وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 " أبو القاسم سعد الله "

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية

قسم علم الاجتماع

أطروحة دكتوراه

في علم الاجتماع تنظيم وعمل

الموضوع

القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة

"دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر– ببرج بوعريريج – "

و" الإقامة الجامعية 1000 سرير – بخميس مليانة – "

إعداد الطالبة

ايطاحين غانية

تحت إشراف

أ. د. رتيمي الفضيل

السنة الجامعية:2014-2015

شكر وتقدير

أشكر الله سبحانه وتعالى على توفيقي لإنجاز هذا العمل.

أتوجه بالشكر والتقدير إلى أستاذنا الدكتور رتيمي الفضيل على تفضله بالإشراف على أطروحتي وحسن وجميل توجيهي العلمي والأدبي لي.

كما أتوجه بالشكر إلى الأساتذة المناقشين على تفضلهم وقبولهم مناقشة أطروحتي.

و أتوجه بالشكر إلى أختي خيرة التي ساندتني وحثتني على إكمال هذا العمل.

كما أتوجه بالشكر إلى زوجي احمد مرسلي على مساندته لي

والى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا.

الإهداء

اهدي ثمرة عملي المتواضع إلى والدي حفظهما الله

إلى زوجي المخلص الذي شجعني على إتمام هذا العمل و إلى والديه وإخوانه

إلى إخواني وأخواتي وأزواجهم وأولادهم

إلى جدي و جدتي أطال الله عمرهما وأعمامي وعماتي

إلى كل من ساعدني من قريب وبعيد

إلى كل أساتذة وطلبة كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية بجامعة لونيسي علي بالعفر ون

فهرس المحتويات

الشكر

الإهداء

الفهرس الصفحة

مقدمة أ

الباب الأول:الجانب النظري للدراسة

الفصل الأول: إطار المنهجي للدراسة

1.1 أســباب اختيار الــموضــوع :.....03

2.1 أهداف وأهمية الدراسة:.....03

3.1 الإشكالية والفرضيات:.....04

4.1. تحديد المفاهيم:..... 05

5.1 المناهج المتبعة في الدراسة:..... 11

6.1 التقنيات المستعملة في الدراسة:.....12

7.1 المقاربة النظرية للدراسة:.....13

8.1 الدراسات السابقة:.....15

9.1 صعوبات الدراسة:.....32

الفصل الثاني:القيادة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

تمهيد:

المبحث الأول: القرار الإداري في المؤسسة:.....35

المطلب الأول :أهمية القرار ونظرياته وأنواعه:.....35

المطلب الثاني:خطوات اتخاذ القرار مستوياته وأساليبه:.....42

المطلب الثالث:فعالية و رشادة القرارات:..... 50

المطلب الرابع :متخذ القرار خصائصه وأدواره وأنماطه:.....58

المطلب الخامس:أهم النماذج والأدوات لعملية اتخاذ القرار:.....67

المبحث الثاني:القيادة ودورها في اتخاذ القرارات:.....73

المطلب الأول:أهمية القيادة ونظرياتها أنواعها:.....73

المطلب الثاني: خصائص القيادة والعوامل المؤثرة فيها:.....81

المطلب الثالث:فعالية القيادة في اتخاذ القرارات:.....86
المطلب الرابع:أنماط القيادة وعلاقتها باتخاذ القرارات:..... 94
المطلب الخامس:القائد الإداري الفعال صفاته- أساليبه –أدواره:.....96
المبحث الثالث:المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:.....101
المطلب الأول:أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:.....101
المطلب الثاني: دواعي الانضمام إلى جماعات المشاركة وطرق تطويرها:.....103
المطلب الثالث:شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة:.....106
المطلب الرابع :استراتجيات المشاركة أثناء اتخاذ القرارات:.....106
المطلب الخامس:المشاركة العمالية والأداء الوظيفي:.....108

خلاصة الفصل:

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة

تمهيد:

المبحث الأول: الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة:.....113
المطلب الأول:تاريخ الثقافة التنظيمية:.....113
المطلب الثاني:خصائص الثقافة التنظيمية:.....116
المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية:.....118
المطلب الرابع: محددات وظائف الثقافة التنظيمية:.....121
المبحث الثاني:الثقافات الفرعية وأنواع الثقافة التنظيمية:.....125
المطلب الأول:الثقافات الفرعية:.....125
المطلب الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالقرار:.....126
المطلب الثالث :حدود الثقافة التنظيمية:.....130
المبحث الثالث:مستويات وأبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية:.....133
المطلب الأول:مستويات الثقافة التنظيمية:.....133
المطلب الثاني:أبعاد الثقافة التنظيمية:.....135
المطلب الثالث:نماذج الثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء:.....142

خلاصة الفصل:

الفصل الرابع:الاتصال أثناء صنع القرار ودوره في تطوير الأداء

تمهيد:

المبحث الأول:الاتصال داخل المؤسسة:.....153
المطلب الأول:عناصر وأهمية الاتصال:..... 153
المطلب الثاني :أنماط الاتصال ولغته:.....157
المطلب الثالث:أساليب وشبكات الاتصال.....160
المطلب الرابع: نظريات الاتصال ووسائله:..... 161
المطلب الخامس :شروط نجاح الاتصال داخل المؤسسة:.....166
المبحث الثاني:فعالية الاتصال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة:.....168
المطلب الأول:خصائص وأهداف الاتصال الفعال:.....168
المطلب الثاني:قائد الاتصال الفعال ودوره في اتخاذ القرار:.....170
المطلب الثالث:القيادة الإدارية وطرق الاتصال أثناء اتخاذ القرار.....171
المطلب الرابع:معوقات ومعايير فعالية الاتصال:.....173
المبحث الثالث :القيادة الإدارية وتطوير ثقافة الاتصال ودورهما في اتخاذ القرار:.....175
المطلب الأول:القيادة الإدارية وأنواع الاتصالات الداخلية:..... 175
المطلب الثاني:مهارات قيادة الاتصال لاتخاذ القرارات:.....183
المطلب الثالث:قيادة الاتصال والعلاقات الإنسانية:.....185
المطلب الرابع : القيادة الإدارية ومحددات الثقافة الاتصالية:..... 187
المطلب الخامس: أهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرارات وتحسين الأداء.....189

خلاصة الفصل:

الفصل الخامس: الرقابة ودورها في تقيم الأداء

تمهيد:

المبحث الأول: الرقابة الإدارية:..... 193
المطلب الأول:أهمية الرقابة:..... 193
المطلب الثاني :خطوات عملية الرقابة:.....197
المطلب الثالث: أنواع الرقابة وأدواتها:.....202
المطلب الرابع: شمولية الرقابة وأهميتها بالنسبة لمستويات الإدارة:.....208

المطلب الخامس: الاتجاهات النظرية لمسالة الرقابة:.....211
المبحث الثاني:الأداء في العمل:.....213
المطلب الأول :مكونات وأنواع الأداء:..... 213
المطلب الثاني :مؤشرات وعوائق الأداء:.....217
المطلب الثالث:سلوك الأداء وأبعاده:..... 220
المطلب الرابع:الأداء حسب المدارس التنظيمية:..... 222
المطلب الخامس: البرامج المختلفة لتحسين الأداء:.....227
المبحث الثالث :دور الرقابة في تقييم الأداء:..... 228
المطلب الأول:الرقابة كتقييم للأداء:.....228
المطلب الثاني:أهمية تقييم الأداء:..... 230
المطلب الثالث:معايير تقييم الأداء"..... 231
المطلب الرابع :طرق تقييم الأداء:..... 233

خلاصة الفصل

الباب الثاني: الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس: التعريف بميدان الدراسة وكيفية تصميم العينة

المبحث الأول: المجال ألزماني و المكاني للدراسة:.....239
المبحث الثاني: التعريف بالديوان الوطني للخدمات الجامعية:.....239
المبحث الثالث :التعريف بالإقامة الجامعية 1000 سرير-خميس مليانة-:.....243
المبحث الرابع:التعريف بالإقامة الجامعية العناصر- برج بوعريريج-:.....244
المبحث الخامس: تحديد العينة وكيفية تصميمها.....247

الفصل السابع:عرض و تحليل البيانات

المبحث الأول: شبكة الملاحظة..... 251
المبحث الثاني: تحليل البيانات الأولية للمبحوثين:.....257
المبحث الثالث :تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى:.....267
المبحث الرابع: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية:.....296
المبحث الخامس: تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة:.....331
المبحث السادس:عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة:.....358

المبحث السابع : عرض وتحليل المقابلات الخاصة برؤساء المصالح:.....378
النتائج العامة للدراسة :.....418
الخاتمة:.....421
الاقتراحات و التوصيات:.....424
قائمة المراجع:.....426
الملاحق

قائـــــــــمة الجـــــــداول

الرقم	الجدول	الصفحة
الجداول الخاصة بالبيانات الشخصية		
	توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية	256
02	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	257
03	توزيع أفراد العينة حسب السن	259
04	توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي	261
05	توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية في المنصب	263
06	توزيع أفراد العينة حسب كيفية توظيفهم	265
جداول خاصة بالفرضية الأولى		
7	يبين الشخص المسؤول عن القرارات داخل المؤسسة	267
8	يبين وجود المشاكل أثناء اتخاذ القرار	269
9	يبين نوع المشاكل التي تواجه عملية اتحاد القرارات	273
10	يبين مشاركة العمال في القرارات وسبب ذالك	275
11	يبين الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتخاذ القرارات	275
12	يبين مساهمة المدير في إصدار القرارات لحل مشاكل العمال	277
13	يبين الطرق المستعملة لإعلام العمال عن القرار	279
14	يبين رضا العامل عن القرار وسبب دالك	281
15	يبين رد فعل العامل في حالة صدور قرار لا يرضيه حسب الفئة المهنية	283
16	يبين دور القيادة في عملية اتخاذ القرار	285
17	يبين التحفيزات التي تقدم للعامل حسب الفئة المهنية	287
18	يبين حق العامل في تقديم الاقتراحات	289
19	يبين رأي العامل حول الشخص المناسب لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة	291
جداول خاصة بالفرضية الثانية		
20	يبين نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم	296
21	يبين القيادة الإدارية و بناء جو العمل الجماعي وخصائصه وفق المبحوثين	299
22	يبين الأشخاص الذين يفضل المدير العمل معهم	301
23	يبين دور القيادة في توفير جو مناسب لحل الخلافات علنا و تأثير ذالك على أداء العمل	303
24	يبين طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية	305
25	يبين كيفية تنظيم القيادة الإدارية لعمل مرؤوسيها	307
26	يبين مدي تلبية المؤسسة لمتطلبات العامل واثر ذلك في استقراره داخل التنظيم	309
27	يبين نوعية الوسائل الموجودة داخل المؤسسة	311
28	يبين شعور العامل بالولاء والانتماء لجماعة العمل ومدى رضاه عن هذه العلاقة	313
29	يبين التوازن في توزيع الوظائف ورد فعل العامل اتجاه ذالك	316
30	يبين الوقت الذي يجد فيه المرؤوسين حرية في العمل	318
31	يبين الإجراءات التي يرغب المبحوثين في إن تتغير في ظل جو العمل مع قائدهم	320
32	يبين خصائص أسلوب تسيير القيادة الإدارية	322
33	يبين رأي المرؤوسين في الإجراءات المتبعة من طرف قائدهم	325

34	يبين علاقة العمال مع زملائهم في العمل	327
جداول خاصة بالفرضية الثالثة		
35	يبين وجود مصلحة الاتصال على مستوى المؤسسة	331
36	يبين الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال داخل المؤسسة	332
37	يبين علاقة العامل مع مسؤوله المباشر حسب الفئة المهنية والجنس	334
38	يبين وضوح المعلومات التي تصدر من القائد واثر ذالك على أداء العامل	336
39	يبين العلاقات الاتصالية التي تعمل القيادة على تنميتها	338
40	يبين دور العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه في العمل وقائده	340
41	يبين ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية	342
42	يبين مناقشة العامل للمشكلات مع قائده واثر ذالك على أداءه لعمله	344
43	يبين اقتراحات العامل في مجال العمل ورد فعل القائد اتجاهها حسب الفئة المهنية	346
44	يبين طرق مشاركة العاملين في التسيير	348
45	يبين نوعية علاقة العامل مع مسؤوله المباشر	350
46	يبين اطلاع العامل على التغيرات الجديدة في العمل وسبب ذالك	352
47	يبين طرق توجيه سلوك العامل من طرف قائده	354
جداول خاصة بالفرضية الرابعة		
48	يبين الرقابة داخل المؤسسة وسبب وجودها	358
49	يبين الشخص الذي يقوم بعملية الرقابة	360
50	يبين طرق عملية الرقابة داخل المؤسسة	362
51	يبين نوعية الرقابة وعلاقتها بتصرف العامل داخل المؤسسة	364
52	يبين اتصال العامل بالأشخاص القائمين على الرقابة	366
53	يبين إن كان القائد يسمح للعامل بمجال لحرية المحاولة والخطأ	368
54	يبين علاقة نوعية العقاب بالأخطاء التي يرتكبها العامل	370
55	يبين رضا العامل عن منصب عمله	372
56	يبين طبيعة علاقة العامل مع رئيسه	374
57	يبين تحسن أداء العمل وسبب ذالك	376

قـــــائـــــمة الأشكـــــــــــــــــال:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	يمثل دورة عملية اتخاذ القرار	44
02	يمثل مراحل الطريقة الرشيدة لحل المشاكل	51
03	يمثل كيفية تطبيق القرار ومتابعة نتائجه	54
04	يمثل خطوات النموذج الرشيد	56
05	يمثل الخصائص الشخصية لمتخذ القرار	60
06	يمثل ادوار صانع القرار	61
07	يمثل الأدوار القرارية للمدير	62
08	يمثل الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار	63
09	يمثل الأنماط الشخصية لمتخذ القرار	64
10	يمثل أنماط المديرين في التعامل مع المشكلات	66
11	يمثل النموذج الراشد لاتخاذ القرارات	68
12	يمثل محددات القرار السليم	72
13	يمثل مصادر ومكونات الثقافة التنظيمية	121
14	كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة	130
15	يمثل العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى	135
16	يمثل توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية	139
17	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية واليابانية	145
18	مقارنة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية واليابانية	147
19	يمثل عناصر عملية الاتصال	155
20	يمثل نموذج عملية الاتصال	155
21	يمثل لاتصالات الرسمية في المنظمة	178
22	يمثل الاتصالات النجمية	179
23	يمثل مسالك الاتصال الرسمي وغير الرسمي	181
24	يمثل الخطوات الأساسية في عملية الرقابة	199
25	يمثل مراحل الرقابة الإدارية	199
26	أعمدة بيانية تمثل المشاكل التي تواجه المؤسسة	272
27	أعمدة بيانية تمثل الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتخاذ القرارات	276
28	دائرة نسبية تمثل درجة مساهمة المدير في إصدار القرارات لحل مشاكل العمال	277
29	أعمدة بيانية تمثل دور القيادة في عملية اتخاذ القرار	286
30	يمثل أعمدة بيانية تمثل رأي العامل حول الشخص المناسب لاتخاذ القرار	293
31	أعمدة بيانية تمثل طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية	301
32	دائرة نسبية تمثل درجة رضا العامل عن طبيعة علاقته بجماعة العمل	314
33	أعمدة بيانية تمثل توازن توزيع الوظائف ورد فعل العامل	317
34	أعمدة بيانية تمثل دور العلاقة الاتصالية بين العامل وزملائه في العمل وقائده	341
35	دائرة نسبية تمثل مدى مناقشة العامل للمشكلات مع قائده واثر ذالك على أدائه	345
36	دائرة نسبية تمثل درجة رضا العامل عن منصب عمله	373

ملخـــــص:

إن عملية اتخاذ الــقرار من المهام الــيومية في أي تنظيــم ، فهي تلعــب دورا حساسا داخل المؤسسة ، إذ بواســطــتــها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل ، و وضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم.

فاتخاذ القرار هو العنصر الفعال لسير المنظمة نحو تطبيق قراراتها ، و الاقتراحات المقدمة التي يصادق عليها صاحب السلطة (القائد) ، بمشاركة الفاعلين في إطار تفاعلي اتصالي، كي تتحقق فعالية ونجاعة التنظيم خلال تطبيق العقلانية المتمثلة في التحكم في أدوات التسيير ، كما يجب الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر أساس ديناميكية المؤسسة ، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه ماديا و معنويا ، إضافة إلى توفير جو عمل يساعده على أداء عمله والعمل على بناء ثقافة تنظيمية واضحة يستمد العامل منها مبادئ العمل ، و لدراسة سيرورة القرار نبحث عن العلاقة التي تجمع صاحب السلطة (القائد) بمركزه المهني، و كيف يكون اتخاذه للقرارات و تعامله مع مختلف القرارات ، مع معرفة فاعلية الأفراد الآخرين في الإسهام في صنع القائد لقراراته التي يصادق عليها نهائيا.

مقدمـــــة

إن عملية اتخاذ الــقرار من المهام الــيومية في أي تنظيــم، فهي تلعــب دورا حساسا داخل المؤسسة، إذ بواســطــتــها يتم التوصل إلى حلول للمشاكل، و وضع البدائل المتاحة التي تخدم أهداف التنظيم.

فاتخاذ القرار هو العنصر الفعال لسير المنظمة نحو تطبيق قراراتها، و الاقتراحات المقدمة التي يصادق عليها صاحب السلطة (القائد) ، بمشاركة الفاعلين في إطار تفاعلي اتصالي، كي تتحقق فعالية ونجاعة التنظيم خلال تطبيق العقلانية المتمثلة في التحكم في أدوات التسيير ، كما يجب الاهتمام بالمورد البشري الذي يعتبر أساس ديناميكية المؤسسة ، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه ماديا و معنويا ، إضافة إلى توفير جو عمل يساعده على أداء عمله والعمل على بناء ثقافة تنظيمية واضحة يستمد العامل منها مبادئ العمل ، و لدراسة سيرورة القرار نبحث عن العلاقة التي تجمع صاحب السلطة (القائد) بمركزه المهني، و كيف يكون اتخاذه للقرارات و تعامله مع مختلف القرارات ، مع معرفة فاعلية الأفراد الآخرين في الإسهام في صنع القائد لقراراته التي يصادق عليها نهائيا.

وتظهر إيــجابيــة أو سلبيــة في درجــة تطبيق القرار الفعال الذي يعمل على تحقيق رضا العامل داخل المنظمة وتحسينه لأدائه، وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

فالقرارات تؤثر في مختلف مستويات ووحدات المنظمة سوءا كان ذلك بالإيجاب أو بالسلب، فهي تسهم في وضع التخطيط لمستقبل المؤسسة و في وضع برنامج تنسيقي و الاتصال بين مختلف وحدات المنظمة ، كما تساعد على بناء نظام رقابي من أجل مراقبة و تصحيح أخطاء العمال.

و من خلال كل هذا نصب بحثنا على دراسة القرارات في المؤسسات الجزائرية الخدماتية و بالضبط الاقامتين الجامعيتين: "العناصر برج بوعريريج"،و "1000 سرير خميس مليانة" ، و نظرا لأهميــة القرارات داخل المؤسسة أيا كان نوعها خدماتية أو صناعية اقتصادية ، سنركز في بــحثنا هذا على جوانب مختلفة لاتخاذ القرار و ســنحاول من خلالها معرفــة دورها في تطوير وتحسين أداء العامل و لــهذا قــــمنا بــوضــع هــذه الخطة حيث قــســم عــملنا إلى بابين يضمان سبعة فصول موزعــة كالآتــي :

الباب الأول يضم الجانب النظري للدراسة يحتوي على خمسة فصول هي:

الفصل الأول تــمثــــل في منهجيــة الدراســة و الإشكالية والفرضيات و التقنيات المتبعة والمناهج والدراسات السابقة وصعوبات البحث.

أما الفصــل الثــاني تم تخصيصــه لمــوضــوع القيادة و المشاركة العماليــة في اتخاذ القرارات من خلال التعرض لأهمية القرار ونظرياته وأنواعه ومستوياته واهم طرق اتخاذه، ثم تطرقنا إلى موضوع القيادة وأهميتها ونظرياتها وأنواعها وعلاقتها بمختلف المستويات التنظيمية ، وبعد ذالك تم التطرق أهمية المشاركة ودورها في عملية اتخاذ القرارات وتحسين أداء العمال.

وخصص الفصل الثالث للثقافة التنظيمية ودورها في تطوير الأداء من خلال التعرض إلى أهميتها وأهدافها وأنواعها وفروعها ودورها في تفعيل أداء العامل داخل المنظمة.

أما الفصل الرابع فتم تخصيصه لموضوع الاتصال وأهميته وأنواعه و طرقه ونظرياته، ومختلف العناصر التي تمس عملية الاتصال، ودوره في اتخاذ القرارات وتوفر المعلومات وعلاقتهما بتفعيل أداء العامل داخل المنظمة.

وتم تخصيص الفصل الخامس إلى الرقابة ودورها في تقييم أداء العمال، من خلال التطرق إلى أهمية الرقابة وأنواعها وطرقها وأساليبها ، كما تم التطرق إلى محددات الأداء وأساليب تطويره ، وفي نهاية الفصل تم التطرق إلى الرقابة وتقييم الأداء بإتباع مختلف الوسائل والأساليب الحديثة.

أما الباب الثاني فيضم الجانب الميداني للدراسة مقسم إلى فصلين:

الفصل السادس تم من خلاله تحديد المجال الزماني والمكاني للدراسة مع تعريف ميدان الدراسة وتحديد عينة البحث وكيفية تصممها.

أما الفصل السابع فتم من خلاله عرض بيانات الفرضيات من خلال عرض شبكة الملاحظة وتحليل الجداول والمقابلات واستخلاص النتائج، وفي الأخير انتهى بحثنا بالخاتمة و التوصيات وقائمة المراجع والملاحق.

الباب الأول

الجانب النظري

للدراسة

الفصل الأول
الإطار المنهجي للدراسة

أولا : أســباب اختيار الــموضــوع .

ثانيا: أهداف وأهمية الدراسة

ثالثا: الإشكالية والفرضيات:

رابعا: تحديد المفاهيم

خامسا: المناهج المتبعة في الدراسة

سادسا: التقنيات المستعملة

سابعا: المقاربة السوسيولوجية

ثامنا: الدراسات السابقة

تاسعا: صعوبات الدراسة

الفصل الأول :الإطار المنهجي للدراسة

1.1 أسـباب اختيار الـموضـوع

هناك عدة أسباب أدت بنا إلى تناول هذا الموضوع ودراسته من أهمها ما يلي:

ـ معرفـة مدى موضوعية القرارات داخل مؤسسة عمومية خدماتية وبالضبط داخل الاقامات الجامعية.

- محاولـة للتعرف على رأي العمال حول القرارات التي يصدرها المدير في الإقامة الجامعية.
- محاولة الكشف عن أهم المشاكل و المعيقات التي تعيق عملية اتخاذ القرار داخل قطاع الخدمات.
- محاولـة لمعرفة مدى صحة القرارات و النجاح في تطبيقها من طرف المدير.
- معرفـة مدى انضباط العمـال.
- معرفة دور الاتصال و أهميته في تطوير عملية اتخاذ القرار ودورهما في تحسين الأداء الوظيفي.
- الاهتمام الشخصي بموضوع القرار الإداري و علاقتـه بتحسين أداء العمال.
- معرفة دور وأهمية القرار في تطوير عملية الرقابة ودورهما في تطوير أداء العامل.
- معرفة أهمية الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء.

2.1. أهداف وأهمية الدراسة :

تكمن أهمية وأهداف دراستنا في ما يلي:

- محاولة إبراز واقع اتخاذ القرار داخل المؤسسة العمومية الخدماتية الجزائرية.
- معرفة قيمة لغة الحوار و التفاهم في دراسة الأعمال وحل المشاكل باتخاذ الإجراءات والقرارات التي تعود مصداقيتها إلى صاحب السلطة .
- محاولة التوصل إلى نتائج من خلال مدى تحقق فرضياتنا في الميدان بالإجابـة على تساؤلاتها في الإشكاليـة.
- محاولة معرفـة مدى كفاءة وخبرة الرئيس في تسيير المؤسسة .
- محاولة التوصل إلى النمط القيادي الذي يمكن إتباعه داخل القطاع الخدماتي .
- محاولة إبراز دور الرقابة في تقييم أداء العامل وتطويره.
- معرفة العراقيل التي تواجهها المؤسسة وهل يكون اتخاذ القرار من بين المشاكل والعراقيل الأولى التي تواجهها المؤسسة.

كما أن مجال اتخاذ القرارات داخل أي منظمة يكون شغل الشاغل ومحور تفكير مسيريها ومدى تقبل العاملين بها لتلك القرارات ، وعلى هذا الأساس ظهرت عدة نظريات تسعى إلى التوسع في إعطاء نظرة صحيحة ولها قيمة في المحيط العملي الوظيفي، فأملنا من خلال هذه الدراسة المتواضعة المساهمة في تصحيح النظرة التقليدية التي تدعو إلى الإنفراد باتخاذ القرار من طرف المديرين، وإعطاء النظرة التي تنطبق مع النتائج المرجوة من الدراسة ، والتي تساهم في التغلب على جميع الأفكار التقليدية لدى المدراء وتحديد النمط القيادي الذي يتوافق مع التسيير والتنظيم الإداري الجيد في المؤسسات الجزائرية ، وخاصة مؤسسة القطاع الخدماتي ، بغية شرعية مضمونة للعمل بروح الفريق ، فتبرز كفاءة المستوى التنفيذي من أجل أداء جيد وإحداث استقرار ، أي جو عمل بعيد عن ظاهرة الاغتراب ، وبالتالي رضا جميع مستويات الهيكل التنظيمي الذي بدوره يسهم في تحسين و تطوير الأداء .

3.1. الإشكالية:

تقوم المنظمات في كل المجتمعات بتنظيم أعمالها وتحقيق الأهداف التي أنشأت من أجلها، ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليته ومدى قدرة القادة الإداريين على إحداث التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المنظمة ،باعتبارها تجمع بشري يقوم على مجموعة من الأهداف والرغبات التي يسعى إلى تحقيقها هؤلاء الأفراد، والتي تتوقف على حالتهم المعنوية وإنتاجيتهم وفعاليتهم في مختلف المستويات على نوعية القرارات داخل المنظمة .

ويعد موضوع اتخاذ القرار من أهم المواضيع التي أصبح المختصون في التنظيمات يهتمون بها عند دراسة السلوك التنظيمي في المنظمات، إذ لا يمكن تصور منظمة دون مجموعة من القرارات يتم العمل بمقتضاها على تحقيق أهداف المنظمة،من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي للعمل والحفاظ على الجو الذي يحدث نوع من الرضا لجماعات العمل، والذي بدوره يساعد ويزيد من تحسين أداء العمال، كما يتوقف على قدرة القادة الإداريين على التحكم في التسيير.

وتعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي ، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم على العمل، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه ، وأيضا في كل المجالات الإدارية : كالتخطيط و الاتصال و التنظيم والرقابة و اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة ، حيث يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري ، فشخصيته المدير و عواطفه وقيمة وتاريخه في العمل كلها عوامل مؤثرة في فعالية القرار الذي يتخذه.

فالقائد لديه سلطة تسمح له بإصدار قرارات يسعى من خلالها إلى التأثير في سلوكات العمال بطريقة غير مباشرة ، وهذا للقيام بالمهام الموكل إليهم ، والتي تتناسب مع تخصصاتهم وتكوينهم بالاعتماد على الموارد المالية والتكنولوجية ، لتحقيق أهداف المؤسسة داخليا من حيث التوازن المهني،الاستقرار الوظيفي, تفاعل العمال ،الاتصال و تطوير الأداء، وخارجيا المنافسة في المنتوج وتحقيق مداخلات للحفاظ على البقاء في السوق.

كما أن هذه القرارات التي يصدرها القائد تكون في مختلف مستويات التنظيم ، فنجدها قرارات تخص التخطيط للمستقبل ومختلف التنبؤات التي تهدف إلى تحقيق أهداف معينة مستقبلا من أجل تطوير الإنتاج وهناك قرارات رقابية على مختلف الوحدات الإنتاجية والمصالح الإدارية بهدف مراقبة الأداء وتصحيح الأخطاء ، وهناك قرارات خاصة بالتنسيق بين مختلف الوحدات وتوزيع الوظائف ، ولكي تنعكس هذه القرارات بالإيجاب على أهداف المؤسسة، يجب أن تكون قرارات رشيدة تخدم مصالح المؤسسة وتعمل على تحقيق الأهداف وتطوير الإنتاج .

فالقائد المكون الذي لديه خبرة وأقدمية المتخصص في الميدان الإداري، يستطيع أن يضع قرارات تنعكس بالإيجاب على العمليات الاتصالية مع السلطة المقدرة للقرارات العمالية قصد تنفيذها ، وتجعلهم راضين على عملهم ، مما يؤدي إلى استقرارهم داخل المنظمة وتحقيق زيادة في الأداء.

وفي دراستنا هذه المتعلقة بالقرار الإداري وعلاقته بتحسين أداء العمال داخل مؤسسة القطاع ألخدماتي محاولة للتعرف على تأثير القرارات الصادرة من السلطة العليا في المؤسسات الخدماتية الجزائرية على سلوكات العامل من حيث ثقافة العامل التنظيمية،جو العمل،الانضباط ، الاتصال العقلاني ، التعاون، إبداء الرأي، الابتكار والمشاركة ، ولتحقيق الاستقرار والتعاون والتفاعل والتواصل، والذي لا يمكن أن يتحقق إلا من خلال قرارات إدارية تسهم في تحسين أداء العمال.

وعليه فدراستنا تحاول الوقوف على توضيح طرق وكيفية اتخاذ القرار ومعرفة دوره الفعال في تحسين أداء العمال وتقديم الخدمات للطلبة داخل الإقامات الجامعية، إلى جانب إبراز دور الرقابة والاتصال والمشاركة العمالية و الثقافة التنظيمية في تطوير الأداء العمالي ، مع توضيح أثر القرارات على أداء العامل واستقراره داخل عمله، ومن هنا انطلقنا من التساؤلات الآتية:

- هل إشراك القيادة العاملين في اتخاذ القرار يؤدي إلى تحسين الأداء ؟
- كيف يمكن للثقافة التنظيمية أن تزيد من أداء العاملين داخل المؤسسة؟
- كيف يمكن للاتصال الفعال أثناء صنع القرار أن يزيد من أداء العمال؟
- هل لقرارات الرقابة الإدارية دور في تفعيل أداء العمال؟

والتي من خلالها تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضيات:

كانت فرضياتها كالآتي:

الفرضية الأولى: كلما سمحت القيادة بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار أدى ذلك إلى تحسين أداء العاملين.

الفرضية الثانية: للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة دور فعال في تطوير أداء العمال.

الفرضية الثالثة: للاتصال الفعال أثناء صنع القرار داخل المؤسسة دور كبير في تحسين أداء العمال.

الفرضية الرابعة: كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المؤسسة زادت من تفعيل أداء العمال .

4.1. تحديد المفاهيم:

اتخاذ القرار:

" تعني كلمة القرار البث النهائي والإرادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محدودة ونهائية"([1]) ، ويعرف " هو عملية أو أسلوب الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين"([2]) ، ويعرف أيضا" الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر" [3] ، و يعرف بأنه " مجمل الأفعال التي يجب أن تتم قبل أن يمكن عمل اختيار نهائي" ([4]) ، إذ "أنه اختيار المدرك بين البدائل التامة في موقف معين"([5]).

ويعرف " بأنه عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية وهي البحث والمفاضلة أو المقارنة والاختيار"([6]).

([1]) عبد الهادي الجوهري :**إدارة المؤسسات الاجتماعية،مدخل سوسيولوجي**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ،دون سنة نشر.

([2]) عمار بحوش: **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**،ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،1984، ص157.

([3]) جمال احمد توفيق:**إدارة الأعمال مدخل وظيفي** ،الدار الجامعية نشر وتوزيع،الإسكندرية ،1999 ، ص104.

([4]) احمد مصطفى خاطر، سامية محمد فهمي،هناء حافظ بدوي:**الإدارة في المؤسسات الاجتماعية** ،المكتبة الجامعية الإسكندرية،2001، ص220.

([5])عبد الكريم درويش ، ليلى نكلا:**أصول الإدارة العامة** ، مكتبة الانجلو المصرية ، ط 1،القاهرة ، 1972، ص219.

([6])علي السلمي:**السلوك التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة ، 1980، ص212.

أما **القرار الإداري:** هو "اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة "([1]).

