 مفهوم الفاعلية التنظيمية:

واجه مختلف الباحثين في ميدان التنظيم و التسيير على حد سواء مشكله في إعطاء مفهوم شامل للفاعلية التنظيمية حيث نجد إختلاف في المفهوم بين الباحث و الآخر بحسب المدرسة الفكرية التي ينتمي إليها لذلك نحاول عرض أو تقديم جملة من التعاريف على الأقل للاقترب من المفهوم الأشمل و الأوسع وذلك حسب التقسيم التالي .

1.1 الفاعلية من المنظور الكلاسيكي:

عرفها برنارد **Barnard** على أنها الدرجة التي تستطيع فيها المنظمة تحقيق أهدافها ¹ .

أما ادزيوني **Etziani** هي النجاح في تحقيق الأهداف المسطرة من خلال الاستغلال الأمثل و المتوازن للموارد البشرية المتاحة في البيئة ² .

أما أندرسون فالفاعلية بالنسبة إليه هي قياس مستوى انجاز الأهداف ، و كيف يمكن للمدراء بلوغ أهدافهم المصممة.

أما كوربيد فعرفها على أنها :عملية تعظيم العائد للمؤسسة بجميع الوسائل.

في حين أكد ألكس ميكالي على أنها تعني : تحقيق الأهداف والمحافظة على الإرضاءات الداخلية ³ . يمكن أن نستخلص من خلال التعاريف السابقة أن الفاعلية التنظيمية من المنظور الكلاسيكي مرتبطة في الأساس بمدى الوصول للأهداف المخطط لها، فالأهداف التنظيمية على إختلافها تعد أهم مؤشر للحكم على فاعلية المنظمة بناءا على الموارد المتوفرة في البيئة الداخلية للمنظمة .

2.1 الفاعلية من المنظور النظامي :

يعرفها **Rorenzweg Kast** على أنها قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها في شكل زيادة حجم المبيعات تنمية الموارد البشرية ، و تحقيق النمو ⁴ .

¹ طلعت إبراهيم لظفي ، مرجع سابق الذكر ، ص92.

² صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفاعلية التنظيمية ، مجلة الإدارة العامة ، الرياض، العدد 54 جويلية 1987، ص9.

³ **J. khorbade: assessment of organizational effectiveness, issues, analysis and reading,Good** -year.co.inc California, 1971, p90.

⁴ عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، د ط ، 1993، ص 92، ص93.

أما ستيفس Steevs فيصوغها على أنها الإنتاجية المرتفعة ، و المرونة و القدرة على التكيف مع البيئة الخارجية تحقيقا للاستقرار و الإبداع معا¹ .

كما عرفها الباحثان فريدلندر وبيكل على أنها: تعكس الإعتمادية المتبادلة بين المؤسسة والبيئة أي علاقة المؤسسة ببيئتها الداخلية مع البيئة الخارجية، حيث تأخذ المؤسسة من المحيط الخارجي المدخلات سواء المادية أو البشرية أو المعلوماتية لترجعها في صورة مخرجات قابلة للاستعمال المباشر²

و عليه الفاعلية حسب مدرسة النظم تتعدى النظرة الكلاسيكية المركزة على الأهداف لتشمل الأخذ في الحسبان مختلف العوامل التي من شأنها التأثير في عمليات المؤسسة سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي لتحقيق الاستقرار و النمو وسط البيئة الخارجية برفع المردودية الإنتاجية و تنمية مختلف القدرات على المستوى الداخلي .

3.1 الفاعلية من المنظور المعاصر:

يعرفها ميلز Miles على أنها قدرة المنظمة على تحقيق الحد الأدنى من إشباع الرغبات و تطلعات الأطراف ذو العلاقة الإستراتيجية بالمنظمة، هذه الأطراف هي النظم ، و الأفراد و جماعات المصالح و الملاك ، و الزبائن .

أما بنينغ Penning فتنتمثل عنده الفاعلية في حالة الانسجام بين متغيرات الهيكل التنظيمي و البيئة الداخلية ، و الخارجية³ .

آفار Alvar فيعبر عنها بقدرة المنظمة على البقاء و التكيف ، و النمو بغض النظر على الأهداف المحققة⁴ .

في حيث أن كانبل: يرى أن المنظمة الفاعلة هي التي تصل إلي درجة تحقيق الأهداف المسطرة و عليه فالاتجاه المعاصر للفاعلية يوسع من نظرتة للفاعلية التنظيمية لتشمل البعد الاستراتيجي للمؤسسة أي بمراعاة كافة العوامل البيئية و الاجتماعية ، و مختلف الفاعلين بالمنظمة تحقيقا

¹ عبد السلام أبو قحف ، نفس المرجع السابق ، ص 94.

² F.friedlander, H pichle : compoments of effectiveness in small organizations, administrative science quarterly, 1968, p13

³ صلاح الدين عون الله، مرجع سبق ذكره ، ص 10.

⁴ محمد حسين الشماخ، نظرية المنظمة ، دار الميسرة ، عمان ، الأردن ، ط 1 ، 2000، ص327.

⁵ صلاح الدين عون الله ، نفس المرجع الذكر ، ص 111.

لتطلعاتهم المادية و الاجتماعية في ظل المتغيرات المختلفة إذ أن لكل طرف من الفاعلين أهداف و مصالح يصبوا لتحقيقها من خلال تعاملاته مع المؤسسة ، و يمكن له التأثير فيها لذلك على القائمين على المؤسسة مراعاة التحكم في تلك الإعتبارات مواصلة لتحقيق الأهداف التي مصالح المؤسسة و باقي الأطراف التي من شأنها التأثير .

2 صور الفاعلية التنظيمية :

1.2 الصورة الاجتماعية :

باعتبار المنظمة نسق من العلاقات القائم على أبعاد تفاعلية واجتماعية كما أكدته مدرسة العلاقات الإنسانية و ما يذهب إليه رونود سان سوليو " فالمؤسسة ليست مجرد نصوص و قواعد قانونية و ليست نماذج ، و هياكل رسمية ، بل أنها كذلك روابط اجتماعية معقدة و أصيلة ، فالمؤسسة لها تاريخها الخاص بها الذي يصنعه الفاعلون الاجتماعيون كرد فعل منهم على الإشكالات الداخلية و الخارجية المطروحة عليهم"¹.

و عليه النسق الاجتماعي للمؤسسة لا يحقق طموحاته إلا من خلال علاقات اجتماعية بين الفاعلين به من خلال أشكال من الصور يمكن أن نحصرها كما يلي :

- المناخ الاجتماعي القائم في المؤسسة بين أعضائه الذي يستند على التشاركية و المشاورة في اتخاذ القرارات المختلفة .

- طبيعة العلاقات الاجتماعية السائدة داخل التنظيم المبنية علي التعاون بين الأجزاء لتحقيق التكامل التنظيمي كنسق يحتوي مجموعة من الأقسام و الوحدات المبنية على وحدة الهدف .

2.2 الصورة التنظيمية :

ترتبط بالبناء التنظيمي و تأخذ عدة أشكال :

- إحترام العلاقات الرسمية: فمبدأ التدرج الهرمي القائم من خلال الهيكل التنظيمي الذي تتحدد عليه معالم التنظيم و فق تسلسل السلطة ، و التخصص الوظيفي خاصة فيما يتعلق بالعلاقات الرسمية في التنظيم .

¹ Renoud Sain Soulieu :L'entreprise: C'est une affaire de société, paris ;Ed, fondation nationale de sciences politiques .1990.p166.

- العلاقات بين المصالح : باعتبار التنظيم مجموعة مجزأة من الوحدات أو الأقسام ، فان لكل قسم من الأقسام أهداف متباينة بحسب طبيعته و نشاطه ، فعملية التنسيق بين الأقسام تتطلب إنسيابية و مرونة كبيرة بين مختلف الأقسام و الوحدات لخلق درجة كبيرة من التكامل لتجنب كل مظاهر التوتر و الصراع داخل التنظيم .

- مرونة الهيكل : أي قدرة الهيكل التنظيمي على التأقلم و التكيف مع متطلبات ، و قيود البيئة المحيطة بالمنظمة للتحكم في كل المعوقات التي تعترض عملية تحقيق الأهداف .

3.2 الصورة الاقتصادية :

تأخذ الفاعلية التنظيمية في جانبها الاقتصادي أهمية في ظل التسيير الرأسمالي للتنظيم إذ يكتسي الجانب الاقتصادي بالغ الأهمية من خلال درجة تحقيق الأهداف الاقتصادية في شكل العوائد المادية و المالية التي تعد من أهم العوامل التي تسمح للمنظمة بالبقاء و الإستمرار في ظل الاقتصاد الرأسمالي ، و ذلك ضمانا لمكانة المنظمة في مجال أو قطاع النشاط لإعتبارات يفرضها التوجه الاقتصادي السائد و متطلبات البيئة الخارجية كالمنافسة المؤسساتية و هامش الربحية و تحقيق تلك العوائد يتوقف على مدى نجاعة التسيير القائم في المؤسسة الذي لا بد أن يتصف بالعوامل التالية :

- المؤسسات التي تحتوي على درجة عالية من تقسيم العمل بإمكانها أن تكون أكثر فعالية من التي بها درجة منخفضة من تقسيم العمل .

- المؤسسات التي بها درجة عالية من الآلية تكون أكثر فعالية من التي بها آلية ضعيفة .

- المؤسسات التي تعتمد على التخصص الوظيفي تكون أكثر فعالية من تلك التي ينقصها التخصص .

3 الكفاءة التنظيمية

1.3 مفهوم الكفاءة التنظيمية :

هي القدرة على تدنيه مستويات إستخدام الموارد دون المساس بالأهداف المسطرة ، و تقاس بالعلاقة بين الإنتاج و عوامله ، أو بين الإنتاج و الموارد المستخدمة.

كما تعرف أيضا : " على أنها إستعداد و طاقة المؤسسة في الاستغلال الأفضل للموارد المتاحة لها ويمكن التعبير عنها بالإنتاجية " ، وكذلك ترتبط بتقييم تحكم المؤسسة في العمليات من ناحية تقنية اقتصادية^١ .

كذلك يعرفها أدزيوني على أنها " عدد الوحدات المستعملة من الموارد لإنتاج وحدة واحدة من منتج معين"^٢ .

أو هي إنتاج السلع و الخدمات بكميات و نوعيات بمعايير محددة ، و ذلك بأقل قدر ممكن من المجهود البشري ، وبأقل تكلفة مالية ، و في أقصر مدة زمنية^٣ .

و على العموم يمكن القول أن الكفاءة التنظيمية من المنظور التنظيمي تتميز بأنها :

- صورة من صور العمل بدون وجود إسراف في إستغلال الموارد المتاحة سواء البشرية أو المادية .
- يقصد بالكفاءة الإستغلال الرشيد للموارد سواء مادية كانت أو بشرية لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى القريب .

عملية تقييم الكفاءة و قياسها يتم عبر قيمة الأرباح السنوية المحققة من قبل المنظمة أي بواسطة العلاقة الإقتصادية الرياضية التالي :

$$\text{مستوى الفاعلية} = \frac{\text{قيمة المخرجات}}{\text{قيمة المدخلات}} = + \text{قيمة العوائد}$$

¹ Cohen. E : **Dictionnaire de gestion**, éd, la découverte, Paris, 2000, P 132.

^٢ Kalika, M : **structures d'entreprises**, éd, economica, paris, 1988 ,p328.

^٣ أحمد حامد ، رمضان بدر ، إدارة المنظمات اتجاه شرطي ، دار المعلم، الكويت ، ط١، 1998، ص.331.

2.3 العلاقة بين الفاعلية و الكفاءة التنظيمية :

جدول رقم 07 : الفرق بين الكفاءة و الفاعلية التنظيمية

الفاعلية التنظيمية		الكفاءة التنظيمية
عمل الأشياء الصحيحة	بدلا من	عمل الأشياء بطريقة صحيحة
الإبداع في إظهار البدائل	بدلا من	حل المشكلات التنظيمية
تحقيق أقصى الأرباح و، بأعلى عالية و جودة كبير .	بدلا من	تخفيض إستعمال الموارد و التكاليف في العملية الإنتاجية
الحد الأقصى من إستخدام و استعمال الثروات	بدلا من	يحافظ على الثروات المستخدمة

المصدر : فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرار ،بمدرية الجوازات بالرياض إشراف محمد بن عبد الله الغيث جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2003، ص 38.

من خلال الجدول يتضح أن الكفاءة تركز على العمل من خلال الإنتاجية ، و ذلك برؤية كلاسيكية أي مضاعفة الإنتاج بالإعتماد على الجانب الكمي في صورة مرد ودي ة إنتاجية مهملة عدة نواحي من مظاهر العمل و التنظيم التي من شأنها تحقيق عوائد هامة للمنظمة على المدى المتوسط و البعيد فالاهتمام بالفاعلية التنظيمية يعد تعبير على النظرة المتكاملة التي تضع في الحسبان كل المتغيرات التي من شأنها التأثير في العمليات التنظيمية التي تجمع بين تحقيق الجانب الكمي و فق معايير الجودة و النوعية التي ترتبط بالجانب الإستراتيجي ي للمنظمة لتحقيق التطور التنظيمي من خلال الإهتمام بما يلي :

- شروط العمل : أي الظروف الفيزيائية الملائمة و الأمانة مع المحافظة على علاقات العمل المتوازنة بين مختلف الفاعلين بالمؤسسة .

- تنظيم العمل : تقسيم العمل داخل المنظمة و المهام بين مختلف الأقسام ، و الوحدات بما يضمن التخصص الوظيفي و التدرج السلمي للمناصب بقصد تحديد دقيق للمهام و الواجبات في العمل

المبحث الثاني: الفاعلية التنظيمية من خلال مختلف مداخل التنظيم :

تمهيد :

لقد تعددت الإسهامات النظرية في مجال التنظيم و العمل لتقديم تفسير لظاهرة التنظيم حيث ركزت أغلب الإسهامات لتفعيل الأداء الوظيفي للمنظمة لرفع الكفاية الإنتاجية بما يحقق لها النمو التطور اللازم ، و لإن الفاعلية التنظيمية مطلب كل الاتجاهات النظرية سنحاول عرض بعضا مما جاءت به مختلف المدارس بنوع من الإختصار مركزيين على أهم تلك المدارس و مساهماتها النظرية :

1 البيروقراطية لماكس فيبر 1864-1920 :

يكاد يجمع جل علماء الاجتماع أن الإسهام الفكر الذي لماكس فيبر من خلال النموذج المثالي للبيروقراطية يعد الأكثر شمولاً و تنظيم في إعطاء تصور منطقي و متكامل للتنظيم حيث شيد هذا النموذج بطريقة عقلية عبر ملاحظة عدة خصائص لواقع المنظمات المختلفة و لإشارة فقد عرف مصطلح البيروقراطية قبل فيبر من خلال عالم الاقتصاد الفرنسي فانسون دوجورناي 1759/1712 غير أن فيبر يعد المشيد الفعلي لهذا النموذج بتحديد خصائص هذا النموذج الذي أصبح بالإمكان تطبيقه في الإدارة و التنظيم لرفع الكفاءة و الفاعلية .

1.1 مفهوم البيروقراطية: وقد عرفت البيروقراطية في **le petite la rousse** على أنها سلطة الجهاز

الإداري للدولة أو الحزب أو المؤسسة و هي مجموعة من الموظفين الذين يتعسفون في إستخدام السلطة بشكل روتيني.

أما محمد حجاب فقد عرفها على أنها تنظيم إداري يقوم على السلطة الرسمية و على تقسيم العمل وظيفيا بين مستويات متدرجة ، و على الأوامر الرسمية التي تصدر من الرئاسة إلي المرؤوسين¹

2.1 خصائص النموذج البيروقراطي:

- تنظيم مستمر للوظائف الرسمية التي تحكمها القواعد المبنية على أساس المعرفة الموضوعية
- وجود تقسيم محدد و واضح للعمل ، وتحديد نطاق إختصاص كل منصب أو وظيفة من خلال:
- الالتزام بالأداء الواجبات الموكل لكل موظف في الجهاز الإداري.

¹ سعيد مرسي بدر ، الإيديولوجية و نظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الكويت، ط01، 2000 ، ص199، ص200.

- تحديد نوعية السلطة التي تمنح للعضو التنظيم في حدود التدرج الهرمي للوظائف من خلال المسؤوليات و السلطات بمعنى أن كل منصب يخضع لإشراف و ضبط المنصب الأعلى منه ¹.
- الإعتماد على المسودات و تدوين كافة الإجراءات و القرارات الإدارية بما في ذلك الشفوية.
- فصل الملكية العامة على الخاصة لأنه لا يحق للموظف تملك المنصب الرسمي لاستبعاد العلاقات الشخصية في التنظيم.
- الالتحاق بالتنظيم يتم بناء على معايير موضوعية بالإختبار و الشهادة و المؤهل العلمي و الكفاءة ².

العلاقات داخل التنظيم تكون علاقات بين المراكز و ليست بين الأشخاص الشاغلين لتلك المناصب الإدارية لضمان التعاون الموضوعي اللازم لانجاز الأعمال .

و على العموم بالرغم فان هذا النموذج من خلال خصائصه قد حمل عدة إيجابية ترفع من الفاعلية التنظيمية و تحقق الكفاءة نحاول أن نجعلها فيما يلي :

الدقة ، المعرفة الكاملة بالمستندات ، السرعة ، الاستمرارية ، الوضوح ، الوحدة الخضوع الكامل للرؤساء ، خفض التكلفة الإنسانية و الاقتصادية للمنظمة، تخفيض الاحتكاك بين أفراد التنظيم.

3.1 سلبيات النموذج البيروقراطي :

- بالمقابل من تلك الايجابيات المذكور للنموذج البيروقراطي فانه يحمل عدة سلبيات هي ³ :
 - أ - الآلية : أي إهمال الفرد و معاملته على أنه آلة مغفلا الطبيعة البشرية و النفسية للعامل مما ينجر عليه حدوث نتائج غير متوقعة تؤدي إلي انخفاض كفاءة التنظيم بدلا من ارتفاعها .
 - ب - النظام المغلق : حيث إن الدراسات الحديثة ترى أن تفوق المنظمة لا يتوقف علي الخصائص الذاتية و الداخلية لها ، بل أيضا على الظروف البيئية الخارجية و هو ما لم يتضمنه النموذج البيروقراطي لماكس فيبر أي أن البيروقراطية تعالج التنظيم باعتباره نسقا مغلق .
 - ج - الجمود : حيث يري مرتون أن رغبة التنظيم البيروقراطي تكمن في السيطرة على السلوك الأفراد العاملين به من خلال التحديد القاطع للاختصاصات و المسؤوليات بحث يمكن التنبؤ بالسلوك و

¹ عبد الله محمد عبد الرحمان ، تاريخ التفكير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، بط، 1999، ص284.

² علي الحوات ، النظرية الاجتماعية، ديوان المنشورات الجامعية ، مصر، بط، 1997، ص127.

³ سعد مرسي بدر ، مرجع سابق الذكر ، ص 100

محاسبته الأفراد و مسألتهم ، كما يتم التركيز على الإجراءات الرقابية التي تأخذ شكل المراقبة و التفتيش مما يترتب عليه تقليل العلاقات بين أفراد التنظيم والقواعد و الإجراءات الرسمية تصبح أمرا طبيعيا للأفراد من خلال إكتسابها و اختزالها و هضمها لتصبح الأساس العادي لتصرفاتهم.

د - الإرتباط بمستوى أدنى من الأداء: فالقواعد و اللوائح لا تحد الفرد بما هو مرغوب به فقط بل تحدد أيضا بما هو مطلوب منه و بمرور الوقت يصبح الأفراد أكثر إرتباطا بهذا الحد دون محاولة زيادة العمل .

و إجمالا فإن إسهام فيبر بطرحه لهذا النموذج البيروقراط ي كان هدفه تحقيق الرشد و العقلانية في التسيير أي استعمال أفضل و أقصر الطرق لتحقيق الأهداف التنظيمية ، و هذا ما عبر عنه فيبر في كل كتاباته بقوله " إن هدف البيروقراطية هو الفاعلية الرشيدة باستخدام أفضل و أقصر الطرق للوصول لأهداف المحددة .

2 مدرسة الإدارة العلمية :

1.2 تعريف بمدرسة الإدارة العلمية :

تعد المحاولة الأولى في إعطاء صبغة علمية للتنظيم لقيامها على أساس علمي تجريبي اعتمدت على أسلوب الملاحظة العلمية و التجربة التحليلية طبقها فردريك تايلور بشركتين أمريكيتين سموندرز و بيت لحم للحديد و الصلب مركزة علي الجانب الفني للعمل بعد ملاحظة تايلور للإسراف في الموارد الأولية و ضياع في الوقت ، و عدم التناسب بين الجهد المبذول و الأجر المقدم فكل هذه العوامل في نظره أسباب عدم الفاعلية ، مما إضطره لدراسة الحركة و الزمن لإنجاز المهام مستخلصا جملة من العوامل المساعدة في رفع الفاعلية التنظيمية و تحسينها هي:

٢.٢ المبادئ العلمية للإدارة¹ :

- تحليل العمل إلى عناصر أساسية مع استبعاد الحركات الزائدة و التقليل من الإسراف في الموارد .
- تدريب العمال و تأهيلهم بما ينسجم و الأساليب الإنتاجية و التنظيمية المتبعة في العمل
- +الاختيار الأمثل للعاملين على أساس موضوعي ، و تدريبهم بشكل يضمن إتقانهم لوظائفهم.
- تلاقي الفردية و النزاع و إحلال التعاون و الرغبة الصادقة بين طرفي الإنتاج الإدارة و العمال لتحقيق أكبر إنتاجية ممكنة .

¹ Lenard .c :organisation et gestion d entreprise . 2 édition . dunod .paris.1998 .p232.

إستخدام دراسات الحركة و الزمن لتحديد امثل الطرق لأداء العمل و تقرير معايير الجودة و الأجور و الحوافز المترتبة عليها .

- ترتيب المكان على أساس متطلبات العمل ، الآلات و المعدات المستخدمة و عدد العاملين مع تحديد الظروف المحيطة بالعمل إضاءة ، تهوية ، هدوء، ملل....

3.2 الفعالية التنظيمية حسب تايلور :

ما يمكن استنتاجه من الدراسة التي قام بها ¹:

- أن الفعالية التنظيمية تتحقق حسب تايلور من خلال التحليل والتخطيط الدقيق للمدخلات والإجراءات و المخرجات لأي نظام و لا مجال للتصرفات الفردية و الغير محسوبة .
- كذلك تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال الوظيفة الجديدة على مستوى المؤسسة وهي الإدارة بحيث تعتبر أنه ليست بالضرورة أن المهندس الجيد بالمصنع هو المدير الجيد.
- أيضا تتحقق الفعالية التنظيمية من خلال مبادئ تقسيم العمل والتخصص وتحليل العمل بطريقة علمية و دراسة الحركة و الوقت و الاقتصاد في التكاليف والقضاء على الإسراف. كلها أعطت الصورة الاقتصادية لمفهوم الفعالية.

- كذلك ركزت نظرية الإدارة العلمية على متغير العامل بإعتباره رجل إقتصادي تحركه الدوافع المادية و هي الأكثر طلبا في ذلك الوقت، لأن المجتمع في تلك الحقبة لم يصل مرحلة الرخاء الاقتصادي لذلك فالفعالية التنظيمية للمؤسسات إرتبطت بالمعايير الاقتصادية (الكفاءة الإنتاجية).

3 مدرسة الفلسفة الإدارية :

1.3 هنري فايول و المبادئ التنظيمية :

يعد فايول صاحب الاتجاه الثاني للمدرسة الكلاسيكية التي قامت علي أساس الاهتمام بالهيكل التنظيمي للتنظيم عكس الإدارة العلمية التي قامت على أساس التركيز على الطرق المثلي لأداء الأفراد لأعمالهم ، و قد ساعدته الخبرة التي فاقت 30 سنة في الإدارة الفرنسية في وضع المبادئ الأربعة عشر التي أطلق عليها المبادئ التنظيمية التي تساهم من خلال تطبيقها على رفع الفاعلية العامة للمنظمة ،

¹ حامد أحمد ، رمضان بدر ، مرجع سابق الذكر ، ص 54 .

و يمكن الإشارة هنا أن هذا فايول قد ركز على عكس سابقه على قمة الهرم الإداري بدل القاعدة لذلك فقد حدد جملة من الصفات ينبغي للمدير توافرها هي كالتالي¹ :

صفات جسمانية : أي التمتع بالصحة و القوة اللازمة لأداء المهام .

صفت عقلية : الفهم و الدراية ، الحكم و التقدير ، القوة العقلية.

صفات خلقية : الحيوية الحزم ، الرغبة في تحمل المسؤولية ، الابتكار و ولاء المهابة .

صفات تربوية : العلم بالوظيفة التي يشغلها .

صفات تتعلق بالخبرة و التجربة في مجال العمل.

2.3 المبادئ الإدارية لهنري فايول² :

- تقسيم العمل و التخصص الوظيفي : أي تقسيم العمل بين العمال حسب التخصص الوظيفي .
- السلطة و المسؤولية : أي حق للسلطة في إصدار الأوامر بينما تعني المسؤولية مقداره المسائلة الناجمة على التمتع بحق إصدار الأوامر .
- الضبط : أو الإنضباط أي تطبيق أنظمة الجزاء و العقاب في حالة حدوث أخطاء .
- وحدة الأمر : تلقي المرؤوس للتعليمات الخاصة من الرئاسة أي المشرف واحد و ذلك لعدم التعارض و التضارب بين الرؤساء .
- وحدة الهدف : أي وحدات التنظيم تساهم أنشطتها و أعمالها المختلفة في تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة .
- الأولوية للمصلحة المنظمة : أي خضوع المصلحة العامة على المصلحة الخاصة .
- عدالة العائد : الأجور و المستحقات متناسبة مع الجهد المبذول للعامل .
- المركزية : أي تخفيض دور العمال في إتخاذ القرارات لاعتقاد فايول المديرين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية و الكاملة ، بالموازاة مع ذلك تحويل بعضا من سلطتهم للعمال الأكفاء و أصحاب الخبرة و الثقة .
- التسلسل الرئاسي : أو الهرمي عبر التدرج في المناصب من المستوى الأسفل إلى الأعلى.

¹ عبد الكريم أبو مصطفى ، ا لإدارة و التنظيم المفاهيم - الوظائف - العمليات ، الدار الجامعية ، القاهرة، مصر، بط، 2001 ص21.

² أحمد ماهر ، الإدارة: مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1 ، 2002، ص31، ص32.

- النظام و الترتيب : أي و ضع الموارد و الأفراد و الخامات في المكان المناسب و الوقت المناسب
- استقرار العمالة: أي خفض معدلات دوران العمل سوءا على الصعيد الداخلي بين الأقسام و الوحدات ، أو على الصعيد الخارجي .
- المبادأة : ضرورة تشجيع الأفراد على المبادرة في العمل من خلال الإبتكار لضمان التطوير التنظيمي من خلال إعطاء هامش من الحرية للعمال .
- تنمية روح الجماعة : بغرض التعاون و التوافق بين العمال لتحقيق إستقرار العمالة و وحدة المنظمة .

3.3 الفاعلية حسب هنري فايول :

تحقق الفاعلية بحسب فايول بإستنادها لدور القيادة الإدارية لما لها من أدوار و وظائف هامة تنسيقية و توجيهية و رقابية لباقي أفراد المنظمة ، فالفاعلية التنظيمية تنطلق من خلال الاهتمام بالمستوي الأعلى للهرم الإداري الذي يحتل المكانة الأساسية في فكر فايول لاعتبارات المذكورة التي تخول للقيادة صلاحيات مركزية ضمن سلطته المشروعة مع نسبية ضئيلة في التخويل من خلال مبدأ الابتكار و المبادأة ، فالقيادة الإدارية لها القدرة على تفعيل كل العمليات الإدارية لرفع كفاية المنظمة بالإعتماد على الأساليب المتنوعة لتطوير التنظيمي و زيادة الفاعلية الكلية للمنظمة

4 مدرسة العلاقات الإنسانية :

1.4 مدخل لمدرسة العلاقات الإنسانية :

كثيرا ما يقترن بإسم مدرسة العلاقات الإنسانية بالعالم الأمريكي جورج التون مايو غير أن الحقيقة تثبت أن الانجليزي اوفير شيلدرون يعد أول رائد لهذه المدرسة من خلال إسهامه بكتاب فلسفة الإدارة عام 1923 الذي كان يحمل النظرة الاجتماعية للتنظيم الواضحة من خلال قوله : أننا يجب أن نحقق توازنا عادلا في دراستنا بين آليات الإنتاج من أدوات و موارد و غير ذلك و بين العوامل الإنسانية المرتبطة بالعملية الإنتاجية ، ذلك أن المشكلة الحقيقية في الصناعة ليست تنظيما ماديا معقدا فحسب ، بل أيضا إنها تنظيما إنسانيا في أداء وظيفته ¹ .

¹ صالح ابن نوار ، أطروحة دكتوراه الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ، المؤسسة الوطنية لإنتاج العتادة الصناعي بقسنطينة ، إشراف الهاشمي لوكيا ، 2005 ، ص 187.

كما كان للعالمية الأمريكية ماري باكري فوليت تأكيد جلي على أن العمال بحاجة لظروف إجتماعية و إنسانية داخل المصنع مطابقة لظروفهم و رغباتهم الاجتماعية خارج المصنع .
ربما كل هذه الإسهامات المبدئية كان لها الأثر البالغ لتبنيه مايو و زملائه للقيام ببحوثهم المشهورة و التي سعت للتأكيد على أهمية الظروف الإنسانية أو بالأحرى الاجتماعية على حساب ما كان معروف من قبل على أهمية العوامل المادية ، حيث انطلقت أهم دراساته من الهاوثرون لمصنع الوستيرن الكتونيك حيث دامت من 1927الي غاية 1932 تحت إشراف مايو و روثلز برجر ديسكون هوايتد إنحصرت في بادئ الأمر على دراسة العلاقات المترتبة على تغيير الظروف الفيزيقية للعمل بإخضاع ستة عاملات للملاحظة و التجريب أثناء العمل بغرفة إختبار مخصصة لذلك مع إحداث تغيير في المتغيرات المادية المدروسة إلا أن الملاحظ أن الإنتاج كان في تزايد مستمر حتى بالرجوع إلي نفس الظروف الأولي أي لمرحلة ما قبل التجربة مما بين و جود متغير جديد هو العلاقات و الظروف الاجتماعية السائدة بين المجموعة التي تحكم علاقات العمل و الإنتاج بين العاملات بإعتباره ن أفراد إجتماعيين لهم رغبات و ميولات و حاجات إنسانية و اجتماعية تؤثر في المردودية الإنتاجية لهم إلى جانب الظروف الفيزيقية للعمل .

و من خلال هذه الدراسة ظهر أهمية التنظيم غير الرسمي بالمؤسسة و ما يمكن أن يحققه من ايجابيات سواء على مستوى الأفراد أو المنظمة ككل ، و على العموم يمكن أن نجمل أهم الأفكار التي جاءت بها و الإسهامات التي أضافتها كتالي :

2.4 مبادئ مدرسة العلاقات الإنسانية¹ :

- إن التنظيم عبارة على علاقات تنشأ بين الجماعات في التنظيم و ليس مجرد وجود لأفراد منعزلين و غير مترابطين فيما بينهم .
- أن السلوك التنظيمي يتحدد وفقا لسلوك أفراد الذين يتأثرون بالظروف الاجتماعية المستمدة من الأعراف و التقاليد التي تؤمن بها الجماعة و تفرضها على باقي الأفراد .
- إن للقيادة الإدارية دور أساسي في التأثير على تكوين الجماعات و تعديل سلوكهم بما يتناسب و الأهداف التنظيمية، و بالموازاة مع ذلك تلعب القيادة دور في تحقيق التقارب و الاندماج للجماعات الغير رسمية .

¹ علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر ، عين مليلة ، الجزائر ، 2002 ، ص40 ، ص41.

- إن السبيل لتحقيق التقارب هو إدماج التنظيم غير الرسمي مع التنظيم الرسمي عن طريق إشراك العمال في جميع المستويات في التنظيم الرسمي من خلال تحميلهم المسؤولية في العمل لتحقيق الأهداف التنظيمية عن طريق التفويض مثلا، و إشراكهم في عملية إتخاذ القرارات .
- إن الاتصالات بين مختلف أجزاء التنظيم ليست قاصرة على شبكة الاتصالات الرسمية بل أيضا تتعداها إلي الاتصالات الغير رسمية التي يمكن أن تكون فاعلة في التأثير على سلوك العاملين بالتنظيم.

3.4 الفاعلية حسب مدرسة العلاقات الإنسانية:

من خلال هذا العرض المختصر يمكن القول أن الفاعلية التنظيمية حسب مدرسة العلاقات الإنسانية تتحقق عند الإهتمام بعدة متغيرات تنظيمية خاصة تلك المتعلقة بالظروف الإنسانية و الاجتماعية التي لابد من إشباعها لمختلف أفراد التنظيم لاعتبارها شرط هام في تحقيق الرضا و التوافق التنظيمي لما للعلاقات الاجتماعية من وزن في تحقيق التعاون و التقارب بين مختلف الأفراد بالمنظم ة ، مع المراعاة بالتوازي مع التنظيم الرسمي حاجات و متطلبات التنظيم الغير رسمي لما لهذا الأخير من دور خفي في التحكم في نشاط الفئات العمالية إذ انه لابد من التعرف و التقرب من قيادات التنظيمات الغير رسمية و محاولة دمجها ضمن التنظيم الرسمي بإشراكها في بعض القرارات الإدارية ، مع ضرورة تبني نمط قيادي ديمقراطي يشرك الفاعلين الإجماعين للمنظمة في العملية الإدارية بتبني مبدأ المبادرة ، و الابتكار لمختلف المرؤوسين .