أما **مفهومنا الإجرائي لاتخاذ القرار:** فهو عملية اختبار بين مجموعة من الاقتراحات أو الحلول التي يبديها المشاركون في الاجتماع ، وذلك من أجل الخروج من المشكلة ولتحقيق هدف معين والقرار الإداري يتضمن خيارا واعيا ، فعندما يفضل المدير خيارا أو حلا دون سواه فإنه بذلك يصل إلى استنتاج معين يهدف لتحقيق غرض ما.

القيادة:

" هي عملية تأثير في أنشطة الجماعة لإعداد الهدف والحصول عليه "([2]) .

" هي قيادة مجموعة من الأفراد بما يوجه وينمي العمل الفردي والعمل المشترك بينهم ، وتنمية روح الجماعة والتعاون لديهم وبينهم وبين المنظمة ، وإيجاد درجة كافية من التحمس والعطاء لديهم والارتباط بالمنظمة وبناء علاقة طيبة ، ومن ثم – هذا صورة الفعل – التأثير في المعلومات والاتجاهات وسلوك المجموعة بما يحقق رضاهم وأهدافهم وتلك هي النتيجة "([3])

ويرى **كوهان**" **KOHAN** " القيادة هي نوع من القدرة أو المهارة في التأثير على المرؤوسين بحيث يرغبون في أداء وإنجاز ما يحدده القائد "([4]) وعرفها كل من " **KOONTZ AND ODONNEL**" على أنها "عملية التأثير التي يقوم بها القادة على مرؤوسهم ،لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم للقيام بنشاط متعاون ،أما **فيدلار FIDLER** فيرى أن القيادة تعني جهود مبذولة للتأثير أو تغيير سلوك الناس من أجل الوصول إلى أهداف المنظمة والأفراد"([5])

أما **مفهومنا الإجرائي للقيادة:** هي العملية التي يتم من خلالها التّأثير على سلوك الأفراد والجماعات وذلك من أجل دفعهم للعمل برغبة واضحة لتحقيق أهداف محددة، وهي أيضا قدرة القائد على الاقتناع وتحريك مشاعر الآخرين من أجل الإبداع والعمل لصالح المؤسسة.

و أيضا:هي ظاهرة اجتماعية إنسانية تفاعلية ثقافية، تتمثل في مسؤولية القائد اتجاه الجماعة كآدميين للتوفيق بين أهداف مرؤوسيه وأهداف المنظمة لتعزيز النسق الاجتماعي، فهي شكل من أشكال التفاعل الاجتماعي الإنساني تقوم على علاقات وروابط اجتماعية مشتركة، لتحقيق أهداف تنظيمية محددة عن طريق الاختيار الواعي لوسائل و أساليب حل مشكلات الاندماج الداخلي جماعيا ، لضبط العلاقات الاجتماعية بين الأفراد في بناء سلوكهم التنظيمي.

القيادة الإدارية: يقصد بالقيادة الإدارية هم إطارات المنظمة الذين يشغلون مناصب عليا ذات مسؤولية في المنظمة ، يعملون في إطار تفاعلي على تعزيز و تطوير النسق الثقافي للمنظمة، من خلال دمج مختلف الذهنيات الفردية في عقلية جماعية، لخلق قدرة جماعية للفعل.

([1]) محمد حسن خليل الشماع : **مبادئ إدارة الأعمال** ،وزارة التعليم العالي،بغداد،1980،ص101.

([2]) بوفلجة غياث:**مبادئ التسيير البشري** ،دار العرب وهران،الجزائر،دون سنة،ص 109.

([3]) احمد محمد المصري :**الإدارة والمدير العصري**، دار النهضة العربية ،ط1،لبنان ،دون السنة،ص250

([4]) عبد الغفار حنفي :**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية الجديدة للنشر،الرابطة الإسكندرية 2002،ص514.

([5]) طاهر محمود كلالدة : **لاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ، دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،1997،ص17.

المشـــــاركة:

المشاركة لغويا : إشراكا ويشارك في أمر صار في الأمر شريكا فيه ، كما يقصد بالمشاركة العملية التي من خلالها يلعب الفرد دورا في الحياة السياسية والاجتماعية المجتمعة ، وتكون لديه الفرصة بأن يشارك في وضع الأهداف العامة لذلك المجتمع ، وكذلك أفضل الوسائل وتحقيق وإنجاز هذه الأهداف([1]). والمشاركة " هي التزام الشخص لأعضاء الجماعة داخل جماعة أو منظمة ، ومستوى المشاركة نسبي لدرجة الترابط الوجداني للجماعة ودرجة قبول الأعضاء في الجماعة ([2]).

والمشاركة " هي إشراك العاملين والأفراد في الإدارة وملكيتهم للمنظمة التي يعملون فيها، ما يخلق مشاركة عملية ونفسية جيدة" ([3]) ، وتعني أيضا: إسهام قيادات المجتمع الذاتية لما فيه مصلحة المجتمع الذي ينتمون إليه ، فهنا معنى المشاركة نوع الجهود التطوعية وتقوم على الرغبة الذاتية دون الإجبار أو الإلزام من قبل الهيئات ، أي أنها تطوع نابع من الرغبة دون انتظار العائد المجزي في مشروعات المجتمع التي تحقق أهداف وقيم المجتمع ومعاييره ، من خلال منظمات عامة أو تطوعية ، وذلك للمساهمة في العمليات الوقائية والإنسانية والعلاجية في المجتمع" [(4)]

أما **مفهومنا الإجرائي** فنعني بالمشاركة:هي إشراك الأفراد والمجموعات في النشاطات والأعمال عن طريق تكوين جماعات داخل المنظمة، كما نعرفها بأنها إشراك الأفراد في صياغة واتخاذ القرارات حتى يكون هناك حافز وتشجيع عن العمل وزيادة الإنتاج، مما يحقق الأهداف المرجوة.

([1]) عبد الهادي الجوهري :**معجم علم الاجتماع** ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999،ص237.

([2]) **المنجد في اللغة والإعلام** :دار المشرق بيروت، ط27، لبنان ،1986،ص384.

([3]) علي محمد منصور :**مبادئ الإدارة "أسسها ومفاهيمها**،مجموعة النيل العربية،ط1،القاهرة ، 1999،ص195

([4]) سميرة كامل محمد علي،احمد مصطفى خاطر :**التنمية الاجتماعية"الأطر النظرية ونموذج المشاركة**،محطة الرمل،الإسكندرية ، 1993

الثقافة التنظيمية:

إن ما عبر عنه **هوفستاد (Creet Hofstede)** في تعريف للثقافة التنظيمية: "على أنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها" ([1])

فنذكر منها وفقا لهذه الدراسة، تعريف الباحثان (**كروبير ، لاكمون**): الثقافة بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب، والمتنقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية، يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل[(2)].

ويعرفها **وليام اتشي(WILLIAM OUTCHI)** بأنها:"الثقافة التي تنطوي على القيم التي تأخذ بها ادارة المؤسسة والتي تحدد نمط النشاط والأجراء والسلوك ، فالمديرون يفسرون ذلك النمط الفكري في الموظفين من خلال تصرفاتهم ،كما تتسرب هذه الأفكار إلى الأجيال اللاحقة من العاملين"([3]).

ويرى **ايليو جاك(ELLIOT JACQUES)** أن :" ثقافة المؤسسة هي طريقة التفكير والسلوك الاعتيادي والتقليدي، وتكون مقسمة ومشتركة بين أعضاء المنظمة وتعلم شيئا فشيئا للأعضاء الجدد من اجل قبولهم في المنظمة"([4])، وتعرف كدالك بأنها:" مجموعة القيم والمفاهيم الأساسية التي يتم إيجادها وتنميتها داخل مجموعات العمل في المنظمة وتعليمها للعاملين، لتحديد طريقة تفكيرهم وإدراكهم وشعورهم تجاه بيئة العمل الداخلية والخارجية، وتحدد سلوكهم وتؤثر في أدائهم وإنتاجيتهم"([5]).اما **Hélène Denis** يعرفها في كتابه :"أنها تلك المجموعة التي تربط كل من طريقة التفكير والشعور،الحركة بطريقة مقننة (متعارف عليها) حيث تتقاسم وتوزع بواسطة أغلبية الأفراد ، وان هذه الطرق تركب هؤلاء الأفراد في مجموعة متعاونة خاصة ومتميزة".([6])

([1])-Hofstede (g) et Bolling (D) : **les differences culturelles dans le management** ,ed d'organisation , Paris , 1987 , P 22

([2]) دعبس، محمد سيري: **الثقافة الشخصية ، دراسات في الأنتروبولوجيا و السيكولوجية** ، الملتقى المصري للإبداع و التنمية ، 1998 ، ص 81 .

([3]) علي عبد الله :"**اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر**" ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية ، تحت إشراف عبد السلام سعدي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر، الجزائر،1999 ، ص220.

([4]) Gilles bressy et Christian kankoyt **: Economie d'entreprise**,4 édition Dalloz, paris,1998,p513

([5]) مصطفى محمود أبو بكر **: دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتجية** ، الدار الجامعية الإسكندرية ، 2000 ص131.

(6) Hélène dénis, **stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales** ,design organisationnel ,culture et technologie ,Ed Economica ,1990,p122.

"إن الثقافة التنظيمية هي بحث عن توازن في تصور ما بين احترام الهوية الذاتية للفرد، وتقبل الأهداف الجماعية ، ومنه فعلى إدارة المؤسسة أن تتحلى بالشجاعة الكافية إذ لا داعي لأخطاء الضغوطات المختلفة بين أقطابها ، وعليها أن توضح فلسفتها بأفكار مستخدمها"([1])

أما **مفهومنا الإجرائي:** هي القدرة الجماعية على التعاون لحل المشاكل باتفاق جماعي علني أو ضمني في إطار اتصالي تفاعلي لزيادة ا لقدرة على الاندماج الداخلي لتحقيق توازن النسق الاجتماعي ، تلك القدرة الجماعية تعبر عن دمج مختلف الذهنيات الفردية في ذهنية جماعية للعمل في شكل جماعي للعمل تميز تلك المجموعة في تعاونها ومشاركتها في اتخاذ القرارات و حل مشاكلها وطريقة تعاونها، تتجسد تلك الذهنية الجماعية للعمل في ذهنيات مبدعة و مخاطرة و متحملة للمسؤولية ، و مشاركة جماعيا ومبادرة و متقبلة للخلافات و مناقشتها علنا في انتماء للمنظمة.

الاتصال:

يعرف الاتصال بأنه"عملية تبادل المعاني فيها طرفان : مرسل ومستقبل ، وأما الاتصال الداخلي فهو مجمل النشاطات والأعمال المتخذة لخلق وإحداث علاقات مستمرة بين الأشخاص ، وتحقيق التواصل مع بعضهم البعض بهدف خلق جو من الثقة والاستمرار داخل المؤسسة"([2]) ، كما عرف **تشارلز كولي** "الاتصال بأنه ذالك الميكانزم الذي من خلاله توجد العلاقات الإنسانية وتنمو وتتطور الرموز العقلية بواسطة وسائل نشر هذه الرموز عبر المكان واستمرارها عبر الزمان "([3]) ، بينما الاتصال حسب علم النفس وعلم الاجتماع فهو"كل سيرورة لنقل وإدراك الرسائل بواسطة شبكة مكونة من الجماعات والأفراد([4]).

والاتصال في المؤسسة هو" إيصال المعلومات من عضو إلى أخر يمر من مركز اتخاذ القرار مباشرة إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل، أو هو إيصال القرارات إلى مختلف الأجهزة والأطراف ، والهدف من كل ذلك هو إحداث تغيير في تصرفات الأفراد والجماعات([5])

أما **مفهومنا الإجرائي** للاتصال فهو نقل المعلومات من أي عضو في السلم الإداري إلى عضو أخر قصد إحداث تغيير بين الأفراد والجماعات داخل المؤسسة الخدامتية ، كما يوصف الاتصال

---

(1) Amado(G); **Cohésion organisationnel et illusion collective** revue française de gestion , n65 ,1988 ;pp 96-97

([2]) مصطفى عشوي:**أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1992 ،ص141.

([3]) خيري خليل الجميلي :**الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث**،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ،1997،ص9.

(4) Grand dictionnaire **: Encyclopédique la rousse** , T3, librairie la rousse, paris, 1984,pp24

([5]) Denis benois : **information communication** , Edition d organisation, paris, 1992,p

بأنه فعال حينما يكون المعني الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، وأيضا هو عملية تفاعل اجتماعي بين القائد و مرؤوسيه تضم تلك العملية مختلف العلاقات الاجتماعية ، التي يتم من خلالها تبادل مختلف المعايير والقواعد المنظمة للسلوك الاجتماعي أو الفعل الاجتماعي لتعبر عن سلوكات: « التشاور التواصل ، التعاون ، التفاعل ، الاستماع، المشاركة، إبداء الرأي ، تنفيذ الأوامر ».

الرقابة: يقول **هنري فايول H"FAYOY"**: " تنطوي الرقابة على التحقق مما إذا كان كل شيء يحدث طبقا للخطة الموضوعة والتعليمات الصادرة والمبادئ المحددة ، وعرضها للإشارة إلى نقاط الضعف والأخطاء بقصد معالجتها ومنع تكرار حدوثها ، ولدى الرقابة مفهوم آخر وهو " الرقابة هي قياس الأداء وتصحيحه"([1]) ، والرقابة "هي تقييم أداء المنشأة بمقارنته بالخطط الموضوعة لغرض اكتشاف الانحرافات وتصحيح انحراف الأداء على الخطط الموضوعة ، وتصحيح وتعديل الخطط نفسها ثم متابعة التصحيح للتأكد من تنفيذه"([2]).

اما **Stephen Robbins, David decenzo** يعرّفان الرّقابة الإداريّة بأنها "وظيفة إداريّة تركز على متابعة النّشاطات من أجل ضمان مطابقتها للخطط المرسومة، وتهدف إلى تصحيح كلّ الفروق بين الأهداف والنّتائج المحقّقة" ([3]).

أما **مفهومنا الإجرائي** : فالرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي عملية قياس وتصحيح أداء المرؤوسين ، للتأكد من تنفيذ القرارات و أن أهداف المنشأة و الخطط الموضوعة قد تم تحقيقها ، كما أنها الوظيفة التي تمكن كل مدير من التأكد أن ما تم التوصل إليه مطابق لما يريد إتمامه .

الأداء:

لغويا "من أدى أي عمل عليه ، قام بما هو ملزم به ، أدى الواجب وأدى المهمة أي أتمها ، أنجزها"([4]).

التعريف **الاصطلاحي:** يشير الأداء:"إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد ، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع بها الفرد متطلبات الوظيفة".([5])

([1]) عبد السلام أبو قحف :**أساسيات التنظيم والإدارة** ،دار الجامعة للنشر الازاريطة،الإسكندرية،2003،ص471.

([2]) محمد شفيق، حسن طنيب،محمد إبراهيم عبيدات:**أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل للنشر والتوزيع عمان ،الأردن ، 1998، ص22 .

([3]) Stephen Robbins, David Decenzo, **Management L'essentiel Des Concepts Et Des Pratiques**, 4eme ed , France: Pearson,éducation, 2004 ,P434 ,

([4]) يوسف شكري فرحات:**معجم الطلاب**،دار الكتب العلمية بيروت، ط6، لبنان ، 2004، ص10.

([5]) كامل محمد المغربي :**الإدارة–المبادئ و وظائف المنشاة مع إحداثه وتحديات القرن 21**، دار الفكر العربي الأردن 2007، ص80.

هو مدى مساهمة العاملين في انجاز الأعمال التي توكل إليهم وعلى مقدار التحسين الذي يطرأ على أسلوبهم في انجاز العمل ،فلأداء بهذا المعنى هو مدى كفاءة الأفراد العاملين للقيام بالأعمال الموكلة إليهم إلا أن هذه التعاريف أحدثت خلط بين الجهد والأداء ، فالجهد يشير إلى الطاقة المبذولة أما الأداء فيقاس على أساس النتائج التي حققها الفرد"([1]).

إذن الأداء هو الجهد الصافي لجهود الفرد التي تبدأ بالقدرات وإدراك الدور و المهام، ويعني أن الأداء في موقف معين يمكن أن ينظر إليه على انه نتائج للعلاقة المتداخلة بين كل من الجهد والقدرات إدراك الدور أو المهام.

التعريف الإجرائي:هو قيام العامل بالمهام والأنشطة المختلفة المكونة لعمله ، من خلال بذل جهد ذو نوعية معينة وفق نمط أداء معين ، وهو تلك الجهود المعتمدة التي تحقق من خلالها الأهداف المرغوبة بالنسبة للمؤسسة ، مع مراعاة مختلف الظروف المساعدة و المؤثرة في العامل من جهة ، ومن جهة أخرى هو مجهود تتحقق بفضله أهداف المؤسسة والعامل.

5.1. المناهج المتبعة في الدراسة:

اتبعنا في دراستنا منهجين أساسيين وهما: المنهج الكمي والمنهج الكيفي.

المنهج الوصفي: وهو الوصف الذي نحصل عليه باعتباره اللبنة الأساسية التي يبنى عليها كل بحث يصبو إلى ما هو أبعد من مجرى ، حيث لا يقف على وصف الظاهرة فقط بل يعطي خصائص هذه الظاهرة ، فهي تقوم بجمع الحقائق وتحليلها وتفسيرها واستخلاص دلالتها ، فهي بذلك لا تقف عند جمع البيانات والحقائق بل تتجه إلى تصنيف الحقائق وتحليلها ثم استخلاص النتائج وتعميمها.

المنهج الكمي: كما استعملنا بعض الأدوات الإحصائية لجمع وتنظيم وتلخيص وعرض وتحليل بيانات الظواهر التي يمكن قياسها كميا أو عدديا.

وقد استخدمنا هذين المنهجين في دراستنا من أجل وصف عملية اتخاذ القرار طرقها وكيفية حل المشاكل داخل الاقامات الجامعية وعلاقتها بتحسين أداء العمال ، وتوضيح دور كل من الاتصال والرقابة والمشاركة العمالية والثقافة التنظيمية في تطوير الأداء ، بتحليلها كميا وكيفيا من خلال الجداول البسيطة والمركبة. .

([1]) راوية محمد حسن:**إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000،ص215

6.1. التقنيات المستعملة:

البحث الاستطلاعي: من خلال الموضوع الذي تم على أساسه ضبط الإشكالية والفرضيات وبناء الموضوع ، قمنا بزيارة الإقامتين الجامعيتين لمعرفة نوعية القرارات داخل الإقامة الجامعية ومدى فعاليتها ، ودورها في تطوير الأداء، إضافة إلى معرفة أهم الطرق والأساليب المتبع من طرف الرؤساء في عملية اتخاذ القرار .

و من أهم التقنيات التي استعملناها لدراسة هذا الموضوع هي:

المقابلة: استعملنا المقابلة قصد جمع المعلومات عن عدد العمال، وخطوات اتخاذ القرارات وأساليبها ومعرفة مدى فعالية هذه القرارات وتقبلها من طرف العمال إلى جانب مدى إشراك العاملين في اتخاذها وتحديد النمط القيادي المتبع داخل مؤسسة ، كما أردنا معرفة مدى تقبل العاملين لهذه القرارات وتنفيذها في الواقع من خلال دراسة سلوك العامل والاتصال والرقابة ودورهما في تطوير أداء العمال .

وقد استعملنا في مقابلاتنا نوعين من المقابلات:

مقابلات حرة:

كمناقشة عادية بين المبحوث والباحث وإتاحة المبحوث الشعور بالارتياح والاطمئنان وصرح لنا عن عدة معلومات خاصة بموضوع دراستنا.

أما **المقابلات المقننة:**

كانت عبارة عن مجموعة من الأسئلة في شكل مقابلة مع رؤساء المصالح الذين خصصناها لهم باعتبارهم إطارات مهمة ،نحتاج إلى معلومات تسلسلية لخدمة بحثنا من خلال الفروض والأسئلة ، تمحورت حول كيفية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و أهم الأساليب ومختلف الطرق المستخدمة في عملية اتخاذ القرار ومدى مشاركة العمال فيها، إلى جانب دور الثقافة التنظيمية و الاتصال في تحسين القرارات التي تنعكس بالإيجاب على أداء العمال وتحسنه ، من خلال الرقابة على عملية تنفيذه في الواقع وتصحيح أخطاء العمال وإعطاء أهمية فعالية القرار بالنسبة لتطوير الأداء.

الملاحظة:

لقد تم من خلال زيارتنا الاستطلاعية للاقا مات الجامعية ملاحظة اختلافا كبيرا كشف عدة حقائق ، وذلك عن طريق الملاحظة المباشرة والتي تمثلت في معرفة الأشياء داخل الإقامتين من حيث المرافق ، نوعية الوسائل المستعملة ،النظافة ، نوعية الوجبات المقدمة ،الحدائق إلى جانب المعاملة اتجاه العمال والكثير من الملاحظات التي سنتطرق إليها في تحليلنا للمعطيات، والتي كانت في معظمها متطابقة داخل الاقامتن.

إن أهم الملاحظات تم إدراجها في تحليل المعطيات الميدانية.

الاستمارة: استعملنا استمارة بحثنا بالمقابلة، لأن بعض العمال في المؤسسة وخاصة أعوان التنفيذ لا يجيدون التعبير عن بعض الأسئلة ، لذلك قمنا بتوزيع بعض الاستمارات على هؤلاء العمال بالمقابلة من أجل إعطاءنا الإجابة الصحيحة التي تخدم موضوعنا ، واستمارة بحثنا تجسدت في أربع محاور حسب الفرضيات، إضافة إلى أسئلة خاصة بالبيانات الشخصية ، كما أنها تضم أسئلة مغلقة وأسئلة مفتوحة.

فالمحور الأول تمثل في الأسئلة الخاصة بالقرارات ومشاركة العمال في اتخاذها ودورها في تحسين الأداء ، أما المحور الثاني : فتمثل في دراسة الثقافة التنظيمية داخل الإقامة وعلاقتها بالأداء و اتخاذ القرارات ، أما المحور الثالث فتمثل في فعالية الاتصال أثناء اتخاذ القرار ودوره في تطوير الأداء وأخيرا المحور الرابع الذي خصصناه للرقابة على القرارات ودورها في تصحيح وتقييم أداء العمال .

7.1. المقاربة السوسيولوجية:

هي إطار فكري يفسر مجموعة من الفروض العلمية ويضعها في نسق علمي مرتبط.

فموضوع القرار يمكن تأطيره **ضمن نظرية التفاعلية الرمزية** ،فاتخاذ القرار يكون بالتفاعل بين مختلف الأطراف المشاركة فيه ، من خلال عملية الاتصال التي تعتبر جد مهمة في تقصي المعلومات والحقائق وهذه النظرية تركز على التفاعل الاجتماعي بين الأفراد عن طريق اللغة والرموز والسلوك وتؤكد على دور اللغة في تطوير المجتمع والمحافظة عليه ، وترى أن" المجتمع هو نظام من المعاني ويساهم الأفراد في هذه المعاني المشتركة برموز اللغة ، وهذا يعني أن المجتمع هو حصيلة المساهمة

الفردية والجماعية في التفاعل الرمزي لتفسير الحقائق ، وهو حاصل اتفاق جماعي أو ذو صبغة ذاتية فردية"([1]) .

كما يمكن تأطير موضوع القرار وعلاقته بتحسين أداء العمال **ضمن النظرية الوظيفية،** إذ من خلالها يمكن معرفة وظيفة متخذ القرار داخل المؤسسة ، إلى جانب معرفة وظيفة الأفراد المشاركين في اتخاذ القرار (المشاركة العمالية) وأيضا يمكننا معرفة وظيفة القرار داخل المؤسسة ومدى نجاعته في تحقيق أهدافها ، وذلك من خلال فعاليته و نجاعته داخل التنظيم ،كما تمكننا من معرفة وظيفة كل من الاتصال والرقابة ودورهما داخل المنظمة في تطوير وتفعيل الأداء والذي بدوره يودي إلى تحقيق المنظمة لأهدافها فالنظرية الوظيفية كما ذكرها العلماء الوظيفيون " هي الدور الذي يلعبه الجزء في الكل، أي النظام في البناء الاجتماعي الشامل أي أن درجة الاستمرار والاطراد في البناء الاجتماعي هي التي تحقق وحدته وكيانه ، ولا يمكن أن تتم إلا بأداء وظيفة هذا البناء ، أي الحركة الديناميكية المتمثلة في الدور الذي يلعبه كل نظام أو نسق في داخله ، فالوظيفة في البناء هي التي تحقق هذا التساند و التكامل بين أجزائه ، بحيث يفتقد النسق أو البناء الاجتماعي معناه المتكامل لو انتزع من نظام ما"([2]) ، ومن التعريفات الشهيرة للوظيفة كذلك الذي قدمه ميرنون حيث قال "أنها تلك النتائج أو الآثار التي يمكن ملاحظتها و التي تؤدي إلى تحقيق التكيف و التوافق في نسق معين "([3]) ، ويعتبر بارسونز مفهوم الوظيفة أساس لفهم أي نسق من الأنساق الاجتماعية، فالوظيفة تمثل النتيجة المنطقية لمفهوم النسق فهي توضح طبيعته وتعمل على تكيفه مع بيئته .

كما يمكن تاطير موضوع دراستنا **ضمن النظرية النسقية** حيث **أن** الهدف من المقاربة هو تقديم تحليل لخصائص البناء الاجتماعي للنسق بنظرية نسقية على المستوى النظري والميداني، لمحاولة تفسير العلاقات الاجتماعية والمشاكل والمتطلبات المرتبطة بعملية تحليل الأنساق الفرعية، باعتبار البناء الاجتماعي نسق تفاعلي في علاقة تعاونية ولكل نسق فرعي منه يتضمن نسق تعاونيا بداخله[4])، كما يتطلب من كل نسق فرعي أداء وظائفـــه لتوازن واستقرار النسق الاجتماعي، أطلـــق عليها بارسونز **T-Parsons** بالمتطلبات الوظيفية[5]).

([1]) علي عدلي أبو طاحون :**<u>النظريات الاجتماعية المعاصرة</u>**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.ص162.

([2]) إسماعيل زكي محمد: **<u>الأنتروبولوجيا والفكر الإنساني</u>** ، شركة مكتبات النشر والتوزيع، جدة،1982،ص240.

([3]) نيقولا تيماشيف: **<u>نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها</u>**،مؤسسة شباب الجامعة، 1993،ص304.

([4]) محمد عاطف غيث وعبد الله محمد عبد الرحمان: **<u>علم الاجتماع التنظيم</u>** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994 ص 335.

([5]) السيد الحسيني: **<u>النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم</u>** ، دار المعارف، ط2، مصر، 1977، ص 75.

هذه المقاربة باعتبار المشكلة داخل المنظمة الخدماتية نسقية، تتمثل في طبيعة النسق الفرعي للقرار الإداري التي تعمل القيادة الإدارية على تطويره من خلال المشاركة والاتصال والثقافة التنظيمية والرقابة لإحداث التوازن و استقرار النسق الاجتماعي "المنظمة" في مواجهة مشاكله الداخلية و الخارجية من اجل تطوير الأداء و تحقيق التكامل بين مختلف الأنساق .

8.1 الدراسات السابقة:

الدراسات السابقة هي عبارة عن أفكار واتجاهات عكست نتاج المفكرين والباحثين ، الذين اهتموا بمتغيرات الدراسة بشكل مباشر وغير مباشر ، وبما يجعل من المهم الرجوع لهـــا لضرورة علمية ، تقود إلى التواصل المعرفي وتجنب التكرار في تناول الإشكالية الفكرية للبحث العلمي ، والبدء من حيث ما انتهى إليه الآخرون ، إذ سيقدم هذا المبحث عرضاً تحليلياً نظرياً نقدياً لما جاءت به بعض الدراسات السابقة المهمة في مجال المتغيرات المبحوثة، والتي شكلت ركناً بحثياً قد يسهم في إثراء الدراسة بما تحتاج إليه لرسم اتجاهاتها الفكرية والتطبيقية.

1.8.1 الدراسات الجزائرية:

1. رسالة ماجستير بعنوان : " متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات" من إعداد الطالبة: دحموني خديجة.

و كانت تهدف من وراء هذا العمل إلى البحث عن متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرار، مع مدى توفر خصائص ناجحة لاتخاذ قرارات رشيدة ، هدفها الأساسي هو تصحيح أخطاء العمل ، وبالتالي اقتراح البديل العقلاني، وجاءت تساؤلات الإشكالية على النحو التالي:

- ما المقصود بالبيانات ؟ وكيف تتحول إلى معلومات؟
- ما هي الخصائص الواجب توافرها في المعلومات حتى تمكننا من إتخاذ القرارات الرشيدة والسليمة؟ وما هي أهم نظريات الفكر التنظيمي مع التركيز على عملية إتخاذ القرارات وغيرها؟
- هل المؤسسة الجزائرية مزودة بالوسائل العملية والتقنية المساعدة على تدقق المعلومات الصحيحة ؟ وما هي تحديداتها في الوقت الراهن؟

أما فرضيات الدراسة فتمثلت فيما يلي :

- الحصول على المعلومات ليست هدفا في حد ذاته ولكنه قاعدة في اتخاذ القرارات .

- إن المعلومات الضرورية لاختبار البدائل وتحليلها للنتائج، والفرض المحتمل وتصحيح الأخطاء وبالتالي إتخاذ القرارات.

- إن التحديات المعاصرة تتطلب وجود نظام معلومات على مستوى كل مؤسسة مجهزة بالتقنيات الإلكترونية الحديثة

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة له تأثير على عمليات اتخاذ القرارات.

- أما ميدان الدراسة فكان بالمؤسسة الوطنية للتموين وإنتاج المنتجات الإلكترونية والكهرومنزلية (E.N.A.P.E.M) بالجزائر.

وتوصل الباحث في الدراسة إلى النتائج التالية:

إن المعلومات الرسمية والمقدمة من طرف الإدارة العليا ، تعتبر أهم مصادر المعلومات في حين تعتبر المصادر الغير الرسمية غير موثوق فيها ، كما وجد الباحث بأن تبادل المعلومات بين مختلف المديريات لا يتم بصورة جيدة ، وإن نظام المعلومات للتسيير لا يعمل بكل طاقاته ولا يقدم تقارير بصفة دورية وهذه لا تقرأ كليا ، ولا تلبي احتياجات مديريات المؤسسة[1].

تعقيب: فهذه الدراسة لديها جملة من النقاط التي تنطبق على موضوع دراساتنا ، حيث تعرض الباحث في دراسة الموضوع اتخاذ القرار، ولكن من ناحية المعلومات التي تقدم من أجل اتخاذ قرارات رشيدة في مؤسسة القطاع العام ، بينما تناولنا في دراستنا القرار وعلاقته بأداء العاملين داخل مؤسسات الخدماتية.

2. أطروحة دكتوراه بعنوان" اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية (حالة الجزائر) من إعداد الطالب:علي عبد الله.

انطلقت الدراسة بطرح إشكالية هي:أين يكمن ضعف وقصور وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية ؟ هل يعود إلى ميلادها (فطري) أي أنها لم تكن وليدة التخطيط والتدبير المحكم ، بمعني أن نشأتها كانت محصلة لردود أفعال ومواقف سياسية واقتصادية واجتماعية مختلفة ؟ أم أنها لم تجد البيئة المساعدة والمدعمة لها ؟ أم يكون إلى بعض الخصائص السلبية للقيادات الإدارية ذاتها؟

([1]) خديجة دحموني:" **متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية فرع الاقتصاد السياسي، الجزائر، (1999. 2000) ،ص 29.

من اجل الإجابة على هذه التساؤلات الإشكالية صاغ الباحث أربع فرضيات:

1- أن ضعف الأداء وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية ليس نتيجة مباشرة لنظام الملكية وإنما ينبع من عوائق بيئية في المجتمع.

2- تؤثر العوامل والمتغيرات البيئية الخارجية على أداء وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية بالسلب.

3- تتسم البيئة الداخلية وعجز المؤسسات العمومية الاقتصادية بالكثير من الخصائص السلبية.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنظور الكلي والجزئي باعتمادها على التحليل النظامي الذي يؤكد على التدخل والتفاعل والتأثير المتبادل بين الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن مشكلة قصور وضعف أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية يعود إلى الأسباب التالية: التخطيط السيئ ،عدم استقرار السياسة،التوجيهات الاجتماعية والسياسية والاجتماعية وسيادة ما يسمى بالقرار السياسي،المركزية العالية التي أفقدت المؤسسات العمومية المعروفة اللازمة للابتكار والتكيف مع الطلب المتغير أو التغيرات البيئية.

كما كان للسياسة العامة للدولة على التركيبة في المجتمع انعكاسات سالبة ،إذ ظهرت اتجاهات مثل التواكل،شيوع عدم الانتظام والاهتمام ،مع رفض التغيير ، والاهتمام بالمظهر وعدم تحمل المسؤولية ويمكن حصر بعض السلبيات التي عانت وتعاني منها المؤسسات الاقتصادية العمومية في:مرض التدخل الحكومي،مرض تسيير الاقتصاد،مرض تسيير الكفاءات، مرض البيروقراطية[1].

تعقيب: تناولت هذه الدراسة احد المتغيرات التي تناولنها في دراستنا وهو الأداء ، ولكن يختلف من ناحية ربطه بالموضوع الدراسة ،فقد ركزت هذه الدراسة على موضوع اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية والاقتصادية ، بينما تناولنا موضوع دراستنا من حيث القرار الإداري وعلاقته بتحسين أداء العمال.

([1]) علي عبد الله:"**اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر**" ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،الجزائر (1999)،ص17.

3 . رسالة ماجستير بعنوان: "المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة." من إعداد الطالبة سميرة يبالة.

و كانت تهدف من وراء هذا البحث إلى توضيح دور المدير ومدى نجاحه في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، ومختلف الأساليب والطرق لذلك مع توضيح أهمية عملية اتخاذ القرار في إدارة المؤسسة وانطلقت باحثة للتساؤل:

-ما هو دور المدير في اتخاذ القرارات الإدارية للمؤسسة بشكل سليم ؟

-وهل المؤسسة الجزائرية تولي أهمية بالغة لدور المدير في إدارتها ؟ و التي صاغ منها التساؤلات الآتية:

-ما هي أهمية عملية اتخاذ القرارات في إدارة المؤسسة؟ وكيف تساهم المعلومات على مدى سلامة ورشد القرارات التي يتم اتخاذها من طرف المدير؟

-ما هي المكانة التي يحتلها المدير في المؤسسة الجزائرية عموما والمؤسسة الوطنية للدهن خصوصا وللإجابة على هذه التساؤلات صاغ الفرضيات التالية:

-الإدارة كمفهوم هي جملة من الأعمال، التخطيط، التنظيم، وتوجيه، الرقابة تمارس باستخدام الموارد المتاحة لتحقيق مسعى المؤسسة.

-المدير هو الشخص الذي يقوم بممارسة الأعمال أو الوظائف السابقة ، والذي يتصف ببعض الصفات الضرورية لقيادة المؤسسة نحو تحقيق أهدافها المسطرة ، وبالتالي هو يحتل مكانة هامة ومرموقة في المؤسسة قد يتعلق مصيرها بالقرارات التي يتخذها.

-اتخاذ القرارات هو من صميم المهام التي يقوم بها المدير، ولا يمكن أن يتصور في إطار إدارة المؤسسة و حركيتها دون هذه العملية التي تقع على عاتقه، وبإمكانه أن يحقق ذلك بتوفر المعلومات الجيدة.

أما ميدان الدراسة فتمثل في دراسة حالة وحدة إنتاج الدهن (E N A P) بوادي السمار الجزائر. وتوصلت الباحثة في دراستها إلى النتائج التالية.

ـــ نوعها وهدفها يكون مسؤولا عن أداء مجموعة من المرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المؤسسة من خلال ما يقوم به من وظائف التخطيط، التوجيه ، الرقابة والاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية والمعلوماتية ، وبالتالي يمكن أن يكون المدير العام ، رئيس الإدارة ، رئيس العمال أو المشرف.

- المدير الفعال هو ذلك الذي يتصف بصفات شخصية تجعله كفئا لشغل وظيفته.

- فعالية المدير تكمن في قدرته على إدارة وقته ووقت مرؤوسه والبحث عن أسباب مضيعات الوقت ومعالجتها .

- عملية اتخاذ القرارات هي صلب وجوهر الإدارة ، فهي تنفعل في كل الوظائف الإدارية ونجاح أي وظيفة أو نشاط من أنشطة المؤسسة ، إنما يتوقف على قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الفعالة الرشيدة ،ومشاركة الأفراد في اتخاذها ، وبالتالي تصبح أكثر تقبل وأكثر تحمس لتنفيذها .

- هناك عدة عوامل يؤثر على المدير في عملية اتخاذ القرارات الإدارية أهمها العوامل البيئية الخارجية ، عوامل بيئية الداخلية ، عوامل شخصية أو نفسية[1].

تعقيب: فهذه الدراسة لديها جملة من النقاط التي تنطبق على موضوع دراستنا حيث تعرض الباحث في دراسته لموضوع اتخاذ القرار، ومدير الفعال في اتخاذ القرار ، كما تعرض إلى الرقابة في الإدارة من ناحية دور المدير في القيام بهذه الوظيفة والمساهمة في نجاحها ، بينما تناولنا في دراستنا القرار ودور القائد الفعال لاتخاذ هذه القرارات، كما تعرضنا لموضوع الرقابة من مستويات اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، ودور كل من القرارات والرقابة والاتصال والثقافة التنظيمية في تطوير أداء العمال داخل المؤسسة .

4 . **رسالة ماجستير بعنوان" أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات" من إعداد الطالب: بن تونس الطاهر".**

كان يهدف من وراء هذا العمل لدراسة أهم الأنماط القيادية و مختلف أساليبها ، و دورها في عملية إصدار و اتخاذ القرارات ، وانطلق من التساؤل العام الذي كان كالأتي .

ـــ هل يتخذ مسؤول المؤسسة القرار المناسب لحل المشكل المطروح عليه ؟ وهل أنماط القيادة وإستراتيجيات إتخاذ القرارات تتوافق مع أبعاد الموقف عند عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية وفق ما تتصوره النظرية المعيارية لـــفـــروم وســـن ؟ أما التساؤلات الفرعية فكانت كالآتي:

ـــ من بين المواقف الخمسة المقترحة على كل مسؤول هل ينجح هذا المسؤول في اختيار النمط المعياري المناسب لكل موقف ؟ إلى أي مدى تقبل المسؤول الجزائري مشاركته في عملية اتخاذ القرارات

([1]) يبالة سميرة،" **المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر (2004)، ص19.

؟ هل يتبنى المسؤول الجزائري نمطه القيادي حسب الموقف الذي يكون فيه أم له نمط قيادي واحد لا يغيره مهما تغيرت المواقف.

أما ميدان الدراسة فكان في مركب SNVI بالرويبة بالجزائر، فتوصل الباحث إلى النتائج التالية:

ـــ ضعف قادة المؤسسات فيما يخص تسيير الموارد البشرية.

ـــ عدم تمكن إطاراتها من التفريق بين أنماط القيادة جعله يستعملون هذه الأنماط بطريقة عشوائية غير علمية و بعبارة أخرى لا يأخذون بعين الاعتبار الموقف الذي يكونون فيه .

ـــ حصر عملية اتخاذ القرار في يد المدير و تهميش كل الإطارات الأخرى أدى إلى عدم تمكن إطاراتها من عملية إعداد و اتخاذ القرارات.

ـــ عدم مشاركة العمال في عملية إعداد و اتخاذ القرارات يؤدي لا محالة إلى حدوث صراعات داخل المؤسسة خاصة إذا كان الأمر يهمهم بالدرجة الأولى.

ـــ عدم وجود مدخل علمي لتحفيز القادة على الأداء الجيد باستمرار، مما يقتضي تبني أنظمة في التسيير كنظام الإدارة بالأهداف[1].

تعقيب: تضم هذه الدارسة جملة من النقاط التي تنطبق على موضوع دراستنا ، حيث تعرض الباحث في دراسته لأنماط القيادة و دورها في اتخاذ القرارات و مدى مشاركة العمال في هذه القرارات و تأثير ذلك عليهم، بينما تناولنا في دراستنا مدى مساهمة القيادة في اتخاذ قرارات رشيدة و اشتراك العاملين في ذلك و مساهمة كل ذلك في تحسين اداء العاملين داخل المؤسسة .

5 . رسالة ماجستير بعنوان" تحديد حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في إستراتيجيات اتخاذ القرارات" من إعداد الطالب: بوعمامة إسماعيل.

([1]) بن تونس الطاهر:" **أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية فرع علم النفس العمل والتنظيم، (1997)، ص15.

كان يهدف من وراء هذا العمل إلى البحث عن أهم متطلبات و حاجات تكوين الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية من أجل اتخاذ القرارات إلى جانب تحديد مدى قدرة الإطارات في اتخاذ القرارات.

و انطلق من التساؤلات الآتية:

– هل توجد علاقة بين اتخاذ القرارات و الأبعاد التنظيمية الأخرى من حيث الأهمية و القدرة ؟

– ما مدى كفاءة الإطارات في اتخاذ القرارات الموقفية ؟

- مدى قدرة الإطارات على اتخاذ القرارات مقارنة بقدرتهم في الأبعاد التنظيمية الأخرى و ما مدى الحاجة إلى تكوين الإطارات في اتخاذ القرارات مقارنة بحاجة التكوين في الأبعاد التنظيمية الأخرى؟

وانطلاقا من التساؤلات صاغ الفرضيات كالآتي :

– إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في حاجة إلى تكوين في جميع أبعاد السلوك التنظيمي.

- نتوقع كفاءة محدودة للإطارات في اتخاذ القرارات الموقفية ، ونتوقع وجود فرق في قدرة الإطار على اتخاذ قرارات مقارنة بقدراته في الأبعاد التنظيمية الأخرى ، نتوقع بوجود فرق بين الأهمية المدركة لاتخاذ القرارات و قدرة الإطارات في هذا البعد التنظيمي.

– تحتاج فئة الإطارات إلى تكوين في جميع الأبعاد التنظيمية كمؤثر حاجات التكوين.

أما ميدان الدراسة فكان بفرع بيوتيك (مجمع صيدال) توصل الباحث إلى النتائج التالية :

- إن الإطارات في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بحاجة إلى تكوين في الأبعاد التي تم قياسها، وهي البعد الإداري ، بعد التفاعل بين الأشخاص ، بعد اتخاذ القرارات ، بعد الاتصالات ، بعد المعرفة الفنية ، بعد الشخصية (الدافعية).

- إن بناء برامج التكوين الموجهة للإطارات يجب أن تكون على أساس الحاجات المعبر عنها لا على أساس الحاجات المرغــوب فــيها ، بمعنى على أساس ما تحتاجه فعلا فئة الإطارات في المؤسسة

وكذا بناء برامج التكوين وفق ترتيب سهل ، تطوير المصادر البشرية و هذا من خلال منطق تكامل أي تغطية كل الجوانب التقنية منها و الإدارية[1].

تعقيب تطرق الباحث إلى أهم نقطة من موضوع بحثنا المتمثلة في اتخاذ القرارات لكن من ناحية مساهمة الإطارات في اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، بينما تناولنا موضوع القرار من ناحية وعلاقته بأداء العمال داخل القطاع الخدماتي.

6 . رسالة ماجستير بعنوان " المناخ التنظيمي و تأثيره على الرضا و الأداء الوظيفي" من إعداد الطالب عيسى قبقوب .

و كان يهدف من وراء هذا العمل إلى البحث عن علاقة المناخ التنظيمي بالرضا و الأداء الوظيفي والبحث عن مدى تأثير المناخ التنظيمي على رضا و أداء العمال داخل المؤسسة ، و أنطلق في دراسته من التساؤلات التالية:

ـــ ما مدى تأثير المناخ التنظيمي على رضا و أداء العاملين ؟ أو بمعنى آخر ما مدى تأثير أبعاد المناخ التنظيمي على رضا و أداء العاملين في عملهم ؟

ـــ هل للمناخ التنظيمي تأثير على رضا العاملين في عملهم ؟

ـــ هل يوجد فروق بين الرؤساء و المرؤوسين من حيث تأثير الرضا و الأداء الوظيفي ؟

و كانت الفرضيات كالآتي :

ـــ لا يوجد تأثير بين المناخ التنظيمي و مستوى الرضا الوظيفي .

ـــ لا يوجد تأثير دال بين المناخ و مستوى الأداء الوظيفي .

ـــ لا توجد فروق ذات دلالة و إحصائية بين الرؤساء و المرؤوسين على مستوى أدائهم الوظيفي.

أما ميدان الدراسة فكان بوكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية بالجزائر العاصمة.

([1]) إسماعيل بوعمامة : "**حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استراتيجيات اتخاذ القرارات**" رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع علم النفس العمل والتنظيم (2001)،ص21.

و توصل إلى النتائج التالية أن المناخ التنظيمي السائد في وكالة بنك الفلاحة و التنمية الريفية يتسم بهيكل تنظيمي ملائم الأنشطة التي يقوم بها العاملين ، غير أن هذا لا يواكب التغيرات الخارجية في الوقت الحاضر كمؤسسة بنكية يفترض أنها أكثر انفتاح في تعاملاتها ، فالتسيير البيروقراطي مازال سائد والعمال لا يملكون الاستقلالية مفترضة في عملهم .

أما عن الرضا فإنه لاحظ عدم رضا الأفراد عن عملهم، وفيما يخص الأداء جاءت نتائج التحليل جيدة على العموم و أكثر دلالة من الرضا لما أدركه الباحث من إصرار و تفهم واضح لأداء العاملين للمهام.

أما عن ارتباط كل من المناخ التنظيمي و الرضا و الأداء كانت لها تأثير واضح وقوي ، إذ كلما كان المناخ التنظيمي يتميز بهيكل إداري ملائم و استقلالية و تعاون و أجر محفز كان رضا الأفراد عاليا مع ظروف عمل جيدة و نظام مكافئات و ترقية و اتصال و اتخاذ قرار مع شعور الأفراد بالانتماء و التقدير كان رضاهم و أدائهم عاليا ، أما المقارنة فتبين أنه يوجد فروق جوهرية بين الرؤساء و المرؤوسين من حيث مستوى تأثير المناخ التنظيمي و الرضا و الأداء[1].

تعقيب: فهذه الدراسة لديها جانب من موضوع دراستنا متمثل في الأداء، حيث تناوله الباحث من ناحية تأثير المناخ التنظيمي على أداء العاملين، بينما ركزنا في موضوع دراستنا على دراسته من ناحية تأثير القرارات الإدارية على الأداء العمال سواء بالإيجاب أو السلب.

2.8.1 الدراسات العربية

7 . رسالة ماجستير " بعنوان "مشاركة المرؤوسين في القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي" من إعداد الطالب: آل سعود فيصل بن عبد العزيز بن ناصر بن عبد العزيز.

أجريت هذه الدراسة على المرؤوسين في إدارة الشؤون المالية والإدارية بوزارة الداخلية بالمملكة السعودية والبالغ عددهم 250 موظف ، وقد هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن واقع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإدارية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في إدارة الشؤون المالية والإدارية بوزارة الداخلية ، وكذالك إيضاح وسائل تفعيل مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية

([1]) قبقوب عيسى،" **المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي**"، رسالة ماجستير في علم النفس، فرع علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر (2001) ،ص13.

، وأيضا توضيح العلاقة بين مشاركة المرؤوسين والرضا الوظيفي ، كما هدفت إلى التعرف على مدى الفروق ذات الدلالة الإحصائية في إجابات المبحوثين حول محاور الدراسة والتي تناولت المتغيرات الوظيفية والشخصية واستخدم في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكذالك أداة الدراسة هي الاستبيان،وقد توصلت الدراسة إلى بعض النتائج أهمها:

- أفراد عينة الدراسة موافقون على مدى مشاركة المرؤوسين في إدارة الشؤون الإدارية والمالية بوزارة الداخلية بالمملكة العربية السعودية في عملية صنع القرارات.

- يحرس المرؤوسين على مشاركة كافة المستويات الإدارية في صنع القرار.

- أفراد عينة الدراسة موافقون على أن هناك معوقات تحد من عملية مشاركة المرؤوسين في إدارة الشؤون الإدارية والمالية [1].

تعقيب : تناولت هذه الدراسة محور من محاور دراستنا والمتمثل في مشاركة المرؤوسين في القرار والذي مثل إحدى فرضيات بحثنا، كما تتشابه مع دراستنا من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي وأيضا أداه الاستبيان التي تناولنها نحن أيضا في دراستنا ، بينما نجد هناك اختلاف بين هذه الدراسة ودراستنا ، فهذه الدراسة تناولت موضوع واقع مشاركة المرؤوسين في القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي في حين تطرقنا في موضوع دراستنا إلى دور القرارات الإدارية في تطوير أداء العامل داخل المؤسسة الخدماتية.

8 . رسالة ماجستير بعنوان "واقع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإستراتجية" من إعداد الطالبة: البقمي فيصل بن سعد.

أجريت هذه الدراسة على المرؤوسين في كلية الملك فهد الأمنية ،ومعهد الجوازات ومهد تدريب حرس الحدود،و معهد الدفاع الوطني.

وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط المشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإستراتجية في المؤسسات الأمنية بالمملكة العربية السعودية ، وكذالك الكشف عن ابرز المعوقات التي تحد من عملية مشاركة المرؤوسين في صنعها ، واهم المقترحات التي يمكن أن يقدمها المرؤوسين بهدف المشاركة في صنع القرارات الإستراتجية ، إضافة إلى التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة

([1]) فيصل بن عبد العزيز بن ناصر عبد العزيز أل سعود: "**مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي**"، ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض (2009)، ص32.

إحصائية في إجابات أفراد العينة تعزى المتغيرات الشخصية والوظيفية ، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي وتوصلت الدراسة إلى النتائج أهمها:

- كشفت الدراسة بوجه عام عن مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإستراتجية ، من خلال استماع الرئيس المباشر إلى أراء واقتراحات المرؤوسين قبل صنع القرار الاستراتيجي.
-وجود العديد من المعوقات التي تحد من فاعلية مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإستراتجية ومن أبرزها :عدم وجود برامج تدريبية للموظفين بطرق صنع القرارات الإستراتجية ، وكذالك تعدد مستويات الإدارة في الهيكل التنظيمي للجهاز.
- وجود فروق معنوية لمتغير المؤثر العلمي حول أنماط المشاركة والمقترحات التي يمكن أن يقدمها المرؤوسين ، فكانت لصالح الحاصلين على دراسات العليا ،أما المعوقات فكانت لصالح الأفراد الحاصلين على بكالوريوس فما دون[1].

تعقيب: تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا من حيث تناولها لموضوع القرار عامة ، والذي يعتبر المحور الأساسي في موضوع دراستنا ، في حين نجد أن هناك اختلاف كبير بين دراستنا وهذه الدراسة ، فقد تناولت هذه الدراسة موضوع واقع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإستراتجية أما موضوع دراستنا فقد ركز على القرار الإداري وعلاقته بتطوير أداء العامل.

9 . رسالة ماجستير بعنوان "مدى توفر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية" من أعداد الطالب:دعليج عبد الرحمان بن محمد بن عبد الله.

أجريت هذه الدراسة على ضباط العاملين بمدينة التدريب بالرياض، وقد هدفت إلى معرفة مدى توافر المشاركة في صنع القرارات وأثرها في تحقيق الأهداف ، وكذالك التعرف على الأساليب المتبعة في المشاركة في اتخاذ القرارات ، وأيضا التعرف على معوقات تحديد المشاركة في اتخاذ القرارات و الوقوف على أهم الحلول المقترحة لتفعيل المشاركة في صنع القرار من وجهة نظر الضباط العاملين بإدارة التدريب بالأمن العام في كل من مدينة التدريب بالرياض ومكة ، وفي هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي بمدخل مسحي الاجتماعي ،وقد توصلت الدراسة النتائج أهمها:

-أظهرت النتائج أن أفراد الدراسة محايدون بما يتعلق توافر المشاركة في اتخاذ القرارات.
-حظيت خمسة من الأساليب المتبعة في المشاركة بنسبة موافقة عالية وهي:عقد الاجتماعات المقابلات الشخصية، والعصف الذهني الديكتاتورية، وتقديم المذكرات.

-اتفق مجتمع الدراسة على مجموعة من معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات من أهمها الأسلوب المركزي المتبع ونمط القيادة الديكتاتورية، وحاجة بعض القرارات للسرعة في اتخاذها [2].

([1]) فيصل بن عبد العزيز بن سعيد البقمي :"**واقع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإستراتجية**" ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الإدارية ،قسم الإدارة العامة الرياض،(2008)،ص13.

([2]) عبد الرحمان بن محمد بن عبد الله الدعليج :"**مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف**"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف كلية الدراسات الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض،(2008)،ص15.

تعقيب: تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا من حيث دراستها للقرارات الإدارية التي تعتبر متغير أساسي في موضوع دراستنا كما نجد تشابه من حيث استخدامه لمنهج الدراسة المتمثل في المنهج الوصفي وأداة الاستبيان الذي تم استخدمها أيضا في دراستنا ، وقد اختلفت هذه الدراسة من حيث تناولها لموضوع القرار عن دراستنا ، إذ نجد أنها تطرقت إلى دراسة مدى توفر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية ، بينما تناول موضوع دراستنا القرار الإداري وعلاقته بتحسين أداء العمال داخل الإقامات الجامعية.

10 . أطروحة دكتوراه بعنوان " دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية (دراسة في ضوء المدخل الاستراتيجي لنظم إدارة الكلفة ، من إعداد الطالب: الذهبي جليلة عبدان .

دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية ، هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية ،وذالك من خلال دراسة وتقييم المشروع الاستثماري ،إذ استندت على فرضية مفادها أن القرار الاستثماري الرشيد يعتمد على مدى توفر المعلومات المحاسبية الملائمة و الموثوقة خاصة بكلف وعوائد البديل الاستثماري ، وتوصلت الباحثة إلى استنتاجات عديدة أهمها:

إن عملية صنع واتخاذ القرار ليست بالعملية السهلة فهي عملية معقدة ، إذ تؤثر عليها العديد من العوامل والأطراف ذات المصالح المتعددة والمختلفة ، فضلا عن أن القرار الاستثماري يعد من القرارات المهمة كونه يرتبط بعملية التوظيف ، لذا فان المعلومات المحاسبية التي تمثل مخرجات النظام المحاسبي تعد إحدى المدخلات الأساسية لعملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية بشكل عام والقرار الاستثماري بشكل خاص[1].

تعقيب: تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا من حيث تناولها لموضوع القرار ، بينما نجد هناك اختلاف واضح فقد تمحورت هذه الدراسة حول موضوع دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية كدراسة اقتصادية اعتمدت على مقاييس حسابية ، بينما موضوع دراستنا تمحور حول دراسة القرار الإداري وعلاقته بتحسين أداء العمال كدراسة اجتماعية ، اعتمدت على أدوات ومنا هج البحث العلمي السوسيولوجي.

([1]) جليلة عيدان الذهبي: "**دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية "،دراسة في ضوء المدخل الاستراتجي لنظم إدارة الكلفة**" ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية أطروحة دكتوراه في المحاسبة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،(2001)،ص10.

11 . **أطروحة دكتوراه بعنوان"تحليل العلاقة المتوقعة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"من إعداد الطالب: عادل محمد زايد.**

تتمحور إشكالية هذا البحث في معرفة ما هي العلاقة المتوقعة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية، وقد اعتمد الباحث على جملة من الفرضيات نوردها على النحو التالي:

– من المتوقع وجود علاقة ايجابية بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي و بين إحساس العاملين بعدالة التوزيع.

– من المتوقع وجود علاقة ايجابية بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وبين إحساس العاملين بعدالة الإجراءات الرسمية.

– من المتوقع وجود علاقة ايجابية بين أسالب مراقبة الأداء وبين إحساس العاملين بعدالة التعاملات.

وتوصل الباحث من خلال دراسته إلى النتائج التالية:

– أساليب الرقابة تؤثر ايجابيا على إحساس العاملين بالعدالة التنظيمية.

– أكثر الأساليب التي يعتمد عليها المدير في مراقبة الأداء هو أسلوب الملاحظة ، ثم أسلوب المناقشات غير الرسمية ثم اقلها استخدام أسلوب الاجتماعات الرسمية.

– اعتمد المدير على اللقاءات الفردية كان بكثير من اعتماده على اللقاءات الجماعية كوسيلة لمراقبة الأداء الوظيفي.

– وجود ارتباط قوي بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي بعضها البعض مثل :المناقشات غير الرسمية والاجتماعات الرسمية.

– السبب وراء انخفاض إحساس العاملين بعدالة التوزيع يرجع إلى إحساس العاملين بعدم تناسب مستويات الأجور والحوافز المادية مع الجهود الوظيفية المبذولة في العمل[1].

تعقيب: لقد تم التطرق في هذه الدراسة إلي جانب مهم من موضوع دراستنا وهو أداء العامل داخل المؤسسة ، ولكن نجد أن الباحث ركز في دراسته على أساليب المراقبة الأداء ودورها في إحساس العامل بالعدالة التنظيمية ، بينما تطرقنا في دراستنا إلى البحث في دور القرارات الإدارية في تفعيل أداء العامل حيث نجد انه كل من الدراستين تبحث في تطوير أداء العامل ، كما نجد اشتراك في إحدى فراضيات الباحث مع فرضية دراستنا والمتعلقة بالرقابة على الأداء.

12. **رسالة الماجستير بعنوان" تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين"دراسة حالة في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار" من إعداد الطالب: وليد حميد رشيد الأميري.**

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين في مصرف دجلة والفرات للتنمية والاستثمار. وقد تحددت مشكلة الدراسة في عدد من التساؤلات أهمها :

– هل إن فاعلية نظام تقويم الأداء في المصرف ضعيفة فعلاً؟ أي التحري عن فاعلية نظام تقويم أداء العاملين في المصرف ومن اجل تحقيق هدف الدراسة ، والإجابة على تساؤلات المشكلة جرى تطبيقها على عينة مكونة من 40 موظفاً بضمنهم10 من مدراء الأقسام ، لملئ (الإستبانة) التي تعد أداة الدراسة الرئيسية في جمع البيانات والمعلومات إلى جانب الوثائق والمقابلات الشخصية والمعايشة الميدانية.

ولغرض تحليل الإجابات استعملت بعض الوسائل الإحصائية منها: (النسبة المئوية ، و الوسط الحسابي والانحراف المعياري ، ومعامل الاختلاف ، ومعامل ارتباط سيبرمان ألرتبي ، tواختبارات.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج كان أبرزها :

- اتضح إن المستوى العام لاهتمام المصرف بمتغيرات تقويم أداء منتسبيه كان (غير مقبول).
- ظهر وجود علاقات ارتباطيه فيما بين مقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين ومقومات إدامته و تطويره.

([1]) **عادل محمد زايد :"تحليل العلاقة المتوقعة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"،:أطروحة دكتوراه** ، وردت في المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني، المجلد الثاني، الكويت (1990)،ص16.

- هنالك تغليب لمقومات بناء نظام تقويم أداء العاملين على مقومات تطوير وإدامة هذا النظام من حيث التأثير بفاعليته.

كما أوصت بضرورة إحاطة الموظف علما بنتائج التقييم وإقناعه بجوانب الضعف في أدائه من خلال حوار معمق وموضوعي ، كما ينبغي أبراز مكامن القوة في مفاصل أدائه ، وذلك لزرع الثقة في نفسه من إن المقوم موضوعي وهدفه هو معاونة الموظف لتطوير أدائه ، ويفسح المجال للاعتراض على نتائج التقييم من خلال المبررات العلمية الدقيقة المقنعة للمصرف[1].

تعقيب :تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا من حيث تناولها لأحد المحاور دراستنا والمتعلق بالأداء ، كما نجد آن هناك تشابه في إحدى الفرضيات والمتعلق بالرقابة وعلاقتها بتقييم الأداء ، بينما نجد أن هناك اختلاف واضح بين هذه الدراسة ودراستنا من حيث تناول الموضوع ، إذ تطرقت هذه الدراسة إلى موضوع تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، في حين ركز موضوع دراستنا على دراسة القرار الإداري علاقته بتحسين أداء العاملين.

13 .أطروحة دكتوراه بعنوان" تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد منهج الأسبقيات التنافسية" من إعداد: عباس علي ظاهر العامري .

هدفت هذه الدراسة تصميم نظام جديد لتقويم أداء المنظمات الصحية العراقية اقتصرت عملية تنفيذ النظام على (5) مستشفيات توزعت (2) في بغداد (1) في الموصل و(1) في الناصرية و(1) في ميسان وذلك لتشخيص نقاط ضعف النظام عند تطبيقه في الواقع الميداني ، اعتمدت الدراسة منهج دراسة حالة والدراسة التطبيقية واعتمدت الإحصاءات والسجلات الرسمية والمقابلة الشخصية واستمارة الإستبانة لجمع البيانات ، أما منهج دراسة تطبيقية دراسة حالة وتوصلت إلى النتائج التالية:

- إن تصميم نظام التقويم المقترح يقدم مدخلاً للقياس الكلي لأداء المستشفيات.
- مكننة النظام المقترح على الحاسوب جعلت بالإمكان استعمال النوافذ التي تتسم بقابلية متميزة في ربط أكثر من قابلية فرعية للمعلومات أو سحب محتويات القاعدة وعرضها على الشاشة بشكل مباشر

([1]) الأميري وليد حميد رشيد:"**تقييم وتطوير نظام أداء العاملين**"،دراسة حالة في مصرف الدجلة والفرات للتنمية والاستثمار ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، بغداد،(2009)، ص9.

لغرض إضافة أو حذف البيانات[1].

تعقيب: تناولت هذه الدراسة احد المحاور من دراستنا والمتمثل في موضوع الأداء ، كما تتشابه مع دراستنا في الأداة المستعملة وهي الاستبيان، وأيضا تشابهتا من حيث نوع المؤسسة التي اجري الجانب الميداني بداخلها والتي كانت ضمن قطاع خدماتي(الإقامات الجامعية ،المستشفيات) ، في حين نجد الاختلاف واضح وكبير في كيفية تناول موضوع الدراسة المختلف، فنجد هذه الدراسة ركزت على دراسة موضوع تصميم نظام تقويم أداء العمليات الصحية ، بينما تمحور موضوع دراستنا حول القرار الإداري وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

3.8.1 دراسات أجنبية:

14. دراسة: Brunson ; Deciding for responsibility and legitimating Alternative interrelations of organizational

هدفت الدراسة إلى بيان المسؤولية والتفصيلات الضمنية لاتخاذ القرارات في المنظمات ، وتوصلت إلى أن العديد من متخذي القرارات يحددون مسبقا البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة ، أما الاستمرار على تقديم الحلول الإضافية فيتم لغرض تمييز وتحديد أفضلية البديل المفضل الذي تم تحديده مسبقا ، كما أن متخذي القرارات يعالجون المعلومات بالطريقة التي ترجح أفضل البديل الذي تم اختيار[2] .

تعقيب: تتشابه هذه الدراسة مع موضوع دراستنا من حيث تناولها لموضوع القرار ، بينما نجد هناك اختلاف واضح بينها وبين موضوع دراستنا من حيث كيفية تناولهما للدراسة ، فركزت هذه الدراسة على موضوع دراسة بيان المسؤولية والتفصيلات الضمنية لاتخاذ القرارات في المنظمات ، بينما ركز موضوع دراستنا على دراسة القرار الإداري وعلاقته بتطوير أداء العمال.

15 . دراسة (1989, HALL & HARDER) بعنوان دراسة لنظم تقييم الأداء في 36 شركة في كاليفورنيا.

ركزت هذه الدراسة على عمليات تقييم الأداء وليس على النماذج المستخدمة في التقييم وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

([1]) عباس علي طاهر العامري:" **تميم نظام و تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة** "،دراسة تطبيقية في جامعة بغداد ،أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمالبغداد،(2008)،ص19.

(2) Brunson , Nile " **Deciding For Responsibility And Legitimating - AlternativeInterrelations Of Organizational Decision Making** "(1990) , p10.

-ضرورة تشجيع المديرين على عقد جلسات التوجيه و الإرشاد للموظفين.

-تستخدم معظم المنظمات تقييم الأداء كصورة رسمية لقياس الأداء و تحديد المكافآت, دون النظر لتقويم تنمية الموظف كمتطلب إداري أساسي.

-أن يكون التركيز في تقييم الأداء على السلوك المستقبلي حيث وجد أن الكثير من عمليات تقييم الأداء تركز على الأداء الماضي[2].

تعقيب: تناولت هذه الدراسة جانب من موضوع دراستنا والمتمثل في تقيم الأداء ، بينما نجد هناك اختلاف بينها وبين موضوع دراستنا من حيث المضمون ، فهذه الدراسة تطرقت إلى دراسة موضوع دراسة لنظم تقييم الأداء في 36 شركة في كاليفورنيا ، بينما تناولت دراستنا موضوع القرار الإداري وعلاقته بتحسين أداء العاملين.

1. 8. 4 علاقة الدراسات السابقة بموضوع دراستنا:

توجد هناك عدة دراسات لم نذكرها والتي تناولت موضوع دراستنا من جوانب مختلفة سواء تعلق الأمر بالجانب الاجتماعي الاقتصادي أو النفسي أو القانوني أو الفلسفي ، و حتى الجانب السياسي تناول موضوع دراستنا من زوايا مختلفة ، خصوصا أن موضوع القرار الإداري يمس مختلف التنظيمات السياسية والاقتصادية .