5 نظرية الحاجات لابرهام لماسلو :

تعتبر نظرية الحاجات نقطة الانطلاق في دراسة الدافعية ، و تقوم هذه النظرية على فرضية أساسية هي: أن النقص في الحاجة هي التي تدفع سلوك الفرد تجاه التصرف بطريقة معينة.

١.٥ هرمية الحاجات لـ ماسلو MASLOW:

- وأعتقد ماسلو أن هذه الحاجات ترتب تدريجيا حسب أهميتها كما يلي:
- الحاجات الفسيولوجية : الطعام، الشراب، المسكن، الراحة، النوم.
- حاجات الأمان : الحماية من المخاطر الجسدية و النفسية، و تخفيف شعور الفرد بالقلق.

- حاجات الانتماء (اجتماعية) : تتضمن الصداقة، الانتماء وإقامة علاقات مع الآخرين وقبول الجماعة للفرد.
 - حاجات الاحترام والتقدير : وتتمثل في الشهرة والمركز الاجتماعي واحترام الآخرين له والإحساس بالثقة بالنفس والاستقلالية.
 - حاجات تحقيق الذات : وتشمل على محاولة الفرد لتحقيق ذاته بإستخدام مهاراته وقدراته في تحقيق إنجاز عالي يلبي طموحاته.
- كما يمكن تقييم سلم الحاجات لـ ماسلو إلى مجموعتين أساسيتين.
- الحاجات الأساسية : فسيولوجية، الأمن، الانتماء، وهي ضرورية للاستمرار في الحياة.
 - حاجات النمو : وتتمثل في الاحترام والتقدير، وتحقيق الذات، وهي تركز مع التطور الشخصي.
- 2.5 التنظيم من زاوية الحاجات:**
- تناول ماسلو موضوع الإدارة والتنظيم انطلاقاً من نظريته حول الحاجات بما أسماه الإدارة المستنيرة **Eupsychain Management** والتي تقوم على فرضية أساسية تتمثل في التآزر أي إستفادة كل من المؤسسة والعامل بالتعاون مع بعضهم البعض، وتحقق الفعالية التنظيمية من خلال التفاعل الإيجابي بين أطراف العملية التنظيمية وتقوم الإدارة المستنيرة على المبادئ التالية¹ :
- الثقة الجماعية : تتم على أساس الاختيار العلمي و تصبح عامل مساعد لتحقيق التفاعل التنظيمي الإيجابي.
 - رغبة الفرد في تطوير قدراته بالمؤسسة : و التي تدل على وجود روح إبتكارية خاصة لدى الإنسان.
 - السعي المتواصل نحو الكامل و الأفضل : من خلال قيام العامل بواجباته بشكل دقيق.
 - الاتجاهات الإيجابية نحو العمل : بفرض الاستفادة من طاقات الفرد و توجيهها نحو الأهداف المسطرة.
 - العلاقات الديمقراطية : من خلال بث روح الحوار و التنافس بين الرئيس و المرؤوس:
 - أ - قوة النشاط المؤسسي : من خلال ميل العامل لتحمل مزيد من المسؤولية.

¹ عبد الوهاب سويسي ، أطروحة دكتوراه حول الفعالية التنظيمية تحديد المحتوي و القياس من خلال لوحة القيادة ، دراسة نظرية ،إشراف عبد الحميد زعباط ،الجزائر ، 2004 ، ص286

ب - المحافظة على ممتلكات المؤسسة : و الذي يعبر عن حب العامل لمكان عمله و مؤشر لفاعلية حقيقية.

ج - حب التقدير و الثناء : و الذي يجعل من المؤسسة قادرة على تحفيز الأفراد.

د - احترام الرؤساء : و الذي يعتبر من العادات و القيم المرغوبة و التي تجعل من نتيجة التفاعل إيجابية.

3.5 الفاعلية التنظيمية حسب نظرية الحاجات لماسلو:

يظهر تحقيق الفاعلية التنظيمية من زاوية الحاجات الخمس لماسلو من خلال ¹:

- الحاجات الفسيولوجية : من خلال تقديم الأجر المناسب و توفير الظروف المادية المناسبة للقيام بالعمل.

- الأمان : من خلال ضمان الفرد لوظيفته " تحقيق الاستقرار الوظيفي " و حماية الفرد من تعسف المسؤولين و توفير التأمين والمعاشات والأمن الصناعي.

- الانتماء : من خلال الروابط الأسرية و يمكن للمؤسسة من مساعدة العامل في إشباع هذه الحاجات عن طريق إنشاء النوادي و تنظيم الرحلات.

- التقدير و الاحترام : عن طريق الترقية و الكفاءات الاستثنائية و الأوسمة.

- تحقيق الذات : تعتبر من أصعب الحاجات إشباعا وفهما و نادرا ما يصل الفرد إلى تحقيقها.

6 نظرية الحاجات لهزنبيرج :

قامت هذه الدراسة من قبل فريدريك لهزنبيرج ج في بداية الستينيات من القرن الماضي على عينة من

حوالي 200 فرد من المحاسبين و المهندسين حيث يدور محتوى المقابلات الدراسية على ²:

- وصف المبحوثين لأعضاء البحث بالتفصيل الحالات و الظروف المحيطة بالعمل و التي تجعله يشعر بعدم الرضا عن العمل الذي يقوم به.

- الشكل الثاني من الأسئلة يطلب من المبحوثين أن يصفوا له بالتفصيل الظروف و العوامل التي

كانت تحقق لهم الإشباع و الرضا عن العمل.

¹ عبد الوهاب سويسي ، مرجع سابق الذكر ، ص 287.

² حميدي ياسين ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعرفة الجامعة ، الجزائر ، بط ، 2005 ، ص 126.

فتوصل لهزبرج و فريق البحث العمل معه إلى نتائج تمثلت فيما يلي : أن هناك شكلين أو مجموعتين من الحاجات في بيئة العمل يسعى الأفراد إلى إشباعها هي :

2.6 العوامل الصحية :

يطلق عليها أيضا مشاعر الرضا و هي ليست مرتبطة بالدافعية للعمل لدي الأفراد ، و إنما تمنع فقط وجود أو شعور الأفراد في العمل بحالات الاستياء و عدم الرضا و لذلك سميت بالعوامل الصحية أي الصحة النفسية و هي تتعلق بمحيط منصب العمل كالأجور الأسلوب القيادي و الإشرافي ، الأمن الصناعي و المهني ، سياسات المؤسسة و تنظيمها مستوى الترابط و التفاهم مع الزملاء و المشرفين على تسير العمل و الإنتاج .

فعدم إشباع هذه العوامل يؤدي إلى عدم الرضا و الإهمال و التماطل في أداء الأعمال مع ظهور الغيابات المتكررة و الرغبة في تغيير العمل أو المؤسسة أما إشباعها يزيل حسب هذه المظاهر و لكن لا يؤدي إلى استثارة الدافعية¹ .

3.6 عوامل خاصة بالدافعية :

هي حاجات دافعية يؤدي إشباعها إلى استثارة الدافعية و بالتالي تحقيق السلوك المرغوب فيه و هي تتميز :

- أنها تحتل مستوى أعلى و أرقى من الحاجات الأولى .
- أنها تتعلق بممارسة العمل ذاته أي تتعلق بمضمون الوظيفة أو العمل و التي يترتب عنها كمستوى المسؤولية و السلطة و المشاركة في القرار خاصة فيما يتعلق بالنشاط و المهام التي هو مسئول عنها .
- تقدير و إحترام الآخرين لمستوي الأداء المقدم إذا كان في مستوى حاجة النمو و التطور من أجل تحقيق الذات .
- و على هذا الأساس فان الفاعلية التنظيمية تظهر وفق نظرية لهزبرج ج للحاجات من خلال تحقيق الاستثارة للدافعية لدي أفراد المنظمة من خلال تلبية الحاجات الدافعية للعمل من خلال دمج العمال

¹ محمد مهدي بن عيسي ، أطروحة دكتوراه حول ثقافة المؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة pipe gaze ، إشراف بوزيرة أخليفة جامعة الجزائر، 2005، ص57.

في عملية القرار مع تامين و تشجيع المبادرة و تقديرها من قبل الرؤساء مع إعطاء هامش من الحرية لإبداع في العمل لتحقيق العمال لذته من خلال هذه العملية.

المبحث الثالث : مؤشرات قياس فاعلية المنظمة

يعتبر إعطاء مقياس موحد للفاعلية التنظيمية أمرا صعبا باعتبار أن لكل عالم وجهة في تحديد أهمية المؤشرات التي يراها محددة و هامة لقياس الفاعلية ، لذلك نحاول إعطاء المؤشرات العامة ثم تقديم إسهامات بعض من هؤلاء العلماء و تصوراتهم لمؤشرات الفاعلية التنظيمية.

1 مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية:

حسب ما تقدم سالفا فان الفاعلية التنظيمية تركيبية من المؤشرات المختلفة يمكن تقسيمها إلي داخلية و أخرى خارجية علي النحو الآتي:

1.1 المؤشرات الخارجية : وترتبط بصفة أساسية بالمرجات وبعلاقات المنظمة بالبيئة الخارجي التي تعمل بها و تتأثر و تأثر فيها حسب ما يعرف في نظرية النظم.

2.1 المؤشرات الداخلية : وترتبط أساسا بمدخلات المنظمة وظروفها الداخلي، و فيما يلي أهم مؤشرات

الفاعلية التنظيمية كما يوضحه الجدول رقم 08 الموالي¹:

جدول رقم 08 : مؤشرات قياس الفاعلية التنظيمية .

المؤشرات الخارجية	المؤشرات الداخلية
1- إنتاج السلع والخدمات.	1التخطيط وتحديد الأهداف.
2- الجودة.	2-المهارات العملية للمدير .
3-تحقيق الأرباح.	3-المهارات الاجتماعية للمدير .
4-القدرة على التكيف.	4-كفاءة استخدام الموارد المتاحة.
5-النمو.	5-التحكم في سير الأمور داخل المنظمة.
6-تحقيق أهداف جديدة.	6-المشاركة في اتخاذ القرارات.
7-التأهب للإنجاز .	7-تدريب وتنمية الأفراد .
8-المسؤولية الاجتماعية ، 9- البقاء	8-الإدارة السليمة للصراع.
	9-الحوادث 10- الغياب

نحاول عرض بعض من مؤشرات الفاعلية حسب عدد من العلماء:

¹ نور الدين تاويريريت ، مرجع سابق الذكر ، ص135

معيار الفاعلية حسب بريس :

فيعتقد أن الفعالية تعني تحقيق الهدف والوصول إلى المخرجات التي تريد المنظمة أن تنتجها ولكنه في نفس الوقت يضع خمسة عوامل سماها .

العوامل الوسيطة والتي تؤدي إلى النتيجة التي ترغبها المنظمة ، وتعتبر هذه العوامل مقومات جادة للفعالية أكثر منها مقاييس لها، وهذه العوامل هي:

الإنتاجية : وتعني نسبة المخرجات إلى المدخلات .

إتساق السلوك : أي قبول العاملين للقواعد السلوكية التي تضعها المنظمة وإطاعتهم لها اللوائح التنظيمية .

الروح المعنوية : والتي تعكس مدى إشباع دوافع العاملين و تحقق رضاهم الوظيفي عن العمل و شروطه

التكيف : وهو استجابة المنظمة للتغير، والسياسات التي تضعها لمواجهة خاصة منها تلك الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي .

إستقرار المنظمة : و هذا يعني قبول المجتمع لها و إقراره لسياستها و رغبتة في منتجاتها .
الإنتاجية : والتي قسمها إلى ثلاثة جوانب هي:

- كمية المنتج وتعني عدد الوحدات المنتجة في وقت محدد .

نوعية المنتج وهي عبارة عن المواصفات الكيفية أو جودة المنتج .

درجة الكفاءة التي أنتج بها و تعني مدى مطابقتها للمعايير المقبولة في الإنتاج .

معيار الفاعلية حسب سييلر¹ :

يكتفي بتحديد ثلاثة معايير فقط لقياس الفعالية وهي:

الإنتاجية : التي تمثل استخدام العناصر المتاحة للمنظمة بالشكل الاقتصادي الكفاء الذي يؤدي إلى المنتج النهائي .

الرضا : ويمثل قدرة المؤسسة على إشباع رغبات و حاجات العاملين قبل الانتقال إلى المعيار المالي لاحظ أن هناك سؤالاً ملحا يطرح نفسه حول هذا المعيار بالذات وهو كيف يمكن التأكد من أننا حققنا بالفعل الإشباع الكلي لجميع العاملين؟ مع العلم أن أهدافهم ورغباتهم لا يمكن أن تكون واحدة ، لذلك

¹ صالح ابن نوار ، مرجع سبق ذكره ، ص291.

أقول وأؤكد على أنه من العسير جدا قياس رضا العاملين وبالتالي قياس فعالية الرضا في تطوير المنظمة.

- التطوير : يتمثل في تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها.

4 معيار الفاعلية حسب كامبل¹ :

من خلال دراسة لما كتب حول الفعالية التنظيمية أحصي حوالي ثلاثين مؤشر موضوعي يمكن به قياس الفعالية التنظيمية هي :

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

- 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.

- مقارنة الإنتاجية أو التكاليف بين الوحدات التنظيمية لنفس المؤسسة أو مؤسسات تتشابه في النشاط.

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

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

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

- النمو : و تقاس عليه بواسطة حجم العمالة أو الطاقة الإنتاجية القصوى للمؤسسة و حجم المبيعات، و عدد الابتكارات.

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

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

- الرضا الوظيفي : و يقاس بارتفاع الروح المعنوية للعامل بحكم المناخ التنظيمي الملائم.

- التحفيز و الدافعية : و تتمثل في درجة استعداد الفرد و مساهمته الفعالة على تحقيق الأهداف المسطرة.

¹ عون الله صلاح الدين ، مرجع سابق الذكر ، ص111.

- الروح المعنوية : ترتبط بالجماعة "عكس التحفيز يرتبط بالفرد" وتتمثل في مدى تفهم الجماعة لمعايير المؤسسة و مدى شعورهم بالانتماء.
- الرقابة : و التي تسمح بضبط و توجيه سلوكيات الأفراد نحو تحقيق الأهداف المسطرة.
- تحقيق التماسك و التقليل من الصراعات من خلال تحقيق التعاون و التنسيق و تصميم شبكة اتصال فعالة.
- المرونة و التكيف : و التي تعني إمكانية استيعاب التغيرات التي تحدث على مستوى البيئة بواسطة إعادة صياغة للأهداف المسطرة بما يتوافق و الظروف المستجدة.
- درجة الاستقرار التي تميز المؤسسة و قدرتها على رؤية المستقبل في الحاضر من خلال عملية التخطيط.
- الاندماج و التوافق بين أهداف المؤسسة و أهداف الأفراد العاملين فيها من خلال عملية التخطيط.
- تمتع المؤسسة بالشرعية و القبول من قبل المجتمع من خلال القيم و الثقافة السائدة بها و انسجامها مع قيم العامة للمجتمع .
- التطابق في الأدوار و قواعد السلوك : و تعني مدى الاتفاق حول مجموعة من المسائل مثل تفويض السلطة، توقعات الأداء ... الخ.
- المهارات العملية للمدراء : و التي تسمح بتحقيق التفاعل الإيجابي بين مختلف المدخلات.
- المهارات العملية لدى إدارة التنظيم و التي تسمح بالاتصال بباقي المؤسسات الأخرى.
- 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.
- الاستفادة من البيئة : من خلال الاستماع الدائم و القرب و حصولها على كل ماله علاقة بالفعالية التنظيمية.
- التقييم الخارجي : و الذي يتمثل في وجهة نظر الأطراف الخارجية و الأحكام التقييمية التي تصدرها بحكم المصلحة التي تربطهم مع المؤسسة.
- 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.

- تكلفة الإدارة : و التي تتمثل في النسبة بين مرتبات و مكافآت مختلف عناصر القوى العاملة مقابل ما يقومون به من أعمال.
- مدى المشاركة من قبل أعضاء المؤسسة في عملية إتخاذ القرار و خاصة التي تكون ذات علاقة مباشرة.
- التركيز على الإنجاز : و هي الحاجات التي يسعى الفرد إلى تحقيقها و التي تشكل إحدى عناصر التحفيز الأساسية.
- أما "دوبرين" فقد عرض أربعة عشر معيارا للفعالية مدللا على هذا العدد الكبير، بتعدد مفهوم الفعالية واحتوائه على عناصر كثيرة، مما يجعل من الصعب الاعتماد أو الاقتصار على مقياس واحد لها .
- وهذه المعايير هي : بلوغ الهدف، تحقيق الأرباح، خفض التكاليف، المسؤولية الاجتماعية الاستخدام الكفاء للموارد، إنتاج السلعة أو الخدمة، أعدادها وأصنافها، درجة رضا المستهلكين درجة الرشد في الأداء الفني والإداري ، مدى مقابلة توقعات المتعاملين مع المنظمة، انتظام العمالة، عمر المنظمة إستقرار الأعمال وأخيرا تكامل جهود العاملين يلاحظ أن "دوبرين" لم يترك معيارا يمكن أن يكون أسلوبا هاما لقياس الفعالية التنظيمية إلا وأحصاه ولكن المشكلة في حقيقة الأمر وبإجماع كل المهتمين ليست في وضع عدد لا نهائي من هذه المعايير، بل إن المشكلة تتلخص في كيفية الوصول إلى تقييم حقيقي يمكن إعتماده كمعيار كمي لقياس الفعالية¹.

¹ صالح ابن نوار ، مرجع سابق الذكر ، ص 295.

- **المبحث الرابع : فعالية القيادة الإدارية**
- يعتبر كل من معياري الكفاءة والفعالية من أهم المعايير التي أستخدمت لقياس درجة النجاح الإداري للقادة و هذا حسب ما تناولناه في مبحث نظريات القيادة الإدارية ، وعليه دائما ما يطرح هذا السؤال هل القائد الإداري الناجح هو القائد الكفاء أم هو الفعال؟
- وعليه فإن سيد الهواري يوصي القادة بعدم التضحية بالفعالية على حساب الكفاءة ، كما يؤكد نواف كنعان على هذا بقوله: إن نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فعاليته وعليه سنتطرق في هذا المبحث لفعالية القيادة الإدارية من خلال عدة متغيرات لا بد من السيطرة و التحكم فيها و قبل ذلك نحاول إعطاء مفهوم نسقي للفاعلية القيادة الإدارية حسب بعض المختصين حيث تعرف فعالية القيادة الإدارية حسب ردين المدى الذي ينجز به القائد المهام ويعرفها بيلوس **Bellows** المدى الذي ينجز به القائد المهام الموكلة إليه من خلال الجماعة التي يقودها، ولا يقتصر الأمر على إنجاز أهداف المنظمة فقط ، بل يمتد ليشمل كلا من إشباع الحاجات المشروعة لأفراد الجماعة على المدى القريب والبعيد ، والعالم الذي تعمل في إطاره تلك المنظمة¹.
- ويعتبر أحمد صقر عاشور مستوى إنتاجية الجماعة والرضا الوظيفي معيارين أساسيين لتقييم فعالية القيادة الإدارية في قوله : فعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن تقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعة لمهمة أو أهداف العمل لكن استخدام هذا المعيار وحده غير كاف فهناك أثر آخر لسلوك القائد يتمثل في تأثيره على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية².
- لذلك نحاول التطرق لبعض المعايير التي تسهم في فاعلية القيادة و من ثم المنظمة ككل و أهم هذه المعايير ما يلي :
- **1 العملية الإنتاجية:**
- **1.1 مفهوم الإنتاجية:**
- **الإنتاجية Production** كمصطلح مشتقة من أنتج، ينتج، إنتاجا، حيث يشير مصطلح الإنتاج إلى النشاط الذي يستهدف تحويل المدخلات إلى سلع وخدمات³.

¹ إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب ، القاهرة ، بط 2006 ، ص235

² أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، مصر، ط01، 1989، ص16.

³ عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة ، بغداد، ط2، 2006، ص20.

كما تعد الإنتاجية محصلة عوامل عديدة، منها ما يتصل بالفرد كالقدرة، التوتر والتعب ومنها ما يتصل بالقيادة، التنظيم، المهام، المعدات ومستوى التكنولوجيا المستخدمة ولكل مجموعة من هذه المتغيرات دورا في تحديد مستوى الإنتاجية، كما أن التأثير النسبي لكل منها يتفاوت بحسب الظروف السائدة، إلا أن التركيز في هذا المقام سيكون حول ما تمارسه القيادة من آثار سواء بشكل مباشر أو غير مباشر في الإنتاجية والتي يمكن إيجازها على النحو التالي .

2.1 الآثار المباشرة للقيادة الإدارية في الإنتاجية:

وتتمثل في عدد من العناصر منها توفير المستلزمات للمرؤوسين، تيسير التواصل بين أفراد الجماعة وبينها وبين الجماعات المتعاونة معها في أداء المهمة، وإزالة العقبات الفنية والإدارية التي تعترض سبيل المرؤوسين، أي أن القائد يرسي دعائم المناخ الصحي الملائم لحدوث العملية الإنتاجية.

3.1 الآثار غير المباشرة للقيادة الإدارية على الإنتاجية :

حيث تؤثر القيادة الإدارية على الإنتاجية بشكل غير مباشر، من خلال التأثير في المتغيرات التي تسهم في تحديد مستوى الإنتاجية مثل التوتر، القدرة والتعب، فعلى سبيل المثال يفترض وجود علاقة ارتباطية منحنية بين التوتر ومستوى الإنتاجية، بمعنى أن درجة معتدلة من التوتر تؤثر بصورة إيجابية في الإنتاجية، أما إذا ارتفع التوتر بصورة ملحوظة أو انخفض على نحو شديد فإن ذلك يؤدي إلى ضعف الإنتاجية و يستطيع القائد من هذا المنطلق أن يؤثر في الإنتاجية من عدة سبل منها أن يتجنب إصدار الممارسات الاستبدادية التي تسهم في إيجاد مناخ من شأنه رفع درجة توتر المرؤوسين على نحو ينعكس سلبا على إنتاجيتهم، وأن يحرص على الحفاظ على مستوى توترهم في المدى المتوسط حتى يظل التوتر عنصرا إيجابيا في العملية الإنتاجية.

2 الصراع التنظيمي:

يعتبر الصراع من العمليات الديناميكية، داخل البناءات التنظيمية ويتلازم وجود الصراع بالقوة بصفة مستمرة، لن توزيع القوة وعلاقتها تؤدي إلى صراع فالصراع ناتج عن جوهر القوة ومصدرا لها و يؤثر الصراع في ظهور القوة وزيادتها أو نقصانها، ولا يمكن فصلهما عن بعضهما البعض في تحليل البناءات الاجتماعية والتنظيمية مع أهمية ربطهما بمتغيرات البيئة الخارجية.

1.2 تعريف الصراع:

يشير مفهوم الصراع بوجه عام إلى تلك العملية التي عن طريقها يحاول الأفراد أو الجماعات تحييد أو إلحاق الضرر أو التخلص من منافسيهم، أي أن الصراع يشير إلى العملية التي عن طريقها يحاول بعض الأفراد والجماعات التفوق أو الفوز على غيرهم من الأفراد أو الجماعات المعارضة وإبعادهم عن المنافسة بأية طريقة ممكنة.

يعرفه نايف البرنوطي بأنه حالة يتجاذب فيها الفرد أو الجماعة أكثر من بديل مما يولد التوتر والانفعال وتعطل في الأداء واتخاذ القرار لمحاولة معالجة هذا التجاذب¹.

2.2 أسباب الصراع التنظيمي:

ترجع هذه الأسباب إلى وجود بعض الظروف في المنظمة التي تؤدي إلى حالة الصراع أهمها أن صراع الجماعات الداخلي نتيجة لعاملين يعنقد فيلدمان و أر نولد رئيسين هما :

1.2.2 تنسيق العمل بين الجماعات :

إن تنظيم وتنسيق مهام العمل يعتبران المصدر الأساسي للصراع التنظيمي باعتبار أن مهام العمل هي الأساس في فعالية المنظمة فأى منظمة لابد لها من تنظيم وتنسيق المهام والأدوار والمسؤوليات بين أفرادها، أي لكل منهم دوره والمهام الموكلة إليه، وتقسيم العمل والمهام لا يقف عند الأفراد فقط بل يتعدى ذلك إلى الأقسام والإدارات أي إلى كافة الوحدات التنظيمية ، والتنسيق الجيد بين المهام والأعمال يترجم نشاطات المنظمة ويساعدها على تحقيق أهدافها ويتمثل تنسيق العمل في تحديد المهام وتوضيح الأدوار وتحديد المسؤوليات والرقابة المرنة.

2.2.2 أنظمة الرقابة التنظيمية:

أما المصدر الثاني الرئيسي للصراع الداخلي بين جماعات العمل فيتمثل في أنظمة الرقابة التنظيمية وهذا ناتج من الطرق والأساليب التي يتحكم بواسطتها في أداء الجماعة وتوزيع الموارد كالمال والأفراد والتجهيزات وتكمن مشكلات صراع أنظمة الرقابة .

3.2.2 مشكلات الاتصالات الإدارية:

إن معظم المشكلات التي تسبب الصراعات داخل المنظمات الإدارية تعود إلى سوء تفهم أو عدم وضوح خطوط الاتصال، حيث أكدت البحوث العلمية على صحة ذلك لأن عدم وجود اتصالات سليمة

1 محمد ناصر العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، إصدارات معهد الإدارة العامة ، الرياض ، بط ، 1995، ص 295.

ومستمرة وبأكثر من اتجاه ينجز ضعف الروح المعنوية إنعزالية الأفراد وعدم تجاوبهم مع غيرهم ممن تربطهم علاقات وظيفية تكاملية حيث يتأثر اتخاذ القرارات السلمية بحجم المعلومات الكافية وانسيابها بصفة مستمرة لذا فالالاتصال الإداري السليم والفعال من قبل القيادة الإدارية ضروري للتقليل من حدة الصراعات التنظيمية الإدارية.

4.2.2 تنافس أنظمة الحوافز:

إن تصميم أنظمة الحوافز والترقيات والتعيينات في بعض الأجهزة يؤثر في جماعات العمل والأسس التي يتم عليها توزيع الحوافز والترقيات قد تفقد في بعض الأحيان الاختلافات وحصول الصراعات بين جماعات العمل وأقسام المنظمات.

3.2 استراتيجيات القيادة لإدارة الصراع:

يقصد بأسلوب إدارة الصراع هو الطريقة المستخدمة في إدارة الصراع أو الإستراتيجية التي يتخذها أحد الأطراف الفاعلة في التعامل مع الصراع داخل المنظمة ويتأثر سلوك المشاركين برغبة وميول وقيم وأهداف الأطراف المشاركة ، ولقد قام الباحثين في ميدان السلوك التنظيمي بدراسة السلوك المستخدم في الصراع وتصنيفه إلى عديد الأساليب و من بين تلك النماذج لإدارة الصراع ما يلي¹:

1.3.2 إستراتيجية التعاون :

تسعى القيادة الفاعلة في عملية إدارة الصراع وفق هذا الأسلوب إلى محاولة العمل مع الآخرين لإيجاد بعض الحلول التي ترضي إهتمامات الجميع، ولتحقيق مطالبهم معا حيث تتم مناقشة القضايا بشكل مفتوح وصريح، ويكون هناك تبادل للمعلومات بشكل يوفر العديد من البدائل حيث يتفق في الأخير إلى قرار يرضى الجميع.

2.3.2 إستراتيجية التنافس² :

بموجب هذا الأسلوب فإن العضو يحاول إجبار الأعضاء الأخرى على قبول وجهة نظره والامتثال لها لكن في هذه الحالة يمكن أن يكون تنافس بين الأطراف المشاركة المتدخلة في إدارة الصراع من منطلق الإحساس بوجود علاقة سلبية بين أهدافهم وكنتيجة لاستخدام هذا الأسلوب في إدارة الصراع سيكون هناك مكسب لأحد الأطراف وخسارة الطرف الآخر، ويشير توماس و كولمن إلى أن هذا الأسلوب هو

¹ شاكر جار الله الخشالي، مرجع سابق الذكر، ص 07 .

² أحمد حامد بدر، مرجع سابق الذكر، ص 203.

الأفضل استخدامه في حالة الظروف الطارئة والحاسمة والحيوية بالنسبة للمنظمة أيضا في حالة ما إذا كان القائد متأكد من صحة قراراته، ومن مزايا هذه الإستراتيجية هو خلق روح المنافسة والتجديد لكن من عيوبها هدم روح التعاون الجماعي.

3.3.2 إستراتيجية التجنب :

في ضوء هذه الإستراتيجية لا يحاول أحد الأطراف المشاركة تحقيق أهدافه أو أهداف الطرف الآخر وإنما ينسحب ، حيث يقوم كل طرف بكبت الصراع ، وهذه الإستراتيجية لا تؤدي إلى نتائج إيجابية مستقبلا، لأنه في هذه الحالة قد يدفن كل طرف الصراع لكنه لا محالة إلى أن يطفو على السطح كلما هيئت له الظروف وتوفرت له الأسباب لكن في حالة ما إذا كان تجنب المواجهة مبنى على أساس يساهم في حل الصراع ، فإن هذه الإستراتيجية طبعاً ستصبح مفيدة حتى يمنح لكل طرف فترة تروي وتفكير وإعادة النظر في موضوع الصراع.

3 الرضا الوظيفي:

يعتبر الكثيرون الرضا الوظيفي من أهم المتغيرات التي تؤثر في المنظمات و في أنشطتها ولهذا يقوم العديد من الباحثين والمهتمين بدراسته باستمرار، ولا يزال هذا الموضوع يحظى باهتمام المختصين والمسيرين الجادين في مختلف المنظمات والسبب الرئيسي في ذلك هو تزويد المديرين بالآراء والأفكار التي تساعد على تحسين اتجاهات العاملين نحو العمل أو المنظمة.

1.3 تعريف الرضا الوظيفي:

يعرفه لوك¹ LOCKE بأنه حالة عاطفية انفعالية إيجابية سارة ناشئة عن عمل الفرد أو خبرته العملية، وينتج الرضا الوظيفي من إدراك الفرد إلى أي مدى يوفر العمل تلك الأشياء التي يعتبرها هامة، وله ثلاثة أبعاد:

- جانب شعوري عاطفي وبهذا يكون الرضا الوظيفي هو استجابة شعورية تجاه جانب في العمل وبهذا لا يمكن رؤيته.

- الرضا الوظيفي يتقرر بمدى تجاوز النتائج للتوقعات.

- الرضا الوظيفي يمثل اتجاهات عديدة مترابطة.

2.3 نظام الإشراف ونمط القيادة كعامل محقق للرضا :

¹ حسين حريم، مرجع سابق الذكر، ص98.

يعتبر المشرف وخاصة في الخطوط المباشرة مع العمال من العوامل الهامة التي تولد لدى العمال مشاعر وأراء واتجاهات تجاه عملهم ووظيفتهم، فإذا كان نظام الإشراف يمتاز بالمرونة والديمقراطية والإنسانية في تعاملاته مع المرؤوسين المباشرين فإنه من المتوقع أن نجد اتجاهات العمال تجاه العمل والمنظمة إيجابية، وبالتالي يتحقق الرضا، والعكس من ذلك إذا كان نظام الإشراف يمتاز بالتشدد والاستبداد، عدم مراعاة الجوانب الإنسانية في التعامل مع العمال فإن ذلك من شأنه أن يولد اتجاهات سلبية تجاه العمل والمنظمة بشكل عام وبالتالي يسود ما يعرف بعدم الرضا الوظيفي قد يتسبب ذلك في دوران العمل الداخلي أي بين الأقسام أو حتى الخارجي مما يفرز ما يعرف بعدم الاستقرار الوظيفي الذي يؤثر بالسلب على المنظمة ككل.

3.3 فرص الترقية :

إذا كان نظام الترقية في المنظمة يخضع لقواعد واضحة وعادلة من صلاحيات القيادة العليا التي تشرف بشكل مباشر على هذه العملية التي تعتبر عاملا مهما لتفجير الطاقات والكفاءات الكامنة لدى الموظف وما يصاحبه من امتياز مادي ناتج عن الترقية، هذا من شأنه أن يربط بين الحاجات المادية والمعنوية للعامل وبالتالي يشجع على ظهور اتجاهات إيجابية تجاه أعمالهم.

4.3 محتوى العمل وطبيعته¹ :

فحسب ما ورد في دراسات لهزنبيرج يمكن أن نستخلص قيمة هذا العنصر بالنسبة للعامل ومدى تحقيق رضاه بإعتبار محتوى العمل وطبيعته من العوامل الأساسية في تحديد الرضا الوظيفي عن العمل الذي يؤديه الفرد، ومدى توافقه مع القدرات الذهنية والجسدية والنفسية للعامل، وكذا مدى توافق هذا العمل مع المعتقدات والقيم التي يؤمن بها الفرد العامل، فطبيعة العمل إذا تعارضت من القدرات العادية للعامل تجعله يستطيع تأديته بكل سهولة، ويجد راحته أثناء تأدية العمل، ونفس الشيء بالنسبة لتوافق طبيعة العمل مع قيم ومعتقدات العامل التي تتحكم في الأغلب في طبيعة العمل الذي يؤديه.

4 المشاركة في صنع القرار :

تعرف المشاركة في القرار حسب فرانكس هي عملية يتبادل فيها طرفان أو عدة أطراف تأثير شخص كل في الآخر من خلال وضع بعض المخططات أو رسم سياسات².

¹ أحمد صفر عاشور، مرجع سابق، ص 149، ص 150.