تناولت الدراسات السابقة موضوع القرار من حيث متطلبات اتخاذه من ناحية المعلومات إلى جانب طرق اتخاذه من طرف المدير ، وكيفية توافر مشاركة المرؤوسين في صنع القرار من اجل إحداث الرضا الوظيفي لدي العاملين ، كما أن استراتجيات اتخاذ القرارات عنصر مهم وضروري داخل التنظيمات والذي تناولته دراسة بوعمامة إسماعيل ، حيث ركز من خلاله على قدرات الإطارات في اتخاذ القرارات وهذا له علاقة مباشر ة بموضوع دراستنا.

وأيضا تناولت هذه الدراسات موضوع أنماط القيادة ودورها في اتخاذ القرار محاولة لمعرفة دور المدراء في اتخاذ القرارات ، وهل هناك مشاركة من طرف المرؤوسين لهذه القرارات ، و هذا ما تم تناوله في إحدى فرضيات دراستنا والمتعلقة بالقيادة والمشاركة في اتخاذ القرارات وعلاقتها بتحسين أداء العمال.

([1]) Hall , James Barry and Joseph harder," **performance appraisal systems, group & organizational studies** ",mar, (1989) ,p 09.

كما تناولت الدراسات السابقة كيفية تقيم الأداء سوءا بالطرق الكمية أو الكيفية مع التركيز على مختلف الأساليب وطرق تطوير تقييم الأداء وكيفية مراقبته وعلاقته بالرضا الوظيفي، بينما ركزنا في دراستنا على دراسة أداء العامل والعوامل المؤثرة في تحسينه وبالضبط عامل القرار الإداري.

لقد أغفلت هذه الدراسات موضوع القرار الإداري وعلاقته بأداء العاملين ، والذي يعتبر موضوع مهم من ناحية مشاركة العمال في اتخاذ القرارات ، إلى جانب دور الاتصال وتوفر المعلومات في عملية اتخاذ القرار من اجل تحسين أداء العمال ، كما أن موضوع الرقابة على هذه القرارات وتقيمها لها دور مهم في تقييم الأداء تطويره ، وهذا ما تم التطرق إليه في دراستنا.

1. 9. صعوبات الدراسة:

إن أي دراسة لا تخلوا من الصعوبات سواء كانت في الجانب النظري أو الميداني و من خلال قيامنا ببحثنا واجهتنا صعوبات من بينها : في الجانب النظري :

ـــ قلة المراجع الخاصة بموضوع الأداء، الرقابة، والمشاركة العمالية.

أما الجانب الميداني :

ـــ عدم تقبل بعض العمال ملء الاستمارة نظرا لكثرة عدد الأسئلة و عدم توفر الوقت.

ـــ كثرة التنقل إلى المؤسسة من أجل توزيع و إستراجاع الاستمارات والـــتأكيد عليها في حالة عدم إحضارها أو ضياعها من طرف العاملين.

ـــ عدم التمكن من التحدث المباشر مع جميع العمال أو التحدث مع بعضهم لفترة قصيرة نظراً لطبيعة عملهم.

ـــ صعوبة اختيار الإطار النظري الذي تندرج فيه دراستنا.

الفصل الثاني
القيادة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

أولا : القرار الإداري داخل المؤسسة

ثانيا:القيادة ودورها في اتخاذ القرارات

ثالثا:المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

الفصل الثاني:القيادة والمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات:

تمهيد

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية بالنسبة للمؤسسات العامة أو الخاصة ،إنتاجية أو خدماتية ، فهو مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لتحقيق الهدف أو الأهداف التي من خلالها يحل المشكلة.

فعملية اتخاذ القرار أساسية و ديناميكية بالنسبة لمهام المدير في أي مؤسسة ، ذلك بوصفها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة و البرامج التي تتم داخل المؤسسة ، بل يتعدى ذلك إلى علاقة المؤسسة بالمجتمع أو البيئة المحيطة ، و تزداد أهمية اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنشأة و تعقدت و تشعبت نواحي أنشطتها .

وتعتبر عملية القيادة من أكثر العمليات تأثيرا على السلوك التنظيمي ، فهي تؤثر على دافعية الأفراد للأداء واتجاهاتهم النفسية ورضاهم على العمل ، فالقيادة ضرورية في كل المنظمات أيا كان قطاع النشاط الذي تمارسه ، وأيضا في كل المجالات الإدارية كالتخطيط و التنظيم و اتخاذ القرارات المهمة داخل المؤسسة، حيث يعتبر المدير متخذ القرار من العوامل الإنسانية الهامة المؤثرة في رشد وفعالية القرار الإداري، فشخصيته المدير و عواطفه وقيمة وتاريخه في العمل ، كلها عوامل مؤثرة فعالية القرار الذي يتخذه وقد تطرقنا في هذا الفصل إلى أهمية القيادة ووظائفها وعناصرها وخصائصها واهم القوى المؤثرة فيها، إلى جانب أنماطها وأنواعها واهم النظريات التي تناولتها.

فمن خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة و إلى مختلف نظرياته و أنواعه بالإضافة إلى حالات اتخاذه و مختلف خطواته و مستوياته و أساليبه ، و فعاليته في حل المشاكل داخل المؤسسة ، .كما تطرقنا إلى عرض أهم صفات متخذ القرار و أدواره و الشروط الواجب توفرها فيه وأنماط متخذ القرار، وفي الأخير قمنا بتوضيح أهم النماذج و الأدوات الحديثة لعملية اتخاذ القرار إلى جانب معوقات استخدامها، بالإضافة إلى محددات القرار و ارتباطه بالمستقبل.

كما تطرقنا إلى فعالية القيادة واهم أساليبها الفعالة ومبادئها، إلى جانب أهم الأنماط القيادية وعلاقتها باتخاذ القرار، وتناولنا صفات وسيمات وخصائص القادة وأهم الأنشطة التي يمارسها، وأدواره داخل المؤسسة.

و في الأخير تطرقنا إلى أهمية مشاركة الجماعة في اتخاذ القرارات وطرق تطوير المشاركة وقيمتها في الخدمة الاجتماعية، كما قمنا بعرض أهم الشروط الواجبة في المشاركة، واهم أهدافها.

المبحث الأول:في ماهية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة:

المطلب الأول:أهمية القرار ونظرياته و أنواعه

الفرع الأول:أهمية القرارات داخل المؤسسة:

تعتبر القرارات ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة و الأفراد العاملين بها لما لها من تأثير عليهم "فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيرا على وضعه الوظيفي و تقدمه ، و تـــأثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها و لها تأثير على عمل المؤسسة" [1].

و تزداد أهمية عملية اتخاذ القرارات مع زيادة تعقد المؤسسات و توسعها و تنوعها ، و تزايد التحديات التي تواجهها من تغيرات متسارعة ، و منافسة حادة ، و يمكن إجمال أهمية القرارات في الجوانب التالية :

- تعتبر عملية اتخاذ القرارات وسيلة علمية و فنية ناجعة لتطبيق و تنفيذ السياسات بصورة علمية .
- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بالعمليات الإدارية مثل التخطيط و التنظيم والرقابة التنسيق.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك و مواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى و العوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف و المهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي و عملي رشيد [2].

ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسات، اهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أصبحت تعطى برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم بعد التدريب قرارات أقل خطأ أو أكثر دقة ، و الواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع بالدرجة الأولى إلى نقص في كفاءة صائغيها ، ولكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى ضغوط من جانب الرؤساء ،" فالشخص الذي لا يعرف الكثير عن موضوع معين يشعر بالقلق إذا طلب منه اتخاذ قرار فيه ، لذلك يؤجل اتخاذه إلى أطول فترة ممكنة و إذا ضغطت عليه الإدارة العليا للإسراع في اتخاذه و حتى لا يظهر أمامها بمظهر المدير غير الكفء ، فإنه قد يتخذ قرار غير واضحا أو قاطعا ، بحيث يمكن التهرب من مسؤوليته إذا ثبت عدم صحته بعد التنفيذ أو قرار يثبت فيما بعد خطأه [3]".

ونحن نعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات لها أهمية كبرى في حل المشاكل و التغلب على الصعاب ، التي يواجهها العمال في الحياة العملية ، فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على

([1]) حسن حريم، شفيق حداد و آخرون:**أساسيات الإدارة**، دار الحامد للنشر، عمان،1998،ص140.

([2]) عمار بوحوش،مرجع سابق،،ص198.

([3]) عادل حسن:**الإدارة مدخل الحالات** ،كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،دون سنة نشر،ص59-60 .

عاتق متخذ القرار والجماعة المشاركة فيه ، لذلك يجب التأكد من نجاعة القرار حتى يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة.

***أهمية الفرد في اتخاذ القرارات :**

رغم التزايد المستمر والكثيف في استخدام تكنولوجيا المعلومات والنماذج الكثيفة ، ونماذج التوقع لما سيكون في اتخاذ القرارات ، إلا أن ذلك كله يقلل من أهمية الفرد كمتخذ للقرارات، و نظرا لوجود الأفراد في مراكز اتخاذ القرارات داخل التنظيم فإن اهتماما كبيرا يجب أن يوجه إلى المتغيرات السلوكية التي تؤثر على الفرد عند اتخاذ القرارات مثل ما يلي :

ـــ قدرة الفرد على التحكم في الخصائص السلوكية عند وضع القرارات .

ـــ درجة تأثير شخصية وإدراك الفرد للمتغيرات المختلفة التي تحدد طريقته في وضع القرارات.

ـــ درجة تأثير نظام القيمة لمتخذ القرارات على طريقة إدراكه للمعلومات التي تبنى عليها عملية صنع القرارات[1].

الفرع الثاني: نظريات اتخاذ القرار:

تعرف نظرية القرارات أنها علم و فن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس و قواعد عملية اتخاذ القرار الإداري و مبادئ صياغته ، و متابعة تنفيذه و تقوم على مدخل كمي تحليلي منظم و متجانس وموضوعها عملية اتخاذ القرارات لمعايير أهداف محددة مسبقة ، و أشار **بيتر دراكر** " أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الإنسانية في التنظيم ، و نظريات التنظيم و الإدارة والتحليل الاقتصادي و النشاطات التي يمارسها المديرون ، و إعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها كجزء أساسي من عمل المدير" [2]، ونتيجة للتطورات الكبيرة في مفهوم اتخاذ القرار وفلسفته و في الأساليب المستخدمة في اتخاذه ظهرت عدة نظريات اهتمت بدراسة القرارات الإدارية [3] والتي نوضحها كالآتي :

*** اتخاذ القرارات في ظل النظريات الكلاسيكية:** ظهرت النظريات الكلاسيكية و للتنظيم الإداري في أوائل القرن العشرين، و سادت في أواخر الثلاثينات ، وتعتبر هذه النظريات نتاج التفاعل بين عدة تيارات كانت سائدة خلال هذه الفترة تمثلت في سيطرة الآلة على الإنسان و الثورة الصناعية و الجو غير ديمقراطي الذي كان سائد حينئذ. و قد أرسى أفكار هذه النظريات روادها الأوائل منهم **فردريك تايلور** : " **F.TAYLOR** " **و هنري فايول** " **H.FAYOL** " و غيرهم.

([1]) نفس المرجع السابق، ص 65.

([2]) نادية أيوب :**نظرية القرارات الإدارية**، جامعة دمشق، سوريا ،1997، ص22.

([3]) محمد حسن خليل الشماع:**مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**،منشورات جامعة دمشق،مديرية الكتب الجامعية ،دمشق،1997،ص111.

ـ **النظرية التقليدية للقرار** : افترضت هذه النظرية أن متخذ القرار يتصرف برشد فقراراته رشيدة وقد عرف الرشد Rationtly على أنه الاختيار الأفضل من الناحية الاقتصادية ، و بهذا يكون القرار الإداري الرشيد يؤدي إلى تحقيق المصلحة الاقتصادية للمؤسسة ، كما افترضت هذه النظرية أن بحوزة متخذ القرار المعلومات الكاملة عن الموقف الذي يتطلب القرار ، و عن كل البدائل المتاحة لحل المشكلة و تحقيق الهدف ، و عن كل النتائج المترتبة على اختيار البديل ، و نظرا إلى أن هدف متخذ القرار هو تعظيم المردود الاقتصادي فيختار في ضوء المعلومات المتكاملة ، ليحقق النتائج الاقتصادية المستهدفة و هذه النظرية تعرف " نظرية القرار الرشيد " و تمثل النموذج الفعلي في اتخاذ القرار، سادت مفاهيمها في الربع الأول من القرن العشرين.

نظرية الإدارة العلمية لـ F.TAYLOR: يعتبر تايلور رائد هذه النظرية حيث يرى أن الإدارة علم حقيقي يقوم على قواعد و مبادئ محددة لذلك ، فإن هذه النظرية اتبعت الأسلوب العلمي في تحليلها وفهمها للعملية الإدارية ، ذلك بالحصول على الحقائق من خلال تقديم افتراض معين ثم اختيار هذا الافتراض وتحقيقه و تعديله وفق النتائج التي يكشف عنها هذا الاختبار، و نرى أن العاملين يشاركون في العملية الإدارية بطريقة آلية لتحقيق أهداف التنظيم .

و من إسهامات " **تايلورTAYLOR** " في مجال اتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية ، القائمة على التقدير الشخصي و التعاون أي بدل من سيادة الروح المعنوية. وبهذه المفاهيم ساهم في ترشيد عملية القرارات الإدارية.

ويرى بعض علماء الإدارة أن أفكار وملاحظات **تايلور** كانت منطلقا للأساليب العلمية في اتخاذ القرارات ، التي تقوم على إتباع مراحل و خطوات معينة بهدف التوصل إلى الحل الأمثل للمشكلة موضوع القرار، إضافة إلى ذلك توصل تايلور إلى الحركات الضرورية اللازمة لأداء العمل في أقصر وقت و بأقل جهد ممكن ، فوجهت الأنظار إلى معرفة البدائل الضرورية وغير الضرورية في عملية اتخاذ القرارات ، و ما يترتب على ذلك من التركيز على البدائل الضرورية التي تهدف إلى الوصول إلى الحل المطلوب للمشكلة، و طرح البدائل الغير الضرورية التي تؤدي إلى ضياع الوقت و جهد المدير متخذ القرار [1]، و على الرغم من أن هذه النظرية أغفلت بعض العوامل و الجوانب السلوكية و الاجتماعية كأبعاد هامة و مؤثرة في العملية الإدارية ، و نظرتها للعاملين كآلات يستخدمها المدير و يؤثر فيها كما يشاء ، إلا أن لأفكار و ملاحظات **تايلور** التي استخدمها في أبحاثه و تجاربه أثر في توجيه الأنظار إلى أهمية إيجاد الطرف و الوسائل العلمية لاتخاذ القرارات الإدارية .

([1]) نواف كنعان:<u>اتخاذ القرارات الإدارية(بين النظرية والتطبيق)</u>،مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط5، عمان،1998 ص46-48

ـ **نظرية التقسيم الإداري لهانري فايول H.FAYOL** : يعد هانري فايول من مفكري الإدارة والتنظيم الإداري حيث قسم وظائف الإدارة إلى ست مجموعات:وظائف فنية و تجارية و مالية، وصيانة ومحاسبة، و أخيرًا الوظائف الإدارية ، و يرى أن الوظائف الإدارية يمكن إجمالها في خمسة عناصر أساسية هي وضع خطة التنظيم والتنسيق، إصدار الأوامر و المراقبة و هي من المهام الرئيسية بالنسبة للمدير.

و من إسهامات " **هانري فايول** " في مجال اتخاذ القرارات ، اقتراحه لعدد من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه لدوره القيادي ، و تقريره لعدد من المبادئ التي رآها ضرورية للمدير من أجل القيام بأفضل الأعمال ، و أهم هذه التوجيهات :

- التأكيد على أن المصلحة العامة تسمو على المصالح الشخصية.
- أن على المديرون التأكد من أن خطة العمل قد أعدت بحكمة وروية و ستنفذ بدقة ، و أعتبر **فايول** قوة التنبؤ قبل حدوث الأشياء بأنها جوهر الإدارة ، و توفر هذه الصفة في المدير تمكنه من الجمع بين تقدير المستقبل واتخاذ الاحتياطات اللازمة ، وهذا يعكس الأهمية التي يعطيها **فايول** لصفه بعد النظر التي يعتبرها موهبة نادرة ، يكتسبها المدير بتجارب طويلة وتعوده على النظر في اتخاذ القرارات [1]
- التأكيد على مجموعة من السمات الأساسية اللازم توفرها في المدير القائد لاتخاذ القرارات ، وهي صفات جسمية و ذهنية وسمة إطلاع المدير وثقافته العامة ، و معرفته المتخصصة في العمل و خبراته.
- التأكيد على أهمية توفر صفة المبادأة لدى المديرين لتمكنهم من الابتكار وخلق حلول ملائمة للمشاكل.

نلاحظ أن فايول لم يركز على بعض العمليات الأخرى كالقيادة واتخاذ القرارات و الدوافع والاتصالات بالشكل الذي يتناسب مع أهمية هذه الجوانب و تأثيرها على الإدارة .

* **اتخاذ القرارات في ظل النظريات السلوكية** : ظهرت المدارس السلوكية للتنظيم الإداري في الثلاثينات من هذا القران ، وسادت في الخمسينات و حاولت بما قدمته من أفكار تفادي العيوب والانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية في مجال القرارات.

وأهم الإسهامات التي قدمها رواد المدارس السلوكية في مجال تطوير المفاهيم المرتبطة باتخاذ القرارات:

- **تشستر بارنارد** : C.Barnard : لقد كانت دراسات و أبحاث " **برنارد**" التي تضمنها كتابة " وظائف المدير " بداية تحول الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرارات الإدارية و لفت الأنظار، إلى أن الاتخاذ القرارات يعتبر ركنا أساسيا في العمل الإداري ، و ذهب

([1]) Fayol H**, Administration industrielle** E.M.A Edition, Alger, 1990, Page32.

إلى القول أن العمل و الأداء في التنظيم الإداري يمكن تحليله إلى مجموعة قرارات متداخلة و متشابكة ، و قدم " برنارد " تصنيفا لأنواع القرارات:

- **قرارات إيجابية :** تعني عمل شيء قد يكون مباشر أو الامتناع عنه أو وقف عمل معين .
- **قرارات سلبية :** و هي قرارات تعني عدم التصميم أو التحديد لشيء معين .

كما لفت الاهتمام إلى حقيقة هامة في عملية اتخاذ القرارات ، وهي أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رفض لكل البدائل المطروحة أمامه أو للإخبار بعدم القيام بعمل أي قرار، وعبر **برنارد Barnard** على ذلك بقوله "أن إدراك المدير للمواقف التي يجدر به عدم اتخاذ قرار معين فيها هو من صفات المدير الكفء[1].

-**نظرية هاربارت سيمون** " **H.SIMON** " لقد كان اهتمام **سيمون** في كتابه بأهمية القرارات في الإدارة ، واتخذ من عمليه اتخاذ القرارات مدخل لدراسة الإدارة لكون هذه العملية في نظره مظهر للسلوك الإنساني في الإدارة ، و أهم ما جاء به :

ــ أن عملية اتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف بل هي عملية مستمرة و دائمة في التنظيم و أن أي تنظيم ينقسم إلى قسمين فئة متخذي القرارات و فئة منفذي القرارات.

* أن عملية الاختيار بين البدائل وظيفة الإدارة العليا فهي مسؤولة عن اتخاذ القرارات المناسبة .
* أن فشل القرار لا يمكن أن يكون في اختباره بل بأسلوب تنفيذه.
* الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة سهلة على الإداري .
* محاولة الإداري دائما اتخاذ القرارات الهادفة لتحقيق أغراض المؤسسة .
* أن عملية اتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط موصل إلى الرضا و القناعة و بحدود الرشد المطلوب [2].

- **نظرية القرار الغير الرشيد :** تطرح هذه النظرية مغايرة ، أساسها أن متخذ القرار هو في الغالب غير رشيد في قراراته ، بل أن يكون قد اتخذ قرارا حتى قبل بلورة البدائل الممكنة و قد يكون أول بديل متصور أمام متخذ القرار هو أفضلها ، و قد يقدم متخذ القرار لاحقا القواعد أو التبريرات التي استند إليها في قراراته ، و قد تتخذ الجماعة قرار و تبرر ذلك لأي فرد فيها على أنه قرار رشيد لغرض مواجهة أي معارض له.

- **النظرية الظرفية :** تؤكد المدرسة الموقفية على أن متخذ القرار يبدو في أسلوبه تبعا للمشكلة التي يواجهها ، ويتأثر اختيار المدير لأسلوب اتخاذ القرار بالعوامل التالية :

([1]) نواف كنعان،مرجع سابق،ص62.

([2]) إبراهيم مليف: **تطور الفكر الإداري المعاصر**،أفاق الإبداع للنشر والإعلام،ط1، لبنان،1999 ، ص352 .

* مشكلة القرار التي تتضمن درجة قريبة منها و إطلاعه عليها و وضوحها و درجة تعقيدها و مدى تغير المعايير و الأهداف و القيود.

* بيئة القرار التي تتضمن القدرة على اتخاذ قرار معاكس و درجة مساءلة المدير أمام الغير، بسبب اتخاذه للقرار و القيود المالية و الزمنية على القرار.

* خصوصيات متخذ القرار نفسه مثل : معرفة قابليته ودوافعه بل و شخصيته وسلوكه ، فالقرارات المعروفة لدى المدير يمكن أن تتخذ بحكم القادة ، هذا في حين أن القرارات المعقدة للمدير والمؤسسة تتطلب استخدام الأساليب الكمية أو التحليلية الأكثر تعقيدا ، بشرط توافر الوقت و المال و معرفة خصوصيات القرار.

الفرع الثالث: أنواع القرارات الإدارية:

يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير باختلاف المركز الإداري الذي يشغله المدير داخل المؤسسة و مدى الصلاحيات التي يتمتع بها إلى جانب البيئة التي يعمل ضمنها[1] ، ونتيجة هذه الاختلافات الكبرى في القرارات يتم تصنيفها إلى الأنواع التالية:

ـ **القرارات التنظيمية و الفردية** : تتعلق بعمل و نشاط المؤسسة و يتخذها المدير، وهي قرارات منظمة لقواعد عامة و التي تنطبق على عدد غير محدود من الأفراد [2] ، أما القرارات الفردية فتتميز بأنها شخصية موجهة إلى فرد واحد أو أفراد معنيين بذاتهم و ليست لها صفة رسمية.

وقد ميز العالم **برنارد Barnard** : بين القرارات التنظيمية و الفردية فأشار إلى أن القرارات التنظيمية تتخذ من طرف المدير ، من خلال سلطة رسمية معبر عن دوره كمسئول إداري في المؤسسة أما القرارات الفردية تعبر عن المدير كفرد في المؤسسة و ليس كمسئول ، فهي لا يمكن أن تفوض وليس لها أي تأثير على المؤسسة [3].

ـ **القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة :** فالقرارات المبرمجة تعتبر قرارات مبرمجة ، لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ، وغالبا ما تتوفر على معلومات كافية ، و من السهل تحديد البدائل فيها ، ويوجد تأكد فيها بأن البديل المختار سوف يحل المشكلة بفعالية ، وهي أيضا قرارات متكررة روتينية محددة لها إجراءات معروفة مسبقا للتعامل معها ، أما القرارات غير المبرمجة تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة مشكلة لأول مرة ، و لا توجد معايير واضحة لتقديم البدائل والاختيار من بينها ، لذا فإن كل قرار يتخذ وفقا لمتطلبات و ظروف و خصائص المشكلة ، و على متخذ

([1]) كاسر نصر المنصورة: **نظرية القرارات الإدارية:مفاهيم طرائق كمية إدارية**، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ،عمان 2000 ص25.

([2]) محمد عبد الفتاح الصيرفي:**مفاهيم إدارية حديثة**،جميع الحقوق محفوظة،ط1،الإصدار الأول،2003،ص61 .

([3]) نادية أيوب:**نظرية القرارات الإدارية** ، دار زهران، بيروت ،1993،ص43-44.

القرارات غير المبرمجة أن يستخدم حكمه الشخصي و رؤيته للمشكلة ، وهي قرارات غير متكررة و كل منها له طبيعة مميزة [1].

وقسم **سايمون (H.Simon)** القرارات إلى نوعين :

– **قرارات غير مبرمجة:** تعد قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب اهتماما خاصا لا تتكرر باستمرار وهي ذات الصفة الدائمة والإخلال بها أو القصور في تنفيذها يهدد المؤسسة و يعرضها للخسائر، وتحتم طبيعة القرارات و أهميتها و أثرها مستقبل و فعالية المؤسسة ، تتخذ في مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف و رسم السياسات ، أما القرارات المبرمجة فتتخذ في مستويات التنفيذ [2].

– **قرارات حسب بيئة القرار الإداري:** تقسم القرارات وفق هذا المعيار إلي:

* **قرارات تبعا لدرجة التأكد:** وهي القرارات التي تتخذ في حالة التأكد التام من طبيعة المتغيرات ونوعيتها التي تؤثر في اتخاذ القرار والقدرة على تنفيذه وأثارها تكون معروفة مسبقا والنتائج أيضا.

* **قرارات تبعا لعدم التأكد** : وهي القرارات التي تتخذها الإدارة عندما ترسم أهداف المؤسسة وسياستها وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم عنها مسبقا ، بإمكانية حدوث أي من المتغيرات والظروف المتوقع وجودها باتخاذ القرار، لعدم توافر المعلومات وبالتالي صعوبة التنبؤ بها.

***قرارات تبعا لدرجة المخاطرة** وهي القرارات التي تتخذ في ظروف و حالات محتملة الوقوع ، وعلى متخذ القرار أن يقدر الظروف والمتغيرات المحتملة الحدوث في المستقبل وكذلك درجة احتمال حدوثها [3]

– **القرار الإداري و وظائف المؤسسة** : وتقسم القرارات وفق هذا المعيار هو :

* قرارات تتعلق بالإنتاج كحجم المصنع، التصميم الداخلي.

* قرارات تتعلق بالمبيعات مثل:تحديد الأسواق، قرارات التمويل[4].

* قرارات تتعلق بالأفراد كمصادر الحصول على القوى العاملة، أساليب الاختيار، مدة التدريب، معالجة التأخير والغياب.

هناك أنواع أخرى للقرارات نذكر من بينها:

– **القرارات الإستراتيجية:** تتخذ من قبل الإدارة العليا تتعلق بقرارات اختيار السلع ،وتخصيص الموارد على استخداماتها البديلة أو الخاصة بالعرض ، وقرارات اختيار توقيت أزمة البدء في التوسع

([1]) عبد الرحمان الصباح: **نظم المعلومات الإدارية**، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،عمان، 1998، ص198.

([2]) محمد عبد الله عبد الرحيم: **أساسيات الإدارة والتنظيم**، كلية التجارة جامعة القاهرة ، ط2 ، مصر،1992، ص142.

([3]) منعم زمرير الموسوي: **اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي** ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان 1998، ص17.

([4]) بشير العلاق: **أسس الإدارة الحديثة"نظريات و مفاهيم"**، دار البازوري العلمية،عمان ،1998 ، ص149 .

غير المتكرر، وتتصف القرارات الإستراتيجية أنها غير متكررة كما أنها تختص بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

– **القرارات التنظيمية أو الإدارية:** وهي قرارات تتصف بالتكرار ، تصدر من الإدارة الوسطى، من أمثلتها : قرارات خاصة بإجراءات التوزيع للموارد ، وقرارات خاصة بتنظيم الموارد وتملكها وتنميتها [1] فهي قرارات تنظيمية لتدفق المعلومات وتحديد الحريات والصلاحيات المخولة للأفراد أو الوحدات التنظيمية.

المطلب الثاني: خطوات اتخاذ القرارات الإدارية مستوياته و أساليبه:

الفرع الأول: خطوات اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرارات بالخطوات التالية:

– **تحديد المشكلة :** هي الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار ، إذ لا توجد في الحياة مشكلة تأتي بنفسها طالبة اتخاذ القرار بشأنها[2] ، و تحديد المشكلة له أهمية كبيرة لأنه يحدد مدى فاعلية الخطوات التالية ، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرارًا غير سليم لعدم ملائمة للمشكلة التي صدر بصددها[3]، فتحديد المشكلة يعني تحديد الهدف الذي يسعى لاتخاذ القرار من أجله.

تحليل المشكلة : و هي تصنيف و تجميع الحقائق حولها و معرفة من يتخذ القرار، و من الذي يجب استشارته عند اتخاذه ؟ ومن الذي يقوم بإبلاغه ويتم تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات و دراستها .

– **تحديد البدائل:** تتوقف مدى سهولة هذه الخطوة على طريقة معالجة الخطوتين السابقتين بدقة ووضوح و تظهر البدائل على شكل و عود ، وأن توجد حاجة إلى اتخاذ القرار في حالة وجود بديل واحد للحل وإنما ينقص أكثر من بديل مع النظر إليهم نظرة موضوعية خالية من العواطف ، كما يجب أن تكون منسجمة مع الأهداف المراد تحقيقها.

– **تـــقييم البدائل :** وهـــي نهاية المطاف حيث تحسم كل المزايا و العيوب لكل أفراده ، أو حل للموضوع و لاختيار الأفضل لهذه الحلول و البدائل ، للوصول إلى اتخاذ القرار اللازم أي القرار النهائي كما تتم عملية المفاضلة للبدائل باستعراض البيانات والمعلومات لكل بديل و تطبيقها مع استبعاد أقلها في الأهمية و الاستبقاء على الأهم ، فهناك البديل الجيد القابل للتطبيق والبديل المختلط فيه احتمالات

([1]) علي السلمي:**العلوم السلوكية في التطبيق الإداري**، دار المعارف، القاهرة، 1971، ص392–394.
([2]) علي محمد منصور، مرجع سابق، ص121.
([3]) جمال احمد توفيق:**إدارة الأعمال "مدخل وظيفي"**،مرجع سابق،ص112.

نحو تقييم نتائج سلبية أو إيجابية[1] ، و هناك البديل الضعيف ينطوي على النتائج السلبية والبديل الغير مؤكد الذي يصعب التمكن بنتائجه كونه سلبي أو إيجابي الضعيف ينطوي على النتائج.

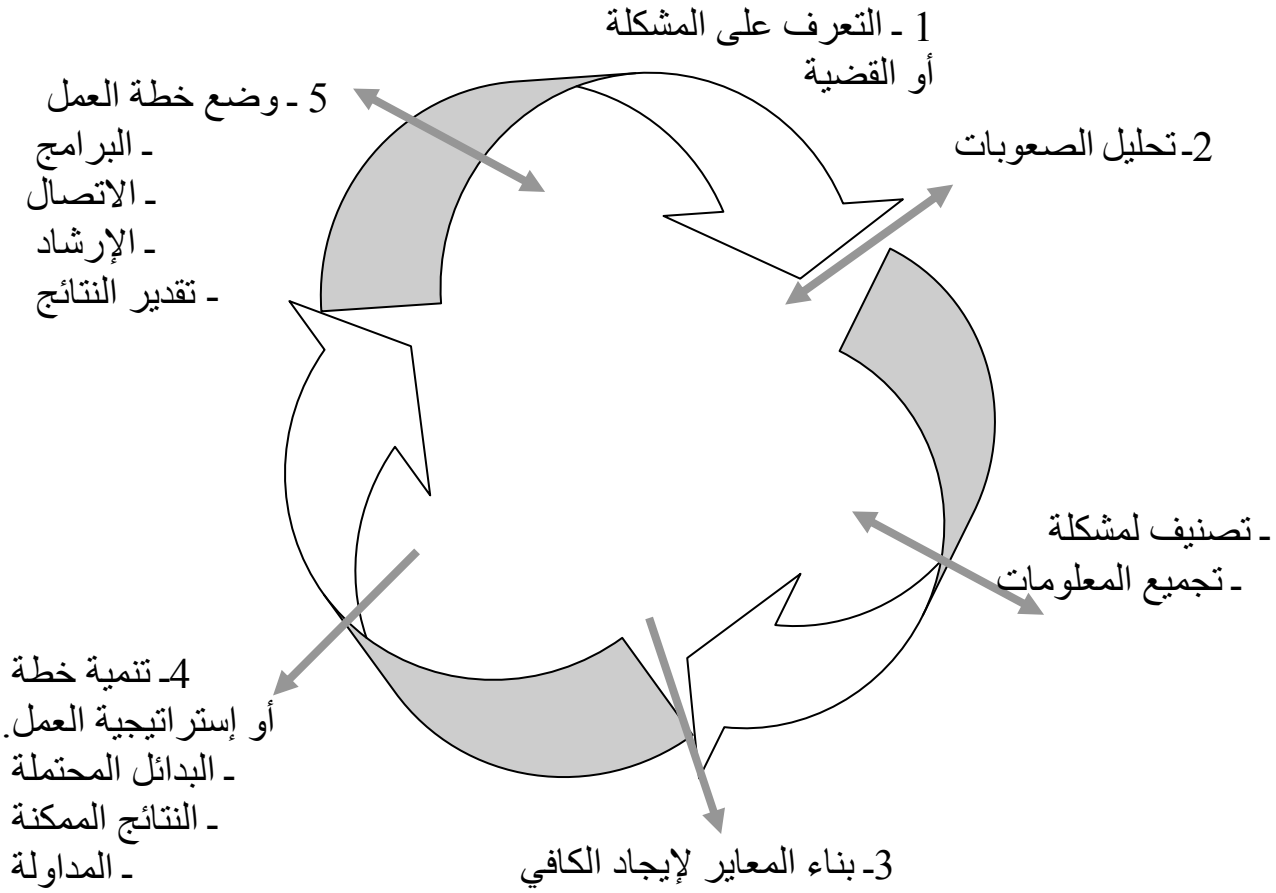
– **اختيار أفضل بديل :** هنا يمكن للمدير تحديد الحل الأفضل وذلك باختيار أفضل بديل يحقق أحسن من غيره من الأهداف التي من أجلها يتخذ القرار، و أشار " دريكاز " DRIKAZE" إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح ، و ليس على أساس ما هو مقبول ، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب و الصحيح من بين الحلول المتوصل إليها ، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المتاحة .