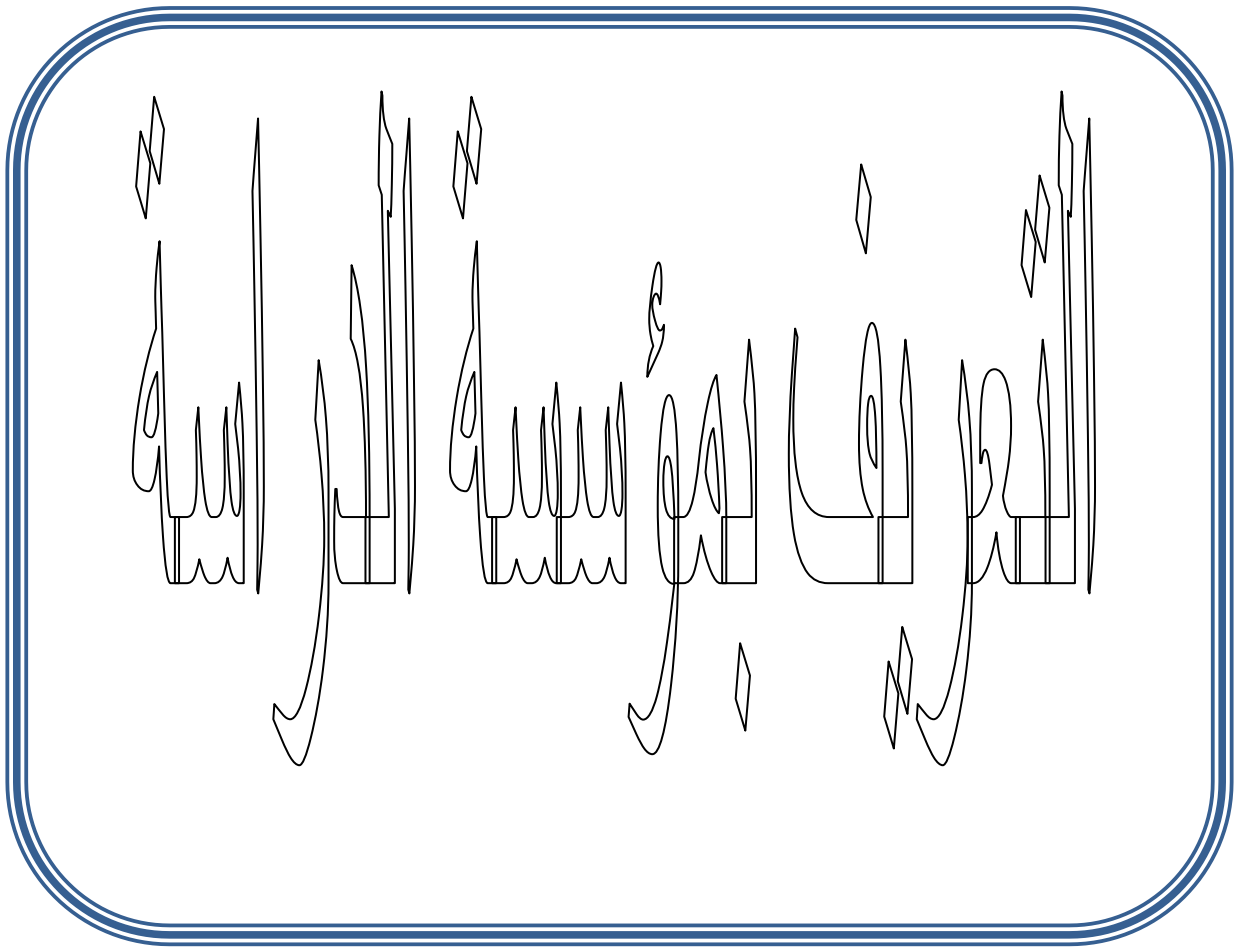
² فوزيل دليو وآخرون، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة، مطابع جامعة قسنطينة، الجزائر، ط 2، 2006 ص 18.

وتتعلق المشاركة في صنع القرارات بتحديد الأهداف، السياسات أو الإجراءات ، وهي تعني التقاء القائد والمرؤوسين بغرض مناقشة المشاكل التي تواجههم والسماح لهم بالإدلاء بمقترحاتهم للوصول إلى أفضل الحلول الممكنة وتخضع المشاركة في صنع القرارات للشروط التالية :

- أن يمتلك القائد سلطات وصلاحيات في المجالات التي سيتخذ قرارات بشأنها.
- ألا يتشارك القائد في صنع القرارات التي تتطلب السرعة في ظروف الطوارئ والأزمات فالقرارات التي تصنع بالمشاركة تتسم بالبطء النسبي.
- توافر الخبرة والمعرفة لدى المرؤوسين لتزداد إسهاماتهم بشكل فعال في صنع القرار.
- رغبة المرؤوسين في المشاركة والرغبة في التعاون مع القائد في عملية صنع القرار، وهذا يتطلب عددا من العوامل مثل مشاعر المحبة التي يحملها المرؤوسين للقائد ، إعتقادهم بجدوى مقترحاتهم استعدادهم لتحمل المسؤولية واقتناعهم بالأهداف المرجوة من القرار .
- مهارة القائد في إستخدام أساليب المشاركة مثل مهارات تشخيص المواقف التي يكون للمشاركة فيها جدوى ، وتحديد كيفية الحصول على مشاركة فعالة من المرؤوسين، ترفع كفاءة القرار الذي أسهموا فيه وتنمي قبولهم له.

خلاصة الفصل :

على الرغم مما تم استعراضه في هذا الفصل من تحديد لمفهوم الفاعلية و إستعراض أهم النظريات التنظيمية المتعلقة بالفاعلية ، و أهم المعايير المتعلقة بهذا المفهوم إلا أن ضبط هذا المفهوم يبقى من المفاهيم صعبة التحديد لما يشتمله من مؤشرات متعلقة بعدة أبعاد تنظيمية متداخلة و ذلك ربما ما أقرته الأدبيات المعروضة في هذا الفصل حيث تعددت وجهات النظر لكثير من المختصين في ضبط مؤشرات الفاعلية إذ نجد من حدها في أربعة مؤشرات في حين هناك من عددها في أكثر من ثلاثين مؤشر مما يدل أنه على الرغم من الإسهامات النظرية لرفع الفاعلية التنظيمية نقول أن هذا الموضوع يبقى من المواضيع الخصبة للبحث خاصة في الدراسات الامبريقية .



تمهيد:

كما هو معروف فإن البحوث الإمبريقية في العلوم الاجتماعية على غرار بقية العلوم الأخرى تتطلب استخدام منهجاً علمياً محدداً ومناسباً يوجه الدراسة نحو تحقيق الأهداف العلمية التي تصبو إليها الدراسة لذلك يهتم هذا الفصل بالجانب الميداني للدراسة القائم موضوعها حول القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية، حيث نحاول من خلاله تحديد مجال الدراسة بوصف طبيعة المؤسسة من خلال التعريف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لولاية الجلفة بعرض مجالاتها البشرية الجغرافية و التنظيمية، إضافة لتحديد الجوانب المنهجية لدراسة عبر تحديد ، حدود الدراسة من خلال المراحل المختلفة التي قادتنا للمؤسسة إلى غاية مرحلة جمع البيانات و المعلومات وإختيار المنهج المناسب لها و كيفية إختيار العينة المناسبة التي تتوافق مع هذا المنهج والتي تساعدنا على حصر مجال البحث وأدوات جمع البيانات حول الموضوع .

لنختتم الدراسة بتحليل أهم الجداول إعتقاداً على مجموعة من الأدوات الإحصائية كالوسط الحسابي و معامل الارتباط بين متغيرات الدراسة، و لذلك لتسهيل عملية القراءات السوسولوجية الواجب إستخلاصها من تلك التحليل الإحصاءات .

1. التعريف العام بمؤسسة سونلغاز

تمهيد :

تعد المؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز SONALGAZ أو ما تعرف بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز هي من المؤسسة الوطنية التي تحضي بسمعة على الصعيد الاقتصادي و الاجتماعي لما تحققه من عوائد مالية و ما تقدمه من خدمة إجتماعية لكل المتعاملين مع هذه المؤسسة سواء مواطنين أو مؤسسات ، و حتما هذه المكانة التي تحضي بها (المرتبة الثالثة على الصعيد الوطني بعد شركتي سوناطراك و نفطال) هي في واقع الأمر نابعة من إمكانيات هذه المؤسسة المادية و البشرية و المؤطرة وفق سياسات و إستراتيجيات واقعية و فاعلة محكمة بوئت لهذه المؤسسة السيطرة السوقية على كامل التراب الجزائري ، ربما كل هذه الاعتبارات جعلتنا نحاول إجراء دراستنا الميدانية على أحد الفروع الهامة لهذه المؤسسة أي فرع الوسط لولاية الجلفة.

1.1. نبذة تاريخية عن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

تعتبر مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز (Société National de L'Electricité et du Gaz) من بين أهم المؤسسات الاقتصادية العمومية الوطنية ، وذلك لأنها تملك العديد من الامتيازات التي جعلتها تتفوق بشكل كبير في هذا المجال، حيث تحتكر إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها في الجزائر، وكذلك نقل وتوزيع الغاز الطبيعي.

1.1.1.نشأتها

إن نشأة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة إحتكارية تابعة لفرنسا تدعى كهرباء وغاز الجزائر (E G A) : (Electricité et Gaz d'Algérie) كان ذلك في: 1947/06/05، وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأميم نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، و يصدر الأمر 59-69 تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر، وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز (سونلغاز) ومع مطلع التسعينات وبالضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) وفقا لإصلاحات إقتصادية مستهدفة آنذاك¹.

¹ www.sonelgaz.dz. تاريخ الاطلاع: 02 /03/2013.

2.1.1. أهم المراحل التي مرت بها المؤسسة

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

- مرحلة ما بعد الاستقلال.

- مرحلة التسيير الاشتراكي.

- مرحلة التسعينات.

أ) مرحلة ما بعد الاستقلال :

من سنة 1962 إلى سنة 1969 في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوثيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

- سهولة الاتصال وقرب المسافة.

- طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عاملين وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

- إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

- السعي إلى الحفاظ على إستمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.

- عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقوية واضحة.

ب) مرحلة التسيير الاشتراكي :

من سنة 1970 إلى سنة 1990 بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشئت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد، ومجمل مهامها تكمن فيما يلي:

- إحتكارها لصالح الدولة 100%.

- توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.

- تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سونطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.

- وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز هي¹:
- كهريف **KAHRIF** للأعمال المولدة للكهرباء أو الأشغال الكهربائية.
 - كهركيب **KAHRAKIB** لتركيب البنية التحتية و المنشآت الكهربائية.
 - كناغاز **KANAGAZ** إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينارغا **INERGA** بناء الهياكل الإدارية لتوزيع الكهرباء و الغاز.
 - أتركيب **ETRKIB** تركيب المعدات في مختلف المحطات.
 - أم س **AMC** مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة.
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:
- التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرياء وغاز فرنسا.
 - العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
 - العمل على توسيع دائرة التغطية.

ح) مرحلة التسعينات :

في هذه المرحلة الصعبة على الاقتصاد الجزائري تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي :

91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتححر شيئاً فشيئاً من التدخل المباشر للدولة وقد تم تأكيد هذا القرار بقرار آخر في سنة 1995، وهذا بموجب القرار التنفيذي 95-280 المؤرخ في 17/12/1995، ومن ثم وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة وصارت تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلالية المالية، وتخضع لقواعد القانون العام في تعاملاتها مع الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 02-195 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم ، رأس مالها 150 مليار دج، موزع 150000 سهم بقيمة 1 مليون دج للسهم الواحد مكتتب ومححر كلياً من قبل الدولة، الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج

¹ www.sonelgaz.dz. تاريخ الاطلاع: 03 /03/2013.

والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- نتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
 - نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
 - نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- عرفت مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز في سنة 2004 إحداث فروع لبعض النشاطات مثل صحة العاملين والبحث و التطوير كما أنشئت في سنة 2005 مديرية مراكز التكوين لتحضير فرع في هذا النشاط وإنطلاق مشروع تنظيم وظيفة الإعلام الآلي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز.
- رغم كل هذا التطور تبقى المهمة الأساسية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز ضمان الخدمة الأساسية لها بتوسيع نشاطاتها وفي سنة 2007 عرف مؤسسة الكهرباء و الغاز إنشاء معهد تكوين في الكهرباء والغاز، وشركة مشتركة في الاتصالات بين الكهرباء و الغاز و سونطراك وهي شركة الطاقة والاتصالات الجزائرية، إذ أضحت مؤسسة الكهرباء و الغاز تتألف من 39 شركة فرعية و بتعداد بشري يفوق 40000 عامل.

2.1. تحليل الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

يضم الهيكل التنظيمي لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام والأمانة العامة ومستشار قانوني، ونظرا لكبر حجم المؤسسة وتشعبها، يحتاج المدير العام إلى مدير عام مساعد وتضم مؤسسة سونلغاز حوالي 40000 عامل على المستوى الوطني وتتفرع سونلغاز إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصها ، وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل العام لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز:

- **الرئيس المدير العام:** يعين الرئيس المدير العام بمرسوم رئاسي وبناء على إقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة سونلغاز وتسييرها وإدارتها ويساعده ثلاثة مدراء عامين مساعدين الذين يخول لهم مهمة التنشيط، والتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

- **مديرية الموارد البشرية:** تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل ضمن المؤسسة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.
- **مديرية المحاسبة ورقابة التسيير:** تهئ وتنشئ نظم التسيير المتوقعة للمؤسسة كما أنها تتجز وتحتفظ على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة ، وتؤمن مسك حسابات المؤسسة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.
- **مديرية الإستراتيجية والتنمية:** مكلفة بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي مكلفة بتحديد إستراتيجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية
- **مديرية الإدارة العامة:** تعد وتقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية¹.
- **مديرية المالية:** تقترح وتضع حيز التطبيق للسياسة المالية للمؤسسة وتأمين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تأمين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمؤسسة.
- **مديرية التنظيم والمعلوماتية:** تحدد سياسة تنظيم وإدارة المؤسسة إنجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة .
- **مديرية التوزيع:** توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات كما تؤمن تلبية إحتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.
- **المديرية المسيرة للنظام الكهربائي:** تسيير النظام المحلي للإنتاج ونقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروط مطلوبة لنوعية الدراسات التكلفة والأجال.

¹ www.sonelgaz.dz تاريخ الاطلاع 06 /03/2013.

- **مديرية نقل الكهرباء:** إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن إستغلال، صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط.

- **مديرية إنتاج الكهرباء:** تهتم بتأمين تسيير، وصيانة وإستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمؤسسة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة. وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

- **مديرية البحث والتطوير:** وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشآت الكهربائية والغازية وكونها تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشآت والبيئة وكذلك تقوم بإنجاز الدراسات للاستعمال العقلاني للطاقة وكذلك لإدخال صيغ جديدة للطاقة.

- **مديرية الاتصالات:** مهمتها أن تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

- **مديرية التجارة والتسويق:** تعد السياسة التجارية للمؤسسة، وتتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزيائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، وتساهم في إنجاز دراسات التعريفات والأسعار.

- **مديرية نقل الغاز:** تموين المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزيائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، ونوعية الخدمة، والأمن والتكلفة.

3.1. تحديات مؤسسة سونلغاز :

تلعب مؤسسة سونلغاز دوره أساسي في عملية تغطية احتياجات الطاقة الكهربائية و الغاز لمختلف متعاملها سواء المواطنين أو مختلف المؤسسات و الإدارات فتحكمها و تحدياتها المستقبلية أملي عليها تسطير خطط و برامج لمواجهة متطلبات المستقبل عبر غرس ثقافة تنظيمية متينة بين مختلف أفراد طواقمها بهدف رفع مستويات الانتماء و الاستقرار بهدف تحقيق أهداف الجودة في الإنتاج و الخدمة و على هذا الأساس نحاول عرض ركنين في تسيير المؤسسة عبر مفهوم الثقافة و طموحات الجودة لهذه المؤسسة .

1.3.1. ثقافة مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز

نستطيع تحديد أهم معالم ثقافة سونلغاز من خلال القيم التي تم تعليمها وتلقينها للأفراد منذ البداية فكلما كانت القيم مغروسة مبكرا، كانت الثقافة أقوى، كما أن المسيرين يلعبون دورا مهما في خلق

العادات والتقاليد، واعتماد طرق معينة في العمل في فترات التشكيل الأولى، ويمكن التعرض لقيم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز من وجهة نظرها الخاصة في أنها تتوجه نحو الزبون كونه سبب وجودها وهدفها الأول وهو ما يظهر في كلمة الرئيس المدير العام لمؤسسة سونلغاز في عدة مناسبات نذكر منها: " تعتبر الوظيفة التجارية الحلقة الإستراتيجية لحرفة التوزيع والمحور المركزي في مرصود الخدمة العمومية للمجتمع..."¹ .

"...و أعدنا النظر في تحديد مهام الوظيفة التجارية بغرض تقديم أحسن الخدمات...لكي نصب إهتمامنا في تلبية إحتياجات الزبون...".

"...تعزير الروابط مع الزبائن...وهكذا نعزز روابطنا مع زبائننا الذين يساهمون في تطوير مؤسستنا وذلك بفضل احترام التزاماتنا اتجاههم"² .

إلى غير ذلك من العبارات التي تبرز توجه سونلغاز نحو الزبون، وقد دعمت هذا التوجه بنظم الاستماع إلى الزبائن، وقياس الرضا وتوسيع الخدمات وتكثيف الاتصال، إضافة إلى تسطير خطط و برامج لذلك علي النحو³:

- السير نحو التغيير من أجل تطوير سونلغاز، باعتماد برامج التجهيز لمواجهة الطلب المتوقع وإدخال تكنولوجيا جديدة تتوقف على إعتداد المورد البشري على تسيير أحسن للمعلوماتية. وذلك بإعطاء أهمية كبيرة للتكوين وإعادة التأهيل وتخصيص الوسائل الضرورية لتجعل العمال يتكيفون مع التكنولوجيا الجديدة.

- مساهمة العاملون الفعالة في إنجاز المهام الموكلة إليهم بأمانة بتشجيع المورد البشري، وتثمينه وإشراكه في تحديد الأهداف، وتحمل المسؤولية، وتنمية قدراتهم بالتكوين اللازم، فاكتساب عاملين مؤهلين يعد أهم ضمان للنجاح.

- المشاركة في التنمية الوطنية، بدعم قطاع الطاقة الذي يحتل الصدارة على مستوى الاقتصاد الوطني والمساهمة في تقليص البطالة بخلق مناصب عمل ويظهر هذا العنصر من خلال كلمة الرئيس المدير العام للمؤسسة سونلغاز في كلمة ألقاها بخصوص الوظيفة التجارية لسونلغاز "...إننا نسعى من وراء هذه الإجراءات إلى توفير أحسن الظروف لتفريع التوزيع وهذا لفائدة عاملاتنا وعمالنا، مواطنينا

¹ نور، مجلة مجمع سونلغاز، (العدد 6، مارس 2007)، متاح على www.sonelgaz.dz ، تاريخ الاطلاع 2013/03/10.

² نور، مجلة مجمع سونلغاز، نفس المرجع السابق : تاريخ الاطلاع 2013/03/10.

³ نور، مجلة مجمع سونلغاز، نفس المرجع السابق : تاريخ الاطلاع 2013/03/10.

والاقتصاد الوطني... " من هذه الكلمة نستنتج الاهتمام ثلاثي الأبعاد الذي يميز ثقافة سونلغاز من خلال الاعتقاد بأهمية "العاملين، الزبون، الوطن". وهذا ما تدعمه المادة 13 من قانون النظام الداخلي للمؤسسة "يتعين على عمال المؤسسة أن يلتزموا بواجب الإخلاص إتجاه الدولة ومنظماتها". وبعد عرض أهم القيم التي تبني عليها سونلغاز قاعدة تأسيسها لتكون أهم سماتها الثقافية، والموجه لتصرفاتها، نستطيع القراءة بين السطور لأهم الطموحات التي تسعى إلى تحقيقها، وذلك بالإعلان عن أهمها رغبة في بلوغ مرتبة مشرفة على مستوى حوض البحر الأبيض المتوسط ، بالتموضع ضمن أحسن المؤسسات بتحقيق مجالات محددة تتمثل في:

- جودة الخدمات المقدمة للزبائن.
- جودة في التسيير وأدائه.
- مستوى التكاليف (تخفيضها).

2.3.1. إدارة الجودة الشاملة

تسعى سونلغاز إلى تبني منهج إدارة الجودة الشاملة على مستويات عليا لم يتم نشرها بعد، قصد تحقيق جملة من الأهداف التي تحملها TQM كأسلوب تسييري جديد تعمل على متابعته هيأة مكلفة بالإشراف على جميع المستويات، وتحرص على نشره وتثبيته ليعود بالفائدة على المؤسسة، ومن بين هذه الأهداف نذكر:

- تحديد أهداف المجمع، لضمان المتابعة الدائمة لها.
- توفير جو اجتماعي للعمل يسمح بتحقيق الأهداف في أفضل الظروف، بتقليص حدة الصراع ونشر روح العمل الجماعي في الفريق والإحساس بالمسؤولية، وكذا نشر ثقافة جديدة داخل المؤسسة بدعم روح الانتماء، ورفع درجة الولاء لدى العامل، ما يجعله يبحث عن التحسين المستمر، وتطبيق الإدارة بالأهداف.
- إكساب المؤسسة ميزة تنافسية بفضل القدرات المطورة التي يحملها، والمرونة والسرعة في رد الفعل اتجاه الفرص.
- ضمان تكوين العمال على طرق وأدوات التحسين المستمر فيصبح هدفا لكل فرد.
- إتخاذ قرارات على أسس علمية معلوماتية صحيحة، بالإضافة إلى نشر أوسع للمعلومات.
- معرفة واختيار الموردين الأساسيين، والاتصال المفتوح معهم.

- التركيز على الزبون من خلال إرضائه عن طريق تحديد الفجوة بين الجودة المنتظرة، والجودة المدركة باستقصاء الزبائن ودراسة السوق.
 - تحسين النتائج الكلية بالتركيز على تخفيض تكاليف غياب الجودة وما ينجر عنها من آثار سلبية، ومحاربة التبذير داخل المؤسسة.
- أما عن شهادة الإيزو ISO فقد حصلت سونلغاز على شهادة الإيزو 9000، والتي تهدف إلى مساعدة المؤسسات على اختلاف أنواعها وأحجامها على وضع قيد التنفيذ والتطبيق أنظمة إدارة الجودة الشاملة، وكمثال على منح هذه الشهادة لسونلغاز نجد فرع (KAHRAKIB) المكلف بإنجاز الشبكات يحوز على شهادة المطابقة ISO 9000/2000 منحت له عن طريق مكتب الدراسات للمتابعة البلجيكي¹ إلا أن التجربة لا تزال في بداياتها من حيث اختيارها كمدخل لإحداث التغيير في سونلغاز، مما يصعب عملية الحكم على نتائج التجربة، ولكن تجدر الإشارة إلى أن أي تغيير ناجح لن يكون فقط عن طريق نقل التجارب الناجحة وتطبيقها دون إحداث تغيير في الذهنيات، وطرق التفكير وفلسفة العمل ذاتها، التي نشأت في ظروفها، بالتالي توفير المحيط الثقافي الملائم لما تحمله التجربة من قيم، وهو ما ينطبق على تطبيق TQM في مؤسسة سونلغاز.

3. تقديم مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة

كما سبق ورأينا أن مؤسسة سونلغاز مرت بمجموعة من المراحل إلى أن وصل إلى مؤسسة ذات أسهم ونتج عنها مديريات عبر كامل أنحاء الوطن، ومن هذه المديريات ، هي مديرية سونلغاز الجلفة¹.

1.3 تعريفها

إن مديرية الجلفة هي احدي المديرية الولائية التابعة لمؤسسة سونلغاز توزيع الوسط S.D.C الموجود مقرها بالبلدية

كانت سونلغاز الجلفة سابقا تابعة لمركز المدينة، ثم استقلت عام 1977 وتعمل على تغطية كل قطاع الولاية، وفي جويلية سنة 2004 تغير شكلها التنظيمي مما أعطى حرية أكثر للمركز ليتحول إلى مديرية الأمر الذي منح لهذه الأخيرة موقعا إستراتيجيا هاما ، فهي تقوم على إرضاء زبائنها المتزايدين عبر كامل تراب الولاية، وتزويدهم بالطاقة الكهربائية، والغاز في أحسن الظروف.

¹ نور، مجلة مجمع سونلغاز، (العدد 6، مارس 2007) www.sonelgaz.dz تاريخ الاطلاع يوم 11/03/2013،

¹ www.sonelgaz.dz. تاريخ الاطلاع 07/03/2013.

يبلغ عدد عمالها 420، يتوزعون على مختلف بلديات ودوائر ولاية الجلفة، وقد أظهر التشخيص لمختلف الإمكانيات البشرية التي تتوفر عليها المؤسسة ما يلي:

الجدول رقم (09): توزيع العاملين حسب الإمكانيات لسنة 2012

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	80	%19.04
المتحكمون	252	%60.00
المنفذون	88	%20.95
المجموع	420	%100

المصدر: من إعداد الباحث بالإعتماد على مصلحة الموارد البشرية بالجلفة.

2.3. مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1.2.3. المهام:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

أ- المهام التقنية:

- إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
- تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
- الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، والنقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

ب- المهام التسييرية:

- الإنتاج، والنقل، والتوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل إحتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر.
- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر.

ب- الأهداف:

- ضمان توزيع عمومي للغاز مع الأخذ بعين الإعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر 2- ضمان إنتاج وتوزيع الكهرباء ذات جودة.

- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي .
- القيام بعمليات بيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية.

3.3. تحليل الهيكل التنظيمي

تحتوي مؤسسة سونلغاز الجلفة على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها كما هو مبين في وتتمثل فيما يلي:

- **مدير المديرية:** وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم و يكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين، ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة، ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

- **كاتبة مديريةية:** وهي كاتبة المدير، وتقوم بعمل السكرتارية، وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين، والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير، و إستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن، وتحويلها للمدير.

- **مكلف بالشؤون القانونية:** تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة، عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، أو البناء على شبكة الغاز، أو تقديم الصكوك بدون رصيد.

- **المكلف بالأمن الداخلي:** ومهام المكلف بالأمن الداخلي تكمن في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

- **قسم العلاقات التجارية:** لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية أخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

أ- **مصلحة تقني تجاري:** ويوجد فوجان على مستوى هذه المصلحة:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- **مصلحة الزبائن:** ونجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين (A.D) والإدارات.

- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط.

- **قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال:** تتمثل مهام هذا القسم في استقبال طلبات الدراسات رفقة الملف من طرف قسم العلاقات التجارية، فتقوم بمعاينة الموقع والدراسة، ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية. ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات التي تملك مهاماً تقنية وأخرى تسييرية. فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين، ويتم إختيار المقاول الذي يقدم أقل التكاليف لإتمام هذه الأشغال. وبعدها تتولى هذه المصلحة على مستوى الفوترة إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة من طرف مدير المحاسبة والمالية الموجودة على مستوى منطقة البلدة وتحفظ المديرية بنسبة 5% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

- **قسم الأنظمة المعلوماتية:** يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فاتورة مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي، وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للمؤسسة.

- **قسم استغلال الغاز:** وهو قسم له مهام تقنية، حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

أ- إستغلال ومراقبة شبكة الغاز.

ب- فرع الخزائنية.

ج- تسيير المنشآت.

- **قسم استغلال الكهرباء :** ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة .

- **قسم الشؤون العامة:** مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية، وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة، وتسيير حظيرة السيارات.

- فريق حظيرة السيارات: ويقوم بصيانة، وإصلاح السيارات والتسيير .

- **قسم المالية والمحاسبة:** يكسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري، فهو يعتبر العصب الرئيس والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.

- قسم الموارد البشرية: يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين، حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين، وترقية وتأمينات إضافة إلى ذلك فإن هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة، كما يهتم ب:-
-متابعة المستخدمين.
-إعداد الرواتب.

-إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية.

يشغل قسم الموارد البشرية مكانة ذات أهمية بالغة في مؤسسة سونلغاز الجلفة وذلك لأن اهتمامه يرتكز على العنصر البشري، من خلال تلبية حاجات ومواجهة تحديات المؤسسة، عن طريق استخدام الأفراد كوسيلة لذلك، فهو يقوم بتسيير مستخدمي المراكز (الموارد البشرية) ويعمل على تدبير إجراءات الأجور وتنمية وتطوير الحياة المهنية الخاصة بالعامل من تكوين وترقية وتأمين هذا إضافة إلى السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة، كما يهتم بمتابعة المسار المهني للمستخدم، ومعالجة الرواتب وتحرير شهادات للعمل وتحديد العطل.

كما يحتوي قسم الموارد البشرية على مصلحتين، الأولى؛ مصلحة التكوين ، والثانية مصلحة تسيير الموارد البشرية، بالإضافة إلى نشاط تنمية الموارد البشرية. وسنعرف فيما يلي مهام كل منها:
✓ **مصلحة التكوين:**

تقوم مصلحة التكوين بقسم الموارد البشرية بالعديد من المهام تتمثل فيما يلي:

- تعنتي بإحصائيات تكوين الموظفين.
- تحديد احتياجات التكوين.
- إنجاز العمليات التكوينية و متابعتها.
- العمل في هذا الإطار بالتنسيق مع مختلف الهياكل الداخلية والخارجية للتكوين.

✓ **مصلحة الإدارة :** (مصلحة تسيير الموارد البشرية) تعمل هذه المصلحة على¹:

- التكفل بأجور العاملين.
- تتكفل باحتياجات العاملين ومعالجة شكاوهم في هيئة أجور المستخدمين.
- ضمان ومراقبة شروط تطبيق قوانين التسيير الخاصة بالعاملين لضمان حقوق العامل.

¹ نور، مجلة مجمع سونلغاز، (العدد 6، مارس 2007) www.sonelgaz.dz تاريخ الاطلاع يوم 2013/03/11

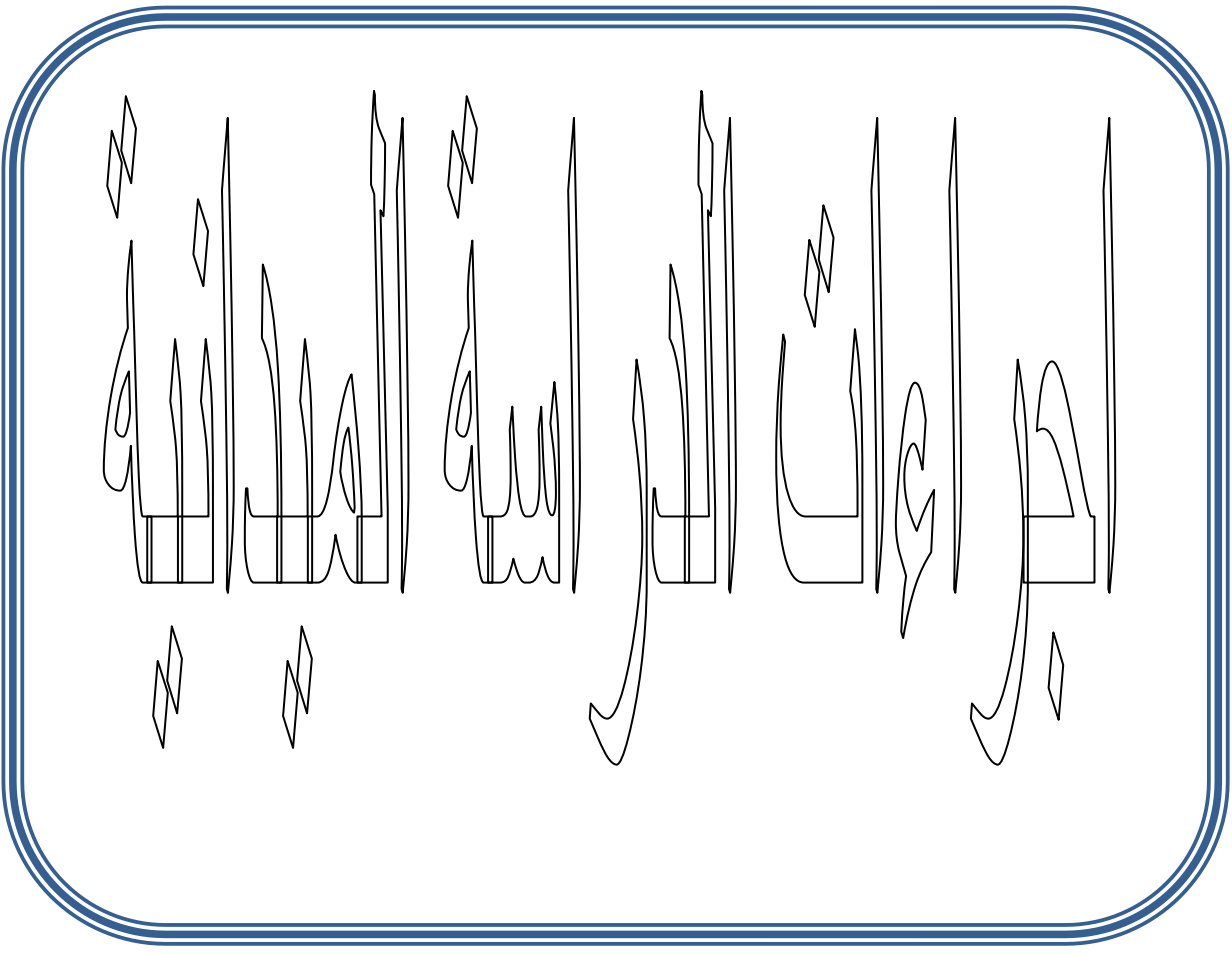
- مكلفة بالعلاقات مع الهيئات الخارجية مثل: مركز طب العمل، والضمان الاجتماعي والتقاعد، والتعاضدية... الخ.
- إعداد الميزانية وعقود التسيير.
- مكلف بالإحصائيات (الغيابات، عدد الموظفين، عدد المتخلفين، العطل... الخ).
- و علي العموم يهتم نشاط تنمية الموارد البشرية بالمسار المهني للعامل منذ دخوله للمؤسسة إلى خروجه منها حيث يتكفل بما يلي:
- تحضير وتوجيه ومراقبة مختلف مخططات الموظفين (مخطط التوظيف) اعتمادا على إحتياجات المؤسسة لليد العاملة، وكذلك مخطط التكوين الداخلي، ويساهم في مختلف نشاطات تنمية الموارد البشرية؛ من ترقية، وتقييم ومتابعة المسار المهني للعامل.
- التنسيق ومراقبة جميع النشاطات الإدارية فيما يخص تسيير العمال من ناحية الاستقبال والتكوين والتنقل.

خلاصة الفصل :

من خلال عرض واقع مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة أو ما يعرف بسونلغاز يتضح أن المؤسسة لم تبلغ هذا المستوى إلا بعد مراحل تطويرية عديدة حيث كانت في بادئ الأمر تحت وصاية الفرنسية لتتمكن الدولة الجزائرية من تأميمها و تسييرها وفق سياستها في كل مرحلة و إستطاعت من خلال هيكلتها أن تبسط سيطرتها على كامل السوق الجزائرية إنتاجا و توزيعا لمختلف الاحتياجات السوقية للمواطن و المؤسسات المختلفة ، لتتجاوز مشكله تغطية السوق إلى تحقيق متطلبات الجودة عن منتجاتها سنة 2000 بإعتراف أوروبي ، و في نفس الوقت تعتبر عون إقتصادي إجتماعي لما تقدمه من خدمة و لما توفره من فرص عمل لصالح خرجي المؤسسات الجامعية و التكوينية الجزائرية من خلال تعدادها البشري الذي فاق أربعين ألف عامل .

الكتاب

الكتاب



الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1. الدراسة الإستطلاعية :

تعد الدراسة الاستطلاعية أحد مفاتيح الدراسة باعتبارها المرحلة المبدئية للتعرف على مجتمع الدراسة من حيث الحجم الأنماط التسييرية السائدة ، العلاقات الاجتماعية بين الأفراد و الجماعات فالدراسة الإستطلاعية تعد مرتكز هام للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة لذلك انطلقت دراستنا من نقطتين أساسيتين هما القراءات و المقابلات الاستكشافية بما في ذلك الملاحظات بإعتبارهم وسائل فاعلة في التعرف على مجتمع الدراسة أكثر .

1.1.1. الملاحظة:

تكتسي الملاحظة أهمية بالغة في البحوث والدراسات العلمية الميدانية بما فيها الدراسات الاجتماعية حيث تعرف هذه الأداة بأنها عملية مراقبة و مشاهدة لسلوك الظاهر و المشكلات و الأحداث و مكوناتها المادية و البيئية ، و متابعة سيرها و إتجاهاتها و علاقاتها بأسلوب علمي منظم و مخطط و هادف ، بقصد التفسير للعلاقات¹ .

و تساعدنا الملاحظة في الكشف عن حقائق هامة خاصة فيما يتعلق بما يحدث بين الأفراد من تفاعلات وعلاقات إجتماعية، كما تساعدنا في التعرف على طرق العمل والمواقف الاجتماعية وظروف العمل...، ولذلك أعتبرت الملاحظة كأهم وسيلة من وسائل جمع البيانات في البحوث الميدانية.

وفي دراستنا هذه إعتمدنا على الملاحظة كأداة ثانوية لجمع المعلومات الميدانية المتصلة بسلوك الأفراد ومعاينة هذا السلوكات بطريقة غير مباشرة خاصة فيما يخص العلاقات الاجتماعية السائدة التي تتميز في الظاهر بنوع من الإنسجام و التوافق بين الأفراد فيما بينهم أو مع المسؤولين المباشرين للمكاتب و الأقسام ، مع ملاحظة نوع الضغط في العمل في بعض المصالح كمصلحة تقني تجاري و مصلحة الزبائن خاصة مكاتب الفوترة ، أو قسم الاستغلال للكهرباء و الغاز ، أو قسم المحاسبة و المالية فهذه الأقسام و المصالح المذكورة تكون على درجة كبيرة من الضغط نتيجة كثافة الأعمال لارتباطها

¹ مصطفى ربحي عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي : النظرية و التطبيق ، دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ط 2000 ، ص 114.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المباشر بخدمة الزبائن التي هي في تزايد مستمر على عكس بعض الأقسام و المصالح كمكتب الشؤون القانونية ، التكوين ، الأمن الداخلي التي يقل بها حجم الضغط نظرا لطبيعة الأعمال بها، و نشير هنا أن الملاحظة التي قمنا بها بدأت في المرحلة الأولى من زيارتنا للمؤسسة بقصد التعرف على علاقات الاجتماعية العمل بين العمال و المسؤولين و أنماط الإشراف السائدة بين الفئتين و طرق الاتصال و التنسيق بين الوحدات و الأقسام و نوعية الأساليب المعتمدة في الاتصال حيث اتضح لنا تطور لافت في تقنيات الاتصال المستعملة من خلال التكنولوجيا المتوفرة في مختلف المكاتب مع عدم إهمال أساليب تقليدية تفرض ذاتها كالمصقات الإعلانية ، كما لوحظ نوع من الكثافة في الأعمال ببعض المكاتب خاصة المتعلقة بالتعامل المباشر مع الزبون أو المتعلقة بالمحاسبة و حفظ البيانات عكس مكاتب أخرى يلاحظ بها نوع من عدم الكثافة في الأعمال مع ملاحظة تتقل لافت للعديد من الأعوان و المشرفين لخرجات ميدانية .

كما لوحظ و جود مستمر للمسؤولين المباشرين من رؤساء مكاتب و أقسام و تواصل دائم مع الأعوان بقصد التوجيه و التنسيق و الرقابة .

2.1. المقابلة الاستكشافية (الإستطلاعية) :

المقابلة كما هو معلوم أداة هامة في البحوث العلمية السوسولوجية لقيمتها في تحصيل معلومات إضافية قد لا نتمكن منها في خلال الملاحظة ، والمقابلة "حوار لفظي يتم وجها لوجه بين باحث قائم بالمقابلة، وبين شخص آخر أو مجموعة من الأشخاص وعن طريق ذلك يحاول القائم بالمقابلة الحصول على المعلومات التي تعبر عن الآراء و الإتجاهات ، و الإدراكات والمشاعر أو الدوافع أو السلوك في الماضي والحاضر"¹

"هي إحدى أدوات جمع المعلومات والبيانات عن طريق لقاء بين الباحث والمبحوث تستخدم في البحوث الميدانية لجمع المعطيات المتعلقة بموضوع البحث والتي لا يمكن جمعها عن طريق الدراسة النظرية أو المكتبية ، كما تستخدم في جمع البيانات التي لا يمكن جمعها عن طريق الإستمارة أو

¹ محمد علي محمد ، البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ، ط1 ، 1983 ، ص336.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الملاحظة أو الوثائق والسجلات الإدارية والتقارير والإحصاءات الرسمية أو أداة أخرى من أدوات البحث وتجري المقابلة في شكل حوار مع المبحوث في موضوع البحث ويشترط أن يكون الحوار ميوها منظما محددًا للمحاور ومسيرا من طرف الباحث كما يفضل أن يقوم الباحث بتسجيل ملاحظات المبحوث وآرائه حول موضوع البحث"¹

وقد إستخدمنا أداة المقابلة منذ بداية دراستنا الميدانية أي خلال الدراسة الاستطلاعية حيث إَعتدنا على المقابلة مع بعض الإداريين والمسؤولين في المؤسسة بهدف التعرف على معلومات خاصة بالمؤسسة تطورها طرق تسييرها و إدارتها ، و وسبل تطبيق الإستراتيجيات المختلفة على أرض الواقع حيث تم إجراء مقابلات مع رئيس مصلحة ، 03 رؤساء مكاتب و 05 عمال حيث إحتوت المقابلة على مجموعة من الأسئلة المفتوحة إستنتجنا في العموم من خلالها الإجابات :

إعتماد قيادة المؤسسة على أساليب و سياسات واضحة تجاه تسيير و تطوير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال الإهتمام المتزايد بالعنصر البشري بالموازاة مع العنصر التقني من خلال المخصصات المالية لعملية التنمية البشرية بتوفير مراكز مختصة لهذا الغرض كمركز التكوين و التدريب لأعوان المؤسسة بالبليدة و مركز التكوين لصالح إطارات المؤسسة بين عكنون ، حيث تتم العملية وفق تحديد الإحتياجات التدريبية حسب كل تخصص وظيفي مع إستجابتها لعملية التطوير التقني المعتمد كما يتم تحديد الإحتياجات التدريبية من خلال التقييم السنوي الذي تعده مصلحة التكوين بالاعتماد على التقارير المرفوعة من قبل مختلف المصالح بالمؤسسة.

إستنتجنا لاهتمام واضح بدرجة التنسيق و الاتصال لدى قيادة المؤسسة بأساليب الاتصال من خلال ما توفره من وسائل تقنية و تقليدية لهذه العملية عبر الملصقات الإعلانية المراسلات المختلفة الشبكة الهاتفية، الشبكة المعلوماتية الداخلية الرابطة بين مختلف الوحدات و المكاتب و هذه الإمكانيات نابعة من ضرورة و أهمية تفعيل عنصر المشاركة المتعددة لأفراد المؤسسة من خلال طرق الاتصال

¹ رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر ، ط1، الجزائر، 2007، ص 248.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المتنوعة ، التبادل المتواصل مع القيادة لحل مشاكل العمل و تسيير المؤسسة بإعتبارهم الشريك الأول في نجاح المؤسسة .

وضوح في وجود إستراتيجية رقابية تتضح من خلال إعتقاد الطابع الرسمي و الإجرائي من قبل المشرفين تجاه تسيير موارد المؤسسة على الصعيد البشري و المادي إستنادا على تجربة المسؤولين من كون العامل بالنسبة لهم يتميز بالتماطل في أداء أعماله مما يتوجب على الإدارة رفع نسق الرقابة على مختلف الفئات لضمان مستوى معين من الأداء .

إهتمام و قناعة لدى قيادة المؤسسة بعنصر التحفيز خاصة المادي منه إعتبارا من مكانة المؤسسة و طابعها التسييري مع مراعاة التحفيز المعنوي بأشكاله المختلفة كتوفير ظروف العمل المناسبة و السلامة المهنية إضافة للعدالة في عملية التقييم بين مختلف العمال .

2. منهج الدراسة :

تتعد مناهج البحث العلمي في العلوم الاجتماعية و الإنسانية حسب طبيعة الظاهرة قيد الدراسة من خلال طبيعة الموضوع وأهداف الدراسة فهما اللذان يحددان نوع المنهج الملائم لها، حيث يعرف المنهج العلمي على أنه "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسته للمشكلة لاكتشاف الحقيقة والإجابة عن الأسئلة و الاستفسارات التي يثيرها موضوع البحث" ، ولهذا اعتبر المنهج العلمي مرتكز أي بحث علمي نظرا لما يقدمه للباحث من مسارات واضحة خلال عملية البحث كما يعرف أيضا المنهج بأنه مجموع العمليات الذهنية التي يحاول من خلالها علم من العلوم بلوغ الحقائق المرجوة، كما انه أيضا أنماط ملموسة في تنظيم خطوات البحث و السير فيه ¹.

و انطلاقا من نوع الدراسة التي نحن بصدد دراستها القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية فقد تم استخدام المنهج الوصفي الذي لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها و فقط ، وإنما يسعى إلي التحليل و التفسير لهذه البيانات والتعرف على خصائص الظاهرة المدروسة بإيجاد نوع العلاقات و الارتباطات الكامنة و الظاهرة .

1 عبد الغني عماد، مرجع سابق الذكر، ص 102.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

1.2 المنهج الوصفي: وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها كميًا عن طريق جمع

معلومات مقننة عن المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة¹.

كما يعرف علي أنه أسلوب من الأساليب التحليل المرتكز علي معلومات كافية و دقيقة علي موضوع

الدراسة في خلال فترة زمنية معلومة و محددة من أجل الوصول إلى نتائج عملية تم تفسيرها بطريقة

موضوعية بما ينسجم مع المعطيات الفعلية للظاهرة²

و لقد تم اختيارنا لهذا المنهج للاعتبارات والخصائص التالية :

يمكن للمنهج الوصفي إعطاء كل الخصائص المادية والمعنوية لافراد المجتمع المدروس، وكذا أنماط

التفاعل بين الأفراد ويكون هذا الوصف كفيًا وكميًا .

يكشف ويوضح الظاهرة كما توجد في الواقع ثم التعبير عنها كفيًا بوصفها ، وتوضيح خصائصها

لتحول كميًا بإعطائها وصفا رقميا لتقدير حجم الظاهرة ودرجة إرتباطها بالظواهر الأخرى .

1.1.2 أدوات و تقنيات جمع البيانات:

ككل الدراسة الاجتماعية فان ضروريات البحث تملّي على الباحث اختيار أدوات البحث التي تتوافق

مع المنهج المعتمد لجمع البيانات الضرورية من مجتمع البحث ، لذلك أملت علينا حاجة البحث

التوفيق بين الأدوات التالية لجمع البيانات المناسبة :

✓ أداة الاستبيان:

تم اعتمادنا في خلال هذه الدراسة على تقنية كمية تتمثل في الاستمارة باعتبارها احدي

الوسائل الفاعلة في تحصيل البيانات و المعلومات خاصة في المجتمعات الدراسية التي

تحوي طواقم متعلمة يمكنهم التجاوب مع هذه الأداة من دون مشاكل .

حيث اشتملت هذه التقنية علي مقياس ليكرت للاتجاهات المعروف في البحوث و الدراسات

الاجتماعية و النفسية حيث استعمل بالتفصيل كما يلي:

1 حسان هشام ، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ، الجلفة، الجزائر ، ط01 ، 2007 ، ص 72، ص 73 .

2 محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي : القاعد المراحل و التطبيقات ، دار وائل، عمان ، 1997، ص231.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

✓ بناء أداة الدراسة (الاستبيان):

أ/ القسم الأول :

فقد خصص للتعرف علي البيانات الشخصية لمختلف أفراد العينة باعتبار المتغيرات الشخصية ذات أهمية كبيرة في التعرف على خصائص أفراد مجتمع الدراسة والوقوف على مدى تأثيرها على نتائج الدراسة، وتشمل كلا من (الجنس، المؤهل الدراسي ، الخبرة المهنية).

ب/ القسم الثاني :

حيث خصص لدراسة مختف محاور الدراسة و التي تمثلت فيما يلي :

- محاور الدراسة: ويشمل هذا الجزء على العبارات التي يتكون منها هذا الإستبيان وهي مقسمة إلى أربعة محاور بالإضافة إلى البيانات الشخصية :

- المحور الأول: وقد شمل الأبعاد المتعلقة بإستراتيجية تطوير المورد البشري ، وقد خصصنا له العبارات من 05-12 .

- المحور الثاني: وقد شمل الأبعاد المتعلقة بإستراتيجية المشاركة العمالية في القرارات وقد خصصنا له العبارات من 13-20 .

- المحور الثالث: وقد شمل الأبعاد المتعلقة بالأساليب الرقابية، وقد خصصنا له العبارات من 21- 27 .

- المحور الرابع : خصص للمتغير التابع المتمثل في الفاعلية التنظيمية و اشتمل على العبارات التالية من 28-39.

وتم اعتماد مقياس (Likert) ليكرت الثلاثي المختصر (موافق ، محايد ، معارض) لبيان مدى أهمية كل عبارة من العبارات لدى العاملين للمحاور الأربعة ، واشتملت الإجابات على الخيارات مختلفة الأوزان التالية:

أوافق (3) علامات، ، محايد (2) علامات، معارض(1) علامة، و قصد حساب المتوسط المرجح لطول خلايا مقياس ليكرت الثلاثي نقوم بحساب المدى أي الفرق بين أعلي قيمة و

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

أقل قيمة من خلال إحتساب المدى $2=1-3$ ، و لحساب طول كل مسافة نقوم بالعملية التالية: $0.67=2/3$ ، أي أن طول الخلايا يعبر عن متتالية حسابية أساسها 0.67، و منه نجد أنه إذا كان المتوسط الحسابي من 1 إلى 1.67 تقابلها غير موافق ، وإذا كانت من 1.67 إلى 2.34 يقابلها محايد، و إذا كانت من 2.34 إلى 3.00 موافق .

3.00 – 2.34	2.34 – 1.67	1.67 – 1
موافق	محايد	معارض
3	2	1

ج/ تفكيك متغيرات الدراسة :

إشتملت الدراسة على ثلاثة فرضيات جزئية تعلق بتلاثة إستراتيجيات قيادية و أثرها في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية هي كالتالي :

إستراتيجية تنمية المورد البشري و أثرها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية .

إستراتيجية المشاركة العمالية و أثرها في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية .

إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية و أثرها في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية.

د/ ثبات أداة الدراسة: يقصد بثبات أداة الدراسة مدى خلوها من الخطأ غير المنتظمة التي تشوب القياس¹.

وقد اعتمدنا لتقدير ثبات أداة الدراسة حساب معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) وذلك للمقياس ككل وللمحاور الأربعة المشكلة لها، والجدول الآتي يوضح معاملات ألفا كرونباخ:

1 رضا عبد الله أبو سريغ، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، الأردن، ط01، 2004 ص185.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (10): معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الإستبيان والإستبيان ككل.

المحور	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ
إستراتيجية تطوير المورد البشري	08	,822
إستراتيجية المشاركة العمالية في القرارات	08	,746
إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية	07	,807
مستوى الفاعلية التنظيمية	12	.417
الثبات الكلي للمقياس	39	.881

يتضح من الجدول أن معامل الثبات لمحاور المقياس والاستبيان ككل من خلال قيمة معاملات ألفا التي تراوحت من 47.7 % إلى 82.2% و هي نسب مرتفعة تؤكد درجة الثبات الذي يتمتع بها المقياس.

4. المجتمع الأصلي للدراسة :

يتمثل المجتمع المدروس في المؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة و المتفرعة عبر عدة فروع في مختلف الدوائر و البلديات لولاية الجلفة و فق تعداد بشري يتكون من ثلاثة فئات عمالية قامت دراستنا هذه على الفرع الرئيسي لها الواقع مقره بحي الظل الجميل بوسط مدينة الجلفة حيث يشتمل الفرع على أكبر تعداد بشري للمؤسسة متوزع بحسب الجدول التالي :

الجدول رقم (11): توزيع العاملين حسب الفئات لسنة 2012

البيان	التكرار	النسبة المئوية
الإطارات	100	24%
المتحكمون	152	36%
المنفذون	168	40%
المجموع	420	100%

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على سجلات و وثائق مصلحة الموارد البشرية.

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

5. عينة الدراسة وطريقة اختيارها:

كما أشرنا سابقا فان دراستنا هذه لم نعتد فيها على أسلوب الحصر الشامل ، و إن كان الأكثر تمثيل لعناصر هذا المجتمع بدقة متناهية ، فاختيارنا للبحث عن طريق العينة كان لاعتبارات موضوعية متعلقة في الأساس بالمدة الزمنية للبحث التي نرى أنها غير كافية لتطبيق طريقة الحصر الشامل إضافة لتشنت فروع هذه المؤسسة عبر العديد من البلديات و الدوائر لذلك إرتأينا أن نعتد على طريقة المعاينة من خلال تطبيق البحث بالعينة حيث تعرف على أنها " مجموعة جزئية يقوم الباحث بتطبيق دراسته عليها ويجب أن تكون ممثلة لخصائص مجتمع الدراسة الكلي¹ و نشير هنا أن نوع المعاينة التي تتطلبها هذه الدراسة هي المعاينة الاحتمالية ، و ذلك لإمكانية تحديد كل أفراد المجتمع عبر قوائم بأسماء أفراد المؤسسة من مصلحة الموارد البشرية للمؤسسة .

و لقد اعتمدنا في فحص افتراضاتنا القائمة على اختيار العينة الطبقيّة العشوائية المنتظمة من بين باقي أنواع المعاينة الاحتمالية ، و ذلك حسب ما توفر لنا من معلومات فان أفراد المؤسسة يمكن تميز خصائص مشتركة بينهم لها علاقة بمجتمع الدراسة أمكنتنا من تقسيمه إلى أجزاء متباينة إستطعنا أن نشكل من خلالها ثلاثة طبقات رئيسية هي الإطارات ، أعوان التحكم ، أعوان التنفيذ بحيث نحافظ على نفس نسبة التمثيل لكل فئة عمالية بالنسبة للمجتمع الكلي المدروس كما يلي:

وقع اختيارنا على عينة مقدره 25% من المجتمع الأصلي المقدر بـ 420 فرد ، أي أن الحجم الإجمالي للعينة المدروسة مقدره بـ 105 فرد أي أن العينة ستوزع تناسيبا بحسب القاعدة التالية :

بحيث N : يمثل عدد أفراد المجتمع الأصلي

$$E = n \frac{K}{N}$$

n : يمثل عدد أفراد عينة الدراسة

K : يمثل عدد أفراد كل طبقة

E : يمثل عدد المبحوثين المسحوبين من كل طبقة .

¹ حسن المنسى ، منهج البحث التربوي ، دار الكندي للنشر و التوزيع ،الأردن، ط01 ، 1999 ، ص92 .

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (12): تحديد العينة من مجتمع الدراسة

تحديد العينة		المجتمع الأصلي		
حجم العينة	الطبقات العينة	النسبة	تكرار	فئة العمال
25	الطبقة الأولى	%24	100	الإطارات
38	الطبقة الثانية	%36	152	عون تحكم
42	الطبقة الثالثة	%40	168	عون تنفيذ
105	المجموع	%100	420	المجموع

وبعد الانتهاء من عملية تحديد حجم العينة الطبقيّة تأتي عملية سحب الأفراد من كل طبقة حيث نحاول في خلال هذه العملية مراعاة أمرين هامين هما العشوائية و الانتظام ، حيث يقصد بالعشوائية إختيار العنصر الأول من السحب عن طريقة الصدفة أو العشوائية عن طريق عملية القرعة في كل طبقة على حدى، أما الانتظام فنعني به المحافظة على نفس المدى في عملية السحب بعد سحب العنصر الأول بطريقة عشوائية من كل طبقة .

و تتم عملية إختيار الأفراد من الطبقات المختلفة أيضا بعد تحديد نسبة السبر و فق القاعد التالية :

$$F = \frac{N}{n}$$

بحيث أن N : المجتمع الأصلي

n : حجم العينة

F : نسبة السبر

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

الجدول رقم (13): طريقة سحب أفراد كل طبقة مع عملية استرجاع الاستمارات

الاستمارات المسترجعة	الأفراد المختارين	السحب العشوائي	نسبة السبر	فئة العمال
24 استمارة	52 48 44 40 36 32 28 24 20 16 12 6 2 100 94 90 86 82 78 72 68 64 60 56	02	4	الإطارات
32 استمارة	52 48 44 40 36 32 28 24 20 16 12 8 4 98 94 90 86 82 78 74 70 66 62 58 130 126 122 118 114 110 106 102 156 150 146 142 138 134	04	4	عون التحكم
38 استمارة	50 46 42 38 34 30 26 22 18 14 11 7 3 94 90 86 82 78 74 70 66 62 58 54 130 126 122 118 114 110 106 102 9 154 150 146 142 138 134 166 162 15	03	4	عون التنفيذ
94 استمارة	104	/	/	المجموع

6. حدود الدراسة :

تتطلب عملية البحث الامبريقي من الباحث تحديد أطر دراسته عبر ما يعرف بحدود البحث أو الدراسة لما لها من أهمية في الابتعاد عن مشكلة العمومية للتركيز أكثر على أهداف البحث المحددة أنفا ، لذلك لابد أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة علي الأبعاد التالية :

البعد الموضوعي : ويتناول الجوانب التي تتضمنها افتراضات البحث و يتم العمل علي تأكيدها أو نفيها بحسب ما ستفرزه النتائج و التحليلات الميدانية .

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

البعد البشري : ويشمل تحديد المجتمع الذي سنتناوله الدراسة بدقة بحسب نوع المعاينة الملائمة والمختارة .

البعد الزمني : ويتضمن الفترة الزمنية التي يغطيها البحث في شكله النهائي .

وعليه فسنعتمد هذه الأبعاد بعناية لتحديد مجالات الدراسة الحالية على النحو التالي :

1.6. المجال الموضوعي : لقد انطلقت الدراسة من البحث في إشكالية مفادها مدي تأثير الاستراتيجيات القيادية المطبقة في المؤسسة العمومية لتوزيع الكهرباء و الغاز الجلفة في رفع مستوي الفاعلية للمؤسسة ، و ذلك باعتبار أن هذه المؤسسة تسيطر علي قطاع حساس يفرض عليها المحافظة علي استقرارها من جهة ، و السعي في نفس الوقت لتطوير مختلف قدراتها من منطلق التغيرات المتسارعة الذي يشهدها المحيط العام للمؤسسة ، لذلك انحصر الحدود الموضوعية للدراسة في دراسة الأبعاد المتعلقة بتطوير الموارد البشرية المشاركة في القرار الإداري الرقابة الإدارية علي الأداء ، و مدي تأثير هذه الأبعاد في الفاعلية التنظيمية من حيث الاستقرار الوظيفي ، و الرضا الوظيفي

2.6. المجال البشري : يعتبر المجال البشري للدراسة العنصر المهم للمعلومات و البيانات المراد جمعها حيث يخضع تحديد هذا المجال لعوامل موضوعية كضروريات البحث و إمكانيات الباحث المادية و الزمنية المتاحة ، و علي العموم فان هذا المجال تحدد عبر اختيار عينة تمثيلية للمجتمع الأصلي بدل طريقة الحصر الشامل لعدة أسباب نجلها في المدة الزمنية المتاحة للدراسة إضافة لتشتت فروع هذه المؤسسة عبر عدة بلديات و دوائر يصعب علينا دراستها كلها فاكتفينا بدراسة المديرية الولائية بفرعيها الشرقي و الغربي عبر كل الفئات العمالية من إطارات ، و أعوان تنفيذ و تحكم ، هذا و سنفصل أكثر في طريقة اختيار العينة و طريقة سحبها في المطلب الموالي .

3.6. المجال الزمني : يقصد بالمجال الزمني للدراسة الفترة الزمنية التي استغرقها الباحث من بداية البحث إلى نهايته ويمكن تقسيم هذه الفترة إلى مرحلتين رئيسيتين:

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

المرحلة الأولى: وقد خصصت للجانب النظري بجمع المعلومات و البيانات المرتبطة به من المراجع المختلفة، ثم تحليلها وتصنيفها بالتطرق لمختلف الجوانب النظرية للموضوع لتوضيحه أكثر، وتكيفه مع ما سنطرق إليه الدراسة الميدانية للبحث، وقد امتدت هذه المرحلة من شهر أكتوبر 2012 إلى غاية فيفري 2013 من نفس السنة .

المرحلة الثانية: وقد خصصت لتحضير للدراسة الميدانية المكملة للجانب النظري من البحث الذي كان تحت عنوان "القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية الاقتصادية بالجلفة " واستمرت من شهر فيفري 2013 إلى غاية نهاية شهر جوان من نفس السنة ، وكانت هذه المرحلة مقسمة بدورها إلى مجموعة من المراحل الجزئية المتسلسلة وذلك كما يلي:

- المرحلة الأولى وخصصت للدراسة الإستطلاعية التي شملت زيارة لبعض الأقسام الإدارية للمؤسسة، أجرينا خلالها بعض المقابلات الاستكشافية الأولية مع مجموعة من المسؤولين والعمال للحصول على المعلومات الأولية الضرورية للبحث، خاصة فيما يتعلق بالموارد البشرية والطرق التسييرية و التنظيمية التي تقوم بها المؤسسة.

- المرحلة الثانية إمتدت من منتصف شهر مارس إلى شهر مايو 2013، حيث تم تطبيق الاستمارة في شكلها النهائي وتوزيعها على العمال، وحرصنا على توضيح أسئلتها للأفراد الذين وجدوا بعض الصعوبات في الإجابة عليها .

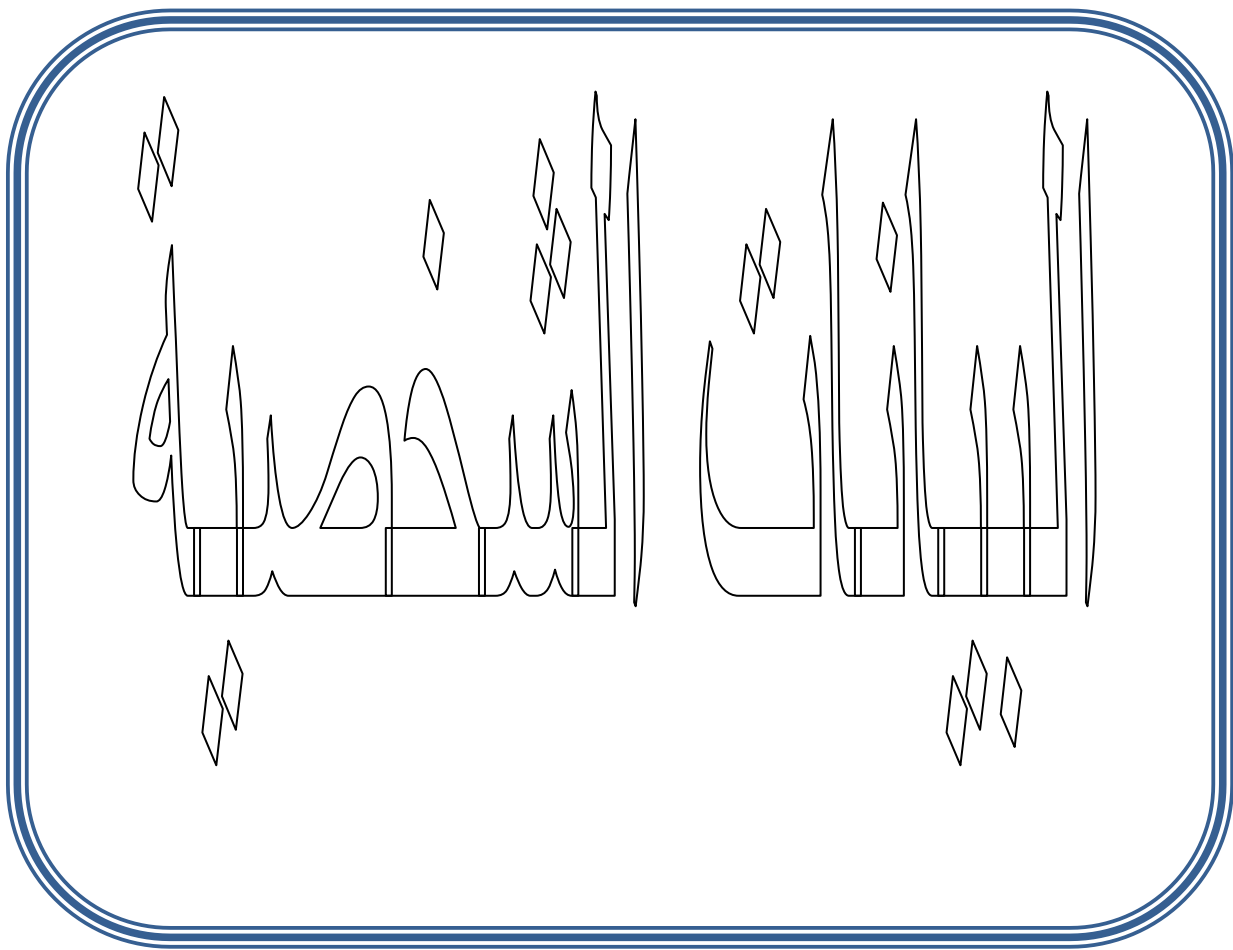
- المرحلة الثالثة والأخيرة إمتدت من منتصف شهر مايو إلى غاية نهاية نوفمبر 2013 قمنا فيها بتبويب وتحليل وتفسير البيانات الإحصائية والتعليق عليها، ثم إستنتاج نتائج الدراسة وعرض أهم التوصيات المستندة على النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .

7. الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة :

لقد تم الإستعانة ببعض الأساليب الإحصائية و ذلك للتعبير عن العبارات المختلفة بطريقة كمية خاصة مع مناداة العديد من المختصين بأهمية الأسلوب الكمي في الدراسة الاجتماعية لذلك فقد استعنا في ذلك بالبرنامج تحليل الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية المرموز له بـ

الإجراءات المنهجية للدراسة الميدانية

- spss17**، وذلك بهدف تسهيل عملية التحكم في الأدوات الإحصائية بدقة أكبر و من ضمن الأدوات الإحصائية المعتمدة المقاييس الوصفية و الإستدلالية و هي كما يلي:
- التكرارات والنسب المئوية، وذلك للتعرف على خصائص مجتمع الدراسة.
 - المتوسط الحسابي و ذلك لمعرفة مدى إرتفاع وانخفاض إجابات عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات محاور الدراسة ومن خلاله يمكن ترتيب عبارات المحاور حسب درجة الأهمية النسبية.
 - الإنحراف المعياري للتعرف على مدى تركيز الإجابات عن العبارات و تشتتها عن وسطها الحسابي.
 - إرتباط بيرسون و ذلك لتحديد درجة الإرتباط و التأثير التي تميز المتغيرات المستقلة مع المتغير التابع .
 - معامل ألفا كرونباخ لمعرفة مستوى الثبات في محاور الدراسة و الأداة ككل .



1. البيانات الشخصية.