– **تطبيق الحل المقترح :** هي آخر مرحلة و تتمثل في اتخاذ القرار و وضعه موضع التنفيذ ، ومن ثم تنطوي هذه الخطوة على التصريح الرسمي بإجراء التغيرات المطلوبة مع التأكد من تقبل هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار، أي للحلول التي يتضمنها بسبب حل مشكلة معنية أو مواجهة موقفها ، حيث يتم إعلام الأفراد و ربما إقناعهم بنوعية التصرفات التي يتعين اتخاذها و متى يتم تنفيذ هذا القرار.

كما تسمى هذه المرحلة بمرحلة التنفيذ بمعنى وضع البديل المختار موضع التطبيق[2].

([1]) محمد مصطفى الخرشوم وآخرون:**إدارة الأعمال مبادئ ومهارات الوظائف**،المكتب الشعري،ط3، القاهرة ،1999 ص19.

([2]) كمال أغا :**العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي للتنمية الريفية بالمحافظة الشرقية** ،دون سنة نشر ص19.



الشكل رقم (01): دورة عملية اتخاذ القرار

المصدر: علي الشريف: **<u>الإدارة المعاصرة</u>**، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، مصر، 2002،ص

إن دورة عملية اتخاذ القرار تمثل إحدى العمليات المهمة لمراحل اتخاذ القرار، وحسب الشكل فان أول مرحلة تتمثل في تحديد المشكلة أو القضية والتعرف عليها ، بعدها يتم تصنيفها و تحديدها والبحث عن المعلومات المناسبة من اجل بناء المعايير ، التي من خلالها تتم عملية تنمية خطة العمل وتدعيمها بالبدائل المحتملة والنتائج التي قد توصل إليها ، وبعدها تأتي عملية وضع الخطة محل التنفيذ عن طريق وضع البرامج والاتصال و إرشاد العاملين ، من اجل تنفيذها قصد تحقيق النتائج التي وضعت من اجلها.

الفرع الثاني: مستويات القرارات:

إن المساهمة في اتخاذ القرارات لها أهمية سواء بالنسبة للأفراد اللذين يحتلون مراكز القيادة العليا ، أو القيادة الوسطى أو الفئة الثالثة من المساعدين على التنفيذ ، ولكل شخص رأيه في الموضوع الذي يرتبط بواجباته اليومية ، وفي ضوء ذلك تتخذ القيادة صاحبة الاختصاص القرارات النهائية التي

تصدر قرارات تنظيمية تعبر عن واقع موجود للمنظمة ، وقد تكون قرارات تنازلية أو تصاعدية ، وقرارات ناتجة عن مبادرة الشخصية.

– **قرارات تنازلية :** هذا النوع من القرارات تصدر في المستويات العليا ينطبق بصفة خاصة على القرارات غير المبرمجة أو الجديدة ، والتي تنوي القيادة إصدارها وتوزيعها في شكل تعليمات على جميع العاملين بالمنظمة [1] .

كما أن القرارات الفوقية تختص بدراسة المسائل الغامضة، والتي تعتبر معقدة ولا يبحث فيها إلا من طرف كبار المسؤولين في القيمة ،الذين يحق لهم وضع الأهداف ورسم السياسات في مستويات المنظمة العليا .

– **قرارات تصاعدية :** هي عبارة عن ملاحظات وآراء تنبع من المستويات القاعدية ، وترفع لكبار المسئولين لاتخاذ القرار النهائي بشأنها ، وفي العادة تكون حالات التي ترفع فيها التقارير إلى كبار المسئولين ، قد جاءت نتيجة للصعوبة في علاج قضايا معينة عن مستوى الإدارة الدنيا ، أو نتيجة لضعف مقدرة المرؤوسين أو لعدم وجود سوابق أو قوانين وإجراءات يمكن أن يهتدي بها ، أو بسبب وجود أوامر متناقضة ، كما نجد في القرارات التصاعدية صعوبة نقل الآراء والأفكار التي يجوز للعامل البسيط حلها والتي يمكن أن تؤدي في بعض الأحيان إلى نجاعة القرار الذي يهدف إلى تحقيق نجاح المؤسسة.

– **قرارات ناتجة عن المبادرة الشخصية :** إن القرارات الناتجة عن المبادرة الشخصية، هي في معظم الحالات قرارات روتينية، وتدخل في إطار الصلاحيات المعطيات للمنفذين ومساعديهم، ويغلب على هذا من القرارات الروتينية طابع التنفيذ .

الفرع الثالث: أساليب اتخاذ القرارات والمدارس التي ظهرت في هذا الشأن:

هناك أسلوبين في اتخاذ القرارات هما:

*** الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:**

ويقصد بالأساليب التقليدية تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي ، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات ، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها ، معتمدة اعتمادا كليا على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين ، حيث كانوا يتخذون قراراتهم إستادا إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة. وأهم الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها دراسات وأبحاث كتاب الإدارة هي :الخبرة التجربة المشاهدة والتقليد .

([1]) علي فضل الله: **نظريات التنظيم الإداري** ،المطبعة العصرية، الإمارات المتحدة العربية،1981،ص100.

– **الخبرة :**يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل ، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب المدير مزيدا من الخبرة التي نساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

و ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية و أللذي "يعتبرا " إرنس ديل E . DALE من روادها الأوائل ، و يقوم فكر هذه المدرسة على تفهم الإدارة من خلال دراسة وتحليل المواقف والحالات السابقة ، و في مجال اتخاذ القرارات يرى أنصار هذه المدرسة أنه يمكن لمتخذي هذه القرارات للاستفادة من خبرات المديرين الآخرين داخل المنظمة أو خارجها ، وذالك من خلال دراسة حالات النجاح التي حققها بعض المديرين ، وكذالك الأخطاء التي ارتكبوها ، و المحاولات التي تمت للتغلب على مشكلات معينة ، ولا تقتصر الخبرة المعينة في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار ، ولكن يمكنهم التعلم والاستفادة من خبرات و تجارب المديرين السابقين الذين تقاعدوا عن العمل [1] ، والاعتماد على هذا الأسلوب يترتب عنه بعض المخاطر، بحيث أن المشكلات القديمة أو المالية قد تكون مختلفة عن المشكلات الجديدة ، و هنا يصبح من غير المناسب تطبيق الدروس المستفادة من تجارب الماضي عن تجارب الحاضر، وبالرغم من هذه المخاطر للأسلوب التقليدي لاتخاذ القرارات فإنه لا يقلل من أهميته وغيره من الأساليب التقليدية الأخرى ، فقد يسترشد المدير بالقرارات التي سبق اتخاذها من قبل مديرين آخرين في مؤسسة ما ، وإذا وجد أن نتائج القرارات السابقة غير مرضية يمكنه دراسة الظروف والعوامل التي أدت إلى عدم نجاحها ليتجنبها .

– **إجراءات التجارب :** بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات ، وذلك بان يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العلمية ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على أخد البدائل المتاحة لحل المشكلات وذلك من خلال جراء التجارب على هذا البديل وإجراء تغييرات أو تعديلات على هذا البديل بناءا على الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب أو التطبيقات العلمية ، ومن عيوب هذا الأسلوب، انه باهظ الثمن، ويستنفد الكثير من الجهد و الوقت للمدير متخذ القرار،إذ ينبغي إجراء التجارب الحصول على المعدات و الأدوات و القوى العاملة اللازمة من أجل تحقيق هذه التجارب.

– **البديهة والحكم الشخصي:** يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسة الهامة للمواقف و المشكلة التي تعرض له و التقدير السليم لأبعادها و تبدو صعوبة و مخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من

(1) نواف كنعان، مرجع سابق،ص181–182.

شخصية المدير و قدراته العقلية و اتجاهاته و خلفياته النفسية و الاجتماعية ، هذه كلها سمات وقدرات تختلف باختلاف المجتمعات و البيئات إلا أن هذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات غير الإستراتجية التي يكون لها تأثيرا محدودا ، كذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة ، كما أن من مزاياه أنه يساعد على استدلال بعض القدرات و المهارات لدى بعض المديرين ، كالقدرة على التصور و القدرة على المبادأة و الابتكار ، و القدرة على تحمل المسؤولية ، و هذه كلها قدرات تمكن المدبر من اتخاذ قرارات صائبة دون تردد [1].

*** الأساليب العلمية في اتخاذ القرار :**

من أهم الأساليب التي تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات نجد

– **أسلوب شجرة القرارات :** ترجع جذور أسلوب شجرة القرارات إلى مدخل النظم في اتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات و الوسائل المستخدمة لاتخاذ القرارات ، و بين البيئة المحيطة باتخاذ القرار ، كما يفترض هذا المدخل أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرارات وقد صور لنا " **كونتز و أودنيل KOONTZ AND ODONNELL**" هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي : البدائل المطروحة لحل المشكلة ، موضوع القرار ، و الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل ، و القيم فإذا كان هناك مثل : مشكلة يواجهها المدير و كان أمامه بديلان و قرر اختيار أحدهما فإنه سينتقل إلى حالة جديدة قد تواجهه فيها ثلاث بدائل للاختيار . و أسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية ، يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة و الأخطار و النتائج المتوقعة لكل منها بوضوح ، إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار في كافة المواقف و الحالات الغير المؤكدة أو في المواقف المعقدة بالحاسب الإلكتروني لتقدير وتحديد درجة الاحتمالات المتوقعة .

– **أسلوب دراسة الحالة :** يعتبر هذا الأسلوب العلمي من الأساليب الهامة المستخدمة في مجال اتخاذ القرارات ، إذ أنه يساعد على تطوير و تحسين قدرات و مهارات المديرين على التحليل و التفكير الابتكار لحل المشاكل الإدارية التي تواجههم[2].

و يقوم أسلوب دراسة الحالات على تعريف و تحديد المشكلة محل القرار و التفكير في أسبابها و أبعادها وجوانبها المختلفة وتصور الحلول البديلة لها استنادا إلى المعلومات المتاحة عن المشكلة ، ويمكن لمتخذ القرار الاسترشاد بمجموعة من الأمثلة في دراسة الحالة أو المشكلة محل القرار أهمها:

–هل هناك مشكلة تتطلب حل؟

([1]) جميل توفيق احمد:**إدارة الأعمال** ،المكتب العربي، القاهرة ،1975،ص112.

([2]) كيت كينان:**أسس الإدارة الناجحة**،ترجمة:مركز التعريب،نعمت سليمان،الدار العربية للعلوم،ط1،لبنان ،1995،ص21 (

– و ما هي المشكلة ؟وما هي الحلول التي يمكن اقتراحها لحلها ؟وهل هناك أكثر من حل وما هو الحل الأنسب ؟وما هي الوسائل الهامة لتطبيق أسلوب دراسة الحالات بفعالية.

– **أسلوب التدريب على اتخاذ القرارات** : الذي يهدف إلى تدريب المدير على كيفية اتخاذ القرارات في المواقف المشابهة للمواقف الفعلية التي تواجهه في عمله ، وذلك عن طريق تلقيه مجموعة من الرسائل البريدية تتضمن مشاكل وحالات مختلفة ، ويطلب منه اتخاذ القرارات على ضوء ما تتضمنه من معلومات، ويهدف هذا الأسلوب التدريبي إلى دراسة الحالات وليس فقط حل المشاكل والحالات التي يتلقاها المدير ، وإنما يهدف إلى تدريب متخذي القرارات على كيفية استخدام قدراتهم في التحليل والتفكير لحل المشاكل التي تواجههم [1].

– **طريقة بيرت** :تعرف باسم "الدرب الحرج" وهي طريقة حديثة تساعد على صنع القرارات الرشيدة في إدارة تستهدف تحديث وتنظيم ما ينبغي أن تعمل، من اجل تحقيق أهداف محددة في زمن معين، وتعتمد في استخدامها على عدة مفاهيم ومصطلحات أهمها : المرحلة وهي بداية كل مهمة أو نهايتها ،العملية وهو ما يترتب بين مرحلتين من هذه الشبكة.

المرحلة السابقة:وهي التي تسبق مرحلة أخرى دون الوسط مرحلة وثيقة

المرحلة اللاحقة: وهي تأتي مباشرة بعد مرحلة أخرى

الشبكة:وهي العلاقات التي تربط بين المراحل و العمليات.

زمن العملية: و هو تقدير الزمن الذي تحتاج إليه كل مرحلة من المراحل السابقة [2].

و من هنا نرى أن عملية ترشيد اتخاذ القرارات تتطلب الاستعانة بالأساليب التقليدية و العلمية على حد سواء في اتخاذ القرارات ، فالأساليب التقليدية متمثلة في قدرات المدير الشخصية و خبراته و تجاربه و ما لديه من معرفة تساعده على البحث و التحليل و التفكير لحل المشكلة لا تكفي وحدها في تحقيق الهدف ، لذا لابد من وجود الأساليب العلمية لتحقيق التكامل من أجل مواجهة المشاكل الإدارية المعقدة وإيجاد الحلول الصائبة .

الفرع الرابع:العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات :

تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة أو قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها ، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين بتعارض القرارات مع مصالحهم و من هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية نجد.

([1]) ([2]) نفس المرجع،ص113 .

* **تأثير البيئة الخارجية** : إن المؤسسة تمثل إحدى خلايا المجتمع ، فهي تتأثر به مباشرة ، و من العوامل الخارجية التي تأثر على عملية القرارات هي العوامل الاقتصادية السياسية الاجتماعية و التقنية

و القيم و العادات و القواعد الحكومية و الرأي العام و السياسة العامة للدولة ، يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى في المجتمع ، سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه ، إذ أن كل قرار يتخذ في مؤسسة ما لابد أن يتأثر و يعمل ضمن إطار القرارات التي تتخذها المؤسسة الأخرى كالوزارات والتنظيمات الخارجية.

* **تأثير البيئة الداخلية** : يتأثر القرار بعوامل البيئة الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين بها ، و يظهر هذا من نواحي مختلفة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار ، و ترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المؤسسة ، بينما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية و البشرية و الفنية ، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ، و من العوامل التي تؤثر عل اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال التنظيمي والتنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة ، و إمكانيات الأفراد و قدراتهم و مدى تدريبهم ، و بهذا فإن نوعية القرارات تتأثر بالقيم و المفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل .

* العوامل النفسية : تعتبر العوامل النفسية سواء لمتخذي القرارات أو المساعدين ذات تأثير كبير على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية و أثارها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات، " إلي **هاربرت سيمون** " **H.SIMON** إذ جعل الجوانب النفسية هي المتحكمة في سلوك الفرد المتخذ للقرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب النفسية تأثيرا سلبيا إذا اتخذ القرارات تحت ضغوطات نفسية ، حيث أن هذه الضغوط تأثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار ، فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط [1].

* **توقيت اتخاذ القرار** : يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإدارية ، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة ، فيرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في وقت معين حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب ، كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علما بالقرارات التي تصدر، قبل أن يعرفوها مساعديهم و مرؤوسيهم و الفكرة الرئيسية للتوقيت هي:

***الإحساس بدرجة السرعة في اتخاذ القرار:** فهناك قرارات يلزم اتخاذها في لحظات ، و هناك قرارات يمكن اتخاذها أيام و شهور، الشعور بأن المشاكل و الأحداث متداخلة ، بحيث أن الوقت الذي

([1]) محمد بهجت جاب الله كشك:**المنظمات وأسس إدارتها** ، دار الطباعة الحرة، الازاريطة ،الإسكندرية،1995، ص270.

يتخذ فيه القرار بالنسبة لمشكلة ما، يلعب دورا هاما بالنسبة للمشاكل الأخرى لذلك يجب توقيت القرارات لحل المشاكل المختلفة وفق خطة معينة حتى لا يحدث تعارض بينهما [1].

* **مدى توفر المعلومات:** تتأثر القرارات التي تتخذ في المؤسسة الإدارية سلبا أو إيجابا بالبيانات والمعلومات و الحقائق التي تتواجد و المتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها ، و يتوقف توفر هذه المعلومات على عدة جوانب منها.

– الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات بحيث تكون شاملة و دقيقة أي مدى توفر قنوات الاتصال التي تسمح بمرور و انسياب هذه المعلومات من مصادرها إلى متخذي القرارات.)

– مدى توفر الموارد المالية والبشرية التي تساعد على هذه البيانات[2]، ونلاحظ أن كل هذه العناصر تأثر على متخذي القرارات سواء الوقت أو البيئة الخارجية أو الداخلية ، بالإضافة إلى وجود عناصر أخرى مؤثرة في اتخاذ القرار ، من بينها التخطيط الغير السليم و البيروقراطية تعتبر من عوائق اتخاذ القرار إضافة إلى المركزية الشديدة و عدم تفويض السلطة في الإدارات الوسطى و الدنيا .

المطلب الثالث: فعالية و رشادة القرارات :

الفرع الأول :العملية الرشيدة لحل المشاكل :

إذا واجه المدير موقفا أو مشكلة تتسم بدرجة غير عادية من الصعوبة و كانت المهمة لا تسمح بالتأجيل ، فالمدير هو الشخص الذي يجب أن يقرر بشأنها هنا يصبح في موقف إيجاد حل للمشكلة ويعتمد كثير من المديرين على طريقة غير رسمية لحل المشاكل كالتقليد أو العرف فيتخذون نفس القرار الذي كان يتخذ عندما كانت تتشابه مشاكل الماضي ، أو يعتمدون على السلطة فيتخذون قرارا معتمدا على اقتراح خبير أو مدير في مستوى إداري أعلى ([3])، و قد يستخدمون الاستنتاج أو التسبب المنطقي بافتراض الحل المنطقي الواضح سطحيا هو الحل الصحيح ، و هذا قد يقود المدير إلى قرارات خاطئة فالمدير الذي يستخدم الطريقة الرشيدة المنظمة و الذكية يكون احتمال اتخاذ القرارات جيد و صحيح أكثر ممن لا يفعلون نفس الشيء ، و تتضمن الطريقة الرشيدة لاتخاذ القرارات الجيدة الخطوات التالية:

ـــ تشخيص و تعريف و تحديد مصادر المشكلة و كذلك جمع و تحليل الحقائق المتصلة بها .

ـــ وضع و تقييم الحلول البديلة الممكنة .

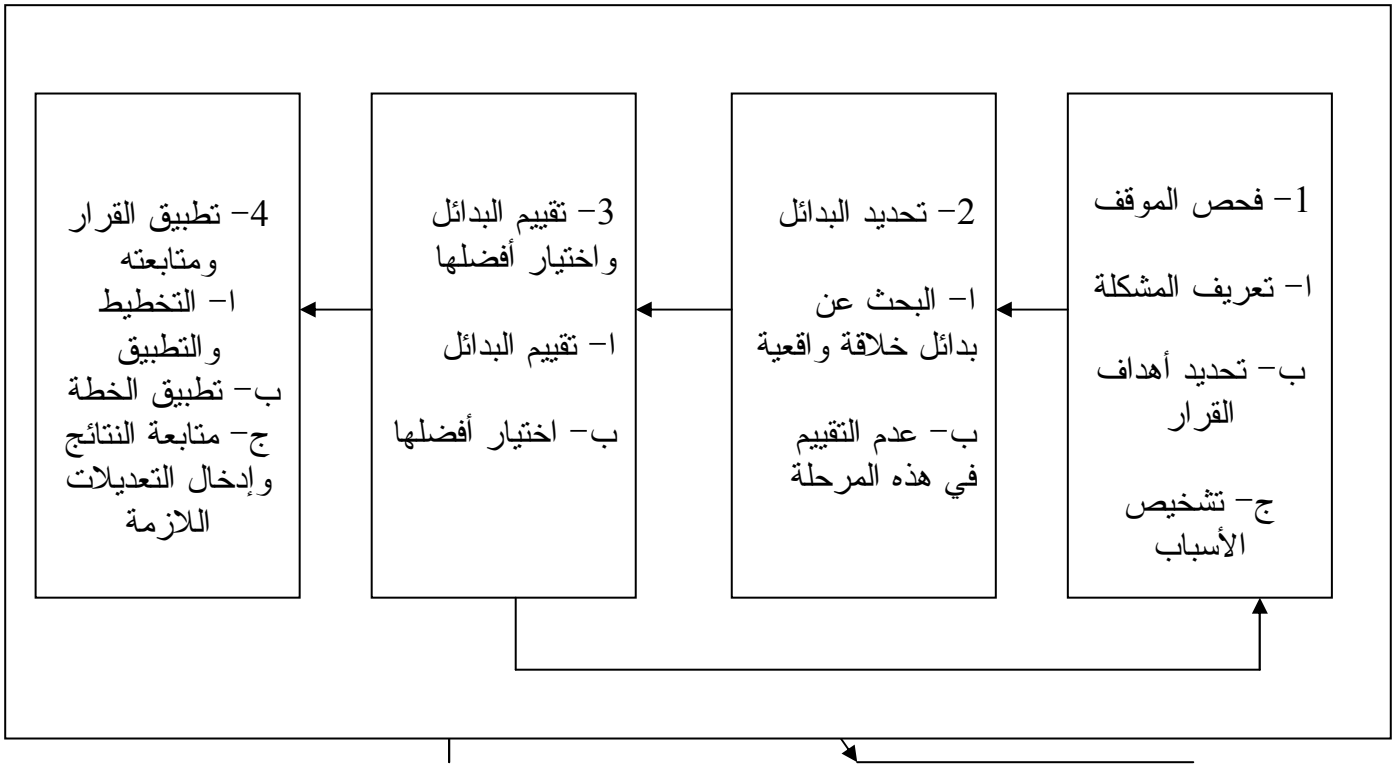
ـــ اختيار أكثر البدائل ملائمة.

ـــ تحويل البديل إلى تصرف و متابعته .

([1]) عادل حسن، مرجع سابق، ص85

([2]) محمد بهجت جاب الله كشك،مرجع سابق،ص332.

([3]) علي محمد منصور:**مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم**،مرجع سابق،ص126.



شكل رقم (02) : مراحل الطريقة الرشيدة لحل المشاكل

المصدر:علي محمد منصور: **مبادئ الإدارة أسس ومفاهيم** ، مجموعة النيل العربية،مصر،الطبعة الأولى 1999 ص187

ـ **فحص الموقف** : تسعى النظم المفتوحة إلى تحقيق التوازن و الاحتفاظ به بشكل مستمر، و الحاجة إلى اتخاذ القرار تظهر عند حدوث فجوة في المستوى المطلوب تحقيقه ، و المستوى المحقق بالنسبة لأي أمر من الأمور فاستعادة التوازن تمثل دائما الدافع لاتخاذ القرار و تتمثل مهمته الأولى بالبحث عن :

ـ **تعريف المشكلة** : ينشأ اللبس و الخلط جزئيا في تعريف المشكلة من الأحداث و الأمور التي تلفت انتباه المدير، قد تكون أعراض لمشكلة أخرى أهم و أكثر انتشارا، فتعريف المشكلة من زاوية التأثير على إعاقة تحديد الأهداف التنظيمية يساعد على تجنب الخلط بين الأعراض و المشاكل([1]).

- **تحديد أهداف القرار:** و هي تحديد ما يمثل حلا فعالا أو بمعنى آخر كيف ستختلف الأمور عند حل المشكلة ، وهنا المدير يبدأ بتحديد أجزاء أو جوانب المشكلة التي يجب حلها ، وغالبا تكون المشاكل من عناصر متعددة من غير المحتمل أن يجد المدير حلا واحدا لها ، لذا و من المفيد أن يميز المدير بين ما يجب و ما ينبغي لاقتراح الحلول البديلة ، و إذ تمكن الحل من الوصول إلى الأهداف

([1]) محمد عبد الله عبد الرحيم، مرجع سابق ، ص 139.

التنظيمية فإنه يكون ناجحا ، فالمشكلة العاجلة أو الحالة قد تكون مؤشر لمصاعب مستقبلية يستطيع المدير منها اتخاذ إجراء مبكر، كما أنها قد توفر فرصة لتحسين الأداء.

ـ **تشخيص الأسباب:** عندما يعثر المدير على حلا مقبولا، فإنه يجب تحديد التصرفات التي ستحققه وأن يكون له فهما واضحا و كاملا لجميع مصادر المشكلة ، لوضع العروض عن أسبابها و نادرا ما تكون الأسباب ظاهرة و واضحة ، و يقع على المدير عبئ البحث و التنقيب عنها فإدراك أسباب المشكلة الواحدة يختلف من شخص لأخر لاختلاف الخبرة و المسؤولية في فحص جميع الجوانب لتكوين صورة عامة و واضحة للمشكلة.

ـ **تحديد البدائل :** لا يمكن الوصول إلى قرار محدد قبل تحديد عدد كبير من البدائل ، و يتطلب حل المشاكل في هذه المرحلة قدرا من الابتكار و التخيل و التفكير الخلاق ، إن إغراء أو البديل ممكن أن يحول دون الوصول إلى أفضل الحلول المشكلة ، و وضع عدد من البدائل لا يسمح للمدير بمقاومة إغراء الوصول إلى حل سريع للمشكلة ، و هنا يزيد من احتمال الوصول إلى حل أكثر فاعلية،

و صانع القرار عليه أخذ البدائل الممكنة و كي لا يكون مستحيلا من الناحية العملية ، وغالبا ما يتخذ القرار بناء على عدد محدود من البدائل التي يبدو أنها تتمتع بأفضل النتائج ، و هذا يعني أن القرارات نادرا ما تبنى على المعرفة التامة ويشير" **سابرت و مارش**" في كتابهما الشهير النظرية السلوكية[1].

(1) G YERT,(R.M), MARCH.(J.G.A) , **Behavioural theory of the firm prentice Hall** .INC. Englewood cliffs. N.J. 1963 PP121-122

إن البحث عن حلول بديلة يتسم بالخصائص الآتية :

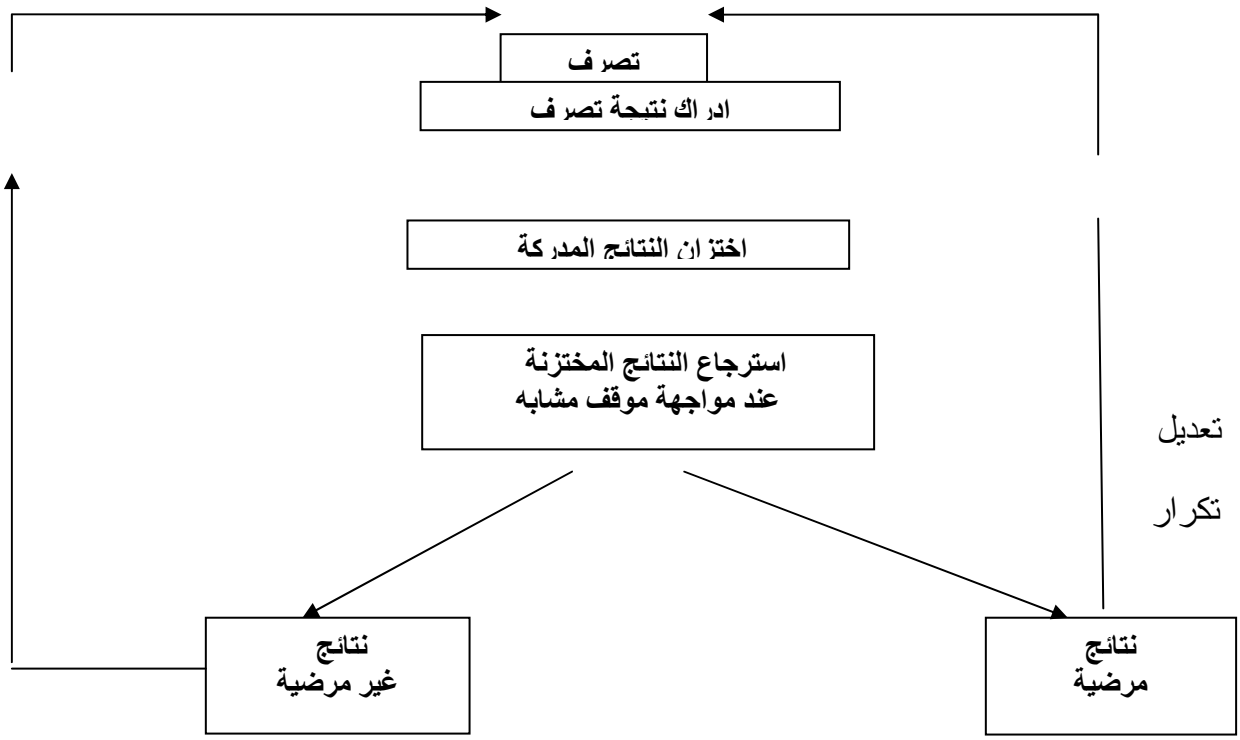
- لا بد أن يكون ورائه دافع.
- أنه يميل إلى بساطة العقل.
- أنه متحيز.

والخاصية الأولى ضرورة وجود دافع البحث أو ظهور مشكلة يحتاج حلها إلى البحث عن البدائل ونعني ببساطة العقل أن البحث يبدأ باعتبار الحلول المألوفة بسيطة و معقدة إلا في حالة فشل الأولى وخاصية التحيز تشير إلى تأثير الباحث بسلسلة من العوامل الشخصية و التنظيمية و البيئية في عملية البحث .

ـــ **تقييم البدائل و اختيار أفضلها :** بعد التوصل إلى مجموعة البدائل لا بد من تقييمها لتحديد مدى فاعلية كل منها ، و يمكن قياس الفاعلية من خلال واقعية البديل من حيث الموارد وأهداف المنظمة ، ومدى مساعدته في حل المشكلة ، إضافة إلى الحكم على البديل على أساس ما سيترتب عليه من نتائج للمنظمة وهل ستظهر مشاكل جديدة نتيجة إتباع تصرف معين و ما هي نتائج عدم تطبيقه بإخلاص[1].

ـــ **تطبيق القرار ومتابعة نتائجه:** بعد اختيار أفضل بديل يعد المدير الخطط اللازمة للتغلب على الصعوبات المحتمل مواجهتها عند وضعه موضع التطبيق ، و يتم تطبيق القرار على توجيهات وأوامر مناسبة ، فالموارد يجب أن يتم تدبيرها و تخصيصها و إعداد الموازنات و الجداول الزمنية للتصرفات التي قررت ، و تظهر أهميته من خلال ما يتم إحرازه من تقدم بشكل محدد إلى جانب تحديد المسؤوليات وتحديد الإجراءات الخاصة بتقارير التقدم ، كما يجب متابعة التصرفات التي تتخذ لتطبيق القرار فهل تسير الأمور وفق الخطة و ما يحدد كل من البيئة الداخلية و الخارجية كنتيجة للقرار، و هل أداء المرؤوسين مع التوقعات.

([1]) محمد عبد الله عبد الرحيم ، مرجع سابق، ص132



شكل رقم (03) كيفية تطبيق القرار و متابعة نتائجه

المصدر:محمد عبد الله عبد الرحيم: **أساسيات الإدارة والتنظيم،** كلية التجار جامعة القاهرة، ط2،مصر 1992 ، ص133.

إن عملية تطبيق القرار و متابعة نتائجه تعتبر عملية مهمة داخل أي منظمة ، وتتم هذه العملية حسب الشكل الموضح من خلال القيام بالتصرف المحدد للقرار، بعدها إدراك نتائجه و واختزانها واسترجاعها في حالة المواقف المشابهة ، ويمكن أن يكون لهذا القرار نتائج مرضية مما يستدعي إعادة تكرار عملية تطبيقه ، كما قد تكون نتائجه غير مرضية مما يستدعي التعديل و إعادة النظر في تطبقه.