الجدول رقم 14 : توزيع أفراد العينة حسب الجنس

%	fi	الفئة المهنية						
		عون تنفيذ		عون مؤهل		الإطارات		
		%	fi	%	fi	%	fi	
72.34	68	38.23	26	35.29	24	26.47	18	ذكور
27.65	26	46.15	12	30.76	08	30.07	06	إناث
100	94	40.42	38	34.04	32	25.53	24	مجموع

لقد تبين من خلال إحصاءات الجدول أن مجتمع الدراسة إشمئ على فئتين الذكورية و النسائية و لكن بدرجات متفاوتة ، حيث بلغ عدد الرجال 68 فرد بنسبة قدرة 72.34% في حين بلغ عدد النساء 26 امرأة بنسبة قدرة 27.65% ، و قد كان توزيع الفئتين كالتالي فبالنسبة للرجال فقد توزعوا على الفئات العمالية الثلاثة كما يلي :

حيث أن فئة أعوان التنفيذ حازت النسبة الأعلى بـ 26 فردا و ذلك بـ 38.23% لتليها فئة أعوان التحكم بـ 24 فردا بنسبة 36.29% ، أما مساهمة الإطارات فلم تتعدى 18 فردا بنسبة مقدرة 26.47%، وهذا التباين في التوزيع يرجع لطبيعة الأعمال التي تمارس بالمؤسسة حيث أن التوظيف يتلاءم والاحتياجات في كل منصب وظيفي .

أما نسبة النساء فكانت على النحو التالي:

حيث إشتملت فئة أعوان التنفيذ على 12 امرأة بـ 46.15% ، أما فئة أعوان التحكم فكانت مساهمتهم بـ 8 نساء بنسبة قدرت بـ 30.76% ، أما النساء الإطارات فكن 06

نساء بنسبة قدرة بـ 30.07% من مجموع النساء العينة المدروسة ، و على العموم هذا التوزيع يدل على تفوق الرجل على المرأة في مثل هذه المؤسسات نظر الطبيعة نشاط هذه المؤسسة و ما تحتاجه ضمن طواقمها البشرية العاملة من عنصر رجالي يكون له التأهيل العلمي و الجسدي لممارسة مهام العمل داخل و خارج المؤسسة إذ أن طبيعة نشاط المؤسسة يفرض هذا الوجود الرجالي للعمل في حقل توصل و تزويد المتعاملين بالطاقة الكهربائية أو الغازية فخرج طواقم المؤسسة للعمل خارج إدارة المؤسسة يعد عائق للكثير في النساء على تحمل أعباء الكثير من الأعمال الخارجية ، مما يضطرهن للعمل داخل إدارة المؤسسة كإداريات ضمن مكاتب التسيير سواء كسكرتارية أو محاسبة أو غيرها من الوظائف التي تتلاءم مع طبيعة تتواجد المرأة في إدارة المؤسسة .

الجدول رقم 15 : توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

%	fi	الفئة المهنية						
		عون تنفيذ		عون مؤهل		الإطارات		
		%	fi	%	fi	%	fi	
32.97	31	83.87	26	16.12	05	00	00	ثانوي فما دون
39.36	37	32.43	12	62.16	23	10.81	04	شهادة تكوين مهني أو شهادة جامعية تطبيقية
25.53	24	00	00	16.66	04	83.33	20	شهادة ليسانس فما أكثر
100	94	40.42	38	34.04	32	25.53	24	المجموع

نشير في البداية انه قد تم تقسيم الفئات العمالية على أسس التأهيل العلمي حيث يعتبر عون التنفيذ حامل لشهادة ثانوية فما دون أما عون التحكم ففي الأغلب حامل لشهادة تقني تقني سامي من معهد التكوين المهني أو حامل شهادة جامعية تطبيقية ، أما الإطار ففي الأغلب يكون حامل شهادة جامعية ليسانس ، أو مهندس دولة فأكثر .

و لقد تباينت المؤهلات العلمية لعمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بين الحامل لشهادة جامعية عليا و بين الحامل لشهادة جامعية دنيا أو تأهيل تكويني أو عمال من دون تأهيل جامعي أو مهني حيث توزعت هذه الفئات كالتالي :

حيث بلغت نسبة المؤهلين تأهيل المتوسط 37 فرد بنسبة مقدرة 39.36% متوزعين على الفئات الثلاثة كما يلي حيث حاز أعوان التنفيذ القدر الأكبر بـ 62.16% متبوعين بأعوان التنفيذ بـ 32.43% و أخيرا الإطارات بـ 10.81% .

أما ذو التأهيل الأدنى من أصحاب المستوى الثانوي فأقل فقد بلغوا 31 فردا بنسبة مقدرة بـ 32.97% متوزعين كما يلي حيث بلغ أعوان التنفيذ 83.87% ، في حين لم تتجاوز فئة الإطارات 16.13% .

أما أصحاب التأهيل العالي من حملت شهادة ليسانس و مهندس دولة فكانت نسبتهم العامة أقل بـ 25 فرد أي بنسبة 25.53% متوزعين على 83.33 كإطارات بالمؤسسة في حين 16.66 كأعوان تحكم .

و القراءة في هذه النسب ربما تعكس تنوع أفراد مجمع مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة و ذلك إستنادا لطبيعة نشاط المؤسسة العاملة في قطاع الغاز و الكهرباء حيث تحتاج أعمالها إلى نوعين من التخصصات أو المهن أعمال تقنية عالية التكوين كمهندس في إلكترونيك ميكانيك كهرباء صناعية شبكات...أو إداريين محاسبين فكل هذه المهن تحتاج مؤهلين جامعيين من ذوي التأهيل العالي يشغل أصحابه مراكز هامة بالمؤسسة أما أصحاب تخصصات التكوين المهني و الجامعي التطبيقي فهم في المستوى المتوسط كتقنيين في الإعلام الآلي و الأرشيف و المحاسبة و بعض الإختصاصات التقنية كصيانة الشبكات إلي غيرها من المهام سواء في الإدارة و التسيير أو في الورشات ، أما أصحاب المستوى الثانوي فما دون فقد بلغ تعدادهم 31 فردا و ذلك لحاجة المؤسسة لهذه الفئة من خلال أعوان المكاتب و عمال الورشات المنتشرة في عدة أماكن لتوصيل الشبكات و صيانتها أو تركيب العدادات أو تصليح الأعطاب.

الجدول رقم 16 : توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية

%	fi	الفئة المهنية						سنوات الخبرة
		عون تنفيذ		عون تحكم		الإطارات		
		%	fi	%	fi	%	fi	
24.46	23	47.82	11	30.43	07	21.73	05	أقل من 05 سنوات
31.91	30	40.00	12	36.66	11	23.33	07	من 06 إلى 10 سنوات
26.59	25	44.00	11	32.00	08	24.00	06	من 11 إلى 15 سنة
17.02	16	25	04	37.50	06	37.50	06	أكثر من 16 سنة
100	94	40.42	38	34.04	32	25.53	24	المجموع

يتضح من خلال بيانات الجدول أن الخبرة المهنية لعمال المؤسسة تتوزع على فئات عمال المؤسسة على النحو التالي :

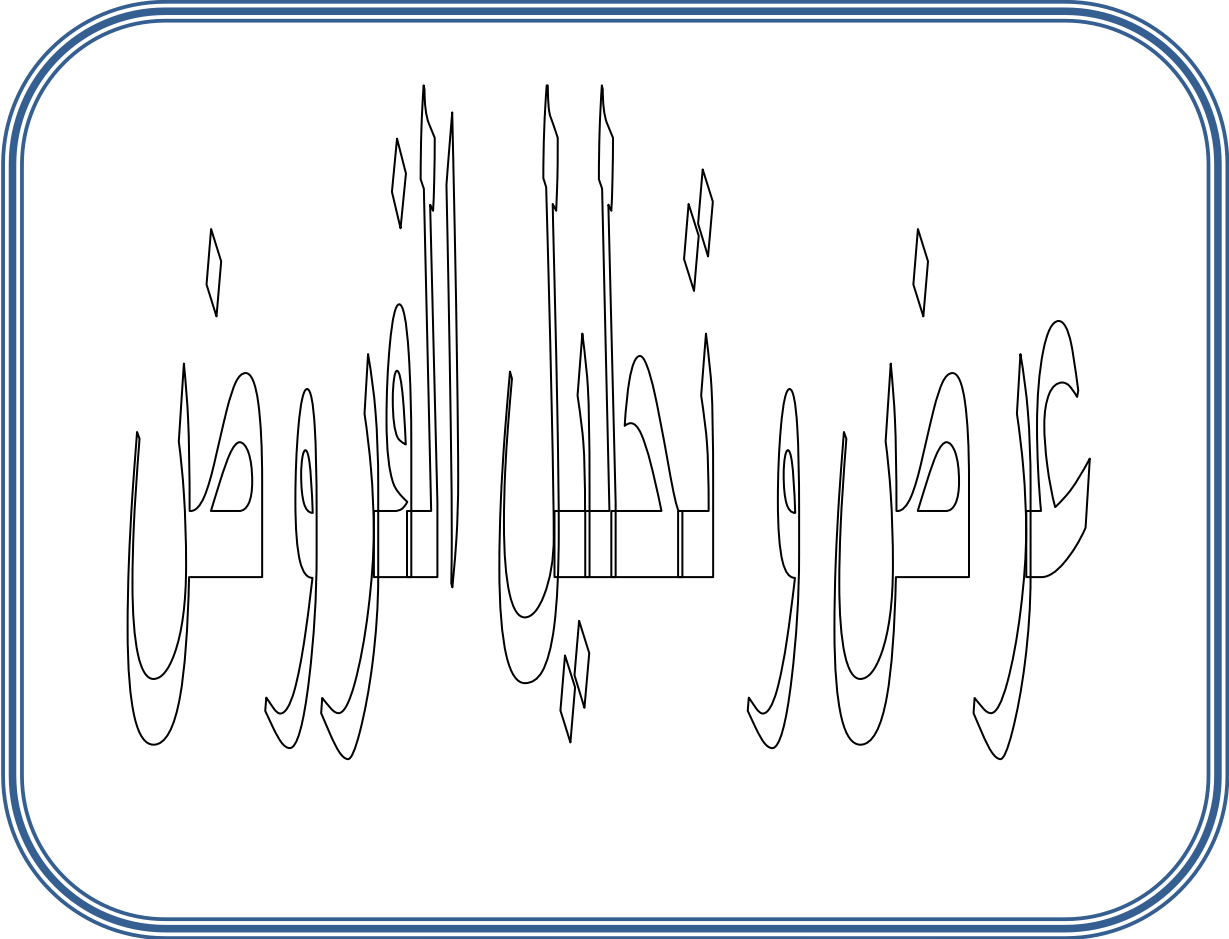
حيث جاء في الترتيب الأول العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية بالمؤسسة من 06-10 سنوات بـ 30 فردا أي بنسبة قدرة بـ 31.91% متوزعة كالاتي 12 عامل بنسبة 40% من فئة أعوان التنفيذ ، تلي ذلك أعوان التحكم بـ 11 فردا بنسبة 36.66% ، و في الأخير فئة الإطارات بـ 07 إطارات حيث كانت نسبتهم مقدرة بـ 23.33% .

أما في الترتيب الثاني العمال الذين تتراوح خبرتهم المهنية من 11- 16 سنة متوزعون على الفئات كالتالي:

11 عون تنفيذ بنسبة 44% ، يلهم أعوان التحكم بـ 08 أفراد بنسبة 32% ، أما الإطارات فكانوا مقدرين بـ 06 أفراد و بنسبة 24% .

أما الترتيب الثالث فكان لفئة العمال الذين تقل خبرتهم على 05 سنوات حيث بلغت نسبتهم 24.46% متوزعة على النحو التالي : 11 عامل بنسبة 47.82% أعوان التنفيذ يلي ذلك أعوان التحكم بـ 07 أفراد بنسبة 30.43% ، و أخيرا فئة الإطارات بـ 05 أفراد و بنسبة 21.73% ، و في الأخير العمال الذين تفوق خبرتهم أكثر من 16 سنة متوزعون كما يلي : 06 أفراد بنسبة 37.50% كانت لفئتي الإطارات و أعوان التحكم بنفس التعداد في حين بلغت فئة أعوان التنفيذ 04 عمال بنسبة قدرة بـ 25% .

و من خلال تحليل بيانات هذا الجدول يتبين أن المؤسسة تملك تشكيلة من العمال ذات خبرة مهنية عالية حيث أن 75.52% من عمال المؤسسة تفوق خبرتهم 6 سنوات بالمؤسسة و هي نسبة جيدة تعطي نظرة ايجابية على تمتع هذه المؤسسة بنوع من إستقرار العمالي، حيث يعد هذا العامل من أهم عوامل نجاح المؤسسة على صعيد الموارد البشرية من خلال الاحتفاظ بالعمالة و ذلك لتوفر عدد من العوامل الايجابية التي تحول دون ظهور دوران العمل على المستوى الخارجي .



02. عرض و تحليل فرضيات الدراسة :

نهدف من خلال هذا الفصل إلى عرض البيانات المحصل عليها من ميدان عينة الدراسة من خلال إجراء بعض التحليلات الإحصائية عبر النسب المئوية و المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري لكل عبارة على حدى، إضافة إلى تبين قيمة (t) ، بمراعاة ترتيب الأهمية لكل عبارة من العبارات بالنسبة لكل محور من محاور الدراسة .

1.2. عرض و تحليل عبارات المحور الخاص بتطوير المورد البشري و دوره في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية :

نهدف من خلال هذا المحور لدراسة و تحليل العبارات الخاصة بالفرضية الأولى للدراسة و المصاغة كالتالي :

- لإستراتيجية تطوير المورد البشري دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

حيث نحاول من خلال هذه الفرضية التطرق الأبعاد التالية : محتوى البرامج من خلال بعدي (التعليم ، التدريب) ، أما البعد الثاني فمتعلق بفاعلية هذه البرامج التكوينية بالنسبة للعمال و المؤسسة و هذا حسب ما يوضحه الجدول التالي :

الجدول رقم 17: يوضح إجابات أفراد عينة الدراسة حول تطوير المورد البشري و دوره في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية .

الترتيب	مستوي الدلالة	قيمة اختبار T	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الاستجابة			العبرة	
					معارض	محايد	موافق		
8	0.000	35,42	0.664	2.43	09	36	49	FI	01. يتبنى القائمون على المؤسسة سياسات وبرامج واضحة لتطوير مهارات عمالها.
					9.6	38.3	52.1	%	
5	0.000	45.02	0.557	2.58	4	31	59	FI	02. تشتمل برامج التكوين على تعليم نظري و تطبيقي للتحسين من أداء العامل.
					4.30	33	62.7	%	
6	0.000	43,53	0.695	2.57	4	32	58	FI	03. يستفيد من العملية التدريبية و التكوين كل الفئات العمالية إطارات و أعوان.
					4.3	34	61.6	%	
2	0.000	44.18	0.581	2.65	2	28	64	FI	04. العملية التكوينية التي تتلقونها تخضع للاحتياجات الفعلية للعمال من حيث النقائص .
					2.1	27.7	70.2	%	
7	0.000	43,24	0.662	2.56	5	31	58	FI	05. العملية التكوينية مستمرة حيث تغطي كل مراحل التدرج الوظيفي للعمال.
					5.3	33	61.7	%	
3	0.000	41.65	0.592	2.64	5	23	66	FI	06. العملية التكوينية تحت إشراف مختصين مؤهلين وفي مراكز مخصصة لهذه العملية .
					5.3	24.5	70.2	%	

1	0.000	50,71	0.512	2.68	2	25	67	FI	07. البرامج التكوينية ترفع من معلومات و قدرات العمال على المستوى النظري و العملي .
					2.15	26.5	71.26	%	
4	0.000	42.35	0.586	2.63	05	24	65	FI	08. تشعر بتحسن واضح في أدائك المهني بعد عملية التكوين التي تلقاها.
					5.30	25.5	69.14	%	
2.58					المتوسط الحسابي العام				
0.60					الانحراف المعياري العام				

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن قيمة إختبار t كانت في جميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أن قيمة إختيار t للإشارة بلغ 43.26 بمستوى إحصائية تساوى 0.000 مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية عند درجة الاستجابة (موافق محايد معارض) لكل عبارة من عبارات هذا المحور، بمعنى أن التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة غير متساوية عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المحور قد بلغ 2.58 و إنحراف معياري قدر بـ 0.58 ، حيث يقع المتوسط الحسابي المحسوب في المدى الأعلى [2.34-3.00] مما يعني أن أفراد العينة تفتتخ بوجود لإستراتيجية فاعلة لتطوير الموارد البشرية من خلال أبعاد تكمن في عملية التعليم و التدريب والفاعلية لهذه البرامج التي اشتملت عليه مختلف أسئلة هذا المحور و التي نحاول عرض قراءاتها حسب ترتيب الأهمية التي ساهمت فيه كل عبارة من خلال محور إستراتيجية تطوير المورد البشري لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة وسط

العبرة الأولى البرامج التكوينية ترفع من معلومات و قدرات العمال على المستوى النظري و العملي : لقد جاء إسهام هذه الفقرة في الترتيب الأول من حيث أهميتها في المساهمة في هذا البعد ، و ذلك بمتوسط حسابي مقدر ب 2.68 و إنحراف معياري 0.51 حيث تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34 - 3.00] أي بنسبة موافقة قدرة ب 70.2% من أفراد العينة على فحوى هذه الفقرة ، و على العكس من ذلك فقد كانت نسبة 2.10% من أفراد عينة الدراسة غير موافقون، وهذا يدل على مدى قناعة أفراد العينة بنجاعة عملية التكوين و التدريب التي توفرها الإدارة العليا سواء على صعيد المؤسسة أو المعاهد و المراكز التكوينية التابعة للمؤسسة كمركز الوسط للبلدية لفائدة تكوين عمال مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة وسط، أو مركز التكوين لابن عكنون لفائدة تكوين إطارات المؤسسة، خاصة وان اغلب الأعمال بالمؤسسة تحتاج لتأهيل عملي أو إجرائي يلامس واقع الأعمال بالمؤسسة في الداخل، أو عبر ورشات الأشغال التابعة للمؤسسة في مختلف البلديات و الدوائر تلك الأعمال التي تحتاج لعملية تأهيلية تمكن من التحكم في تقنيات العمل و آلياته التي تحتاج لعملية تأهيل متخصص يسهم في :

- أن يكون انجاز الأعمال بسرعة ودقة من دون أخطاء و انحرافات .
- أن يكون مواكبة للتطورات التكنولوجية السريعة المعتمدة من قبل المؤسسة .
- أن تحقق الميزة التنافسية على صعيد الموارد البشرية .
- أن تحقق روح الانتماء و الولاء للعمال من خلال تحقيق الذات للعمال بتوفير فرصة الترقية و تطوير الذات للعمال من خلال عملية التدريب و التكوين .

العبرة الثانية : العملية التكوينية نابعة من دراسة الاحتياجات التكوينية الفعلية للعمال لقد جاء ترتيب هذه العبرة ثانيا من حيث إسهامها في هذا المحور و ذلك بمتوسط حسابي مقدر ب 2.61 و إنحراف معياري يساوي 0.597 ، حيث تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي

[3.00- 2.34] أي أن 70.20% من عينة الدراسة موافقون على ما جاء في هذه العبارة في حين أن 2.10% معارضون لذلك ، مما يعكس أن العملية التكوينية للمؤسسة تابعة المسح الشامل لجميع مجالات العمل أي الوظائف و الأنشطة و إجراءات و طرق العمل من خلال عملية التقييم الدوري لتحديد النقائص و الانحرافات الملاحظة من قبل المشرفين ، أو من مطالب العمال المرفوعة للإدارة نتيجة الصعوبات التي تواجههم أثناء تأدية مهامهم الوظيفية ، لذلك فالعملية التكوينية في هذه المؤسسة عادة ما ترتبط بعملية الاستقطاب و بالنقائص الملاحظة من خلال مدى بلوغ الأهداف المسطرة خاصة قريبة و متوسطة الأجل المتعلقة بالمردودية الإنتاجية للأفراد لمراجعة و تقييم أي نقص ناتج عن عدم تحكم الأفراد في وسائل و طرق العمل و مدى حاجتهم للتأهيل الضروري.

العبارة الثالثة : العملية التكوينية تتم تحت إشراف مختصين و في مراكز مخصصة لهذه العملية : لقد جاءت مساهمة هذه الفقرة في الترتيب الثالث من حيث إسهامها في هذا المحور و ذلك بمتوسط حسابي قدر 2.64 و إنحراف معياري 0.586 ، حيث تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [3.00- 2.34] أي أن 70.2% من أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة، و على العكس من ذلك فإن ما نسبته 5.30% من أفراد عينة الدراسة يعارضون ما جاء في هذه العبارة ، و هذا يعني أن أغلب أفراد العينة يعون أهمية توفير المؤسسة تلك الطواقم المتخصصة من ذوي التأهيل و الخبرة على صعيد مراكز تابعة للمؤسسة معدة لغرض التكوين و التأهيل لصالح عمال و إطارات المؤسسة كمركز تكوين أعوان مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز للوسط بالبلدية، أو مركز التكوين للإطارات بين عكنون و هذا حسب ما علمناه من مسؤولي المؤسسة في خلال المقابلة الاستكشافية ، حيث تقوم هذه المراكز بشكل دوري بتوفير تكوين تخصصي لعمال المؤسسة حديثي التعيين بها أو عند عملية الرسكلة الدورية في حال تحديث و تطوير الأساليب التقنية للمؤسسة لصالح عمالها من ذوي التخصصات التقنية، أو عند اعتماد أنظمة تسييرية جديدة لصالح عمال الإدارة و التسيير بالمؤسسة .

العبرة الرابعة : تشعر بتحسن واضح في أدائك المهني بعد عملية التكوين التي تتلقاها

لقد جاءت مساهمة هذه العبرة في الترتيب الرابع في هذا المحور و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.63 و إنحراف معياري بلغ 0.58 ، حيث تقع في المدى الأعلى [2.34-3.00] أي أن 69.14% من أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبرة و على العكس من ذلك فان ما نسبته 5.30% معارضون لذلك، وهذا يشير إلي أن العملية التكوينية ذات فاعلية في تحسين المردودية الوظيفية للعامل من خلال ما أشارة إليه نسبة الموافقة مما يدل أن العامل في حاجة مستمرة للتكوين للتحكم في الأعمال الموكلة إليه ، فالتكوين نوع من الحفز للعامل حيث تلبي هذه العملية حاجة ملحة للعامل للتحكم في العمل بالشكل المناسب و الطبيعي خاصة في مؤسسة ذات تغير تقني و تنظيمي .

العبرة الخامسة : تشتمل البرامج التكوينية على تعليم نظري و تكوين تطبيقي لفائدة عمال المؤسسة لقد جاءت مساهمة هذه العبرة في الترتيب الخامس في هذا المحور و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.58 و إنحراف معياري بلغ 0.55 ، حيث تقع في المدى الأعلى [2.34-3.00] أي أن 62.7% من أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبرة و على العكس من ذلك فان ما نسبته 4.30% معارضون لهذه الفكرة ، مما يفسر أن أفراد العينة يتلقون في خلال عملية التكوين برامج متنوعة تشتمل على تعليم نظري ، و آخر تطبيقي حسب ثلاثة مستويات التالية:

المستوى الأول يشمل التعليم النظري للفهم الأساسي للمصطلحات و العلاقات التي تربط بينها، إضافة إلى تعليم المهارات الخاصة بالقواعد الرياضية و الفيزيائية في مجالات العمل للموظفين الجدد، أما المستوى الثاني يتم إكساب المتربصين مهارات مختلفة في وظائف معينة كالمهارات العلائقية (أسلوب القيادة، أسلوب التفويض مثلا) ، طرق تسير و التحكم في التقنيات الفنية و التكنولوجية الجديدة .

المستوى الثالث يتعلق في العادة بتحسين الأداء و القدرة الإنتاجية من خلال تنمية الكفاءة لدي العمال في الوظائف المباشرة لتحسين أداء العمل من حيث السرعة الجودة و الإجرائية بالنسبة للعامل، فحسب هذه المستويات الثلاثة يتضح أن المؤسسة توفر لعمالها تكوين نظري خاص بآليات العمل متبوع بتأهيل تدريبي على تجهيزات و تقنيات العمل حسب المستجدات التقنية التي تعتمدها المؤسسة من وقت لآخر نظرا لطبيعة نشاطها .

العبرة السادسة : يستفيد من العملية التدريبية و التكوين كل الفئات العمالية من إطارات و أعوان تحكم و تنفيذ حيث جاء ترتيب هذه العبارة في مركز الثاني من حيث أهميتها في المساهمة في هذا البعد بمتوسط حسابي مقدر 2.65 و إنحراف معياري يساوي 0.58 حيث تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34- 3.00] مما يعكس أن نسبة الموافقة كانت مقدر 61.70% من قبل أفراد عينة البحث ، في حيث كانت نسبة العارضة قد بلغت 4.30% من أفراد العينة وهذا دال على مدى اقتناع القائمين على المؤسسة بأهمية عملية التكوين و التدريب لصالح مختلف عمالها خاصة وأن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز كثير ما تقوم بتحديث تقنيات العمل بشكل دوري لتحكم أكثر في هذا القطاع الذي تحتكره مما يضطر الإدارة العليا و إدارة الموارد البشرية إلى توفير التكوين والتدريب للفئات المختلفة الذي يتلاءم مع نوع التكنولوجيا المستقدمة و الأنظمة التسييرية الحديثة المعتمدة من قبل المؤسسة، و هذا ما يتوافق مع ما ذكر لنا في المقابلات الاستكشافية من توفير قيادة المؤسسة لعملية التكوين لإطارات و أعوان عبر مرحلتين أولها توفير تريضات بداية الالتحاق بالمؤسسة عبر مركز الوسط للبلدية المتخصص و ذلك خلال السنة الأولى من التحاق العامل بالمؤسسة حيث يوفر تكوين نظري تطبيقي، أما المرحلة الثانية فهو تكوين تخصصي وتكوين رسكلي لفائدة إطارات و أعوان المؤسسة داخل و خارج المؤسسة بحسب التكنولوجيا المستمدة و الأنظمة التسييرية المعتمدة من فترة إلى أخرى ، و هذا دائما نابع من الاحتياجات التدريبية باعتبارها الركيزة و المعيار الأساسي لضمان جودة الأداء الوظيفي خاصة بعد عملية تقييم الأداء الوظيفي لمعرفة مدي تحقيق العامل للنتائج المطلوب منه

بالإضافة إلي برامج التدريب على الأمن و السلامة المهنية كمطلب مستمر و ضروري لتقليل من المخاطر في العمل بالمؤسسة نظرا للطابع الذي تتميز به الكثير من الأعمال بالمؤسسة .

العبرة السابعة : العملية التكوينية مستمرة بحيث تغطي مراحل التدرج و المسار الوظيفي للعامل لقد جاء ترتيب هذه العبرة في المرتبة السابعة من حيث إسهامها في هذا المحور بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.56 و إنحراف معياري 0.57 أي بنسبة موافقة بلغت 61.70% من أفراد العينة ، و نسبة معارضة لم تتجاوز 5.30% و هذا نابع من مدى إستفادة عمال المؤسسة من عملية التكوين خاصة وان المؤسسة تتوفر على عوامل تستلزم التكوين و إعادة التأهيل بشكل دوري إعتبارا من عملية التغيير التكنولوجي الذي تعتمده المؤسسة من فترة لأخرى لطبيعة نشاطها إضافة لتخصيصها مراكز لذلك العرض إذ نجد أن المؤسسة في كل عملية استقطاب للموارد البشرية تحرص على تأهيل عملها عبر مرحلة أولية بهذه المراكز عبر تكوين نظري و تطبيقي لهم حول إجراءات العمال كما توفر المؤسسة تكوينا رسكليا من فترة لأخرى يساير التغيير التكنولوجي و الهيكلي المعتمد في المؤسسة حول التكنولوجيا المستقدمة التي تعتمدها المؤسسة أو الأنظمة التسييرية و الإدارية التي تطورها من وقت لآخر يتطلب من أعوان و إطارات المؤسسة استيعابها عبر عملية تكوين تخصصي تتوافق مع احتياجات كل فئة حسب عملية التقييم المستمرة .

كما توفر المؤسسة أيضا تكوين الصحة و السلامة المهنية للتقليل من مخاطر العمال لطبيعة أعمال و وظائف الكثيرة من عمال المؤسسة ، كما أن عملية الترقية الحاصلة من وقت لآخر لبعض العمال توفر لهذه الفئة تكوينا تخصصا عالي يحفز العامل على تحمل أعباء الوظائف الجديدة من دون مشاكل .

العبرة الثامنة : يتبنى القائمون على المؤسسة سياسات و برامج واضحة لتطوير مهارات عمالها لقد جاءت مساهمة هذه العبرة ثامنة من حيث ترتيب الأهمية وبالنسبة لهذا البعد و

ذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.43 و انحراف معياري 0.66 أي نسبة 52.10% من أفراد العينة موافقة على هذه العبارة و 9.60% ترى عكس ذلك أي تعارض ما جاء فيها حيث تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34 - 3.00] و هذا يدل أن اغلب عمال المؤسسة على دراية بمنهجية المؤسسة فيما يخص سياسة التطوير و التدريب من خلال الفلسفة التنظيمية الواضحة للمؤسسة فيما يخص عملية التكوين الممنهجة لما توفره من مراكز مختصة لهذه العملية الإستراتيجية و من مصالح لذلك كصلحة الموارد البشرية و مصلحة التكوين و التدريب و من مخصصات مالية لهذه العملية .

فسياسة التكوين و التدريب نابعة من الأهمية الإستراتيجية لهذه العملية و من عوامل بيئية تفرضها المتغيرات الحاصلة على مستوى قطاع نشاط هذه المؤسسة يستلزم من الإدارة تبني سياسة واضحة و ممنهجة فيما يخص عملية التكوين و التدريب لفائدة عمال المؤسسة لرفع من فاعلية أداء العمال و بالتالي المؤسسة ، كما نشير أن نسبة المعارضة التي قدرت 9.60% هي نابعة من إجابات العمال الذين ليس لهم علاقة بعملية التكوين لطبيعة أعمالهم البسيطة كأعوان المكاتب و السكرتارية التي لا نحتاج لأي إجراءات معقدة تستلزم تكوين تخصصي.

2.2. نتائج الفرضية الخاصة بإستراتيجية تطوير الموارد البشرية و دورها في الفاعلية التنظيمية:

من خلال تحليل نتائج الجدول يتضح لنا أن المؤسسة تطبق إستراتيجية واضحة و فاعلة فيما يخص تطوير مواردها البشرية من خلال المتوسط الحسابي العام الذي بلغ 2.57 و هذا نابع من قناعة قيادة المؤسسة بأهمية عنصر التطوير من خلال السياسات و البرامج المعتمدة التي تنتهجها المؤسسة استجابة للمتغيرات التكنولوجية التي تستقدمها و الأنظمة التسييرية التي تنتهجها ، حيث أن البيئة الخارجية تفرض منطقتها عبر المتغيرات الحاصلة في بيئة النشاط على الصعيد التكنولوجي و الإداري مما يحتم على المؤسسة مواكبة تلك المتغيرات على صعيد الموارد البشرية من خلال عملية التكوين و التدريب لصالح مختلف الفئات العمالية و هذا حسب التحليل الجزئي لعبارات هذا المحور حيث تشير العبارات الأربعة الأولى أن إستراتيجية التطوير واضحة و محل قناعة لدى مختلف العمال من خلال ما يلي :

- أن سياسة التطوير و التكوين واضحة بالنسبة للعمال حيث بلغت نسبة الموافقة بـ52.10%

- عملية التكوين ممنهجة عبر توفير المراكز و المختصين حيث بلغت الموافقة 70.21%

- التكوين و التدريب نابع من احتياجات مدروسة نسبة الموافقة بلغت أكثر من 70%

- عملية التكوين مشتمل على جوانب نظرية و تطبيقية بلغت نسبة الموافقة 62.70%

فهذه المؤشرات تعد دلائل واضحة على الإستراتيجية المحكمة من قبل الإدارة لتطوير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال توفير الهياكل البرامج و الانسجام مع الاحتياجات العمالية ، و هذا ينسجم فعليا مع عديد ، و من ناحية أخرى تشير الأسئلة الأربعة الباقية إلى قياس مدى فاعلية العملية التكوينية في نظر عمال المؤسسة حسب ما يلي :

- الفئات المستفيدة من العملية حيث أشارت إلى نسبة 4.30 % لا توافق على مدى استفادة العمال من هذه العملية .

- المراحل التي تغطيها عملية التكوين من المسار الوظيفي للعامل 61.70% توافق على أن العملية هي تتبعية تستجيب للترقيات .

- الخبرات و المعلومات التي يستفيد منها العامل من خلال هذه العملية حيث بلغت الموافقة 71.27% من أفراد العينة على مدى مساهمة هذه العملية في رفع قدرات العامل

- التحسن الحاصل من هذه العملية 69.14% من أفراد العينة تري فاعلية لهذه العملية فيما يخص تحسين أدائهم بعد التكوين و التدريب المتلقي.

فهذه النسبة المسجلة هي في واقع الأمر مؤشرات واضحة على مدى فاعلية هذه العملية من خلال محتوياتها من جهة و من هلال الفئات المستفيدة منها مما يدل أن هذه العملية على قدر كبير من الفاعلية في رفع مستوى الأداء العام للعامل و للمؤسسة خاصة و أنها تستجيب للمتغيرات الواردة من تكنولوجيا حديثة أنظمة إدارية جديدة

و عليه يمكن أن نستنتج أن الإدارة تولي اهتماما بهذه العملية استنادا إلى عملية التغيرات التي تعمدتها من وقت لآخر لضمان تنافسها في بيئة النشاط خاصة و أن طبيعة عمل المؤسسة يحتم عليها مواكبة التكنولوجيا لأنها أسس أعمالها فعليه تطور التقوى البشرية لها هي عملية يحصل للفرد بها التكيف حسب متغيرات البيئة الخارجية إضافة إلى كونها عملية تخضع لمبادئ المدرسة التaylorية التي تسند تحقيق التخصص الوظيفي و التدريب التقني الذي يضمن للعامل إتقان الوظيفة .