الفرع الثاني: الرشد في اتخاذ القرارات :

يتوازن النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات مع العملية الرشيدة لحل المشاكل أي أن المديرين يحددون البدائل على أساس الناتج المتوقع لكل منها ، و حساب قيمة كل ناتج و الترجيح باحتمال حدوثها ، و في حالة اتخاذ القرار في ظروف التأكد فإن احتمال حدوث ناتج معين يساوي واحد ، و في ظروف احتمال المخاطرة يجب تقييم كل مخاطرة بنفس الطريقة (أي حساب القيمة و ترجيحها بالاحتمال ، و في حالة عدم التأكد فقد يفترض متخذ القرار تساوي احتمالات النواتج ،كما قد يفترض حدوث الأسوأ إذا كان متخذ القرار رشيدا فإنه سيختار التصرف الأكثر احتمالا و أن يعطي أكبر قيمة احتمالية) .

الرشد المحدود : لقد حاول" **هربرت سيمون**" إلى جانب آخرين وصف العوامل التي تؤثر في القرارات في الواقع ، و اقترح نظرية للرشد المحدود ، و تسير هذه النظرية إلى أن متخذي القرارات في الواقع العملي يجب أن يتغلبوا على [1]:

- المعلومات الغير الكافية عن طبيعة المشكلة و حلولها.
- قصور الوقت أو الأموال لجمع معلومات أكثر.
- التحريف الإداري للبيانات المتاحة .
- عدم قدرة العقل البشري على الاحتفاظ بكميات كبيرة من البيانات
- حدود الذكاء اللازم للتحديد الصحيح لأحسن بديل .

فبدلا من البحث عن القرار المثالي، غالبا ما يستقر المديرون على القرار الذي يكفي لخدمة أهدافه و النظرية السلوكية للمشروع كما وضعها "**سايرت P.M.cyert و مارش I.G.March** " من خلال افتراضاتها عن القرارات الممكن اتخاذها في المنظمات ، والتي تمثل خصائص لهذه القرارات لإلقاء بعض الضوء على المحددات أو القيود الواردة على رشد القرارات الإدارية ، و يمكن إجمال هذه الافتراضات

- اللجوء إلى ما يبدوا ظاهريا على أنه حل للمشكلة ، و لكنه في الحقيقة حلا وسيطا .
- تجنب عدم التأكد البحث المرتبط بإيجاد حل للمشكلة .
- التعليم التنظيمي ونتيجة لذلك يمكن القول بأن هناك حدودا للرشد لأي قرار في المنظمات، وهذا ما تم التعارف على تسميته بالرشد المحدود [2].

الفرع الثالث: النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات:

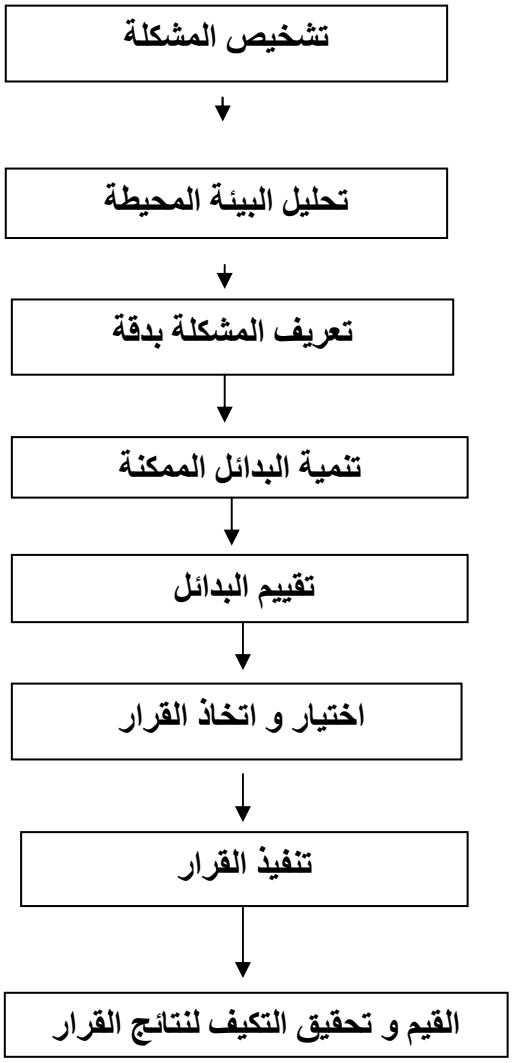
بصفة عامة إن عملية اتخاذ القرارات على اختلاف طبيعة ونوع مجالاتها تتضمن مجموعة من الخطوات التي تبدأ بتحديد المشكلة لموضوع القرار ، و تنتهي باختيار البدائل الممكنة لحل هذه المشكلة ثم اتخاذ القرار و متابعة تنفيذه ، و رغم اتفاق علماء الإدارة حول الإطار العام لنموذج عملية اتخاذ القرارات ، إلا أنه كثيرا ما يتفاوتون من حيث عدد و تفاصيل الخطوات التي تقع مابين تحديد المشكلة واختيار و تنفيذ القرار، و من هنا فلقد أصبح أمام المدير المعاصر العديد من نماذج اتخاذ القرارات والتي قد تسبب له أحيانا نوبات من الحيرة و الارتباك .

SIMON H.A, **Administrative behavior**, 3, ed, Fred press new York 1976, P32

([1]) نقلا عن سميرة كامل

([2]) محمد عبد الله عبد الرحيم،مرجع سابق،ص152-153 .

ونبين خطوات النموذج الرشيد في الشكل التالي :



شكل رقم (04) : خطوات النموذج الرشيد

المصدر:صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005 ص670.

ونقصد بالنموذج في ابسط معانيه انه تمثيل و تجسيد للمواقف و الأشياء الحقيقية ، أي نموذج عملية اتخاذ القرارات الذي هو عبارة عن تمثيل وتجسيد الخطوات التي يمكن إتباعها في الواقع العملي ، لاتخاذ القرارات بطريقة منهجية ومنتظمة ، كما أن هناك العديد من النماذج الوصفية.

مناقشة خطوات النموذج الرشيد لاتخاذ القرار:الذي يتطرق إليه كل مؤلف في الإدارة ، إذ هناك بعض التوازن بينهم من حيث عدد خطوات هذا المنهج النموذجي، ونتبنى هذا النموذج الرشيد لاتخاذ القرارات كما عرضه **هولت holt في رأيه**[1].

إن النموذج الرشيد في اتخاذ القرارات هو عملية تعتمد على التحليل المنهجي من خلال مجموعة من الخطوات التي تقود المدير إلى الحلول المثلى حيث يتم تعريف المشكلة الحقيقية وتشخيصها.

الفرع الرابع: فعالية حل المشاكل و اتخاذ القرارات:

يمكن الاعتماد على معيارين لتقييم الفعالية المحتملة للقرار مهما:

- الجودة الموضوعية للقرار.
- قبول القرار من جانب من سينفذونه.

وتتحدد درجة الجودة الموضوعية للقرار بمدى حسن تنفيذ العملية الرسمية لاتخاذ القرارات، و ينطوي كل قرار على عدد من الأفراد يقومون بتطبيقه ، ومن الضروري الحصول على قبولهم وتعاونهم ، وهنا يدرك المديرون القرار الذي يبدو ممتاز وهو الذي يبنى على أساس معلومات جمعت وحللت و قيمت فعاليته ، وقد يصبح غير ذلك بسبب حدث لم يكن في الإمكان التنبؤ به ، وقد يؤدي حدث غير محتمل إلى تحويل قرار غير منطقي إلى اختيار محظوظ وأصبح القرار هو المتوقع ، ولا يستطيع المدير التأكد من أن القرار لم يكن مساويا للفعالية أو ربما أفضل منه.

ويمر معظم المديرين ببعض التوتر عند اتخاذ قرار بما يجب عمله لحل المشكلة ثم تطبيق الحل ، فهم يعرفون انه يتم تقييمهم على أساس نجاح أو فشل قراراتهم ، وليس من غير المعتاد ان يلجا الناس في مثل هذه المواقف إلى وضع حواجز لحل المشاكل و تكريس الوقت والجهد في إيجاد مبررات لتفادي المشاكل الصعبة التي تواجههم ، ولكي يتمكن المديرين من اتخاذ قرارات فعالة ينبغي ان يتغلبوا على الحواجز التي تمكنهم التعرف على المشاكل بمجرد ظهورها في منظماتهم و اقتحامها، و الأمور لا تكون بهذه البساطة أحيانا و المدير قد يواجه تعقد.

* **أهم الطرق التي تساعد المديرين على تحسين فعالية اتخاذ القرارات:** هناك بعض الطرق التي تساعد المديرين في التوصل إلى اتخاذ قراراتهم بفاعلية نذكر من أهمها:

- **وضع الأولويات:** المديرون يواجهون مشاكل ومهام عديدة يوميا ولتفادي الانكماش في دوامة المهام الغير المنجزة يجب أن يراجعوا أولويات الأعمال اليومية ، ويوزعوا وقتهم على ضوء هذه الأولويات
- **الحصول على المعلومات الوثيقة الصلة بالموضوع:** يجب جمع البيانات التي يحتاجون إليها لطبع القرار النهائي.

([1]) صلاح الدين محمد عبد الباقي:**السلوك التنظيمي** ،الدار الجامعية الإسكندرية ،مصر2005 ،ص669-675 .

- **العمل بطريقة منهجية و بدقة** : فالنموذج الجيد لحل المشاكل لا يعطي نتائج جيدة إذ لم يستخدم بطريقة صحيحة و على المديرين الانتباه للأخطاء الشائعة، و هذا كله لكي يتمكن المدير من التوصل إلى قرار فعال يخدم مصالح المنظمة و يعمل على تحقيق الأهداف بالتوصل إلى النتائج الجيدة.

زيادة فعالية القرار: إن خطوات اتخاذ القرار الجماعي من تحديد البدائل و تقييم كل بديل و اقتراح البديل و اختياره تبدو لأول وهلة سهلة ، و لكن مهما تعطي من الحقائق و التحليل و اكتشاف العلاقات المتصلة و تحديد المسائل إلا أنها لها جانب كبير من الصعوبات، و تمثل تحديات حقيقية لأفضل المديرين و لزيادة فعالية اتخاذ القرارات يمكن إتباع النصائح و الإرشادات التالية:

ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية النقاط الآتية:

- ما هي الأخطاء التي يقع فيها القرار وما مدى خطورة كل حالة من هذه الحالات ؟
- هل يمكن تعديل القرار لتخفيض الأثر المحتمل لكل خطا من هذه الأخطاء؟
- ما هي النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة و هل تساوى قيمتها؟
- ما هي الفترة الزمنية التي ينبغي أن نتفق قبل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل؟[1]، أي انه يجب التنبه إلى أخطاء القرارات و تصحيحها مع تحديد النفقات اللازمة إلى ذلك، إلى جانب الوقت الذي يستغرق في الحكم على مدى صحة هذه القرارات.

المطلب الرابع: متخذ القرار الشروط الواجب توفرها فيه:

إن القرار في أي موقف معين يكون نتيجة جهود شخص واحد أو جماعة من الأفراد(الإدارة بالمشاركة) ، وفي كلتا الحالتين يجب على متخذ القرار أن يقوم بالخطوات اللازمة لاتخاذ القرار و هي كالأتي: يكون في حالة التفريق بين العملية الفردية و العملية الجماعية.

فيستخدم الفردي بصفة عامة عادة عندما يكون القرار من السهل الوصول إليه، أو عندما تكون المعرفة الجماعية محدودة جدا بخصوص موضوع ما ، ففي هذه الحالة يقوم بالخطوات التالية: التحديد و التقييم والاختيار، أما في حالة الجماعي فالقرارات تتخذها الجماعة بمشاركة المدير و يشار إليها بالإدارة بالمشاركة و هذا يساعد على تنمية أعضاء الجماعة و يمنحهم فرصة إبداء آرائهم في أمور عملهم ، أما الخطوات المتبعة فيها هي التحديد و التقييم و الاقتراح ، كما إنها تسمح بالمناقشات الجيدة غير الرسمية للقرارات التي يتخذها الفرد[2].

([1]) جميل احمد توفيق:**إدارة الأعمال مدخل وظيفي**،مرجع سابق،ص114 .

([2]) علي محمد منصور،مرجع سابق،ص119 .

الفرع الأول:المسؤول عن اتخاذ القرار:

في أي موقف قد يكون القرار نتيجة جهود شخص واحد أو جماعة من الأفراد و ذلك حسب الظروف المحيطة بالموقف، و يمكن أن نميز ذلك من خلال ما يلي:

* **القرارات التي يتخذها الفرد:** إن فكرة اتخاذ القرار بواسطة المدير الواحد هي امتداد لعصر المالك الواحد ، والتطور الحضاري الذي تشهده البشرية جعل القرارات تعتمد كليا أو جزئيا على الحقيقة العلمية و التي يقررها الفني أفضل من غيره ،وتعتبر القرارات الخاصة بالحاجات العاجلة والطارئة هي أفضل النماذج للقرارات التي يتخذها الفرد ، إذ في هذه الحالات لا وقت للنقاش أو التوفيق بين الآراء والأفكار المختلفة ، ولا يجب أن يؤثر على الآخرين لذالك على المدير الاتصال بمن سيتأثرون به لمساعدتهم على معرفة و فهم الظروف التي أدت إلى اتخاذه ، وتعتبر القارات التي تتخذ في الأزمات الاختيار الدقيق لقياس كفاءة المدير و قدرته.

* **القرارات التي تتخذها الجماعة:**يفضل الكثيرون القرار الذي تتخذه الجماعة نظرا لأنه يسمح بالمناقصات ، كما يمنح هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار فرصة المشاركة في تكوين رأي يساعد على تنمية أعضاء الجماعة ، رغم أن مساهمة كل عضو لا تكون بنفس القدر، فالبعض يساهم أكثر من غيره،

إذ نجد نادرا ما يختلفون مع الآراء التي يبديه أعضاء الجماعة الآخرين، و يفضل الكثيرين المدخل الاستشاري للقرار الجماعي [1] ، فهم يشعرون بأهمية الحصول على معاونة و مساعدة الزملاء من المديرين و العاملين، و هؤلاء المستشارون سواء من داخل التنظيم أو من خارجه سيزودون المدير بفهم أفضل للمسالة موضع القرار.

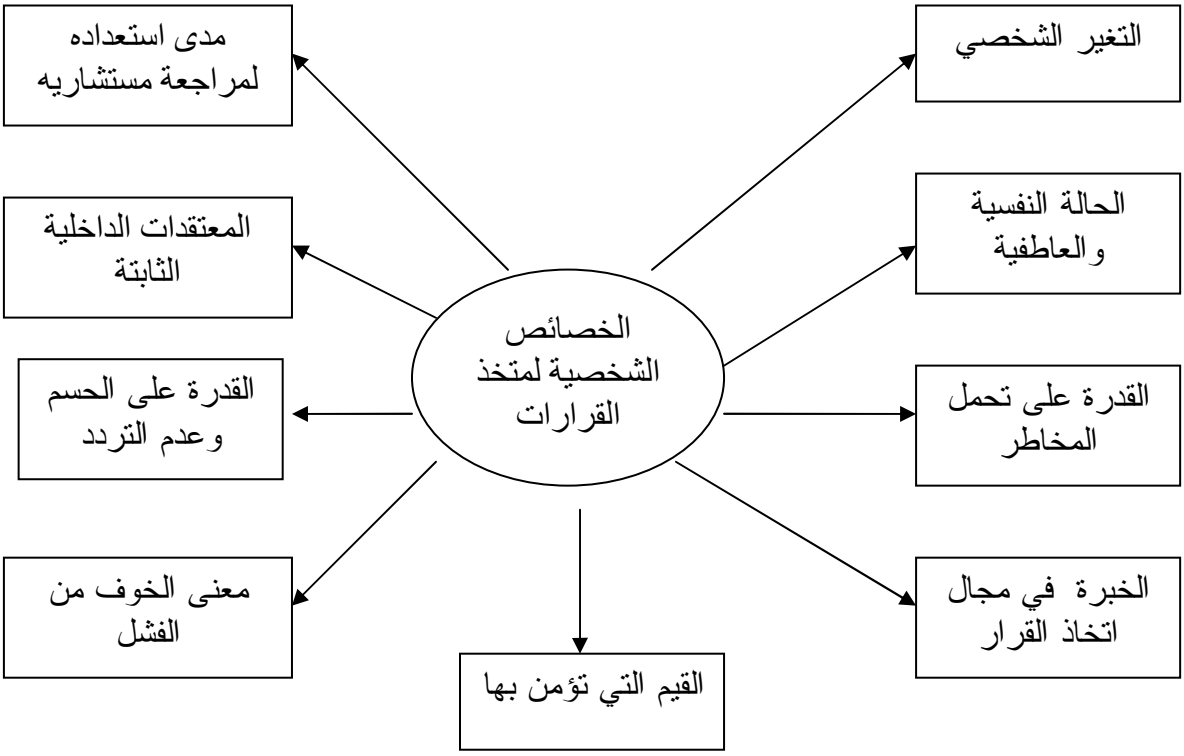
الفرع الثاني:صانع القرار و خصائصه الشخصية:

* **صانع القرار:** المديرون يقضون نصف وقتهم مع المرؤوسين أو المديرين الآخرين ، أما النصف الأخر من وقتهم يقضونه في تحليل و تقييم المعلومات كأساس لاتخاذ القرارات ، لان معظم القرارات تتخذ بواسطة أفراد و تؤثر بالضرورة على أفراد آخرين ، لذا فان المدير (صانع القرار) لا يمكنه تجاهل تأثير القرار على العلاقات الإنسانية عند اختيار تكتيك صنع القرار، كما أن القرارات تتأثر بالخصائص الشخصية لمتخذ القرار.[2]

* **الخصائص الشخصية لمتخذ القرار:** هناك خصائص شخصية يجب توفرها في متخذ القرار، و ذلك لكي يكون القرار صائب و يخدم مصالح المؤسسة و يهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

([1]) نفس المرجع السابق،ص121 .

([2]) جميل احمد توفيق :**إدارة الأعمال**، مرجع سابق،ص108 .



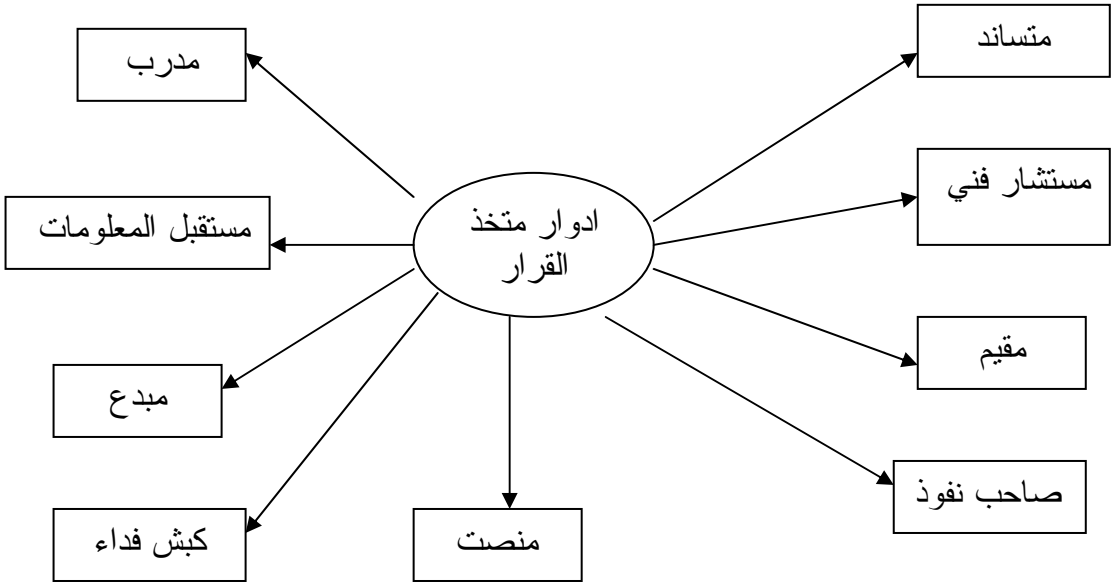
شكل رقم(05):الخصائص الشخصية لمتخذ القرار

المصدر:عبد الفتاح الصيرفي: مرجع سابق،ص66.

هذا الشكل يوضح الخصائص الشخصية لمتخذ القرار، إذ يجب أن يتميز بعدة خصائص تخوله لان يكون متخذا للقرارات بصفة ايجابية ،حيث عليه أن يكون مستشارا وحاسما ، كما يجب إن تكون حالته العاطفية والنفسية جيدة وان يكون قادرا على تحمل المسؤولية يملك حس التغيير و لديه الخبرة في مجال اتخاذ القرار ، وان يكون مؤمنا بالقيم والمعتقدات التنظيمية ، وهذا حتى يتمكن من اتخاذ قرارات فعالة تؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

الفرع الثالث:ادوار متخذ القرار والصفات الواجب توفرها فيه:

***ادوار متخذ القرار:**إذا أردت أن تتخذ قرارا فعليك أن تعرف الأدوار الحقيقية التي يجب عليك القيام بها والتي يوضحها الشكل التالي:



شكل رقم(06):ادوار صانع القرار

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي:مرجع سابق،ص68.

من الشكل يتضح أن ادوار صانع القرار تحدد تميزه عن غيره حتى يتمكن من تحمل المسؤولية واتخاذ القرار بفاعلية ،وان تكون لديه القوة والنفوذ والسلطة ، وان يكون منصت ومستمع ومبدع وفنان حتى يتمكن من إقناع الآخرين بآرائه وقراراته.

* **الأدوار القرارية لمدير صانع القرار:**تتمثل الأدوار القرارية للمدير فيما يلي[1]:

– دور المبادأة في تحقيق وتطوير المنظمة من خلال إدخال أفكار و مشروعات أو تغيرات جديدة.

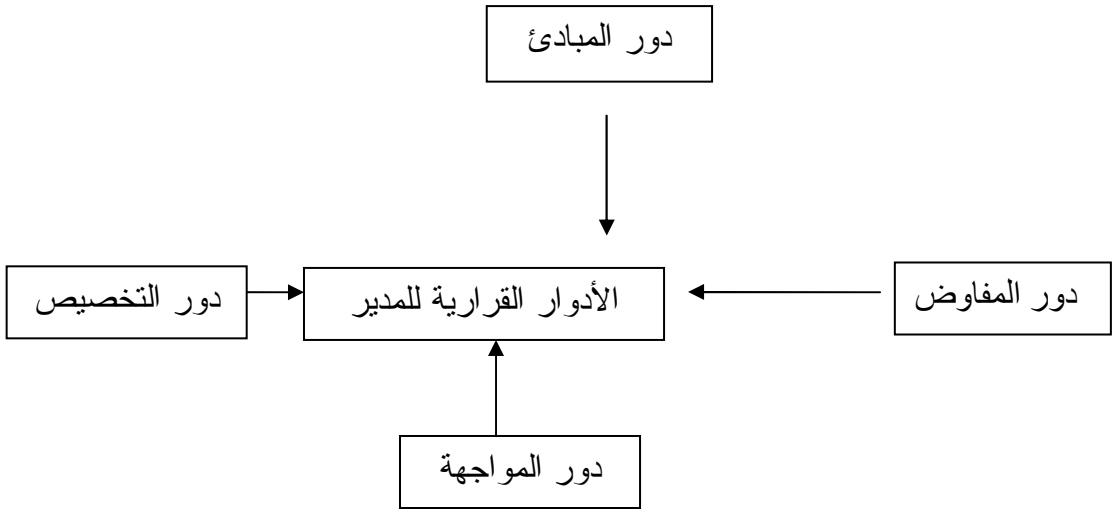
– دور المواجهة و المخاطرة (التهديدات) مثل قيام المدير بالمواجهة أو التعامل مع حالات الإضراب العمالي.

– دور التخصيص: ويرتبط هذا الدور بتخصيص الموارد المادية والبشرية لاستخداماتها البديلة في المنظمة أو الإدارة أو تقديم القرارات الهامة التي يقوم باتخاذها قبل إصدارها.

– دور المفاوض سواء مع العملاء أو مع الموردين عند عقد الصفقات أو حل المشكلات والنزاعات الداخلية منها والخارجية.

([1])عبد السلام أبو قحف: **أساسيات الأعمال والممارسات الإدارية**،مؤسسة الشباب الجامعية ،القاهرة،1989،ص283 .

ويمكن توضيح هذه الأدوار في الشكل التالي:

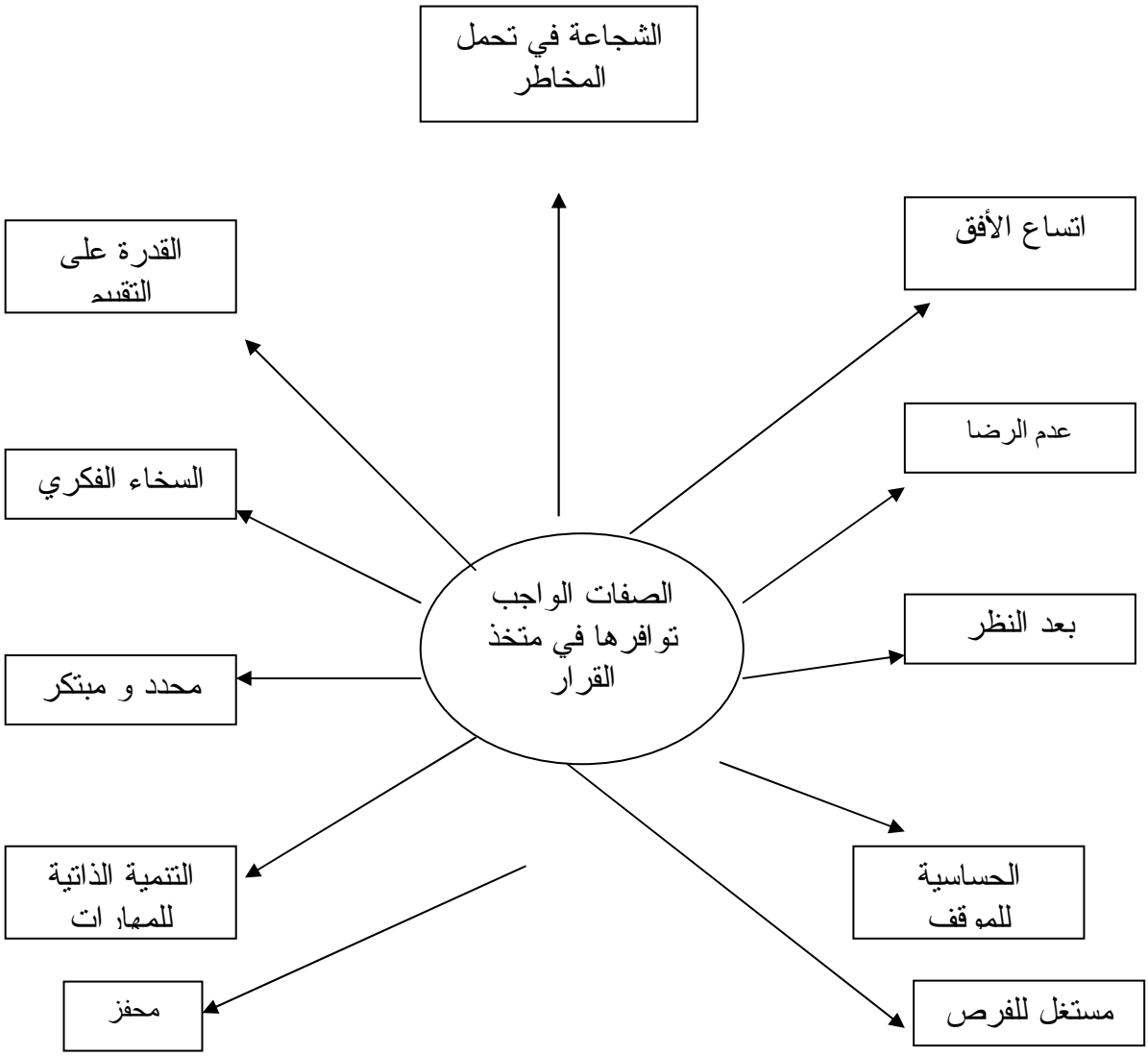


شكل رقم(07):الأدوار القرارية للمدير

المصدر:عبد السلام أبو قحف: مرجع سابق، ص284.

إن هذه الأدوار القرارية للمدير تساعده في اتخاذ القرارات داخل المؤسسة،كما تجعله محترما من طرف المرؤوسين وتقوي عزيمته و قدرته على تحمل المصاعب والمشكلات التي تواجهه داخل المنظمة و يستطيع التغلب عليها،كما انه يتمكن من السيطرة على أعماله والتغيرات التي تحدث داخل منظمته والتي تساعده على تحقيق الأهداف التي حددت من قبل.

* **الصفات الواجب توافرها من متخذ القرار:**هناك صفات يجب توفرها في متخذ القرار، وذلك حتى يستطيع أن يقوم بعمله بأحسن وجه يفرض احترامه على الجميع، ولكي يكون ناجحا في عمله، ويمكن توضيح هذه الصفات في الشكل التالي:



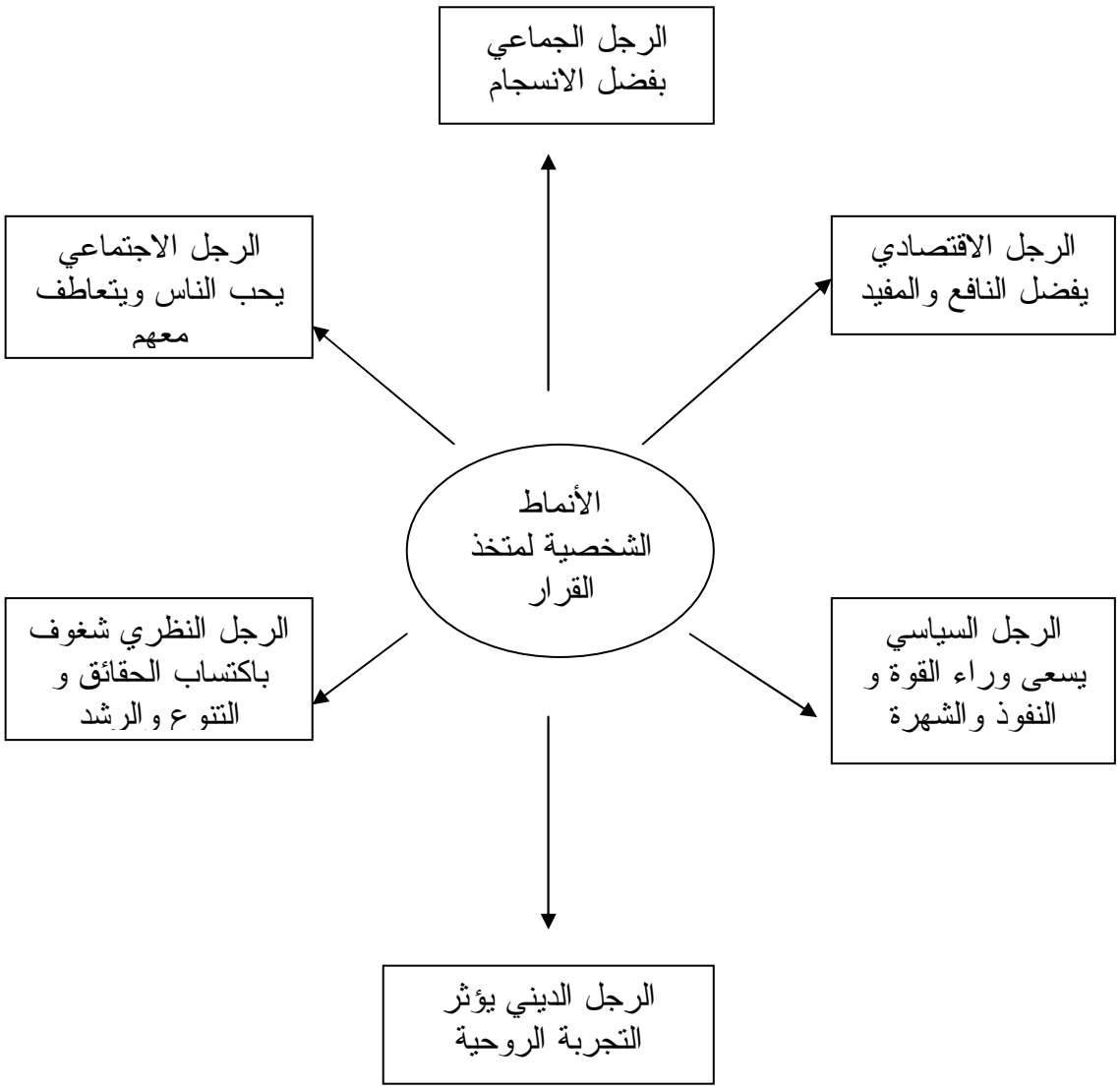
شكل رقم(08):الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار

المصدر:محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق،ص66.