أنها عملية مدعمة للنشاط المختلفة للتنظيم على غرار النشاط الفني تكنولوجيا و نشاط الأمن و السلامة المهنية .

أنها عملية التطوير عملية تحفيز تدخل ضمن العوامل الدافعية للانجاز و التقدم التي أقرها العالم هرزنبج في نظرية ثنائية الحاجات .

و بالمقارنة بين نتائجنا نجد نوع من الاتفاق الحاصل بين هذه النتائج و نتائج دراسة الأستاذة صابرية ميلاط في نتائج بحثها الخاص بالتكوين المهني و الفاعلية التنظيمية في رسالة الماجستير المعدة من قبلها بمؤسسة سونلغاز جيغل حيث توافقت نتائجها مع نتائجنا من خلال ما توصلت إليه في كون أن عملية التكوين المستمر الذي تعتمده المؤسسة كعامل أساس في زيادة العملية الإنتاجية للمؤسسة من خلال ما تؤديه هذه العملية التكوينية من ارتفاع في معدلات الروح المعنوية و الرضا العالي في المؤسسة لأنه نوع من الإشباع لحاجات العامل فيما يخص حاجات التعلم التنظيمي الذي أصبح يفرض منطقه في هذا النوع من المؤسسات التي تعتمد بشكل مستمر على جوانب فنية (تكنولوجية) تستجيب للنشاط الممارس من قبلها .

كما تتوافق نتائجنا مع دراسة الدكتور محمد مرسي الزغبى في أطروحة الدكتوراه القيادة الإستراتيجية و دورها في عملية التطوير التنظيمي حيث جاءت نتائج الدراسة على درجة كبيرة من التوافق من خلال إعتبار الدراسة أن عملية التعلم التنظيمي في المؤسسة الحديثة يعد شرط و عامل جوهري في تحقيق الرضا العمالي و تطوير المهارة في العمل باعتبار التعلم المهني للعامل يشتمل على الجانب النظري و التطبيقي الذي ترفع من قدرة و تأهيل العامل كما يحقق له درجة من الرضا الوظيفي باعتبار التكوين عملية تحفيز للعامل لاعتبار ذلك وظيفة إستراتيجية لزيادة المهارة التقنية و العملية للعامل لتمكينه من السيطرة أكثر على إجراءات العمل لرفع فاعلية أدائه في العمل .

و على العموم فإن إستراتيجية تطوير القوى العاملة للمؤسسة نابعة من عوامل داخلية و أخرى خارجية يفرضها مبدأ الاستقرار و النمو حيث تحاول قيادة المؤسسة تحقيق رضا عمالها عن طريق توفير التكوين الذي يتلاءم مع احتياجات العمال المهنية من جهة و مع

ما يضمن سلامته المهنية في العمل من جهة أخرى، أما على الصعيد الخارجي فتعتمد المؤسسة التكوين بناء على التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية التي تفرض منطقتها من خلال التغيرات التكنولوجية و الفنية التي يشهدها قطاع الكهرباء و الغاز من تقنيات متطورة رفع الإنتاج و تقليل تكاليف تسهيل التوزيع و تقليل مخاطر عمال ضبط الغش إضافة إلى توسعات النشاط من خلال طلبات التوصيل بالشبكات التي تشهد توسع كبير يملى على المؤسسة زيادة عملية الاستقطاب التي تحتاج لتأهيل نوعي عبر مراكز مختصة بهذه العملية

3.2. عرض و تحليل عبارات المحور الخاص بالمشاركة العمالية في القرارات الإدارية و دوره في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية :

نهدف من خلال هذا المحور لدراسة و تحليل العبارات الخاصة بالفرضية الثانية المشار إليها كما يلي :

- لإستراتيجية المشاركة العمالية في اتخاذ القرار دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .
- و هذا بمحاولة دراسة الأبعاد التالية : العلاقات الاجتماعية السائدة في المؤسسة بين المشرفين و العمال في خلال العمل و عند إتخاذ القرارات .
- أما البعد الثاني المدروس فمتعلق بالأساليب الاتصالية السائدة بين العمال و المشرفين .
- و ذلك من خلال المؤشرات المعبر عنها في العبارات التي إحتواها الجدول الموالي :

الجدول رقم 18 : خاصة بإجابات أفراد العينة حول إستراتيجية المشاركة العمالية في القرارات الإدارية و دورها في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية .

الترتيب	مستوي الدلالة	قيمة اختبار T	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجة الاستجابة			العبرة	
					معارض	محايد	موافق		
02	0.000	21.39	0.712	2.31	23	18	53	fi	تصدر القرارات المتخذة من بيانات و معلومات واقعية عن المؤسسة.
					24.46	19.14	56.38	%	
07	0.000	24.21	0.753	1.61	56	21	17	Fi	يتم مناقشة القرارات بكل شفافية و وضوح بين العمال و المشرفين في المؤسسة.
					59.57	22.34	18.08	%	
05	0.000	21.08	0.795	1.67	51	23	20	fi	يتم في خلال الاجتماعات اعتماد أحسن المقترحات حتي و إن كانت من قبل عمال التنفيذ .
					54.21	24.46	21.27	%	
06	0.000	22.35	0.781	1.64	50	27	17	fi	يحترم المشرفين كل المبادرات العمالية التي تخدم مصلحة المؤسسة .
					53.19	28.72	18.08	%	

08	0.000	22.45	0.883	1.55	57	19	18	fi	يخول المشرفين بعضا من صلاحياتهم للعمال لريج الوقت و التقليل من ضغوطات العمل .
					60.63	20.21	19.14	%	
01	0.000	20.46	0.718	2.36	20	20	54	fi	تنوع الإدارة من أساليب الاتصال في المؤسسة بين الشفوية و الكتابية و التقنية .
					21.27	21.27	57.44	%	
04	0.000	22.53	0.951	1.96	34	30	30	fi	تتلقى الاستجابة اللازمة عند اتصالك بالمشرفين بخصوص مشاكل العمل .
					36.17	31.91	31.91	%	
03	0.000	23.58	0.941	2.21	23	28	43	fi	توفر المؤسسة أساليب تكنولوجية في الاتصال لتسهيل عملية التنسيق بين العمال و المصالح .
					24.46	29.78	45.74	%	
1.91					المتوسط الحسابي العام				
0.70					الانحراف المعياري العام				

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن قيمة إختبار t كانت في جميع عبارات هذا المحور دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أن قيمة إختيار t للإشارة بلغ 22.25 بمستوى الاحتمالية تساوى 0.000 مما يدل على وجود إختلافات ذات دلالة معنوية عند درجة الاستجابة (موافق محايد معارض) لكل عبارة من عبارات هذا المحور ، بمعنى أن التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة غير متساوية عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المحور قد بلغ 1.91 و إنحراف معياري قدر 0.70، حيث

يقع المتوسط الحسابي في المدى المتوسط [1.67-2.34] مما يعني أن أفراد العينة تقتنع بوجود إستراتيجية متوسطة الفاعلة في مشاركة فئات العمال في قرارات المؤسسة إستناداً لأبعاد مختلفة كدرجة التنسيق الاتصال العلاقات مع المشرفين حسب تحليل مختلف عبارات هذا المحور ، و التي نحاول عرض قراءاتها حسب ترتيب الأهمية التي ساهمت فيه كل عبارة من خلال محور إستراتيجية المشاركة العمالية في القرار الإداري لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة وسط .

العبارة الأولى : تنوع الإدارة العليا من أساليب الاتصال بين الشفوية و الكتابية و التقنية لقد جاءت مساهمة هذه العبارة أولاً من حيث ترتيب الأهمية بمتوسط حسابي قدر بـ 2.36 و إنحراف معياري بلغ 0.71 أي أنها تقع في المدى الأعلى [2.34 - 3.00] وذلك بنسبة موافقة 57.44% ومن أفراد عينة الدراسة و بالمقابل من ذلك بلغت نسبة المعارضة 21.27%، وهذا دال أن قيادة المؤسسة تعي قيمة توفير أساليب اتصال متنوعة وحديثة لصالح طواقمها العمالية لزيادة درجة التنسيق بين مختلف العمال والمصالح والأقسام لتسهيل عملية التواصل وذلك من خلال ما لاحظناه من أساليب متنوعة كاللوحات و الملصقات الحائطية و الأجهزة الهاتفية المراسلات الورقية التعاملات اللفظية إضافة إلى توفير شبكة الكترونية داخلية لنقل البيانات والمعلومات عبر كل المكاتب فهذه الأساليب بتوفرها تدل على دراية بالأهمية التي توليها إدارة المؤسسة لهذه الأساليب إعتباراً من أهميتها في العملية الإدارية ، حيث توفر هذه الأساليب الكثيرة من الوقت والجهد لانجاز الأعمال في وقتها المحدد ، كما يمكن تفسير نسبة المعارضة المسجلة والمقدرة بـ 21.2% بعدم وعي هذه الفئة لقيمة هذه الأساليب ربما لعدم حاجة هذه الفئة لمثل هذه الأساليب نتيجة لطبيعة أعمالها في المؤسسة، أو لإشغالها خارجة المؤسسة تبعا لتخصصهم الوظيفي .

العبارة الثانية : تتخذ القرارات الإدارية من بيانات ومعلومات واقعية بالمؤسسة حيث جاء ترتيب هذه العبارة ثانياً من حيث أهمية المساهمة في هذا البعد، وذلك بمتوسط حسابي

2.31 و انحراف معياري 0.712 أي أنها تقع في المدى الثاني [1.67-2.34] وذلك بنسبة موافقة مقدره ب42.55% و نسبة معرضة ب23.40% وهذا يمكن أن يفسر أن أغلب العارفين بمصدر القرار أو المشاركين فيه كرؤساء المصالح هم من فئة الإطارات المقدره ب 25.53% أو بعضا من فئة أعوان التحكم المقدره نسبتهم ب 39.36% ممن يقنون أن عملية القرار تصدر من واقع المؤسسة و من المختصين كالمشرفين المباشرين للعمال أو من أصحاب التقدير كالمحاسبين الذين يخول لهم المشاركة في القرار بحسب الخيرة العلمية والمهنية لهم التي يمكن من خلالها تقدير أمور العمل بالمؤسسة بدراسة نقاط العجز والضعف إعتامادا على تقارير واقعية تصدر عن كل قسم بالمؤسسة تعتمد في صناعة وصياغة القرارات الإدارية بالمؤسسة ، أما بالنسبة إلى نسبة المعارضة المسجلة ب24.46% فهي على الأرجح نتاج الفئة التي ترى أن عملية القرار لا تستند إلى واقع المؤسسة وهذا نابغ من تدمير هذه الفئة من طريقة إتخاذ القرار وعدم اشتراكها في صناعته نتاج إنحصارها لدى فئات معينة بالمؤسسة كالإطارات و ذوي المستوى العالي من رؤساء أقسام و وحدات و مكاتب ممن يخول له الحضور في الاجتماعات الدورية لمناقشة الأمور الطارئة و المستجدة في العمل لتقديم المقترحات و البدائل التي يمكن للمؤسسة إعتامادها لحل المشاكل و المصاعب التي تواجهها.

العبرة الثالثة : توفر المؤسسة أساليب تكنولوجية في الاتصال لتسهيل عملية التنسيق بين العمال و المصالح لقد جاء ترتيب هذه العبارة ثالثا من حيث ترتيب الأهمية في إسهامها في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.21 و انحراف معيار بلغ 0.94 أي أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المدى المتوسط [1.67-2.34] و ذلك بنسبة موافقة قدرة ب45.74% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فقد بلغت نسبة المعارضة ب24.46% مما يدل على أهمية توفير المؤسسة على أساليب اتصالية حديثة في التواصل بين العمال أو بين الأجزاء المختلفة بالمؤسسة من خلال المكاتب و الأقسام المنتشرة و هذا حرصا من الإدارة على تقليص الفجوة بين مختلف الأقسام و المكاتب

لترابطية هذه المكاتب في العملية الإدارية حيث أن سهولة انسيابية المعلومات و البيانات عبر القنوات الاتصالية المتطورة كالشبكة الداخلية التي تمكن الإداريين من تبادل الملفات اليكترونيا عبر مختلف المكاتب يزيد و يفعل من الأداء العام للمؤسسة و يقلص من تبديد الوقت الناتج عن عملية تنقل للعمال من مكتب لآخر لنقل بيانات و معلومات تخص العمل، أما نسبة المعارضة المسجلة ففي الأرجح أنها نتاج طبيعة الكثير من الأعمال التي لا تحتاج لهذا النوع من الاتصال مما يترك لدي هذه الفئة عدم الشعور بقيمة الوسائل المستعملة في العملية الاتصالية بالمؤسسة .

العبارة الرابعة : تتلقي الاستجابة اللازمة من المشرفين عند اتصالك بهم لحل مشاكلك في العمل لقد جاء ترتيب هذه العبارة رابعا من حيث مساهمتها في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.96 و إنحراف معياري بلغ 0.91 أي أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المدى [2.34-1.67] وذلك بنسبة معارضة قدرة ب 37.23% من أفراد عينة الدراسة، أما نسبة الموافقة فقد بلغت 31.91% و هذا يدل على تقارب وجهات النظر بالنسبة لعمال المؤسسة مما يقودنا لتفسير ذلك أن كثرة مهام المشرفين تحول في الكثير من الأحيان دون تعامل هذه الفئة بجدية في معالجة مشاغل العمال مما يتولد عليه نوع من التذمر من قبل فئة العمال نحو عدم مسؤولية المشرفين و عدم تقديرها لمطالبهم المتعلقة بالعمل خاصة و أن عمال الأقسام السفلي للمؤسسة لا يعرفون الأسباب الحقيقية لعدم تجاوب المشرفين في الوقت المناسب لمطالبهم مما يتطلب توسيع تخويل السلطة لإمكانية معالجة مشاكل العمال و العمل في الآجال المحددة، و من جهة أخرى فنتبع نسبة الموافقة المقدرة ب 31.91% للاستجابة التي تتلقها بعض الفئات العمالية من قبل المشرفين نتاج علاقاتهم الشخصية أو لوساطات التنظيم غير الرسمي أو لتكرار المراسلات التي يرفعها العمال للمشرفين تحول دون تهرب المشرفين من مسؤولياتهم تجاه مرؤوسيه في المؤسسة.

العبارة الخامسة : يتم في خلال الاجتماعات إعتقاد أحسن المقترحات حتى و إن كانت من قبل عمال التنفيذ لقد جاء ترتيب هذه العبارة خامسا من حيث مساهمتها في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.67 و إنحراف معياري بلغ 0.78 أي أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المدى [1.00-1.67] و ذلك بنسبة معارضة قدرة ب 54.21% من أفراد عينة الدراسة ، في حيث بلغت نسبة الموافقة 21.27% و هذا يمكن أن يفسر بنقص التمثيل للفئات العمالية الدنيا في اجتماعات الخاصة بالقرارات حيث أن التمثيل يكون في الأغلب لرؤساء الأقسام و المكاتب و بشكل ضئيل للعمال النقابيين مما يظهر أن أكثر من خمسين بالمائة من عمال المؤسسة غير مقتنعين بطريقة التمثيل في حد ذاتها قبل إقتناعهم بمدى القبول مقترحاتهم المرفوعة للرؤساء، و على العكس من ذلك فإن 21.27% موافقة على العبارة و ذلك في الأرجح يكون لفئة الإطارات المكونة لـ 25.53% من مجتمع العينة المدروسة و التي تحتكر القرارات و التمثيل الإداري بالمؤسسة .

العبارة السادسة : يحترم المشرفين كل المبادرات العمالية التي تخدم مصلحة المؤسسة لقد جاء ترتيب هذه العبارة سادسا من حيث مساهمتها في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر ب 1.64 و إنحراف معياري بلغ 0.781 أي أن المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المدى [1.00-1.67] و ذلك بنسبة معارضة قدرة ب 53.19% من أفراد عينة الدراسة ، في حيث بلغت نسبة الموافقة 17.08% و هذا يعكس نمط التسيير الذي تنتهجه القيادة في إدارة المؤسسة من خلال الأسلوب المركزي الذي تتميز به من كونها تقلل من أهمية مشاركة العمال في القرار بفرض نوع من الرقابة المباشرة عليهم تحول دون تقديم العمال للمبادرة في العمل إلا في أحيان قليلة كعند مصادفة مشاكل تقنية تحيلها القيادة إلى ذوي الخبرة و التجربة من أعوان تقنيين بالمؤسسة يحتكرون معارف كبيرة حول العمل الذي هم متخصصين فيه ، فطبيعة الموقف هو في الأغلب المحدد الكبير لدرجة قبول أو رفض الإدارة لمبادرات عمالها في المؤسسة .

العبرة السابعة : يتم مناقشة القرارات بكل شفافية و وضوح بين العمال و المشرفين في المؤسسة لقد جاء ترتيب هذه الفقرة في المرتبة السابعة من حيث ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور و ذلك بواقع متوسط حسابي مقدر ب 1.61 و إنحراف معياري 0.86 حيث تقع في المدى الأدنى للمتوسط الحسابي [1.00 - 1.67] أي أن ما نسبة 59.57% من الأفراد البحث معارضة على فحوى هذه العبارة في حيث أن ما نسبته 18.08% توافق على هذه العبارة مما يقودنا أن الإدارة العليا عادة ما تلجا لعقد الاجتماع عند إتخاذ قرارات معقدة للاستنباط الأفكار و المقترحات و اختيار أصحابها وذلك من خلال التوفيق بين وجهات النظر المتجددة للذين لهم علاقة بالقرارات المتخذة إذ أن القرار الإداري في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز الجلفة غير متاح لكل فئات المؤسسة باعتبار أن القرار يتم بالاستناد إلى التقارير الكتابية المرفوع شهريا من قبل رؤساء المصلحة استنادا إلى واقع المؤسسة ، أو عن طريق الاجتماعات المعقود استثناء في حال الطوارئ و التي يكتفي بتمثيل كل مصلحة برئيس المصلحة و ممثل عن العمال يكون في الأغلب من نقابة المؤسسة ، مما يعكس عدم رضا العمال في هذه العبارة عن عدم المشاركة الفعلية للفئة أعوان التحكم و التنفيذ الأكثر نسبة بالمؤسسة في مناقشة و صناعة القرار بالمؤسسة .

و على العكس من ذلك أن 18.08% من أفراد العينة يوافقون على هذه العبارة ففي الأرجح هم من فئة الإطار الذين يحتكرون عملية القرار الإداري باعتبارهم مسئولين مصالح و أقسام لهم نظرة ثنائية على الواقع الإداري و التسيير من جهة و لهم نظرة ميدانية على الواقع الإجرائي لورشات الأعمال مما يسهم لهم في عملية اتخاذ القرار باعتبارهم حلقة الوصل في عملية القرار الإداري .

العبرة الثامنة : يفوض الرؤساء الكثير من سلطاتهم للأفراد العاملين بالمؤسسة: يتضح من خلال تحليل عبارات هذا الجدول أن هذه العبارة احتلت المرتبة الأخيرة الثامنة من إسهامها في هذا المحور بمتوسط حسابي مقدر ب 1.55 و إنحراف معياري 0.84 أي أن

المتوسط الحسابي لهذه العبارة يقع في المدى الأدنى [1.00-1.67] أي أن 60.63% من مجموع أفراد العينة معارض على وجود تفويض لسلطة بالمؤسسة ، و على العكس من ذلك أن 19.14% موافقون على وجود تفويض للسلطة بالمؤسسة ، مما يقودنا على ضوء هذه النسب أن المؤسسة من خلال طابعها التسييري الصارم من قبل القيادة تتبع نظاما مركزيا نابع من الإجراءات و القواعد الصادرة التي يجب على العمال التقيد بها و أتباعها في كل الظروف و الأحوال و هذا اعتبارا من نتائج محور الأساليب الرقابية التي بينت مدى حرص القيادة على إعتقاد رقابة علنية تفرض التقيد باللوائح و القوانين التنظيمية من جهة و تفرض مبدأ المساءلة بالإضافة لإعتقاد أسلوب مباشر في الإشراف .

و بالمقابل من ذلك فان نسبة الموافقة على العبارة قدر بـ 23.65% من أفرادها يرون وجود لتفويض السلطة في هذه المؤسسة يفسر بدرجة التفويض التي تمنح لفئة مقبولة من الإطارات السامين من مهندسين وحاملي لشهادات عليا المقدرين 80 إطارا مما يرشحون لتحمل المسؤولية بكل ثقة نظرا لقدراتهم العلمية و المهنية وامتلاك الكثير منهم لخبرات تفوق 16 سنة عمل في هذه المؤسسة وهو ما رشح الكثير منهم لتخويله في تفويضات نظرا كبر حجم المؤسسة و تفرعها عبرا أكثر من 12 دائرة 40 بلدية ، و لوجود عوارض طارئة لبعض المسؤولين بالمؤسسة فرض عليه منح تفويض .

4.2. نتائج الفرضية الخاصة بإستراتيجية المشاركة العمالية في القرار و دورها في الفاعلية التنظيمية .

تشير نتائج هذا المحور إلى ضعف عملية المشاركة في القرار الإداري بين العمال و المشرفين من خلال إجابات العمال حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي العام 1.91 حيث وقع في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي [1.67-2.34] وهذا حسب تفسير أهم إجابات العينة حول بعد الاتصال و التنسيق ، العلاقات مع المشرفين.

إذ أن عملية المشاركة في القرار لم ترقى إلى المستويات المطلوبة من خلال نتائج إجابات أفراد العينة حول العبارات المتعلقة ب :

- درجة تقبل المشرفين لمقترحات العمال حيث لم تتجاوز الموافقة نسبة 21.26 %
- إتاحة العمال فرصة المبادرة في العمل حيث أن الموافقة لم تتجاوز نسبة 18.08 %
- المشاركة في القرارات الهامة عبر الاجتماعات المعقودة نسبة الموافقة لم تتعدى 17.08 %.

حيث تشير هذه النسبة إلى عدم اقتناع العمال بدرجة المشاركة في قرارات المؤسسة سواء من خلال المبادرة الاقتراح أو المشاركة في الاجتماع بخصوص العمل أو درجة التحويل في مهام السلطة حيث تعكس هذه المؤشرات النمط المركزي في القرار الذي يخفض من دور العاملين في إتخاذ القرارات و تنحى قيادة المؤسسة في ذلك ما جاء به فايول من أن المشرفين ينبغي أن يتحملوا المسؤولية النهائية و الكاملة لنتائج مؤسساتهم و هذا المبدأ الذي يتعارض مع مبدأ تعاون الإدارة و العمال لتحقيق الأهداف الذي نادي بها هيربرت سيمون في قوله ليس هناك قرار إداري يتخذ في أي منظمة بعيدا عن تأثير مشاركة عدة أفراد فيه حيث أن مشاركة الفئات الثلاثة (إدارات ، أعوان تحكم و تنفيذ) يعد توسيع لعملية التنسيق بين الأجزاء الاجتماعية للتنظيم بحسب ما أشارت إليه عالمة الاسترالية ماري فوليت باركر

حيث أن التنسيق عبر الاجتماعات الدورية مع كل الشرائح العمالية التقنية و الإدارية على كافة المستويات يعد ضرورة تكاملية بين الجهاز الإداري و الفني .

و ذلك باعتبار القرار الإداري هو محصلة تفاعل بين الأطراف الفاعلين في التنظيم بهدف معالجة المشاكل و المعوقات لذلك حدد هيريرت سمون مراحل القرار الإداري بثلاثة مراحل :
مرحلة الاستطلاع و البحث لاكتشاف نقاط العجز حسب أقسام وحدات المؤسسة عبر عملية التشخيص الفعلي التي تكتشف في الأغلب من قبل أصحاب التخصص المباشر للعمل و في الأغلب تكتشف المعوقات و النقائص من قبل الفئات الدنيا لإمامها بطبيعة الأعمال و الإجراءات .

مرحلة التصميم : أي عرض البدائل من خلال تجميع لكل مقترحات العمال و المشرفين قصد اختيار أنجعها من خلال مراعاة عدة عوامل ، هذه المرحلة بالذات التي يظهر فيها توظيف للمشاركة إذ أن نقاط العجز و الخلل في كثير من الأحيان لا يمكن التعرف عليها إلا من خلال مساهمة كل الأطراف الفاعلين بالمؤسسة عبر كل الوظائف .

مرحلة إختيار البديل : يتم الاختيار من خلال موافقة كل الأطراف إستنادا على إعتبرات موضوعية تتلاءم مع الاحتياجات الفعلية ، التكلفة و إمكانيات المؤسسة .

من خلال هذه المراحل يتضح أن عملية القرار هي في أصلها عملية معقدة لا ترتبط بفئة دون الأخرى بل هي نتاج تشاور و اقتراح بين الفاعلين الحقيقيين و ذلك لترشيد هذه العملية قد الاستطاعة لإن الاختيار لابد أن يتلاءم مع المخصصات المالية و الاحتياجات الفعلية و المشاكل الحقيقية، مع الاستجابة لمتطلبات المحيط الاجتماعي و الاقتصادي و التقني لكل المتعاملين و هذا ما ينقص هذه المؤسسة .

من ناحية أخرى نلاحظ أن نتائج دراستنا جاء على قدر من التوافق غير المطلق مع دراسة السابقة المعتمدة للدكتور صالح ابن نوار حول الفرضية المطروحة ، إذ أن مؤسسة توزيع

الكهرباء و الغاز الجلفة تعتمد في قراراتها على بيانات واقعية تتلاءم مع واقع المؤسسة من خلال درجة التنسيق العالية التي تتوفر عليها إستنادا إلى أسلوب الاتصال المتطور الذي تعتمد عليه و الناتج على طبيعة عمل هذه المؤسسة ، و على الرغم من هذا فإن المشاركة في القرار تبقى على درجة من المحدودية حسب إجابات أفراد العينة حيث تقتصر على فئة الإطارات و المشرفين المباشرين الذين يمتلكون دراية كبيرة بواقع العمل من خلال نوع الاتصال خاصة الصاعد الذي يتعلق في الأغلب بمشاكل العمل و إجراءاته إضافة إلى ملامسة فئة الإطارات للواقع العملي للمؤسسة عبر تواجد الكثير من هذه الفئة عبر كل أقسام و وحدات و ورشات الأعمال جنبا لجنب مع باقي الفئات مما يكون لدى هذه الفئة نظرة دقيقة عن كل صغيرة و كبيرة في العمل تحول دون الحاجة لإشراك باقي الفئات في عملية التشخيص الإجرائي لمشاكل و معوقات العمل بالمؤسسة نتيجة إرتباطية هذه الفئة بالواقع الميداني للأعمال بالمؤسسة .

5.2. عرض و تحليل عبارات المحور الخاص بتنوع الأساليب الرقابية و دوره في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية :

نهدف من خلال هذا المحور لدراسة و تحليل العبارات الخاصة بالفرضية التالية :

- لإستراتيجية تنوع الأساليب الرقابية دور في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية للمؤسسة العمومية الاقتصادية لتوزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة.

و هذا من خلال الأبعاد التالية : تطبيق أسلوب الرقابي التقليدي المتمثل في الرقابة العلنية أما البعد الثاني فمتعلق بتطبيق الأسلوب الرقابي العلني كأسلوب حديث في الإدارة المعاصرة .

جدول رقم 19 : خاصة بإجابات أفراد العينة حول الفرضية الخاصة بإستراتيجية تنوع الأساليب الرقابية و دورها في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية .

ترتيب	قيمة الاحتمالية	قيمة إختبار t	انحراف معياري	متوسط حسابي	درجات الاستجابة			العبرة	
					معارض	محايد	موافق		
4	0.000	24,37	0.623	2.19	22	32	40	Fi	01. تعتمد القيادة على أساليب واضحة للرقابة على الأداء الوظيفي للعمل.
					23.40	34.04	42.55	%	
3	0.000	23,39	0.837	2.20	25	27	42	Fi	02. تحرص القيادة على التزام العمال بالقواعد واللوائح التنظيمية الصادرة بكل صرامة.
					26.59	28.72	44.86	%	
2	0.000	25,50	0.761	2.34	20	22	52	Fi	03. تقييم الأداء خاضع لمعيار رقابية واضحة يمكن الرجوع إليها.
					21.27	23.40	55.31	%	
7	0.000	25,17	0.894	1.57	57	20	17	Fi	04. ينمي المشرفين لدى عمالهم المسؤولية الفردية عن الأعمال بغرس مفهوم الرقابة الذاتية .
					60.63	21.27	18.08	%	
6	0.000	24,41	0.846	2.05	30	20	44	Fi	05. يتم انجاز الأعمال بكل مسؤولية من قبل العمال من دون حاجة لرقابة من قبل المشرفين .
					31.81	21.26	46.80	%	
5	0.000	25,13	0.863	2.17	24	30	40	Fi	06. يتحمل كل فرد مسؤوليته في العمل وعن الوسائل من دون تهرب
					25.53	31.91	42.55	%	
1	0.000	23,58	0.822	2.42	20	11	63	Fi	07. يتم مساءلة العمال عن كل تغيب أو تأخير أو سوء استخدام للموارد المؤسسة بكل حزم .
					21.27	11.70	67.02	%	
				2.13	المتوسط الحسابي الإجمالي				
				0.80	الانحراف المعياري العام				

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن قيمة إختبار t كانت في جميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أن قيمة إختيار t للإشارة بلغ 24.50 بمستوى إحصائية تساوى 0.000 مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة معنوية عند درجة الاستجابة (موافق محايد معارض) لكل عبارة من عبارات هذا المحور بمعنى أن التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة غير متساوية عند مستوى الدلالة 0.05 حيث يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المحور قد بلغ 2.13 و إنحراف معياري قدر 0.80 حيث وقع المتوسط الحسابي المحسوب في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي [-1.67 - 2.34] ، مما يعني أن أفراد العينة على درجة متوسطة من الاقتناع بنوعية الأساليب الرقابية المطبقة من قبل الإدارة و دورها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية خاصة الأساليب العلنية منها التي تبقي على درجة محدودة من الفاعلية لوجود أساليب أكثر نجاعة تعتمد في الإدارة الحديثة.

العبارة الأولى: يتم مسائلة العمال عن أي تأخر، أو تغيب، أو سوء استخدام لموارد المؤسسة لقد جاء ترتيب هذه العبارة الأول من حيث ترتيب الأهمية في هذا البعد ، و ذلك بمتوسط حسابي مقدر ب 2.42 و انحراف معياري بلغ 0.69 ، أي أن المتوسط الحسابي واقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34 - 3.00] أي بنسبة موافقة قدره ب 67.02% من مجموع أفراد العينة و نسبة معارضة لم تتجاوز 21.27% و هذا يمكن تفسيره بمدى حزم إدارة المؤسسة في تطبيق ما احتوته القواعد و اللوائح التنظيمية للمؤسسة كرقابة علنية على أي إخلال بالانضباط بالمؤسسة من خلال كشف الحضور اليومي عند مواقيت الدوام عند الدخول و الخروج ، مراقبة الوسائل وذلك للمحافظة على نمط سلوك معين للحيلولة دون أي انحرافات في العمل يصعب احتوائها إذا تكررت خاصة و إن هذه العوامل المذكورة تدخل في عملية تقييم العامل لاحتساب مردودية العامل الشهرية و التي يتم من خلالها منح العلاوات النصف سنوية للعامل ، أو احتساب الترقيات في المنصب أو الرتب ، لذلك فالتقيد بالرقابة الموضوعية يعد من الأساليب المحققة للعدالة بين العمال و من زاوية أخرى يمكن تفسير نسبة المعارضة المقدرة 21.27% من قبل العمال بالمؤسسة فيما يخص تطبيق هذا النوع من الرقابة بنوع من عدم الثقة بين العمال و المشرفين بتطبيق رقابة مباشرة هذا من جهة ، أو بنوع من

عدم العدالة في الاحتكام للكشوف الغياب و المداومة خاصة في تحصيل المردودية و الترقية أي في خضوعها أحيانا للعوامل شخصية .

العبرة الثانية: تقييم الأداء العمالي خاضع لمعايير واضحة و محددة بدقة يمكن الرجوع إليها لقد جاء ترتيب هذه العبارة ثانيا من حيث ترتيب الأهمية في المساهمة في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 2.34 و انحراف معياري بلغ 0.76 أي أن المتوسط حسابي واقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34 - 3.00] و ذلك بنسبة موافقة بلغت 55.31% من مجموع عينة البحث ، و بنسبة معارضة كانت مقدرة بـ 21.28% مما يعني أن عملية التقييم العمالي خاضعة لأساليب واضحة و محددة من قبل المشرفين تدعي ميزان التقدير السلوكي حسب الدراسة الاستطلاعية حيث تتم في استمارة تقييم خاصة بكل عامل تحمل تقديرات نقطية على مسار العمل فيما يخص الغيابات التأخرات ، كمية العمل و الانجاز العلاقات و العقوبات ، لكل عنصر من هذه العناصر درجة تقدير يحددها المشرف المباشر للعامل بحسب المواظبة و الالتزام من قبل العامل، حيث تخصص لكل عامل استمارة يتم تقييمه بها تسهم العلامة المحصل عليها في تحصيل منحة المردودية و الترقية و الترسيم بالنسبة للعمال الجدد ، كما تشير النسبة المسجلة من قبل العمال المؤيدين لهذه العبارة بمدى خضوع المشرفين لمعايير التقييم الفعلية من دون غموض ، أما عن نسبة المعارضة المقدرة 21.27% فنرى أنها نابعة من عدم علم بعض العمال بهذه الطريقة في التقييم أو لعدم تحملهم لمسؤولياتهم في العمال ما ينجر عليه تحصلهم على علامات تقييمية منخفضة تعيق تحقيق تطلعاتهم في تحصيل علاوة مردودية كبيرة أو تحقيق درجة ترقية كبيرة .

العبرة الثالثة : تحرص القيادة على التأكد من تطبيق اللوائح و القواعد التنظيمية المختلفة الصادرة من قبل الإدارة بكل صرامة لقد جاء ترتيب هذه العبارة ثالثا من حيث أهمية المساهمة في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.20 و الانحراف معياري 0.83 مما يعني أنها تقع في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي [1.67 - 2.34] أي مساهمة متوسط في هذا البعد وذلك بنسبة موافقة مقدرة 44.68% من أفراد عينة الدراسة ، في حين قدرة نسبة المعارضة على فحوى هذه العبارة بـ 26.69% وهذا يدل على مدى سهر القيادة على إصدار و تطبيق اللوائح و القواعد التنظيمية بشكل دوري لتنظيم سير الأعمال بشكل فاعل كنوع من الرقابة العلنية لكبح أي إخلال بأنظمة الانضباط بالمؤسسة و

ذلك عبر استعمال طرق و أساليب للتأكد من الالتزام بأوقات العمل و الحضور من خلال كشف الحضور اليومي عند مواقيت الدوام عند الدخول و الخروج ، وذلك للمحافظة على الانضباط لدخول هذه الإجراءات في عملية تقييم العامل لاحتساب مردودية العامل التي تأخذ شكل تنقيط شهري يتم من خلال منح علاوة نصف سنوية، كما لها قيمة كبيرة في عملية الترقية سواء في الرتب أو المناصب بالمؤسسة لذلك ينتقيد المسؤولون برقابة انضباط العمال بهذا النوع من الأسلوب لتحقيق نوع من العدالة بين العمال كما يمكن تفسير نسبة المعارضة المسجلة بـ 21.27% من قبل العمال بشعور فئة من العمال بتتوع من عدم العدالة من قبل المشرفين في مدى تطبيق اللوائح و الأنظمة الرقابية بوجود علاقات شخصية بين المشرفين و العمال أو بنوع من الظلم فيما يخص عملية الترقية التي تتحدد من قبل المشرفين المباشرين للعمال عبر عملية التقييم التي قد تحمل نوع من التحيز.

العبرة الرابعة : تعتمد القيادة على أساليب واضحة للرقابة على أداء العمال جاء ترتيب هذه العبارة رابعا من حيث ترتيب الأهمية في المساهمة في هذا البعد ، و ذلك بمتوسط حسابي مقدر 2.19 وانحراف معياري بلغ 0.62 مما يعني أنها واقعة في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي

[2.34 - 1.67] ، أي أن ما نسبته 42.55% من أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة ، و على العكس من ذلك فقد بلغ نسبة المعارضة 23.40% من أفراد العينة وقد يفسر ذلك من خلال اعتماد المسؤولين على أساليب رقابيه تقليدية كالتقارير ، الملاحظة المباشرة و مقارنتها بالعملية التخطيطية ومدى تطابقها مع الأهداف قصيرة المدى والمتوسطة ، كما يتم تطبيق هذه الأساليب على الفئة الدنيا من عمال المؤسسة التي لم يتجاوز نسبتها 40.42 % وذلك لتقليص أي انحراف أو أخطاء في العمل ناتجة على عدم المسؤولية أو ضعف في الإلمام بالعمل خاصة لدى العمال المستقطبين حديثا حيث يتم تطبيق هذا النوع من الأسلوب العلني و المباشر بهدف رفع المستوى المهاري للعامل لزيادة فاعلية الأداء بما يسمح ببلوغ النمط المتوقع من السلوك لدى العامل

العبرة الخامسة : يتحمل كل فرد مسؤوليات تجاه العمل و الوسائل من دون تهرب لقد جاء ترتيب هذه العبارة خامسا من حيث ترتيب الأهمية في هذا البعد و ذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.17 و انحراف معياري بلغ 0.86 أي أن المتوسط الحسابي واقع في المدى [2.34-1.67] مما يعكس أن ما نسبته 42.55% من أفراد العينة موافقون على ما جاء في هذه العبارة ، و على العكس من ذلك

فان نسبة المعارضة فقد قدرة بـ 25.53% و ذلك قد يفسر بأمرين رئيسيين الأول هو طبيعة الرقابة العننية المفروضة على العمال من قبل الطاقم المشرفة و الذي يحول دون أي نوع من التسبب العمالي أو إهمال للوسائل العامة للمؤسسة ، أما الأمر الثاني فنابع من درجة الوعي التي يعتمدها المجيبين من عمال لكونهم يحملون أما وعيا دينيا نابع من طبيعة تنشيتهم الدينية التي تحول و تتعارض مع عدم إخلاصهم في العمل ، أو من المستوى الولاء التنظيمي الذي يميزهم الكثير من عمال المؤسسة و ناتج عن الفترة الطويلة التي قضوها في هذه المؤسسة من اعتبار أن أكثر من 41% من عمال المؤسسة تفوق خبرتهم المهنية بالمؤسسة 15 سنة فهم على درجة كبيرة من الولاء لصالح هذه المؤسسة تجعلهم يتحملون ما يوكل لهم بكل مسؤولية ، و من ناحية أخرى يكمن تفسير نسبة المعارضة المسجلة بـ 25.53% برفض هذه العناصر من العمال لأسلوب الإشراف المباشر الذي يجعل من العمال أنهم محل شك في مدي تأهيلهم و قدرتهم على انجاز ما يوكل لهم من أعمال .

العبارة السادسة : يتم انجاز الأعمال بكل مسؤولية من قبل العمال من دون حاجة لرقابة مباشرة من قبل المشرفين جاء ترتيب هذه العبارة سادسا من حيث ترتيب الأهمية بالنسبة لعبارات هذا المحور و ذلك بمتوسط حسابي قدر 2.05 و انحراف معياري بلغ 0.846 أي أن المتوسط الحسابي واقع في المدى المتوسط [1.67-2.34] و ذلك بنسبة معارضة قدرة بـ 46.80% من قبل أفراد عينة البحث ، بالمقابل من ذلك كانت نسبة الموافق قد بلغت 31.91% و هذه الإجابات المعارضة نابعة من نمط الرقابة العننية التي تفرضها طبيعة الأسلوب المركزي للسلطة في المؤسسة التي تحتم على المشرفين المباشرين تتبع العمال في دقائق الأمور المتعلقة بالعمل و إجراءاته لتأكد من مدي تطبيق الأوامر الصادرة من أعلى هرم السلطة للتحكم أكثر في العمل حيث ينتج على ذلك تصدع في العلاقة بين المشرف و العامل نتيجة الأسلوب الرقابي المفروض الذي يقيد العامل في الكثير من الأحيان و الذي يشعره بنوع من عدم الثقة بين العامل و المشرف خاصة و أن 31.91% من الموافقون يعتقد أنهم بإمكانهم تحمل مسؤوليات العمل بكل جدية نتيجة لخبرتهم من جهة وكفاءتهم من جهة أخرى نظرا لأن 41% من عمال المؤسسة تفوق خبرتهم المهنية بالمؤسسة 15 سنة ، من جهة أخرى أن 64% من مجموع العينة تحمل شهادة متخصصة .

العبرة السابعة : ينمي المشرفين لدى عمالهم المسؤولية في العمال بغرس مفهوم الرقابة الذاتية لكل عامل لقد جاء ترتيب هذه العبارة سابعا من حيث ترتيب الأهمية في المساهمة في هذا المحور و ذلك بمتوسط حسابي مقدر بـ 1.57 و انحراف معياري بلغ 0.894 ، أي أن المتوسط الحسابي واقع في المدى المتوسط [1.67-2.34] وذلك بنسبة معارضة قدرة بـ 60.63% من أفراد عينة البحث ، و على العكس من ذلك قدرة نسبة الموافقة بـ 18.08% و هذا دال على ضعف اعتماد الإدارة على مفهوم الرقابة الضمنية أو الذاتية التي تتادي بها النظريات الحديثة في السلوك التنظيمي كنظرية Z من حيث عملية الرقابة فلا تحبذ هذه النظرية الرقابة الرسمية المشددة، لأنها تعلم أن بإمكان العامل أو المجموعة ككل مراقبة نفسها بنفسها خاصة عند تنمية قدرات العامل في تحمل المسؤولية جماعيا تخويل السلطة لعدة عناصر في المنظمة إضافة إلى إعطاء فرصة للعمال بالمشاركة في القرار الإداري الهام و على هذه الأسس نشير أن نسبة المعارضة المسجلة هي في الأخرى نابعة من طبيعة نمط الإشراف الذي يتميز بدرجة المركزية المفروضة المعبر عنها في أجوبة أفراد العينة في السؤال الخامس من المحور الثاني حيث أن 60.63% من مجموع العينة يعارضون فكرة وجود لعملية تخويل للصلاحيات بالمؤسسة في حين أن نسبة المحايدة بلغت 20.21% أما الموافقة فلم تتجاوز 19.14%، كما أن المشاركة في القرار من خلال المحور ككل لم يتجاوز متوسطها الحسابي 1.55 و هي نسبة ضعيفة بالمقارنة المدى المتوسط الذي ينحصر في [1.67-2.34] و على هذه الأسس فإن تنمية مفهوم الرقابة الضمنية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز لم يصل للمستوى المطلوب بعد .

6.2. نتائج الفرضية الخاصة بتنوع الأساليب الرقابة و دورها في الرفع مستوى الفاعلية التنظيمية .

من خلال تحليل عبارات هذا المحور يتضح أن مستوى الرقابة كان على درجة متوسطة من حيث التحليل الإحصائي الذي بلغ متوسطه الحسابي العام 2.10 مما يعكس درجة التفاوت في الاقتناع لدى عمال المؤسسة بين البعدين المقاسين في العبارات إذ اعتمدنا على قياس أسلوب الرقابة العلنية و الرقابة الضمنية حيث أشارت نتائج الإجابات على تباين واضح

في تطبيق المؤسسة للنوعين بشكل غير متناسب حيث أشارت الإجابات المعنية بتطبيق الرقابة العلنية على ما يلي :

- مساءلة العمال عن التقيد بأنظمة العمل صارمة الموافقة العمالية عن هذه العبارة بلغت %67.02

- الصرامة في تطبيق اللوائح و القواعد من قبل القيادة بلغت موافقة العمال %44.86

- وضوح أساليب الرقابة و تقييم الأداء من خلال أنها محددة بدقة بلغت الموافقة %55.31.

6.2 نتائج الفرضية الخاصة باستراتيجية تنوع الاساليب الرقابية و دورها في رفع الفاعلية التنظيمية :

ربما هذه المؤشرات تدل على وضوح الأسلوب الرقابي العلني السائد في المؤسسة الذي يعد نتاج النمط المركزي الذي تفسره نتائج العبارة الخامسة من محور المشاركة و التي تعبر عن درجة اللامركزية بالمؤسسة أو التخويل و التي لم تتعدى نسبة الموافقة عليها نسبة 19.14 %، مما يعطي نظرة جزئية عن طبيعة الإشراف الذي يتميز بالإشراف المباشر و اللصيق حيث يعد هذا النوع من الرقابة الذي تمارسه المؤسسة شيئاً مبالغاً فيه من الرقابة على العاملين ، إعتباراً من كون العمال قد يقبلون قدراً معيناً من الرقابة على أعمالهم ، ولكنهم في نفس الوقت يطالبون بدرجة معينة من الاستقلال ، و حرية التصرف خاصة في مؤسسة كهذه التي يتميز طاقمها العمالي بخبرة مهنية كبيرة إذ أن أكثر من 75% من العمال تفوق خبرتهم 06 سنوات على الأقل بالمؤسسة مما يعطي و لو صورة بسيطة على درجة الانتماء الذي يتمتعون به ، و إذا نظرنا للعبارة الثالثة من محور الفاعلية التنظيمية و التي تشير لدرجة الاستقرار في العمل الذي يشعر به عمال المؤسسة نجد نسبة الموافقة مقدرة بـ 72.30% ، حيث أن ' التنسيق وليس التخويف هو جوهر الإدارة الجيد ، حسب ما ألت عليه العاملة الأسترالية ماري فوليث ¹.

كما يعد الإفراط في التقييد باللوائح التنظيمية و القواعد القانونية التي أشارت إليه العبارة الثانية و التي تصاغ بطريقة غير ديمقراطية لم تكتسب الطابع التمثيلي حيث تطبق بالزامية مما يقودنا للقول أنها ذات طابع عقابي مما ينتج عنها ممارستها لنوع من ضغط على العامل فتعيق في الكثير من الأحيان العامل مما قد يؤدي إلي نوع من الصراع حسب الفن جولدنر .

أما فيما يخص البعد الثاني المتعلق بأسلوب الرقابة الضمنية التي تتادي به المدارس التنظيمية الحديثة على غرار نظرية Z فان إجابات أفراد العينة كانت :

- تنمية المشرفين لدى عمالهم المسؤولية الفردية عن الأعمال نسبة الموافقة لم تتعدى 18.08%

¹ صالح ابن نوار ، مرجع سابق ، ص 188.

- إمكانية العامل لانجاز الأعمال بكل مسؤولية و من دون حاجة لرقابة مباشر بلغت الموافقة 46.80% أما المعارضة 31.81% .
- قدرة العامل لتحمل نتائج أعماله من دون تهرب نسبة الموافقة بلغت 42.55% أما المعارضة فقدره بـ 25.53%

حيث تعطي هذه الإجابة دلائل عن عدم قناعة العمال بنظام الرقابة السائد و الذي لم يتزقي لتنمية قدرات العامل على تحمل أعباء الوظيفية من خلال تحميله المسؤولية و تنمية أسلوب الرقابة الضمنية التشاركية التي يمكن للمشرفين تتميتها باعتبار أن عمال المؤسسة يكتسبون الخبرة اللازمة لتحمل أعباء الوظيفة إذ أن أكثر من 75% منهم يمتلكون خبر تفوق 6 سنوات عمل بالمؤسسة، إضافة لكون أكثر من 64% يمتلكون تكوين تخصصي يتلاءم و الوظائف المشغولة، كما أن عدم القناعة تلك نابعة من درجة المشاركة العمالية في اتخاذ القرار، حيث أن نتائج العبارة الثانية من المحور الثاني تشير أن درجة تقبل المشرفين لمقترحات العمال تحظى بمعارضة قدرة 59.57%، و هذا يتنافي بما جاء به دافيد إمري¹: أن الأفراد سيبدلون أقصى جهودهم في العمل ويساهمون في عملية التنظيم إذا أحسوا أو تأكدوا من أن الإسهام في تحقيق الأهداف العملية لقسمهم هي بمثابة وسيلة لإشباع قيم عملهم الخاصة في أي وقت ، وهذا ما يدفعهم إلى العمل على تحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية، خاصة إذا ما منحت لهم الفرصة في اتخاذ القرارات لأنهم غالبا ما يفضلون فهم وتأييد الأفكار التي شاركوا أو ساعدوا على صياغتها.

¹علي عبد الرزاق جليبي ، علم اجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، مصر، الإسكندرية ، ط1 ، 1999، ص63 .

3. عرض و تحليل عبارات المتغير التابع المتمثل في الفاعلية التنظيمية :

نهدف من خلال دراستنا في الإجمال إلى قياس مستوى الفاعلية التنظيمية لمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز اعتمادا على الاستراتيجيات القيادية المختلفة و المتمثلة في تنمية المورد البشري، المشاركة العمالية في القرار الإداري ، تنوع الأساليب الرقابية، و من خلال هذا المحور نحاول دراسة المتغير التابع و المتمثل في (الفاعلية التنظيمية) من خلال التطرق إلى ثلاثة أبعاد رئيسية بحسب الأهمية ألا و هي الروح المعنوية، الرضا العمالي الأداء الوظيفي بحسب المؤشرات المعبر عنها في العبارات الجدول الموالي :

الجدول رقم 20 : خاص بإجابات أفراد العينة و الخاصة بالمتغير التابع للدراسة و المتمثل في الفاعلية التنظيمية .

ترتيب	قيمة الاحتمالية	قيمة إختبار t	إنحراف معياري	متوسط حسابي	درجات الاستجابة			العبارة	
					معارض	محايد	موافق		
7	0.000	33.64	0.70	2.48	12	24	57	Fi	تشعر بالثقة في النفس والاستقرار المهني و أنت تؤدي ما يوكل لك من أعمال بالمنصب الذي تشغله
					12.8	26.6	61.2	%	
11	0.000	31.16	0.72	2.32	14	35	44	Fi	تكاد تنعدم معدلات الغياب والتأخير عن العمل بالمصلحة التي تعمل بها.
					14.9	38.3	46.8	%	
1	0.000	55.02	0.47	2.71	1	25	68	Fi	لم تفكر في تغير مصلحة العمل الذي تعمل بها لضغط ما في العمل.
					1.1	26.6	72.3	%	
5	0.000	37.52	0.67	2.52	5	36	61	Fi	الجو العام للعمل مهياً وملائم لأداء الأعمال بشكل يضمن السلامة المهنة للعمال
					5.3	39.4	54.3	%	
3	0.000	40.21	0.64	2.55	6	29	58	Fi	تقدم المؤسسة أجور محفزة للعمال لبذل جهد أكبر في أداء الأعمال الموكلة له .
					6.4	31.9	61.7	%	
2	0.000	43.45	0.59	2.63	5	24	65	Fi	تقدم المؤسسة خدمات اجتماعية متنوعة ومزايا مالية لعمالها دوريا .
					5.3	26.6	68.1	%	

6	0.000	38.17	0.60	2.50	7	33	54	Fi	تتم الترقية في المنصب بشكل عادل ووفق معايير موضوعية من قبل الإدارة.
					7.4	35.7	57.4	%	
8	0.000	33.77	0.72	2.47	12	24	58	Fi	تبسط الإدارة إجراءات العمال لتسهيل أداء العمال ببسر وسهولة .
					12.7	25.5	61.7	%	
4	0.000	39.78	0.61	2.53	6	31	56	Fi	يتم إنجاز الأعمال وفق العملية التخطيطية المعدة سابقا ووفق الأهداف المسطرة .
					3.4	34	59.6	%	
9	0.000	33,77	0.70	2.38	12	33	48	Fi	نحرص الإدارة والعمال على حد سواء على إتمام الأعمال بالالتزام بالمدة الزمنية المبرمجة لذلك .
					12.9	35.1	51.6		
12	0.000	39,78	0.52	2.07	33	21	40		لا تتلقى أي نوع من الضغوط في عملك من قبل المشرفين المباشرين لك .
					35.10	22.34	42.54	%	
10	0.000	31,76	0.49	2.29	15	36	43	Fi	تتلقى تحفيز معنوي من قبل المشرفين عليك في العمال لقاء ما تنجز من مهام موكلة إليك .
					15.95	38.29	45.74	%	
2.45					المتوسط الحسابي العام				
0.61					الإنحراف المعياري العام				

من خلال القراءة الإحصائية للجدول يتبين أن قيمة إختبار t كانت في جميع عبارات هذا المحور دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 0.05 حيث أن قيمة إختيار t للإشارة بلغ 38.16 بمستوى الاحتمالية تساوى 0.000 مما يدل على وجود إختلافات ذات دلالة معنوية عند درجة الاستجابة (موافق محايد معارض) لكل عبارة من عبارات هذا المحور، أي أن التوزيع التكراري لاستجابات أفراد العينة غير متساوية عند مستوى الدلالة 0.05 ، كما يمكن القول أن المتوسط الحسابي الكلي لفقرات هذا المحور قد بلغ 2.45 و إنحراف معياري قدر 0.61 حيث يقع المتوسط الحسابي المحسوب في المدى الأعلى [3.00-2.34] ، مما يمكن القول أن إجابات أفراد العينة مقتنعون أن المؤسسة على درجة عالية نوعاً ما من الفاعلية التنظيمية حسب الأبعاد المتعلقة بالفاعلية التي تتناول بعد الاستقرار الوظيفي للعمال بالمؤسسة، بعد الرضا الوظيفي للعامل، من خلالها جاءت إجابات أفراد العينة في اتجاه واحد تجاه عبارات هذا المحور، و على هذا الأساس يمكن عرض تلك العبارات كما يلي:

العبارة الأولى : لم تفكر في تغيير مصلحة العمل بالمؤسسة لعدم تلقيك ضغوط ما لقد جاء ترتيب هذه العبارة أولاً من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدر 2.71 و إنحراف معياري بلغ 0.47 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [3.00-2.34] أي بنسبة موافق قدرة 72.30% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة لم تتجاوز 4.30% و هذا يدل على أن القيادة الإدارية تحرص على توفير ظروف الاستقرار الوظيفي لعمالها من خلال توفير مجموعة من العوامل المادية و الاجتماعية من خلال تحسين الظروف الفيزيائية عبر توفير كل الوسائل العمل من خلال عملية التجهيز و الأمن الصناعي كمستلزمات الأمن و السلامة المهنية و توفير التكوين الضروري لمزاولة العمل من دون صعوبات و مخاطر أو عبر توفير

تجهيزات تقنية متطورة ، كما توفر المؤسسة أجور مادية محفزة باعتبارها مؤسسة اقتصادية فهي تمنح علاوات و مكافآت إضافية خاصة للعمال التقنيين إضافة إلى توفير ظروف إجتماعية من خلال توفير علاقات يسودها التقدير و الاحترام المتبادل حسب إستنتاجنا مما جاء في عبارات المحور الثاني من خلال عملية الاتصال و التنسيق الكبير بين عمال المؤسسة و المشرفين المباشرين لهم .

العبرة الثانية : تقدم المؤسسة خدمات إجتماعية متنوعة ومزايا مالية لعمالها دوريا لقد جاء ترتيب هذه العبرة ثانيا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدر 2.68 و إنحراف معياري 0.59 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] أي بنسبة موافق قدرة بـ 68.10% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة لم تتجاوز 5.30% ، حيث يمكن تفسير ذلك بقناعة عمال المؤسسة لما توفره لهم المؤسسة من عوامل تحفيز خارج الأجور الثابتة حيث تعد تلك الحوافز أهمها نظام المشاركة في الأرباح إضافة إلى العوامل التحفيز المعنوي كتوفير طب العمل لصالح عمالها و بعض الحوافز الأخرى مثل القروض عند بعض المناسبات كالزواج، أو مشاركة المؤسسة عمالها في بعض المناسبات الدينية بتقديم عمرة من خلال برامج تعدها مصلحة الشؤون الاجتماعية بالمؤسسة لفائدة بعض العمال عن طريق القرعة، أو التحفيز عن طريق عملية الترقية الدورية التي تتم بشكل عادل مما يحقق نوع من الرضا العمالي الذي يخدم صالح المؤسسة و يحقق نوع من الإشباع المعنوي للعمال .

العبرة الثالثة : تقدم المؤسسة أجور محفزة للعمال لبذل جهد أكبر في أداء الأعمال الموكلة لك لقد جاء ترتيب هذه العبرة ثالثا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة

لهذا المحور، وذلك بمتوسط حسابي قدر 2.55 و إنحراف معياري 0.64 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] أي بنسبة موافق قدرة ب 61.70% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة لم تتجاوز 6.40% حيث تشير هذه النسب إلي أهمية الأجور التي يتلقاها العمال بالمؤسسة نتاج ما يقدمونه من أعمال و هذا نابع من كون المؤسسة تملك نظام أجور عالي بالمقارنة مع مؤسسات في قطاعات أخرى حيث يلبي هذا الأجر إحتياجات العامل الفيزيولوجية التي يمكن بواسطتها تحقيق الحاجات الأساسية بالإضافة أن عمال المؤسسة ليس لهم مطالب متكررة حول أنظمة الأجور، مما يدل على إمتلاك المؤسسة نظام أجور محفزة و مساعدة على الاستقرار المادي للعامل و إستقراره في العمل بالمؤسسة و المشجعة لاستقطاب كفاءات أخرى من سوق العمل تساهم في تحقيق مستوى مقبول من الفاعلية التنظيمية .

العبارة الرابعة : يتم إنجاز الأعمال وفق العملية التخطيطية المعدة سابقا ووفق الأهداف المسطرة لقد جاء ترتيب هذه العبارة رابعا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور، وذلك بمتوسط حسابي قدر 2.53 و إنحراف معياري 0.617 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] بنسبة موافق قدرة ب 56.60% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة لم تتجاوز 3.40% و هذا يعكس مدى وعي عمال المؤسسة و مشرفيها بأهمية تحديد الأهداف التنظيمية من خلال العملية التخطيطية التي تعدها القيادة للسير وفقها حيث تعد الخطط أداة إسترشاد للمرؤوسين و المشرفين لإعتبارها تحمل جملة أهداف تتخذ كمعيار يمكن الرجوع إليه للحكم على الأداء من جهة و مقارنة النتائج من جهة أخرى ، فتحديد الأهداف و التخطيط لها يعد من عناصر قيام التنظيم حيث ترتبط في الأغلب بقيم و ثقافة المنظمة المحددة في رسالتها التي تعكس فلسفة نابعة من توجهات الأفراد و المجتمع كما يعد تحديد الأهداف و بلوغها في الآجال المحددة من عوامل التي تقاس بها المرودية و بالتالي إرتباطها بعملية التقييم و

المراجعة التي تقام دوريا فالتنظيم الحديث يركز في قيامه على الأنشطة المعروفة التي حددها فايول و من ضمنها نشاط التخطيط الذي تولي له المؤسسة أهمية في بلوغ الأهداف. العبارة الخامسة : الجو العام للعمل مهياً وملائم لأداء الأعمال بشكل يضمن السلامة المهنية للعمال لقد جاء ترتيب هذه العبارة خامسا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدر 2.52 و انحراف معياري 0.67 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] أي بنسبة موافق قدرة 54.30% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فان نسبة المعارضة لم تتجاوز 5.30% ، حيث تشير هذه النسب إلى أن عمال المؤسسة يشعرون برضا وظيفي على الظروف و الإجراءات الروتينية من خلال العمل في حد ذاته و من خلال ظروف العمل ككل خاصة عند مقارنة ما جاء في إجابات الفقرة الخامسة عن مدى قناعة العمال بملائمة ظروف من خلال السلامة المهنية المتوفرة ، أو من خلال إجابات العبارة التاسعة حول إجراءات العمل التي تحرص القيادة على تبسيطها و تيسيرها عن طريق التكوين و التدريب المستمر الذي يتلقاه عمال المؤسسة على اختلاف تخصصاتهم أو عن طريق التواجد المستمر و القريب للمشرفين بشكل دائم يعطي المساعدة المطلوبة في الوقت اللازم .

العبارة السادسة : تتم الترقية في المنصب بشكل عادل ووفق معايير موضوعية من قبل الإدارة لقد جاء ترتيب هذه العبارة سادسا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدر 2.50 و إنحراف معياري 0.60 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] بنسبة موافق قدرة 57.40% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فان نسبة المعارضة لم تتجاوز 7.40% حيث يمكن تفسير ذلك برضا و مصداقية نظام التقييم الذي تعتمد القيادة في عملية الترقية سواء في

الرتب أو في المناصب حيث تتم الترقية في المؤسسة بالاعتماد على تتبع مسار العامل عبر إستمارة التقييم الفردية لكل عامل و التي تعتمد في تحصيل المردودية و الترقية إستنادا للمواظبة في العمل، الحضور، حسن العلاقات ، فعلمية الترقية بالمؤسسة نابعة من عدالة نظام التقييم الذي يعتمد على معايير واضحة و دقيقة يستند عليها المشرف في تقييم عماله و ذلك لإعطاء فرصة للعامل في تحقيق ذاته عن طريق الترقية لإعتبار تحقيق الذات أحد عوامل التحفيز و تحقيق الحاجات حسب العالم أبراهام ماسلو .

العبارة السابعة : تشعر بالثقة في النفس والاستقرار المهني و أنت تؤدي ما يوكل لك من أعمال بالمنصب الذي تشغله لقد جاء ترتيب هذه العبارة سابعا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.48 و إنحراف معياري 0.70 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] أي بنسبة موافق قدرة 61.20% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فان نسبة المعارضة لم تتجاوز 12.80%، حيث يمكن تفسير أن العمال يتمتعون الروح المعنوية العالية باعتبار الثقة و الإستقرار النفسي أحد مؤشرات الدالة على درجة الروح المعنوية و درجة الرضا العمالي باعتبارها انعكاس لعدة عوامل أهمها نمط الإشراف الإداري و طرق التسيير حيث تعتمد الإدارة على نمط مرن من خلال العلاقات الايجابية بين المشرفين و العمال التي يسودها الإحترام المتبادل، إضافة إلى عامل التكوين التي يستفد منه أغلب عمال المؤسسة الذي يعد عامل مهم في تحقيق معنوية عالية للإفراد لإعتباره عامل لتنمية الثقة لدى العامل و ذلك ما أشارت إليه عبارات المحور الأول من خلال التأيد المطلق لفاعلية إستراتيجية التطوير البشري بالمؤسسة حيث بلغ متوسطها العام 2.58 ، إضافة إلى مصداقية عملية

الترقية التي تتم بشكل عادل و هذه المؤشرات في مجملها عوامل دالة مؤيدة لما جاء في إقتناع العينة تحقيق شروط الثقة و الاستقرار المهني بالمؤسسة .

أما نسبة المعارضة المسجلة و المقدرة 12.80 % فهي على الأرجح نابعة من كثافة العمل بالنسبة لعدد من العمال من ذوى الأعمال الروتينية المتعلقة بإصلاح الأعطاب التي يتكرر إستدعائهم للعمل في كل وقت خاصة في فصل الشتاء التي تتكرر فيه مثل هذه المشاكل نتاج الظروف المتغيرة مما يشعر هذه الفئة من العمال بنقص الإستقرار و الضغط في العمل.

العبرة الثامنة : تبسط الإدارة إجراءات العمل لتسهيل أداء العمال ببسر وسهولة في المنصب الذي تشغله لقد جاء ترتيب هذه العبارة ثامنا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.47 و إنحراف معياري 0.72 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] أي بنسبة موافق قدرة 61.70% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فان نسبة المعارضة لم تتجاوز 12.70% و هذا يفسر على مدى حرص المؤسسة على تسهيل مهام العامل عبر التخصص الوظيفي من جهة ، وتقسيم العمل من جهة أخرى مع تحديد دقيق لمهام كل عامل تجنباً لوقوع العامل في التعقيد الذي يؤدي إلي ضياع الوقت و الجهد .

العبرة التاسعة : تحرص الإدارة والعمال على حد سواء على إتمام الأعمال بالالتزام بالمدّة الزمنية المبرمجة لذلك لقد جاء ترتيب هذه العبارة تاسعا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدر ب 2.38 و إنحراف معياري 0.7 أي أنها تقع في المدى الأعلى للمتوسط الحسابي [2.34-3.00] أي بنسبة موافق قدرة 51.60 % من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فان نسبة المعارضة لم

تتجاوز 12.90%، و هذا يعكس أن الإدارة في أغلب المهام الإدارية و التقنية تستند إلى الموضوعية في تقسيم الأعمال من خلال تحديد دقيق لمحتوي العمل بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة و المخصصة لمختلف العمليات سواء الزمنية أو الفنية المتوفرة للعامل حسب تأهيله العلمي، أو حتى تنوع المهام و الأعمال لعدم الوقوع في الروتين الذي يعيق أداء العامل لمهامه في الحدود المتاحة، و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة المسجلة 12.90 % على هذه العبارة فهي نابعة حسب تحليلاتنا من كثافة بعض الأعمال في فترات من السنة كأعمال نهاية السنة لدى قسم المحاسبة مثلا أو في الأعمال التقنية في المشاريع التوسعية التي تجبر المؤسسة على تسليمها في آجالها المحددة مما يضطر المؤسسة لمضاعفة ساعات العمل لإتمام الأعمال في آجالها، أو من خلال الطلبات المتزايدة من قبل الزبائن و المؤسسات في بعض الفترات مما يصعب على المؤسسة استيعاب كل الطلبات .

العبارة العاشرة : تتلقي تحفيز معنوي من قبل المشرفين عليك في العمال لقاء ما تنجز من مهام موكلة إليك لقد جاء ترتيب هذه العبارة عاشرا من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.32 و إنحراف معياري أي أنها تقع في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي [1.67- 2.34] أي بنسبة موافق قدرة 45.74% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة لم تتجاوز 15.95%، و هذا يعكس درجة التقدير التي يحظى بها عمال المؤسسة من تحفيز معنوي لقاء ما يقدمونه من أعمال حيث ينبع من قناعة الكثير من المشرفين بالنظرة الإنسانية القائمة على رفع الروح المعنوية للعامل من خلال تثمين منجزات لإن العامل بحاجة لتحفيز معنوي من قبل المشرفين يعادل ما يتلقاه من حوافز مادية من خلال ربما

قول ماري فوليت حيث تري أن العامل بحاجة لظروف إجتماعية و إنسانية في التنظيم مطابقة لظروفه و رغباته الاجتماعية و الإنسانية خارج التنظيم ، أما نسبة المعارضة المقدره بـ 15.95 فهي على الأرجح نابعة من تقصير بعض المشرفين في المعاملة و هذا ناتج عن قصر النظرة لديهم في أهمية الحافز المعنوي مما يؤثر على إجابات أفراد عينة الدراسة التي تري غياب عامل التحفيز المعنوي أو ربما لكثرة المرؤوسين بالنسبة للمشرف الواحد مما يخلق له نوع من الصعوبة في التحكم في العمل يصعب عليه الاهتمام بعنصر التحفيز المعنوي .