إن أهم الصفات الواجب توفرها في متخذ القرار، هي الشجاعة في تحمل المخاطر والسخاء الفكري ، بعد النظر، مستغل للفرص ،و أن يكون محفز ومبدع ومبتكر لديه حساسية للمواقف ، قادرا على التقييم وتنمية المهارات.

الفرع الرابع: أنماط المديرين في مواجهة المشكلات:

وهنا قبل التطرق إلى أنماط المديرين في مواجهة المشكلات نذكر الأنماط الشخصية لمتخذ القرار،وهذا من اجل توضيح أكثر لأنواع المديرين واختلاف المجالات التي تتخذ فيها القرارات، فمنها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والدينية و النظرية،يمكن أن نبين ذالك من خلال الشكل الأتي:



شكل رقم(09):الأنماط الشخصية لمتخذ القرار

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق،ص67.

ومن أهم أنماط المديرين في مواجهة المشكلات نذكر ما يلي[1]:

-**التركيز على المشكلة:**عندما يشعر المدير بعدم توفر المعلومات لديه عن المشكلة يتخذ موقفا استشاريا او انعكاسيا على النحو التالي:

***الأسلوب الاستشاري:**يلجا للحصول على المعلومات من رؤسائه أو مرؤوسيه وقد يتطوع بإعطاء المعلومات للآخرين ، وهذا في الحالات التالية:

-عندما تتوافر الثقة بين المدير والعاملين معه في نقل المعلومات بأمانة.

-عندما تكون هناك مصلحة مشتركة في تبادل المعلومات.

-عند تعارض الأهداف وانعدام الثقة بين مقدم المشكلة والطرف الأخر.

-شعور المدير بصعوبة في التواصل إلى ما يسعى إليه مقدم المشكلة.

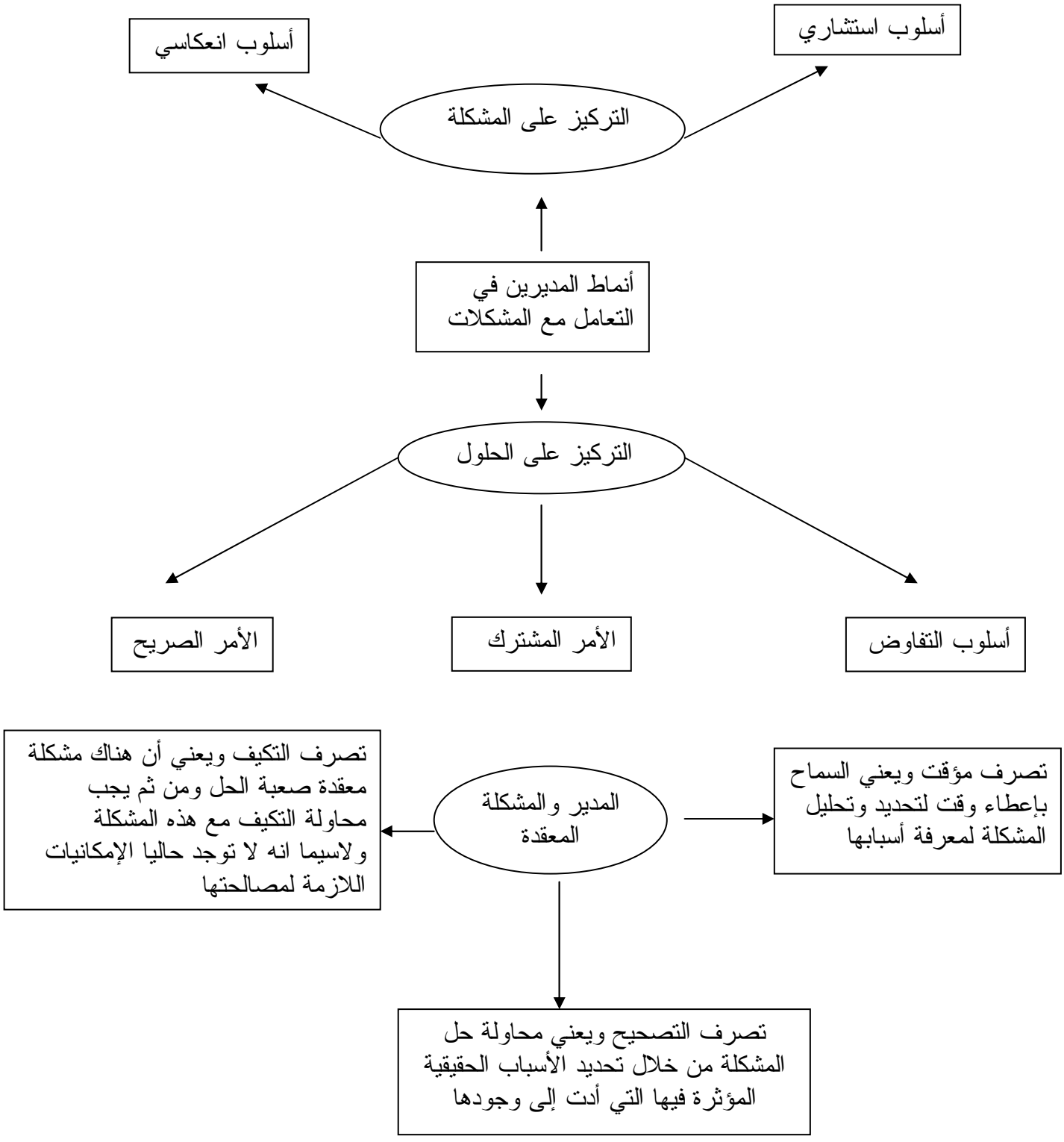
الأسلوب التفاوضي:هنا يقدم المدير تنازلا مقابل الحصول على تنازل أخر في الحالات الآتية:

-عندما يكون معلوما للطرفين أن هناك مصلحة في حل المشكلة.

-عندما تقوم علاقاتهم على أساس احتياج كل منهما لمساعدة الأخر.

-عندما يتوافر لدى الطرفين الرغبة في العمل معا على الرغم من فقدان الدقة.

([1]) بشير العلاف:مرجع سابق، ص129 .



الشكل رقم (10) : أنماط المديرين في التعامل مع المشكلات:

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق،ص88.

المطلب الخامس: أهم النماذج والأدوات لعملية اتخاذ القرارات:

الفرع الأول:نماذج اتخاذ القرارات:

*** نموذج اتخاذ القرارات الإدارية:** هو اتخاذ القرارات التي تتم بها عمله، و هناك نماذج متعددة و لا يوجد نموذج مثالي كامل لاتخاذ القرار يمكن تطبيقه بصورة عالمية. و يحتوي مشكل عام على ستة عناصر :

– حالات الطبيعية تتعلق بالظواهر الخاصة بالظروف البيئية التي يتم اتخاذ فيها القرار، و أثرها عليه وتتمثل هذه الحالات بالعلاقة الموجودة بين الناتج و الاختيار سواء كانت علاقات عشوائية أو احتمالية أوغير معروفة.

– متخذ القرار (المدير) لا يخضع لتأثير الطبيعة و يتخذ القرار في ضوئها .

– الأهداف التي يريد القرار تحقيقها سواء كانت واضحة أو غير واضحة مستقرة أو غير ذلك.

– البدائل و طرق العمل أمام متخذ القرار و يتوجب عليه اختيار منها.

– عملية ترتيب البدائل حسب أولوية نتائجها و أهمية كل منها بالنسبة لمتخذ القرار .

– عملية البديل أو أكثر من البدائل المتاحة. [1]

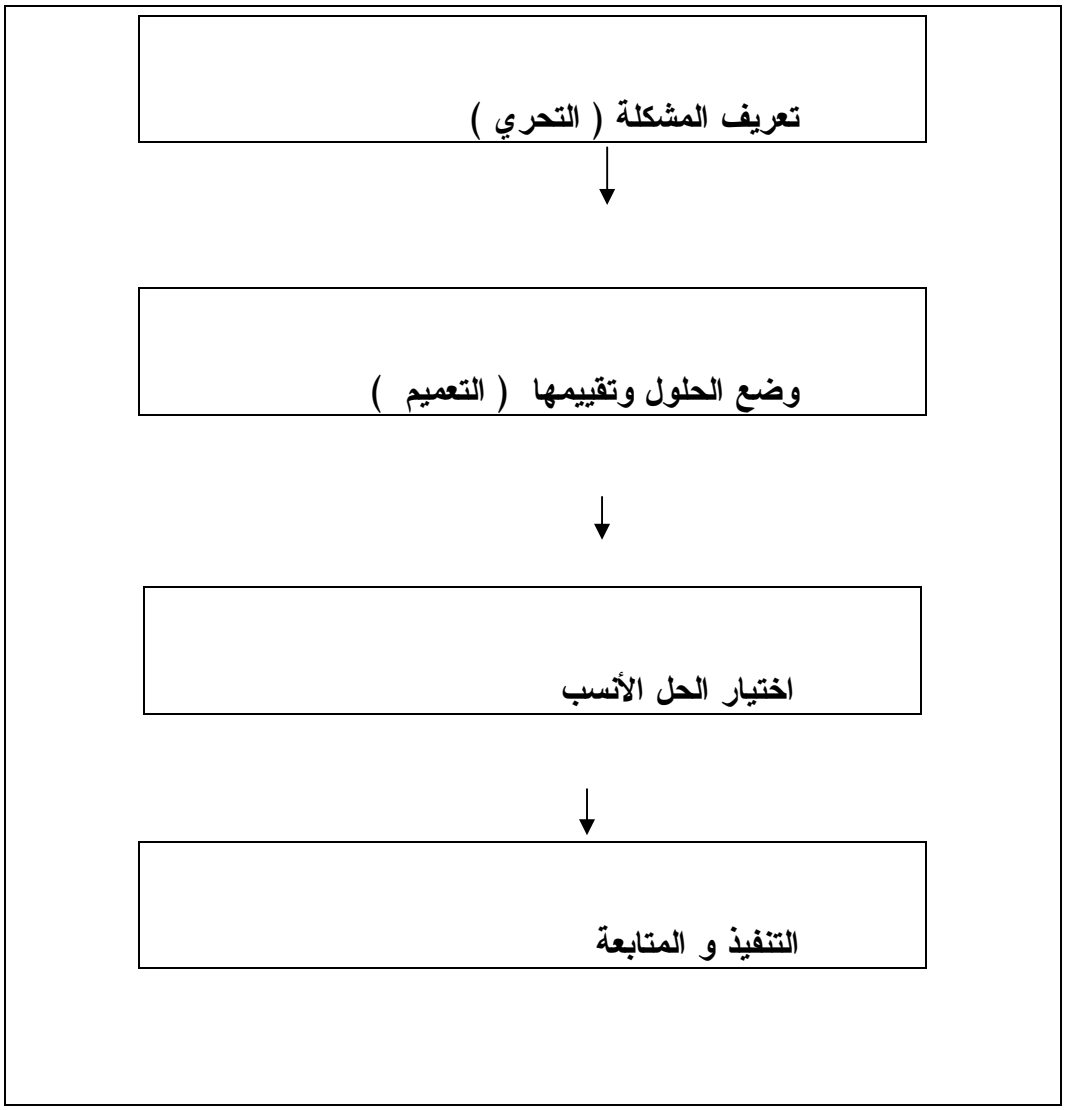
***أنواع النماذج لاتخاذ القرارات :** انطلاقا من حيوية و أهمية الدور الذي تؤديه القرارات في نجاح المؤسسات على اختلاف أنواعها فقد حاول الكتاب توضيح و تفسير طريقة اتخاذ القرار ، و اقترحوا عدد من النماذج لاتخاذ القرارات أهمها:

النموذج الرشيد : يقوم هذا النموذج على فكرة سلوك الإنسان الاقتصادي الرشيد الذي يتحرى الدقة في الحصول على المعلومات ، و تشخيص المشكلات و حصر الحلول و تقييم الاحتمالات ثم اختيار أكثرها عقلانية من حيث تخفيض التكلفة و تعظيم العائد ، وهذا النموذج حسب أراء **سايمون** يفترض أن المدير لديه معرفة وعلم تام بجميع البدائل ولديه معرفة كاملة عن نتائج كل بديل ، إلى جانب منظومة ثابتة لأفضليات لهذه النتائج .[2]

([1]) نادية أيوب: **نظرية القرارات الإدارية**، مرجع سابق،ص26

([2]) محمد عبد الفتاح الصيرفي ، مرجع سابق ، ص70 .

وأكد "سايمون" أن الرشد الكامل مناقض ومخالف للواقع واقترح الرشد المحدود ، لأن المدير يواجه قيود ومحددات كثيرة في عملية اتخاذ القرارات منها الشخصية والبيئية ميعها دون تحقيق الرشد الكامل في اتخاذ القرارات.



الشكل رقم (11) النموذج الراشد لاتخاذ القرارات

المصدر:كاسر نصر المنصورة: مرجع سابق،ص42.

من خلال الشكل يتضح أن خطوات النموذج الراشد لاتخاذ القرارات تكون عبر عدة مراحل ، بداية من تعريف المشكلة من خلال التحري وتقصي الأخبار بعدها يتم وضع الحلول وتقيمها من خلال تعميمها واختيار الحل الأنسب الذي يحقق الأهداف المرجوة، ثم تأتي مرحلة تنفيذ هذا القرار ومتابعة نتائجه.

- **نموذج الاكتشاف الذاتي:** يعتمد هذا النموذج على فكرة المنظمة كنظام رشيد للعمل، يجب أن تتعايش مع فكرة المنظمة كنظام اجتماعي بحيث تراعى فيها الرغبات والعواطف الإنسانية عند صنع القرار.

ويرى" سايمون" أن النموذج المرضي هو الطريقة السائدة في اتخاذ القرارات الإدارية في شتى المؤسسات بسبب صعوبة حصر كل البدائل ومعرفة جميع النتائج لكل بديل ، والوقت والجهد والقدرة الذهنية التي تتطلبها لاتخاذ القرارات المثلى (النظرية الرشيدة) ، إلى جانب وجود عوامل غير رشيدة مثل قيم متخذ القرار وشخصيته ودوافعه وميوله .

تصنيف لوثا نز :يرى "لوثا نز" أن هناك أربعة نماذج للقرارات :

- **النموذج الاقتصادي المنطقي Econologic :** مشتق من النموذج الاقتصادي التقليدي يناصر النموذج الراشد عند "سيمون" وينظر هذا النموذج إلى متخذ القرار على أنه عقلاني وراشد بصورة كاملة في جميع الجوانب .

- **النموذج الاجتماعي Social :** عكس النموذج الرشيد ، وتم تطويره من قبل علماء النفس استنادا لنظرية "فرويد" التي تعتبر الإنسان مجموعة من النزوات والعواطف ، ويرى أتباع هذا النموذج أن المؤشرات الاجتماعية لها تأثير على سلوك متخذ القرار ، إذن فإن الضغوط والتأثيرات الاجتماعية يمكن أن تقود المديرين إلى اتخاذ قرارات غير رشيدة .

- **نموذج الخبرة والتجربة Ludgmental Teoristisant :** هنا متخذ القرار يعتمد على الاستكشاف والحكم والاجتهاد استنادا للتجربة والخبرة العلمية وليس المعرفة العامية وعلى الحدس والمحاولة والخطأ والاستفادة من التجارب السابقة مما يسهل الأمور ويساعد متخذ القرار، لكن يمكن أن يؤدي تحت ظروف معينة إلى قرارات خاطئة.

- **النموذج المسحي المختلط:** وفقا لهذا النموذج يتم تقسيم القرارات إلى:

* **قرارات جوهرية:**تتعلق بالسياسات و تتطلب تركيز انتباها إلى تأثير البدائل المختلطة في الأجل الطويل على أهداف كل من المنظمة و المجتمع.

* **قرارات جزئية تدريجية:** تستخدم معظم الوقت للتجهيز للقرارات الجوهرية ، ثم لتشغيلها و تطبيقها بعد التوصل إليها، يساعد في التغلب على التشوهات التدريجية عن طريق النظرة العامة.

– **النموذج التراكمي المتدرج:** يعتمد هذا النموذج على البرامج و السياسات و الاعتمادات السارية كقاعدة ثم تجرى بعض التعديلات على أساس القبول بمشروعية البرامج و السياسات السابقة، يتميز هذا النموذج بتخفيض الصراعات و المحافظة على الاستقرار و القليل من الجوانب الغير واقعية. [1]

ـ النموذج المرضي أو نموذج الرجل الإداري :

يسعى المدير للوصول إلى قرار معقول يقتنع أنه مناسب على الرغم من احتمال وجود بدائل أفضل ، ويعرف بالنموذج المفتوح لاتخاذ القرار الذي يتخذه رجل إداري وتبنته المدرسة السلوكية في اتخاذ القرار، ونظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح متفاعل مع البيئة التي يعمل ضمنها (متأثر ومؤثر)، يتميز بأن عملية اتخاذ القرار تتم بصورة ديناميكية ضمن إطار عام فيه هدف محدد وبدائل لتحقيقه.

الفرع الثاني:الأدوات الحديثة لصنع القرارات

القرارات تتفاوت من حيث أهميتها وخطورتها ، فمن القرارات ما يتعلق بأمور روتينية متكررة ، وهنا يكون اتخاذ القرار سهلا ، وكثيرا ما يكون بالاعتماد على الخبرة غير أن معظم المجالات الرئيسية لاتخاذ القرارات لا يتكرر الموقف ، ويكون أكثر تعقيدا للمشروع ، ولا يمكن الاعتماد على الخبرة السابقة ، وأحدث التطبيق الرياضي للأساليب تطورا هائلا في اتخاذ القرارات ، إذ مكنت بالدرجة الأولى من توسيع نطاق البحث للمتغيرات الكثيرة المؤثرة في القرار، ويمكن من الحصول على إيجابيات كمية للنتائج المترتبة ، وأهم الأدوات الكمية التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرار هي كالآتي:

* **بحوث العمليات :** وهي من أهم التطبيقات العملية للطريقة العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة بتوفير أساسي كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل يخدم الأهداف المنشودة ، و أبرز معالمها الاعتماد على البيانات الكمية و تركيزها على الأهداف و تقرير أفضل الوسائل لتحقيق هذه الأهداف .

* **البرمجة الخطية :** تعتبر من أنجح الأساليب الكمية لتعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق هدف معين، و قد يكون بتكلفة أقل أو العائد الأكبر أو الزمن الأقل عندما تكون فرص استخدام هذه الموارد منوعة وهي تتناول التقييم الكمي للبدائل للاختيار أفضلها.

(1) محمد غازي ، نور يوهاي، ،إبراهيم رحو: **نظم المعلومات المحسوبية**،دار المناهج للنشر والتوزيع،عمان،1998 ،ص70.

كما تساعد على اكتشاف التحسينات الممكنة في استخدام الموارد واقتراح التعديلات اللازمة للحصول على أفضل النتائج في ضوء الإمكانيات المتاحة[1].

* **تقليد المواقف :** و هي من الأدوات الكمية المستخدمة للمساعدة على اتخاذ القرارات و ساعد انتشارها في هذا المجال التطور الكبير في استخدامات أجهزة الحساب الإلكترونية ، و تقوم فكرة التقليد على تشغيل المشكلة فكريا و حسابيا مع صب المتغيرات و الأحداث المؤثرة فيها، و ذلك في علاقات و مقادير متفاوتة بقدر ما يتصور في الواقع الفعلي و ذلك من أجل استطلاع النتائج ،ويعبر عن المتغيرات بأسس كمية ويعالج احتمالات حدوثها وفقا لنظرية الاحتمالات ، ويشبه هذا الأسلوب المجهودان التجريبية التي تبذل في تقليد الظروف الفضائية لمعرفة أثرها على رواد الفضاء قبل قيامهم برحلات استكشاف ، ويجد الباحث أسلوب التقليد أداة فعالة لاختبار النتائج المترتبة عن كل البدائل للبحث، مما يساعد على التقليل من عنصر المخاطرة في اتخاذ القرارات .

* **نظرية المباراة أو نظرية اللعب :** تعتبر من الأدوات التي تفيد الإدارة في اتخاذ القرارات بمجالات يكون لعمل المنافسين فيها شأن خطير ، وهي تقوم في جوهرها على فروض أساسية مؤداها أن إدارة المشروع تسعى إلى تحقيق أكبر للكسب وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ، وأنها تعمل بتفكير عقلي رشيد وأن المنافسين يحذون نفس الطريق في اتخاذ قراراتهم ، وتسعى نظرية المباراة إلى بيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجهة موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر كسب ممكن وتخفيض الخسائر، وقد نالت نظرية المبادرة قبولا كبيرا في الأوساط العسكرية لتمثل المعارك .

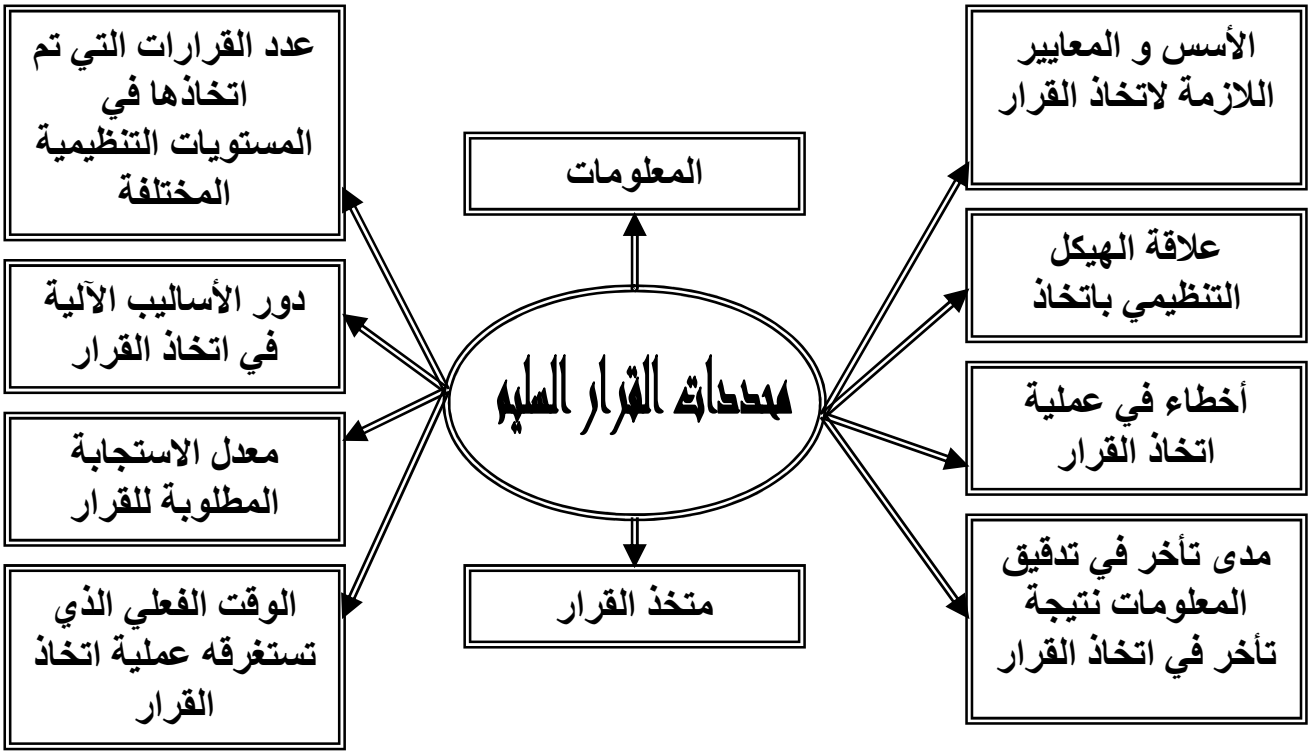
ومن أساليبها التطبيقية في مجال الإدارة فإنه يبدأ كل من الممثلين للمشروعات المتنافسة من مراكز متعادلة تعبر عنها الميزانية العمومية لكل مشروع ، مع تزويدهم بالخلفية الكافية من البيانات الاقتصادية والمؤثرات التشغيلية و يقوم كل المنافسين باتخاذ القرارات ، و يتكرر هذا على ضوء النتائج التي تسبب عن القرارات السابقة و عن قرارات المنافسين مع تطوير المواقف، لذلك ينظر إلى المبررات الإدارية كوسيلة فعالة لتدريب المديرين على اتخاذ القرارات .

الفرع الثالث: محددات القرار السليم:

عند اتخاذ القرار يجب إتباع أهم المحددات التي بواسطتها نتوصل إلى قرار سليم يخدم مصالح المنظمة ، ويحقق الأهداف المرجوة وتسمو المنظمة إلى الإزهار و التطور، ومن هذه المحددات الأسس

([1]) جميل احمد توفيق،**إدارة الأعمال مدخل وظيفي**،مرجع سابق،ص128 .

والمعايير المتبعة والوقت اللازم لاتخاذ القرار ومدى الاستجابة للقرار، إلى جانب تأخر المعلومات نتيجة تأخر القرار وتختلف وتتنوع هذه المحددات ويمكن أن نوضح أهمها فيما يلي :



شكل رقم(12):محددات القرار السليم

المصدر: محمد عبد الفتاح الصيرفي،مرجع سابق، ص72.

يتضح من خلال الشكل أن المحددات الأساسية لعملية اتخاذ القرار السليم تظم مختلف العمليات التي تمس المؤسسة أو تحدث بداخلها ، فهناك محددات يجب التطرق إليها والبحث فيها قبل بدا عملية اتخاذ القرار وهي الهيكل التنظيمي ومدى أهميته الجانب الأسس والمعايير اللازمة للقرار إلى جانب الدقة وتجنب الأخطاء ، كما نجد محددات أثناء اتخاذ القرار والمتمثلة في عدد القرارات التي تتخذ داخل المستويات التنظيمية، ودور الأساليب الآلية وأيضا معدل الاستجابة لهذه الفرارات مع احتساب الوقت الفعلي الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار، كما تعتبر المعلومات و الشخص المسؤول عن اتخاذ القرار من المحددات الأساسية لاتخاذ القرار السليم.

الفرع الرابع:القرار الإداري والأداء

يعتبر القرار عملية ضرورية ومهمة في أي تنظيم أو مؤسسة مهما كان نوعها، فهو اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين مجموعة بدائل من أجل التوصل إلى حل أفضل للمشاكل التي تعترض أي منظمة،

كما أنه يمس مختلف الوظائف والنشاطات الإدارية، فمن الضروري أن يكون قرارا رشيدا يسهم في تحقيق أغراض التنظيم ويلبي جميع حاجات ومتطلبات الأفراد، فكلما كان القرار عقلانيا زاد من إحداث توازن بين مختلف الوظائف والأعمال كما أنه يخدم مصالح الأفراد ويلبي كل متطلباتهم وحاجاتهم مما يزيد من رضاهم عن الأعمال التي يقومون بها وبالتالي استقرارهم داخل المنظمة وتحسينهم لأدائهم الذي يؤدي إلى زيادة الإنتاج وتطويره وتحقيق أهداف المنظمة.

المبحث الثاني: القيادة ودورها في اتخاذ القرارات

المطلب الأول:أهمية القيادة ونظرياتها وأنواعها

الفرع الأول: أهمية القيادة: إن القيادة لها أهمية كبيرة وتتجسد هذه الأهمية من خلال المزايا التي تحققها داخل التنظيمات وهي كالآتي: – الإخلاص في العمل و التفاني في خدمة المنظمة.

– تحقيق درجة عالية من التعاون بين الأفراد و القادة والتناسق بين أجزاء العمل .

– إنجاز الأعمال بدرجة أفضل من الدقة و الإتقان [1].

وتظهر أهمية القيادة أيضا كونها تقوم بدور أساسي يؤثر في كل جوانب العملية الإدارية، فتجعل الإدارة أكثر ديناميكية وفعالية، وتعمل كأداة محركة لتحقيق الأهداف، وإصدار الأوامر لترشيد سلوك الأفراد ، وحشد طاقاتهم وتعبئة قدراتهم وتنسيق جهودهم وتنظيم أمورهم وتوجيههم الوجه الصحيح نحو تحقيق الأهداف[2]، يؤكد برنس Burns أهمية القيادة أنها علاقات متبادلة بين القائد و الأتباع تهدف إلى إشباع حاجات كل منهما :

الفرع الثاني: مهام ووظائف القيادة

تلعب القيادة في مجالات الحياة التنظيمية أو غيرها أدوارا بالغة الأهمية، كما أن لها وظائف عديدة تقوم بها في مجال الإدارة، وتتمثل هذه الوظائف فيما يلي[3]:

– تحديد الجوانب الجيدة و الجوانب السيئة في كل موقف ويعتمد ذلك على قدرة القائد ونظرته الفاحصة و الثاقبة .

([1]) هيثم هاشم: **مبادئ الإدارة** ، مطبعة طربين، ط1، سوريا، 1978، ص350 .

(2) احمد إبراهيم احمد:**إدارة المدرسة في مطلع القرن الحادي و العشرين**، دار الفكر العربي،ط1، القاهرة،2003 ص83.

([3]) كمال التابعي:**إدارة المؤسسات الاجتماعية ،دار الفكر العربي**، القاهرة ، دون سنة،208 .

– وضع الخطة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة و السعي لتحديد الأعمال في صور برامج زمنية ، حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.-العمل على الوصول إلى الغايات النهائية للقائد سواء كانت رسالة سماوية أو عمل اجتماعيا، أو نشاط اقتصاديا أو مبدأ سياسيا.[1]

– التمثيل الرسمي للجماعة و التعبير عنها، فالقائد بذلك يكون هو الفكرة التي تؤمن بها الجماعة ، وهو ممثل إرادة الجماهير و الجماعة.

– تطوير أهداف المنظمة في إطار متكامل مع الوسائل المتاحة و الأساليب المعتمدة.

– تبني نظام متطور للمواصفات والمقاييس ، يجري تطبيقه في كافة الوظائف الإدارية وخاصة التخطيط و المتابعة [2].

– زيادة كفاءة العاملين وتطوير مواقعهم الوظيفية مع دعم شخصياتهم المستقلة ، وتحفيزهم على المشاركة الديمقراطية في وضع القرارات المختلفة.

– تطوير العلاقة الاجتماعية بين العاملين وجماعاتهم التنظيمية و البيئة المحيطة .

– دعم القيم الإنتاجية للجماعة ذلك مكافأة للإنجاز الجيد أو المتميز.

الفرع الثالث: نظريات القيادة:

تعددت وجهات نظر في موضوع القيادة وفيما يلي نعرض أهم النظريات:

– **نظرية السمات (الصفات):** تنتمي إلى الدراسات المبكرة في مجال القيادة التي استعرضت خلال الأربعينات والخمسينات من القرن العشرين [3] ، وتعتمد هذه النظرية على وجهة نظر أساسية مؤداها أن القادة لديهم خصائص وسيمات شخصية تجعلهم يختلفون عن غيرهم من أفراد ، وتؤهلهم لأن يكون القائد ومن أهم السمات التي جاءت بها هذه النظرية:

* **سمات جسدية:** بان يكون القائد طويل القامة وضخم الجسم وقوي العضلات وثقيل الوزن ووفرة النشاط و الحيوية و سلامة البدن.

([1]) عبد الهادي جوهري: **إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سوسيولوجي** ، مرجع سابق،ص165 .
([2]) هوشيار معروف: **القيادة و التنظيم** ،دار الشؤون الثقافية العامة، ط1، بغداد ، 1992،ص41 .
([3]) احمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1979، ص.215

* **القدرات العقلية:** بأن يكون القائد أكثر ذكاءا وإدراكا وتفكيرا وذو معرفة وثقافة وأحسن تصرفا وصبورا، وقادرا على التنبؤ ومواجهة المفاجآت ، وواعيا بالأحداث من مرؤوسيه ، وأن يكون قادرا على

الحكم الصحيح و التفكير الموضوعي واتخاذ القرار السليم مع اتصافه بالطلاقة اللفظية ، و القدرة على الإبداع والابتكار [1].

* **السمات الاجتماعية:** وتشمل الاعتماد على النفس وتحمل المسؤولية و المشاركة الاجتماعية في الأنشطة الاجتماعية كالتعاون وتأقلم وروح الفكاهة [2]، و أن تكون له مكانة اجتماعية وقدرة على تكوين العلاقات وكسب الحب و الاحترام والشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها، وان يكون متعلما وله الخبرة و الحركة الوظيفية.

* **السمات الشخصية:** مثل الحماس و الاستقلالية والثقة بالنفس والطموح وروح التحدي والحب و الإنجاز وحب التأثير و السيطرة و الأمانة والمصداقية، والإحساس بالمشاعر وحاجات الناس وروح الدعابة[3] .