العبارة الحادية عشر: تكاد تنعدم معدلات الغياب والتأخير عن العمل بالمصلحة التي تعمل بها لقد جاء ترتيب هذه العبارة أحد عشر من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية بالنسبة لهذا المحور ، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.29 و إنحراف معياري أي أنها تقع في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي [1.67 - 2.34] أي بنسبة موافق قدرة بـ 46.80% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضة لم تتجاوز 14.76% ، و هذا يعكس إنخفاض في الغياب و التأخر بالالتزام بالمواعيد المحددة من قبل الإدارة نتيجة تقييد المشرفين بضوابط العمل و المساءلة التي يتعرض لها العامل نتاج الإخلال بالنظام العام للعمل و ذلك ما دعمته إجابات أفراد العينة في العبارة السابعة من المحور الثالث التي كانت إجابات أفرادها حول مدى تطبيق المسائلة تقدر بحوالي 50% من أفراد العينة و هذا حرصا من الإدارة على التقييد بتطبيق اللوائح و القواعد التنظيمية للعمل من جهة و العدالة في التقييم من جهة أخرى بإعتبار أن التغيب و التأخر من العوامل المحددة لعملية التقييم .

العبارة الثانية عشر : لا تتلقي أي نوع من الضغوط في عملك من قبل المشرفين المباشرين لك لقد جاء ترتيب هذه العبارة إثنا عشر من حيث إسهامها في ترتيب الأهمية

بالنسبة لهذا المحور، وذلك بمتوسط حسابي قدر بـ 2.07 و إنحراف معياري 0.52 أي أنها تقع في المدى المتوسط للمتوسط الحسابي [1.67 - 2.34] أي بنسبة موافق قدرة 42.54% من أفراد عينة الدراسة و على العكس من ذلك فإن نسبة المعارضه لم تتجاوز 35.10%، و هذا يشير إلى درجة التقارب في الإجابات مما يعني أن طبيعة الأعمال و الإشراف هي المحددة لدرجة الضغط حسب المصلحة التي يشتغل فيها العامل فمثلا مصلحة التوزيع و التركيب طبيعة أعمالهم اليومية نتيجة الطلب المتزايد يخلق نوع من الضغط على العامل، في حيث أن نجد مصلحة التكوين يقل بها ضغط العمل نتيجة طبيعة العمل في حد ذاته فروتينية الأعمال في الغالب و إرتباط العامل بالبيئة الخارجية بشكل مباشر بمعنى التعامل المباشر مع الزبون في الغالب يكون المسبب الرئيس في حدوث ضغط على العامل، و على هذا الأساس فإن شعور العامل بالضغط أو عدمه يرجع لطبيعة المصلحة التي يعمل بها و طبيعة المشرف الذي يقوم عليه لأن طبيعة الأعمال تختلف من مصلحة لأخرى .

1.3. نتائج الاستجابات المتعلقة بالمتغير التابع (الفاعلية التنظيمية) :

لقد تم من خلال هذا المحور قياس الفاعلية التنظيمية من خلال أبعاد رئيسية تمثلت في الروح المعنوية و الرضا الوظيفي بالإضافة إلى الأداء الوظيفي على الرغم من تعدد أبعاد و مؤشرات الفاعلية إلا أننا اقتصرنا على الأبعاد الأكثر أهمية بالنسبة لرؤيتنا حيث تعد هذه الأبعاد المقاسة الأكثر تأثير في التنظيم من حيث تأثيرها المباشر في التنظيم ككل لترابطية هذه العناصر من حيث الأداء العام للمؤسسة إذ إتضح من خلال الأبعاد المدروسة و نتائج الاستجابات أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة تتمتع بفاعلية عالية حسب تحليل العبارات التي يشير متوسطها الحسابي العام 2.45 حيث يقع في المدى المتوسط الأعلى

[3.00 – 2.34] حيث نجد :

- إهتمام واضح باستقرار العمالة بالمؤسسة إعتباراً من كونه رأس المال الحقيقي و عنصر التفوق من خلال توفير عوامل الاستقرار المتمثلة في العوامل الصحية التي أشار إليها هزرنبج و المتعلقة بالأجور المادية و الحوافز المعنوية و عوامل السلامة المهنية حسب العبارات 04، 05، 06، 07 و التي تشير إلى تأييد واضح لأفراد العينة عليها .

- التركيز على تحسين الأداء من خلال ربط الأداء بالأهداف المخططة حسب العبارة التاسعة حيث تعتمد هذه الإدارة على وجود نظام يوفر إمكانية اتفاق الرئيس مع رؤوسيه من خلال التفاوض على وضع الأهداف على أساس أن تكون محددة رسمياً، وأن التفاوض يضمن قبول هذه الدوافع و على هذا الأساس فإن تحقيق هذه الأهداف عادة ما يؤدي إلي الحصول على بعض الحوافز مما يملي ذلك قيام المرؤوسين بعملية التنفيذ، على أن يتابع المدير أو الرئيس الأداء و حل المشاكل بصورة دورية، كما تعتبر المتابعة في هذه الحالة وسيلة رقابية مهمة غايتها تحسين الأداء .

الله الرحمن الرحيم

4. تحليل الارتباط بين متغيرات الدراسة .

1.4. نتائج إختبار الفرضية الأولى : المتعلقة بإستراتيجية تطوير المورد البشري و دورها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية

من أجل فحص هذه الفرضية إستخدمنا نتائج تحليل الإنحدار الخطي للمتغير التابع الموضحة في الجدول كالتالي :

الجدول رقم 21 : نتائج الارتباط الخطي المتعلقة بالفرضية الأولى.

المتغير التابع Y	المتغير المستقل X01	قيمة الاحتمالية	نموذج معادلة الإنحدار	الارتباط R	معامل التحديد R ²
مستوى الفاعلية التنظيمية	إستراتيجية تطوير المورد البشري	0.000	$Y=0.551 + 0.773 X_{01}$	0.485	0.235

تبين من خلال تحليل بيانات الجدول أن معامل الارتباط الخطي بين المتغير التابع مستوى الفاعلية و المتغير المستقل إستراتيجية تطوير المورد البشري قد بلغ 0.485 و هذا يدل على وجود إرتباط طردي موجب على مستوى متوسط بين المتغيرين.

مما يعني أن 23.50 % من مستوى التغير في الفاعلية التنظيمية نتاج فاعلية إستراتيجية تطوير القوى العاملة بالمؤسسة المنتهجة و هذا حسب ما أشار إليه معامل التحديد R² البالغ 0.235.

جدول رقم 22 : تحليل تباين خط الإنحدار المتعلق بالفرضية الأولى.

الاحتمالية	اختبار F	المربعات	درجة الحرية	sum	
α 0.000	81.330	2.889	1	2.889	مجموع المربعات
		0.36	92	3.268	مربعات البواقي
			93	6.157	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة كان 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية المقدرة بـ0.05 لذلك يمكن القول أنه توجد علاقة إرتباطية بين إستراتيجية تطوير القوى العاملة و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة

2.4. نتائج اختبار الفرضية الثانية : المتعلقة بإستراتيجية المشاركة العمالية في عملية إتخاذ القرار و دورها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية .

من أجل فحص هذه الفرضية إستخدمنا نتائج تحليل الإنحدار الخطي للمتغير التابع الموضحة في الجدول كالتالي :

جدول رقم 23 : نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الثانية.

المتغير التابع Y	المتغير المستقل X02	قيمة الاحتمالية	نموذج معادلة الانحدار	الارتباط R	معامل التحديد R ²
مستوى الفاعلية التنظيمية	إستراتيجية المشاركة العمالية في إتخاذ القرار	0.000	$Y=0.755 + 0.616 X_{02}$	0.278	0.077

تبين من خلال تحليل بيانات الجدول أن معامل الإرتباط الخطي بين المتغير التابع مستوى الفاعلية و المتغير المستقل إستراتيجية المشاركة العمالية في إتخاذ القرار قد بلغ 0.278 و هذا يدل على وجود إرتباط طردي موجب على مستوى ضعيف نوعا ما بين المتغيرين.

مما يعني أن 7.72% من مستوى التغير في الفاعلية التنظيمية نتاج ضعف فاعلية إستراتيجية المشاركة العمالية في إتخاذ القرار بالمؤسسة المنتهجة و هذا حسب ما أشار إليه معامل التحديد R² البالغ 0.077.

جدول رقم 24: تحليل تباين خط الإنحدار المتعلق بالفرضية الثانية.

الاحتمالية	اختبار F	المربعات	درجة الحرية	sum	
α 0.000	15.31	1.854	1	1.834	مجموع المربعات
		0.12	92	11.021	مربعات البواقي
			93	12.855	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة كان 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية المقدرة بـ 0.05 لذلك يمكن القول أنه توجد إرتباطية ضعيفة بين إستراتيجية المشاركة العمالية في إتخاذ القرار و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

3.4. نتائج إختبار الفرضية الثالثة : المتعلقة بإستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية و دورها في رفع مستوى الفاعلية التنظيمية .

من أجل فحص هذه الفرضية إستخدمنا نتائج تحليل الإنحدار الخطي للمتغير التابع الموضحة في الجدول كالتالي :

جدول رقم 25: نتائج الارتباط الخطي المتعلق بالفرضية الثالثة .

المتغير التابع Y	المتغير المستقل X 03	قيمة الاحتمالية	نموذج معادلة الإنحدار	الارتباط R	معامل التحديد R ²
مستوى الفاعلية التنظيمية	إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية	0.000	Y=0.575 + 0.725 X₀₃	0.317	0.100

تبين من خلال تحليل بيانات الجدول أن معامل الإرتباط الخطي بين المتغير التابع مستوى الفاعلية و المتغير المستقل إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية قد بلغ 0.317 و هذا يدل على وجود إرتباط طردي موجب على مستوى ضعيف نوعا ما بين المتغيرين.

مما يعني أن 10.48% من مستوى التغير في الفاعلية التنظيمية نتاج فاعلية إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية بالمؤسسة المنتهجة و هذا حسب ما أشار إليه معامل التحديد R² البالغ 0.100 .

جدول رقم 26: تحليل تباين خط الإنحدار المتعلق بالفرضية الثالثة .

الإحتمالية	اختبار F	المربعات	درجة الحرية	sum	
α 0.000	33.644	2.544	1	2.544	مجموع المربعات
		0.076	92	6.957	مربعات البواقي
			93	9.501	المجموع

يتبين من خلال الجدول أن مستوى الدلالة كان 0.000 و هي أقل من مستوى دلالة الفرضية الصفرية المقدرة بـ0.05 لذلك يمكن القول أنه توجد إرتباطية بين إستراتيجية تنويع الأساليب الرقابية و مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة .

الاسلام

الاستنتاج العام:

- من خلال ما تم استعراضه من تحليل لمحاور هذه الدراسة يمكن استنتاج ما يلي:
- وضوح في اعتماد إدارة المؤسسة لعدد من الاستراتيجيات المتنوعة متباين في درجة تأثيرها في الرفع من مستوى فاعلية المنظمة بشكل عام.
 - تخصيص قيادة المؤسسة أهمية كبيرة لتطوير الموارد البشرية للمؤسسة من خلال اعتمادها على إستراتيجية واضحة فيما يخص ترقية المورد البشري لديها اعتباراً من:
 - توفير مراكز تكوينية خاصة لهذه العملية سواء لإطارات المؤسسة كمركز بن عكنون، أو مركز تأهيل العمال بالبلدية.
 - مواكبة برامج التكوين والتدريب المعتمدة للمتغيرات الحاصلة في بيئة الخارجية من خلال اعتماد التكنولوجيا الحديثة ورسكلة العمال عليها بقصد التحكم في المشاكل المتداخلة بين الأفراد ومحيط العمل(التكنولوجيا، الأمن والسلامة المهنية) وإدارتها بهدف تحقيق التكامل التنظيمي وتحقيق التكيف استجابة لمواجهة الجوانب المتغيرة في علاقات المنظمة ببيئتها ومحيطها الخارجي حسب نظرة بريس.
 - وهذا الاهتمام الواضح لقيادة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بتطوير القوى العاملة يتطابق مع نظرة سيبلر حول أهمية بعد التطوير البشري من خلال تدريب القوى العاملة والرقى بمهاراتها وقدراتها لرفع فاعلية المنظمة.
 - اعتماد أسلوب التكوين والتدريب كعامل حفز ايجابي للعمال من مبدأ تحقيق الذات من جهة وتفعيل الأداء من جهة أخرى من كونه أحد عناصر تحقيق الترقية والتقدم الوظيفي للعامل.
- ومن زاوية أخرى يمكن استنتاج قصر واضح في عملية المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات خاصة الفئات الوسطى والدنيا للمؤسسة من خلال:

-اعتماد القرار الإداري على البيانات والمعلومات الواردة من التقارير الدورية المعدة من قبل المشرفين ،على الرغم من مرونة العملية الاتصالية الملاحظة من خلال الأساليب المتطورة المعتمدة والتي تستغل في الغالب لتسهيل إجراءات العمل بين مكاتب وأقسام المؤسسة للتقليل من العلاقات الشخصية من جهة وإدارة الوقت من جهة أخرى.

-نقص التمثيل العمالي للفئات الدنيا والوسطى في الاجتماعات الدورية المتعلقة بمناقشة القرارات الإدارية على الرغم من بلوغ هذه الفئة أكثر من ثلثي تعداد المؤسسة بمواقع 74% والاكتماء بتمثيل بسيط ومحدود في اللجان أثناء الاجتماعات الدورية عكس فئة الإطارات يحتكرون غالبية التمثيل لاشتغالهم كمشرفين بالمؤسسة.

-وضوح في تضييق نطاق الإشراف من خلال انحصار القرار والتحويل لدى فئة ضئيلة من مجتمع الدراسة الذي ينم عن نمط مركزي واضح يتبع في المؤسسة.

أما فيما يخص الأساليب الرقابية المعتمدة فقد اتضح ما يلي:

-قصر في إتباع الأسلوب الرقابي الضمني أو التشاركي والذي يميز المؤسسة المتعلمة أو الحديثة خاصة مؤسسة كمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز الذي يفوق تعداد طاقمها المؤهل تأهيل متخصص 64%.

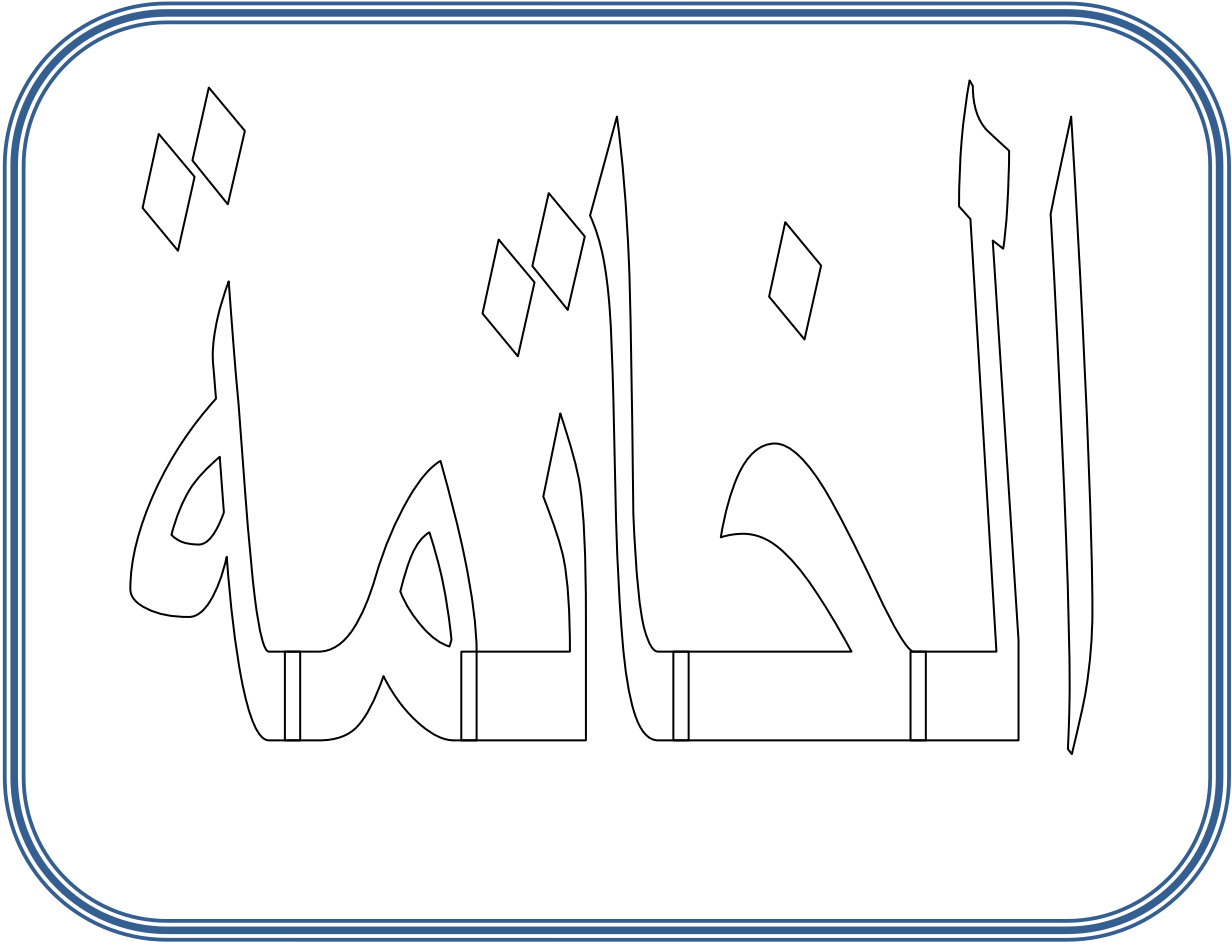
-اعتماد رقابة مباشرة تشدد على التقيد بتنفيذ القواعد واللوائح التنظيمية لتنميط الأداء أكثر للتحكم أكثر في العملية التقييمية للعمال.

أما بالنسبة لمحور الفاعلية التنظيمية فقد اتضح تمتع المؤسسة بمستوى فاعلية عالي مرده للعناصر التالية:

-تمتع المؤسسة بنظام تحفيز جيد نابع من طابع المؤسسة الاقتصادي الذي يولي أهمية لإشباع الجوانب المادية للعمال من خلال الأجور والعلاوات الكبيرة التي يقدمها لعماله إضافة لبعض المزايا والخدمات الاجتماعية المتنوعة.

-طابع الترقية الذي يحظى بقبول كبير نابع من عدالة هذه العملية كنوع من التحفيز ثنائي الهدف معنوي ومادي في نفس الوقت.

-توفير جملة من عوامل الرضا الوظيفي إضافة لعوامل التحفيز المذكورة سابقا هدفها تحقيق الاستقرار لتقليل من معدلات دوران العمل سواء على الصعيد الداخلي أو الخارجي من ضمن عوامل تحقيق الرضا توفير ظروف السلامة المهنية والأمنية للعامل، تبسيط إجراءات العمل ، توفير التدريب والتكوين المناسب للعامل.



الخاتمة :

أن الخوض في موضوع القيادة الإستراتيجية و الفاعلية التنظيمية يعد حقيقة أمر في غاية الصعوبة لإعتبار أن المتغيرين المدروسين ليس بالسهولة بمكان إستيعاب كل أبعادهم.

حيث أن حصر كل أبعاد متغير الفاعلية بالدراسة يعد أمرا بالغة الصعوبة لتعدد جهات النظر بين الكثير من العلماء حول التحديد الدقيق لهذا المتغير مما إضطرنا للخوض في دراسة الأبعاد التي شكلت بالنسبة لنا عناصر هامة و ضرورية لتسيير المؤسسة و نجاحها من خلال بعد الرضا الوظيفي الأداء الوظيفي الروح المعنوية لإعتبارها عوامل الاستقرار و التفوق للمؤسسة خاصة إذا تعلق الأمر بالموارد البشرية التي تعد حجر الزاوية في نجاح أي مؤسسة مهما كان طابعها البنائي و التسييري .

كما أن ربط مستوى الفاعلية المؤسسة بمتغير أساسي و هام في المؤسسة الحديثة ألا و هو الإستراتيجيات القيادية يعد أمر غاية في الأهمية لإعتبار القيادة الإدارية بمنطقها المعاصر تتلاءم و التسيير الاستراتيجي الذي يفرض وجوده و يحدد درجة الإنسجام مع متغيرات البيئة من خلال أبعادها المختلفة حيث يعد ضرورة ملحة تفرض ذاتها في بيئة النشاط المفتوح

و المتغير، إذ تم من خلال دراستنا هذه ربط مستوى الفاعلية بثلاثة إستراتيجيات قيادية تمثلت في تطوير الموارد البشرية، المشاركة العمالية في القرار الإداري، و الأساليب الرقابية حيث توصلنا من خلال إختبار الافتراضات إلى وجود تباين واضح في مساهمة كل فرضية في الرفع من مستوى الفاعلية التنظيمية بمؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز بالجلفة بما يتلاءم

و حرص القيادة الإدارية في تحقيق رضا العمال بالدرجة الأولى حول أسلوب و طريقة تفعيل الإستراتيجيات المطبقة بما يستجيب لتطلعات الفئات العمالية المختلفة من إطارات و أعوان تحكم و تنفيذ، حيث تبين لنا مساهمة إستراتيجية التطوير بشكل كبير في الفاعلية التنظيمية يلي ذلك و بدرجة متوسطة إستراتيجية تنويع أساليب الرقابة و أخيرا إستراتيجية المشاركة في القرار الإداري .

فكل هذه النتائج تتم بالدرجة الأولى على مقدار الرضا و الروح المعنوية التي تتحقق من خلال درجة إقتناع الفئات العمالية سابقة الذكر بمدى ملائمة هذه الإستراتيجيات و واقع المؤسسة من

خلال الإستجابة الفعلية لمتغيرات البيئة الخارجية سواء تكنولوجيا أو إجتماعيا أو سياسيا مع تطلعات الموارد البشرية للمؤسسة على الصعيد الإجتماعي و الإقتصادي و التسييري من خلال عوامل التحفيز الفردية و الجماعية على صعيد التكوين التدريب، الإشراف، المشاركة التسيير و الرقابة فكل هذه العوامل تعد من عوامل تحقيق الفاعلية العالية في المؤسسة الحديث و هذه النتائج المتوصل لها قد تعطي رؤية واضحة عن واقع الفاعلية التنظيمية بالمؤسسة العمومية لتوزيع الكهرباء و الغاز الجلفة من النواحي التنظيمية المدروسة ، و بالمقابل تبقي على درجة من المحدودية لأنها لم تتطرق لكل أبعاد الفاعلية التنظيمية، يمكن على ضوءها مواصلة أفق البحث لتوسيع الدراسة أكثر عبر التطرق لأبعاد أخرى .

توصيات الدراسة :

- الاهتمام أكثر بالعنصر البشري خاصة فيما يتعلق برفع من فرصة المشاركة في القرار الإداري المتعلق بالعمل و إجراءاته إعتبارا من كون العامل شريك في العملية الإدارية .
- إعطاء العامل فرصة في المشاركة الفعلية لتحمل مسؤوليات العمل لرفع مستوى الولاء للمؤسسة من خلال مشاركته في صياغته القرار .
- تنمية روح المسؤولية لدى العامل من خلال زيادة التحفيز المعنوي بغرس روح الفريق بين مختلف فئات العمال بدل الرقابة اللصيقة و المباشرة .
- إشعار العامل أن عملية متابعة العامل هي تهدف الى التقييم و الترشيح بدل كونها نظام مراقبة و تضيق .
- فرض نظام تقييم عادل بين العمال بقصد تتمين مجهود العامل لتحفيزه أكثر على العمل و المبادرة .

قال الله المومنين

قائمة المراجع باللغة العربية:

- أحمد سيد مصطفى ، إدارة السلوك التنظيمي :رؤية معاصرة ، الدار الجامعية ، القاهرة ، بط
2000.
- أحمد جميل توفيق ، إدارة الأعمال ، دار النهضة العربية ، بيروت ، لبنان ، ط1، 1984، ص 187.
- احمد قوراية، فن القيادة المرتكز علي المنظور النفسي و الاجتماعي و الثقافي، دم ج، الجزائر
ط2 ، 2012.
- أحمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة ، دار النهضة العربية ، مصر، ط01، 1989.
- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي : مدخل بناء المهارات ، الدار الجامعية ، لإسكندرية ، مصر، د ط
2008،
- أحمد حامد ، رمضان بدر، إدارة المنظمات اتجاه شرطي ، دار المعلم، الكويت ، ط1، 1998.
- أحمد ماهر ، الإدارة: مدخل بناء المهارات ، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، ط1 ،
2002.
- إعتقاد محمد علام ، دراسات في علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية ، مصر،ب-
ط ، 1999 .
- إبراهيم مصطفى و آخرون ، المعجم الوسيط ، مكتب المرتضون ، إيران، ط2 ، 2007 .
- إبراهيم شوقي عبد الحميد وآخرون، علم النفس ومشكلات الصناعة ، دار غريب ، القاهرة ، بط
2006 .
- ثابت عبد الرحمان إدريس ، جمال الدين محمد المرسي ، الإدارة الإستراتيجية المفاهيم و النماذج
الدار الجامعية للنشر الإسكندرية ، بط ، 2004،
- حميدي ياسين ، علم النفس الصناعي و التنظيمي ، دار المعرفة الجامعة ،الجزائر، بط ، 2005.
- حسين عبد الحميد رشوان ، القيادة دراسة في علم الاجتماع النفسي و الإداري و التنظيمي ، دار
شباب الجامعة ، الإسكندرية مصر ، 2010.
- خليل محمد الشماع ، كاظم خضير حمود ، نظرية المنظمة، دار المسيرة ، الأردن ، ط1 2008.
- رضا عبد الله أبو سريع، تحليل البيانات باستخدام برنامج spss، دار الفكر، عمان، الأردن، ط01
2004.
- زكريا مطلق الدوري ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري للنشر ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2005 .

- كامل بربر، إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، بيروت، ط1 1997.
- محمد الجوهري، مقدمة في علم الاجتماع الصناعي ، دار الكتب الجامعية ، مصر، بط ، 1975.
- عنصر العياشي ، سوسيولوجيا الديمقراطية و التمرد بالجزائر ، دار الأمين للنشر ، القاهرة ، ط01 1999.
- عبد المجيد المغربي، الاتجاهات الحديثة في دراسات و ممارسات إدارة الموارد البشرية، المكتبة العصرية، بط، 2007.
- عبد الكريم أبو مصطفى ، الإدارة و التنظيم المفاهيم الوظائف العمليات ، الدار الجامعية، القاهرة مصر، بط، 2001.
- علي الشتا ، المنهج العلمي و العلوم الاجتماعية ، مكتبة الإشعاع الفنية ، مصر ، ط01، 1997.
- عبد الله محمد عبد الرحمان ، تاريخ التفكير الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، بط، 1999.
- عبد الكريم محسن ، صباح مجيد النجار، إدارة الإنتاج والعمليات، مكتبة الذاكرة ، بغداد، ط2 2006.
- علي السلمي ، إدارة الإستراتيجية للموارد البشرية ، دار غريب، القاهرة، مصر، ط1 ، 2001.
- عبد السلام أبو قحف ، إقتصاديات الأعمال ، المكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر، د ط ، 1993.
- علي الحوات ، النظرية الاجتماعية، ديوان المنشورات الجامعية ، مصر، بط، 2007.
- علي غربي و آخرون ، تنمية الموارد البشرية ، دار الهدى للنشر ، عين مليلة ، الجزائر، 2002.
- محمد علي شهاب ، السلوك الإنساني في التنظيم ، دار الفكر العربي للنشر والتوزيع ، مصر، ط2 1990.
- مؤيد سعيد السالم، نظرية المنظمة الهيكل و التصميم ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر ط1 ، 2002.
- ناصر دادي عدون، المؤسسة الاقتصادية:موقعها في الاقتصاد و وظائفها و تسييرها، دار المحمدية العامة، الجزائر 1998.

- ماهر محمد، صالح حسن، القيادة أساسيات ونظريات ومفاهيم ، دار الكندي للنشر و التوزيع، القاهرة مصر، ط1، 2004 .
- طلعت إبراهيم لطفى ، علم الاجتماع الصناعي ، دار عكاظ للطباعة والنشر، الرياض ط 1 ، 1982
- فريد النجار ، إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية ، دار شباب الجامعة، الإسكندرية ، ط1، 2001.
- فرحات غول ، الوجيز في اقتصاد المؤسسة ، دار الخلدونية للنشر ، الجزائر، ط 1، 2008.
- فوضيل دليو وآخرون ، المشاركة الديمقراطية في تسيير الجامعة ، مطابع جامعة قسنطينة ، الجزائر، ط 2 ، 2006 .
- محي الدين الأزهرى ، الرقابة و متابعة و تقييم الأعمال ، مجلة التجارة ، الغرفة الصناعية و التجارية الرياض ، العدد 36 1993 جويلية .
- محمد رفيق الطيب ، مدخل للتسيير أساسيات وظائف و تقنيات، ج 2 ، د م ج ، الجزائر، ط2، 2012.
- محمد سعيد ، أنور سلطان ، السلوك التنظيمي ، دار الجامعة الجديدة للنشر ،الإسكندرية، مصر، بط 2003.
- محمد عبيدات و آخرون ، منهجية البحث العلمي : القاعد المراحل و التطبيقات ، دار وائل، عمان 1997.
- محمود سلمان العميان ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، دار وائل ،عمان ، ط 2 ، 2006.
- موسي اللوزي ، التطوير التنظيمي ، أساسيات و مفاهيم حديثة ، دار وائل للنشر ،الأردن، ط 11999.
- محمد ناصر العديلي ، السلوك الإنساني والتنظيمي، إصدارات معهد الإدارة العامة ، الرياض، بط 1995.
- مصطفى أحمد سيد ، إدارة السلوك التنظيمي :نظرة معاصرة لسلوك الناس في العمل ، دار المؤلف القاهرة ، ط2، 2005 .
- مصطفى رحي عليان ، عثمان محمد غنيم ، مناهج و أساليب البحث العلمي : النظرية و التطبيق دار الصفاء للنشر و التوزيع ، عمان، الأردن ط 1 ، 2000.
- محمد علي محمد ، البحث الاجتماعي ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، مصر، ط 1 ، 1983.
- صلاح عبد الباقي النعيمي ، المدير ...القائد و المفكر الاستراتيجي ، إثراء للنشر و التوزيع ،عمان، ط1 2008 .
- زكريا مطلق الدوري ،الإدارة الإستراتيجية مفاهيم و عمليات ، دار اليازوري العلمية ، عمان ، ط 1 2005.

- سعيد مرسي بدر ، الإيديولوجية و نظرية التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الكويت، ط01، 2000.
- حسان هشام ، منهجية البحث العلمي ، مطبعة الفنون البيانية ،الجلفة، الجزائر ، ط01 ، 2007.
- يونس طارق الشريف ، أنماط التفكير الاستراتيجي ، دار الكتاب،الرياض ، بط، 2004.
- ياسين سعد غالب ، الإدارة الإستراتيجية ، دار اليازوري العلمية ، الأردن، ط1، 1998.
- رشيد زرواتي ، مناهج وأدوات البحث العلمي في العلوم الاجتماعية ، دار الهدى للطباعة والنشر ط1 الجزائر، 2007.

المراجع باللغة الاجنبية :

- Edgar H .Schein: **Psychologie et organisation** ; ed .Homme et Techniques. Paris.1971 .
- J. khorbade: **assessment of organizational effectiveness, issues, analysis and reading**,Good -year.co.inc California, 1971.
- F.friedlander, H pichle : **compoments of effectiveness in small organizations**, administative scinse quarterly, 1968.
- Renoud Sain Soulieu :**L'entreprise: C'est une affaire de société**, paris ;Ed, fondation nationale de sciences politiques .1990.
- Cohen. E : **Dictionnaire de gestion**, éd, la découverte, Paris, 2000.
- Rensis Likert. **The human Organization:its Management and Values** .New York –Hill.1967.p265
- Kalika, M : **structures d'entreprises**, éd, economica, paris, 1988 .
- Fiedler , F, Chemers , M , Mahar , L , **Improving Leadership Effectiveness : The Leader Match Concept**, New York , Wiley , 1987.
- Lenard .c :**organisation et gestion d entreprise** . 2 édition . dunod .paris.1998.

المجلات و الدوريات :

- صلاح الدين عون الله ، مداخل و مشكلات قياس الفعالية التنظيمية، مجلة الإدارة العامة الرياض العدد 54 جويلية 1987.
- كامل على، متولى عمران ، التخطيط والرقابة ، مجلة مركز تطوير الدراسات العليا ، جامعة القاهرة، 2007.

الأعمال الغير منشورة:

- سالم القحطاني ، التطوير الإداري المفهوم و المداخل و الأساليب، مجلة معهد الإدارة العامة لجامعة فهد ، الرياض 1996.
- بوزيدي درين ، مساهمة لإعداد إستراتيجية لمؤسسة قطاع البناء ببسكرة ، رسالة ماجستير إشراف علي رحالي جامعة باتنة ، 2005.
- علاقي مدني ، الرضا الوظيفي و علاقة بالأنماط الإدارية، رسالة ماجستير، كلية التربية و التعليم لجامعة نايف، الرياض 1406 هـ .
- عبد الوهاب سويسي ، أطروحة دكتوراه حول الفاعلية التنظيمية تحديد المحتوي و القياس من خلال لوحة القيادة ، دراسة نظرية ،إشراف عبد الحميد زعباط ،الجزائر ، 2004.
- صالح ابن نوار ، أطروحة دكتوراه الفاعلية التنظيمية من وجهة نظر المديرين و المشرفين ، المؤسسة الوطنية لإنتاج العتادة الصناعي بقسنطينة، إشراف الهاشمي لوكيا ، 2005.
- محمد مهدي بن عيسي ، أطروحة دكتوراه حول ثقافة المؤسسة ، دراسة حالة بمؤسسة pipe gaze إشراف بوزيرة أخليفة جامعة الجزائر، 2005.
- فهد بن ناصر الصفيان، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرار ،بمدرية الجوازات بالرياض إشراف محمد بن عبد الله الغيث جامعة نايف للعلوم الأمنية ، الرياض، 2003.