* **سمات عامة:** وتتمثل في حسن المظهر والخلق الرفيع والتدين السمعة الطيبة، والتمسك بالقيم الرّوحية و الإنسانية و المعايير الاجتماعية، مع التواضع و الأمانة و النزاهة وحب الغير مع قوة العزيمة و الإرادة و المثابرة و الطموح العالي و تحمل المسؤولية و الحماس و الحرص على مصلحة الجماعة.

فإذا كانت هناك سمات معينة شائعة بين القادة إلا أنه للقيادة ليست سمة موحدة، والسمات والخصائص والقدرات التي تميز القائد تختلف من جماعة إلى أخرى حسب وظيفتها، فالقائد هو نتاج القوى الاجتماعية السائدة في موقف معين ولدى جماعات بذاتها [4].

– **نظرية الرجل العظيم :** ومؤدي هذه النظرية أن هناك رجالا عظماء يبرزون في المجتمع ، ولهم سمات فائقة وقدرات مميزة ومواهب وخصائص وعبقرية غير عادية ، تجعل منهم قادة أيا كانت المواقف الاجتماعية التي يواجهونها [5].

([1]) محمد شفيق :**الإنسان والمجتمع**،مرجع سابق،ص238 .
([2]) محمود مساد:**الإدارة الفعالة**، مكتبة لبنان الناشرون، لبنان، بدون سنة،ص107 .
([3]) احمد سيد مصطفى،مرجع سابق،ص273 .
([4]) محمود السيد أبو النيل:**علم النفس الاجتماعي**، الجزء الثاني، دار النهضة العربية، بيروت،1985،ص200 .
([5]) محمد شفيق :**الإنسان والمجتمع**، مرجع سابق،ص239 .

- **النظرية الموقفية:** تشير هذه النظرية أن مواقف وظروف معينة هي التي تهيئ أفرادا معينين ليتولوا مكانة القيادة والفرد الذي قد يكون في موقف ، قد لا يكون قائدا بالضرورة في موقف آخر، ويقوم **فيدلير Fidler** هذه النظرية التي مفادها أن فعالية القيادة تتحدد بطبيعة الموقف المحيط بعملية القيادة ، وبالتالي فإن عنصري النظرية يعتمدان على نمط القيادة وعلى موقف القيادة ، وبالنسبة للنمط القيادي، واستخدام **فيدلير** نمطين قياديين يشبهان ما هو موجود في دراسة **أوهايو وميشجان** ، ويتضح هذان النمطين في نمط قياسي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل، ونمط قيادي يهتم بالعاملين و العلاقات الاجتماعية و في المواقف الصعبة حيث تكون العلاقة سيئة بين القائد والأتباع، يكون العمل غير واضح، ولا يكون القائد متمتعا بأية سلطة يكون، النمط القيادي المهتم بالعمل و الإنتاج والتسلط فعالا وفي المواقف السهلة و المواتية حيث تكون العلاقة حسنة بين القائد و الأتباع، ويكون العمل واضحا ويكون القائد متمتعا بسلطات واسعة ، ويكون نمط القيادة المهتم بالعمل و الإنتاج والتسلط فعالا أيضا ويكون القائد متمتعا بقدر متوسط من السلطات، بحيث تكون العلاقة عادية بين القائد والأتباع ، ويكون العمل متوسط الصعوبات ، يكون نمط القيادة المهتم بالأتباع والعلاقات الإنسانية فعالا[1] ، ويرى **جولمبيوسكي gelembieuwski** في تحليله للمدخل الموقفي أن أهم الظروف التي تؤخذ بعين الاعتبار في القيادة هي: * **شخصية الأتباع:**اثبت التطبيق العملي أن هناك أفراد يميلون بطبعهم إلى الخضوع للسلطة ويعملون بصورة افصل في ظل قيادة تسلطية[2].

* **خصائص العمل:**إن العمل البسيط غير المعقد الذي لا يحتاج إلى قدر من التعاون تناسبه القيادة التسلطية، أما العمل المعقد الذي يحتاج إلى قدر كبير من التعاون المتبادل ، ويعتمد أكثر من حل واحد فتناسبه القيادة الديمقراطية.

* **ادوار العمل:** يمكن تقسيم الأدوار التي تقتضي أداء العمل إلى ثلاث مجموعات: ادوار خاصة بالقائد كتحديد الأهداف العامة ، وادوار خاصة بالأتباع مثل كيفية استعمال العامل لآلة معينة أو تشغيلها، وادوار مشتركة بين القائد و أتباعه ، وهي أعمال يمكن آن يقوم بها القائد أو الأتباع أو كيلاهما معا.

* **خصائص جماعة العمل** :تختلق الجماعة العملة بنفسها، وتكون لنفسها قواعد وأهداف ولذالك فهي تؤدي دورا كبيرا في نجاح كل نمط من أنماط القيادة[3].

([1]) احمد ماهر :**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الدار الجامعية للنشر الإسكندرية،مصر،2003،ص320 .
([2]) صلاح الدين محمد عبد الباقي:**السلوك الإنساني في المنظمات**،الدار الجامعية،الإسكندرية،2001،ص210 .
([3]) طاهر محمود كلا لده :مرجع سابق،ص149 .

- **النظرية التفاعلية:** ترتكز هذه النظرية على أساس التكامل والتفاعل بين عدد من المتغيرات هي القائد وشخصيته وإمكانياته ، والإتباع وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم ، الجماعة وبناءها وعلاقتها، الظروف البيئية والمواقف المحيطة ، والقيادة في هذه النظرية هي عملية تفاعل اجتماعي، فالقائد يجب أن يكون عضو من الجماعة يشاركها مشكلاتها ومعاييرها وآمالها ويحصل على تعاونهم من أجل تحقيق أهداف الجماعة [1].

وقد تَبنى **فيدلر** هذه النظرية انطلاقا من تفاعل شخصية القائد ومتغيرات الموقف و الإتباع، حيث اعتبر متغير شخصية القائد ممثلا لنمط القيادة الذي يمارسه القائد وهذا المتغير هو التقييم الذي يعطيه القائد وإن كان التقييم سيئا معناه أن القائد يميل إلى التركيز والاهتمام بالعمل لصفات زميل له في العمل فإن كان التقييم لصفات الفرد حسنا معناه أن القائد ممثلا لنمط القيادة الذي يميل إلى التركيز و الاهتمام بجوانب العلاقات الإنسانية، ومتغيرات الموقف تتمثل في نظرية فيدلر في درجة وضوح مهمة العمل وقوة ومركز القائد ، واعتبر العلاقة بين الأتباع وخصائصهم أحد العوامل التي تتفاعل مع شخصية القائد ومتغيرات الموقف ، فإن وجدت علاقة طيبة بين القائد والأتباع فهذا يسهل تفوق القائد ، أما إن كانت العلاقة مع الأتباع سيئة فإنه يصعب ممارسة القائد لنفوذه ، ومن خصائص الأتباع قدراتهم ودرجة دافعتهم نحو العمل، فكلما كان الأفراد ذو قدرات عالية ودافعية مرتفعة ، كانت توجيهات القائد وتدخلاته فعالة.

- **نظرية X و Y في القيادة :** قدم **دوغلاس ماجريجر Douglas Magregor** في كتابة الذي نشره سنة 1960 الجوانب الإنسانية للمشروع ، وصفا لنظرية X و Y في القيادة يمكن تلخيصها فيما يلي[2].

- إن الإدارة مسؤولية عن تنظيم عناصر الإنتاج للمشروع، نفوذ، مواد أجهزة... الخ
- أعضاء التنظيم يجب توجيههم وخلق الحوافز لديهم ، والسيطرة على أفعالهم وتعديل سلوكا تهم لتتلاءم مع الحاجات في التنظيم .
- الأفراد الذين يقاوموا حاجات التنظيم يجب أن يتم إقناعهم ومكافأتهم ومعاقبتهم والسيطرة على نشاطاتهم هذا هو هدف ومهمة الإدارة.

*** نظرية X :**

تعبر عن الوجه القيادي الصلب و القوي، وهذه النظرية تعتمد على أسلوب التهديد كأحد الوسائل لتنفيذ المهمة و السيطرة المحكمة للسلوك، فالفرد مهما يعمل فإنه يوبخ ويتم معاقبته ماديا ومعنويا.

كما إن هذه النظرية تؤمن أنه يجب أن لا يوجد صراع بين الرئيس و المرؤوسين، فهذا الأخير عليه الطاعة وهو مكره ومجبر وغياب الصراع مهم، ويجب الحد منه [3] .

([1]) محمد شفيق :**الإنسان و المجتمع**،مرجع سابق،ص239 .

[2]) احمد صقر عاشور:**إدارة القوى العاملة**،الدار الجامعية الإسكندرية، مصر،1986 ،ص171-172 .

([3]) إبراهيم العمري:**الأفراد والسلوك التنظيمي رؤية معاصرة**،حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف،2000 ،ص211 .

*** نظرية Y (ص):**

جاءت في فترة ما بعد مدرسة العلاقات الإنسانية في الإدارة ، حيث أصبح نموذج القيادة بالمشاركة هو النموذج المرغوب، واعتبر كحل وسط لحل الصراعات التي بدأت تظهر في التنظيمات الرسمية وغير الرسمية بين الرؤساء والمرؤوسين أو بين أهداف التنظيم وأهداف المستخدمين وقد ارتكزت على :

- أن الجهود العقلية و الجسمية في العمل شيء طبيعي كاللعب أو الراحة بينما نظرية X تركز على الجهد بالرّغم من أن الفرد ليس لديه القابلية للعمل [1].

- انه لا يمكن الجزم أن أفراد يحبون العمل أم لا بطبيعتهم بل أن ميولهم تجاه العمل نتيجة خبراتهم السابقة.

- يمكن إنجاز العمل بالأركان إلى الطرق التسلطية، إلاّ أنها تعتبر الوسيلة الوحيدة للأداء وإنجاز العمل كما أنها تتضمن ضمانا أكيدا بالمهام المطلوبة.

- النظرية الوظيفية:

تنظر هذه النظرية إلى القيادة باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، وتشير هذه النظرية إلى أن للقائد وظائف أهمها:

- تحديد أهدافه الجماعة والتخطيط لتحقيقها.

- رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار والحفاظ على القيم السائدة و الاتجاهات و المعايير و المعتقدات وتوجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها، ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها، والحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.

- تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها، وحل الصراعات داخل الجماعة بعدالة موضوعية مطلقة، و الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها.

- تحسين العلاقة القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة فنعتبرها وظيفة تنظيمية[2].

([1]) طاهر محمود كلا لده ،مرجع سابق،ص143-144 .

([2]) مصطفى حجازي:**الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية**،دار الطباعة والنشر، لبنان،1982،ص117 .

– تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف و الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمز للجماعة.

– نظرية القيادة الموروثة:

وتذهب هذه النظرية إلى أن السلوك القيادي ينتج من خلال مجموعة من السمات والخصائص التي يولد الفرد وهو مزود بها مثل:الأمانة والولاء والطموح والابتكار و غير ذالك من الصفات الموروثة،أي أن هناك أشخاصا ولدوا ليكونوا قادة.

وقد وجهت انتقادات لهذه النظرية أهمها أنها لا تعترف بأثر الجماعة في تشكيل الفرد في حين أن الجماعة لها تأثيرها الواضح في تشكيل القيادات الإدارية الناجحة،كما أن علم الاجتماع لم يصل إلى تحديد دقيق للصفات الموروثة في القادة.

نظرية القيادة المكتسبة:

تذهب هذه النظرية الى أن القائد يكتسب صفات قيادية ناجحة من خلال عمله في الجماعات وممارسته للقيادة في الواقع الفعلي، و يعترف أصحاب هذه النظرية مثل:علماء الاجتماع وعلماء النفس بأثر الجماعة في تكوين شخصية القائد ، كما تؤكد أهمية دور القيادة في نجاح المشروعات[1].

الفرع الثالث:أنماط القيادة و أنواعها:

هناك عدة طرق لتصنيف القادة التي منها تتحدد نوعية القيادة داخل التنظيم فهناك عدة تصفيات التي نذكر من بينها ما يلي:

– تصنيف القيادة على أساس مفهوم السلطة و العلاقة السائدة بين الرئيس والمرؤوسين: وتصنف إلى:

*** القيادة التحكمية(التسلطية):** وفيها يلجا القائد عادة إلى استخدام أسلوب التهديد أو التخويف سواء كان ذالك صمتا أو صراحة.

*** القيادة الديمقراطية:**يسعى القائد الديمقراطي إلى ضرورة مشاركة كل عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها و رسم خططها ، ولا يميل إلى تركيز السلطة في يده ، وإنما يعمل على توزيع المسؤوليات على الأعضاء كما يعمل على تشجيع العلاقات الودية بين أعضاء الجماعة، ويسعى إلى تحقيق أهداف الجماعة عن طريق الأعضاء أنفسهم ويقف موقف المحرك أو المواجه لنشاط الأعضاء ويتمتع القائد الديمقراطي بحب الجماعة ، وتتميز الجماعات ذات القيادة الديمقراطية بأنها أعلى في نواحي الابتكار والأنشطة والدافعية والثبات في مستوى الأداء وروح الفريق والتفاعل الاجتماعي [2].

([1]) كمال التابعي،مرجع سابق،ص209 .

([2])عبد الرحمان عيسوي:**الكفاءة الإنتاجية**،دار النهضة العربية بيروت، لبنان،1990،ص229 .

* **القيادة القائمة على أساس الحرية:** في هذا النوع تغيب الزعامة الإدارية مما يخلق نوعا من التشويش والفوضى في نطاق المنظمة.

- **تصنيف القيادة على أساس مصادر السلطة وتشمل:**

* **النمط التقليدي:** ويقصد به نوع القيادة الذي يضفي على شخص ما من جانب أفراد يتوقعون منه القيام بدور القيادة، أو تقوم القيادة التقليدية على أساس كبر السن وفصاحة القول والحكمة.

* **النمط الجذاب:** وتقوم القيادة الجذابة على أساس تمتع صاحبها بصفات شخصية محبوبة، ويغلب على هذا النمط الصفة الشخصية لان من يعملون معه ينظرون إليه على أنه الشخص المثالي، الذي يتمتع بقوة خارقة.

***النمط العقلاني:** وهي القيادة التي تقوم على أساس المركز الوظيفي فقط ، أي أن صاحبه يستمد دور القيادة مما يحوله مركزه الرّسمي في مجال عمله من السلطات و الصلاحيات و الاختصاصات ، وهو يعتمد هنا في ممارسته للقيادة على سيادة القوانين واللوائح و التنظيمات ، فرغم هذه التصنيفات فالصنف الذي لا خلاف فيه أن القائد الديمقراطي هو أصلح أنواع القيادة في إدارة وتوجيه المنظمات [1]. .

- **تصنيف القيادة من حيث الفاعلية في الأداء:**

من خلال أربعة أنماط هي [2]:.

* القيادة المتفانية: تركز اهتمامها على العمل.

* القيادة المرتبطة: تعتني بالعلاقات العادية مع الناس.

* القيادة المتكاملة: تهتم بالعمل و العلاقات العامة مع الناس.

* القيادة المنفصلة: لا تهتم كثيرا بالعمل ولا بالعلاقات مع الناس.

- **تصنيف القيادة من حيث اتخاذ القرار:** من خلال ثلاث أصناف:

***السلطة الرسمية** يتخذ القائد من سلطته الرسمية أداة تحكم في مرؤوسيه لإجبارهم على العمل فهو لا يفرض سلطته بل يحاول بكل جهد توسيع نطاق سلطته وصلاحيتها لتكون كل الأمور تحت سيطرته، ولا يسمح إلا بقدر يسير من الحرية لمرؤوسيه في التصرف دون موافقته الخاصة [3] ، يتخذ قراراته بنفسه دون إشراك المرؤوسين.

([1]) احمد إبراهيم : مرجع سابق،ص106 .

([2]) السيد عبده الناجي: **الإدارة العامة مدخل إداري**، دار الثقافة العربية ،القاهرة،1997،ص273

([3]) محسن لعبودي:**الإدارة العامة"العملية الإدارية"**، دار النهضة العربية، القاهرة ،1995،ص298 .

* **القيادة الديمقراطية:** يتميز هذا النمط بإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات وتقديم الشكاوي والطلبات والمعلومات ، ويركز عليها من خلال التقارير الصاعدة ، والتي يستفيد منها القائد لأنهم أكثر احتكاكا بالمشاكل وظروف العمل ، ويهتم بالدوافع السيكولوجية و الاجتماعية للتابعين، وقد ساهم علماء الإدارة النفس والاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي ، ولا تعني تنمية العلاقات الإنسانية و المشاركة من جانب العاملين في المنظمة الديمقراطية، ولا تعني إقامة العلاقات بين القائد ومرؤوسيه التنازل عن المسؤولية بل تعمل على تحقيق الاندماج بين العاملين والجهاز الإداري ، كما يسعى القائد إلى مشاركة عضو من أعضاء الجماعة في نشاطها وفي تحديد أهدافها ورسم خططها [1].

* **القيادة البيروقراطية:** البيروقراطية في الأصل طريقة لتنظيم جهود الأفراد عن طريق تعيين فئة من الموظفين ، ليقوموا بمسؤولياتهم وأنشطتهم في المؤسسات والهيئات الحكومية والتجارية والصناعية مع شرط توفر مؤهلات الوظيفة لمن يشغلها ، كما أن الضوابط التي تتحكم في سلوك الجماعة نفسها كما في نمط الديمقراطي، بل مكتب الفائدة يكون متقنة في لوائح، وقرارات القائد البيروقراطي مقيدة بالقواعد الرسمية المقررة في التنظيم المكتبي اللائحي ، من أجل التأكد من موضوعية الحكم والقرارات.

المطلب الثاني:خصائص القيادة و العوامل المؤثرة عليها:

الفرع الأول: خصائص القيادة:

هناك مجموعة من خصائص القيادة و التي يمكن أن نلخصها فيما يلي:

- **التخطيط:** يتوقف نجاح العمليات القيادية على قدرة القيادة و المنفذ في تحديد الأهداف بوضوح ودراستها دراسة جيدة تعتمد على التحليل و المقارنة حتى تكون الأهداف قابلة للتحقيق.
- **التفاعل الاجتماعي:** من خلال المشاركة الاجتماعية الإيجابية في أعمال الجماعة و تحقيق المعاونة و التكيف معها، والسعي للحصول على تقبلها و الشعور بأحاسيس الجماعة ومشكلاتها.
- **الابتكـــــار:** يجب أن تتوفر المهارات و القدرات و الدافعية و الابتكار لدى الأفراد القائمين بالقيادة.
- **التطـــور:**إذ يجب توفر مهارات عالية لدى القادة للعمل بقوة وحزم بما يتماشى مع التغيرات التنظيمية.
- **التغيـــر:** أن يتوفر لدى القادة القدرة و الرّغبة على إحداث التغير، ويجب إن يكون التغير جذريا وليس شكليا أو جزئيا.
- **اتخاذ القرارات:** يجب الابتعاد عن الذاتية والارتجالية في اتخاذ القرارات، فالقرار الرشيد هو القادر على وصف وقع الخيال وحل مشاكله.
- **التنظيـــم:** يجب إن يتمتع التنظيم الناجح بدرجة عالية من المرونة و السعي لتحقيق قيادة فعالة ويتطلب توفر قواعد تنظيمية جيدة. [2]

([1]) رشاد احمدعبداللطيف:**طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999،ص37.

([2]) محمد شفيق:**الإنسان والمجتمع "السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل"**، مرجع سابق،ص250 .

الفرع الثاني:القوى المؤثرة على كيفية ممارسة القيادة :

القوى التي على القائد إن يأخذها بعين الاعتبار هي التي تقرر كيفية القيادة ، وكيفية اتخاذ القرار،كما أن اشتراك هذه القوى أو العوامل في صياغة قرار معين تختلف من مجموعة إلى أخرى ، ومن قائد إلى آخر إلا أن القائد الذي يدرس بعمق هذه القوى يستطيع أن يحدد العوائق و المشاكل التي يمكن أن تصادفه ليقرر بالتالي الكيفية التي يتغلب فيها على هذه المشاكل[1] ، ومن هذه القوى ما يلي:

- **القوى الكامنة في القائد نفسه:** القائد يجب أن يعرف نفسه من خلال نقاط القوة والضعف في شخصيته وتفكيره وثقافته، وما هي قدرته الجسمية والعقلية، ذكاؤه، صبره، درجة تحمله وخبرته الماضية وخلفيته المعرفية حول طبيعة المهمة، وسلوك القائد في أي موقف وطريقة تفكيره في أمر واتخاذه لأي قرار هي محصلة لكل هذه العوامل والقوى الذاتية ، التي تؤثر سلبا أو إيجابا على مسلكه القيادي، و هناك عدد من القوى في شخصية القائد والتي تؤثر عليه منها:

- **نظام القيم عنده :** هي قوة شعوره نحو الأفراد وقيمتهم في أن يشاركوا في وضع الحلول والتي تؤثر عليهم ، ما هو تأثير مبادئه ومعتقداته الشخصية على سلوكه العام؟ كم هو مقتنع ؟وهل يستجيب لنداء الضمير ويفعل ما يفعله بناءا على قناعته وإيمانه بجد وفي ما يفعله؟ وهل أن سلوكه فيه انتهاز لتحقيق مآرب شخصية وطريقة قد تتعارض مع أعراضه وتقاليده وذاته ومبادئه التي يؤمن بها؟ وهل يعطي أهمية لتحقيق ذوات العاملين؟

- **ثقته في مرؤوسيه :** القادة يختلفون بشكل كبير في كمية الثقة التي يمنحوها للآخرين ، وهذا يظهر في موقف معين، فالقائد يثق بنفسه وبقدراته أكثر من ثقته بالمرؤوسين ، وهذه الثقة كلما كانت كبيرة نحو الجماعة كلما أدت إلى خلق رغبة لدى القائد في أن يسمح للآخرين بالاشتراك في وضع الحلول للمشاكل العالقة ، والأخذ برأيهم ومصارحتهم والانفتاح عليهم بطريقة أكثر ديمقراطية ، وعكس ذلك تؤدي بالقائد إلى أن يحجب نفسه على رأي الآخرين ويصبح أكثر تسلطا وديكتاتورية.

- **الأهواء والنزاعات القيادية عند القائد:** هناك نوع من القادة الذين يقومون بوظائفهم بشكل مريح أكثر وطبيعي، بعيدا عن التسلط والقلق السلوكي العام وهؤلاء يسموا " بالقادة الإداريين" وهم يقومون بحل المشاكل وإصدار الأوامر، وقادة آخرون يرتاحون للعمل بطريقة الفريق، حيث يشارك الفريق في الوظائف واتخاذ القرارات.

([1]) موسى أللوزي:**التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر الأردن، ط1، عمان، 2000، ص109.

إذن هناك سلوكيات قيادية مختلفة نابعة من الميول والرغبات و النزاعات الشخصية ، والتي تجعل للقادة سمة معينة تختلف من قائد إلى آخر.

– **القوى الكامنة في المرؤوسين:** قبل أن نقرر كيف نقود مجموعة معينة ، فإن القائد يجب أن يعرف خصائص هذه الجماعة وديناميكياتها ومدى تماسكها والبناء ألقيمي والأخلاقي والمعرفي لديها ، ومعتقداتهم وإيمانهم بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، كل ذلك يسهل مهمة القائد في السيطرة ، بحيث يوجه سلوكه بطريقة تلتقي مع حاجات الأفراد اتجاه الهدف العام ، ويساعده هذا الفهم في أن يكون مقنعا وقريبا من أنفسهم، يحاكي مشاعرهم ويعرف كيف يشحن همهم بلغة يفهمونها كقاعدة عامة ، فإن نجاح القائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها ، لأنه إزاء ذلك يستطيع أن يقرر نوع السلوك المناسب الذي ينسجم مع قدرات وإمكانيات الجماعة.

– **القوى الكامنة في الموقف:** أصبح من المألوف أن القائد هو موقف وقرار فلا يمكن أن يكون قرار بلا موقف، وهناك أمثلة لا تحصى على أناس عاديين اتخذوا قرارات في مواقف عصيبة وصعبة في حياة شعوبهم ، فأصبحوا قادة في نظرهم، فالقرار المناسب يجب أن يتفق مع الموقف، ويجب أن يسبقه فهم تفصيلي وشامل للموقف العام السائد، فالضغوط البيئية المحيطية بالقائد وجماعة العمل وطبيعة المشكلة وضغوط الوقت مهمة يجب فهمها،نظرا لأهميتها فإننا ننظر إلى كل واحد منها على حدا:

* **نوع التنظيم:** التنظيمات لها قيم مثلها الأفراد لها تقاليد، و التي تؤثر بطريقة لا يمكن تجنبها في سلوك الأفراد الذين يعملون داخل هذا التنظيم [1] ، هناك أنواع من التنظيمات تحتاج إلى وجود قائد ديناميكي مقنع و يسمح بقدر كبير من الحرية وتنظيمات أخرى تؤكد بشكل أكبر على قدرة القائد الشخصية وفعالية ومهارته ، الخاضعين في أي مؤسسة أو تنظيم يتأثروا بشكل أو آخر بكل المتغيرات المتعلقة بنوع التنظيم مثل: كم هو حجم وعدد وحدات العمل؟ التوزيع الجغرافي، وحدات العمل، درجة الأمن و الشعور بالطمأنينة للفرد داخل التنظيم حيث أن التشتت الجغرافي الكبير لوحدات العمل يعيق المشاركة العمالية الواسعة في عملية صنع القرار لأن إمكانية الاتصال تصبح صعبة.

* **فعالية الجماعة:** قبل أن تبدأ عملية تحويل مسؤولية ، اتخاذ قرار للجماعة على القائد أن يأخذ بعين الاعتبار كم تصبح فعالية الأعضاء في العمل كأفراد وكفريق عمل، وان الجماعة بشكل عام تطور مع الزمن عادات التعاون و التنسيق وحل المشاكل بطريقة مجدية وفعّالة ، كالجماعة التي أفرادها لديهم خلفيات متشابهة

([1]) Maillet Tendre:**L individu dans son milieu de travail .psychologie et organisation** ; ED Ottawa Canada.1995.page5

وذات مستويات ثقافية واجتماعية قريبة من بعضها البعض بشكل أسرع وأسهل،و هناك علاقة الجماعة مع القائد، فنوعية المنهج القيادي مختلطة مع طبيعة العمل و نظام الحوافز المعمول به وطبيعة الأهداف و مدى انعكاسها على صالح الجماعة ، له تأثير كبير على فعالية الجماعة وتوجيهها واندفاعها نحو تحقيق الأهداف.

* **المشكلة نفسها:**طبيعة المشكلة تقرر درجة الصلاحية التي يتم تحويلها من القائد للمرؤوسين، فالقائد عليه أن يسال نفسه ، هل المرؤوسين لديهم المعرفة المطلوبة بالمشكلة ووسائل الحل؟

* **ضغوط الوقت:** كلما كانت الحاجة اكبر للقرار كان هناك مشكلة في مشاركة الأعضاء في حلها نظرا لعامل الوقت، لذالك فان تحويل السلطة يصبح في أدنى مستوى و درجة السيطرة في أعلى مستوى.

الفرع الثالث: مقومات القيادة الإدارية:

إن إدارة الثقافة التنظيمية أو بالأحرى عمل القيادة الإدارية على تعزيز وتطوير النسق الثقافي للمنظمة ، يتطلب شروط ومقومات وإعداد القيادة الإدارية للقيام بذلك، باعتبار الثقافة التنظيمية قدرة على العمل تتمثل من خلال هوية للمنظمة، هي مقومات تتعلق بالقائد، وتعتبر مقومات تأهيلية تمكن القائد من العمل على إدارة التغيير الثقافي لتطوير الثقافة التنظيمية، ويمكن إجمالها فيما يلي:

– **صاحب رؤية رشيد:** لديه علم كبير وفكرة واضحة عما يريد أن يحققه مهنيا، وشخصيا ومؤسسيا ونظرة مركزة على الأفق البعيد لا يلتفت عنه، ويربـــط أهدافـــه بها ولا يتـــنازل عنـــها، ويستطيع أن يرى المستقبل الذي يطمح إليه بوضوح، ويحيا من أجل رؤيته ويتمتع بقدرة عالية لاستلهام الماضي واستيعاب الواقع واستشراف المستقبل.

– **يحمل رسالة:** ينظر إليه الحياة "كمهمة" وليست "كمهنة"، فقائد المنظمة يحمل رسالة عظيمة تجيب على أسئلة جوهرية، فهو يعرف من هو؟ و ماذا يريد؟ و كيف يصل إلى ما يريد؟ و يعرف كيف يترجم رؤيته إلى مهمة محددة يسعى إلى تحقيقها و يلهم الآخرين لحملها.

– **يمتلك قوة نفسية كبيرة:** لديه عاطفة كامنة، ويقظة روحية، وقوة نفسية عظيمة تدفعه نحو تحقيق إنجازات متميزة في المستقبل، بالإضافة إلى رغبة خاصة للاستمتاع بكل ما يعمل.[1]

(1) محمد أكرم ألعدولي: **العمل المؤسسي**، دار ابن حزم للطباعة والنش والتوزيع، ط1، الكويت ،2002 ، ص167.

– **ذو مصداقية عالية:** نابعة من معرفته بذاته، وصارحته ونضجه فهو يعرف نقاط قوته وضعفه وصادق تجاه مبادئه وقيمه، وموثوق بعدالته وأمانته واستقامته ' ويمكـــن الاعتمـــاد علـــيه ومتفتح، ومخلص وملتزم بما يتفق عليه وكفاءته مشهودة.

– **يمتلك الجرأة و يحب المخاطرة:** مستعد لقبول المخاطرة والتجارب الجديدة ولديه رغبة في ركوب الصعب، ويواجه القرارات الصعبة، ولديه ضغط متواصل لتحقيـــق الإنجـــازات والنـــتائج، ويستطيع الانتقال ببراعة وبدون تردد من أسلوب فاشل إلى أسلوب آخر وهكذا.

– **يحب التعلم و يجدد طاقاته باستمرار:** يتساءل عن كل شيء ويحب التعلم، يوصف نفسه أنه متعلم مدى الحياة، وملتزم بتطوير المؤسسة المتعلمة دوما، لتجديد طاقاته العقلية والروحية والنفسية.

– **ذو مبادرة سباقة و روح إيجابية "القائد لا ينتظر":** لديه القدرة لبدء التجارب الجديدة وتحقيق نتائج واضحة فيها، وليده دافع لأخذ المبادرات في المواقف الصعبة، ويخطوا للأمام عندما يحجم الجميع، ولديه رغبة في تحمل المسؤولية وتولي زمام الأمور، وهو إيجابي بطبعه ويتحكم في ردود أفعاله، ولا يلوم الآخرين أو الظروف أو الأحداث، متحمس يشع بطاقته على المنظمة.

– **يستمع للآخرين:** بعمق يستمع إلى الآخرين ويشجع الـــرأي الآخـــر، وهـــو بسيمه بنية جادة، وعميقة لفهم الشخص الآخر نفسيا وعقليا، وفهم الاحتياجات المتباينة للعاملين، يحترم الآخرين ويعدل في معاملتهم (القائد جامع): يتعامل مع الآخرين على أنهم قادة المستقبل، ويؤمن بأن الكل أكبر من الجزء، ويعدل في معاملة الجميع، ولا يتصرف بردة الفعل، ولا يحمل الضغائن، ولا يحكم على الناس ضمن قوالب جامدة ولا يصدر أحكاما مسبقة، ويقبل الاختلاف بوجهات النظر برحابة صدر.

– **يدرك فقه الأوليات:** أي القائد يعرف ماذا يريد ، حياة القائد منضبطة يركز على الأعمال ذات الأهمية الكبيرة، وقد لا تكون مستعجلة كبناء علاقات، أو الكتابة أو التخطيط طويل المدى، ولديه القدرة على قول "لا" للأمور التي تشغله عن أولياته.

– **يحيا حياة متوازنة (القائد متوازن الطموح):** القائد متزن ومعتدل وحكيم ومنطقي وواضح ومباشر وغير مناور، ونشط جسديا واجتماعيا، ومثقف يعرف كيف يلبي احتياجاته الذهنية والروحية والاجتماعية والمادية.

– **يفكر بعقلية النجاح للجميع (القائد متفرد):** يؤمن بأن نجاح شخص ما لا يتطلب فشل شخص آخر، فهو يسعى لحلول تكاملية للمشاكل التي تواجه المنظمة، ويسعى لإيجاد الحلول المفيدة لجميع الأطراف، ويفرح لنجاح الآخرين.

– **الانتماء:** هو أحد المقومات الأساسية للقيادة يجعله أكثر قدرة للقيادة في تحقيق الأهداف التنظيمية فيكون الانتماء إلى المنظمة التي يعمل فيها وللجماعة التي يوجهها وليس لمصالحه الشخصية، هذا يربط بينه وبين مرؤوسيه علاقة ثقة وحب وتعاون، وحيث يعيش الانتماء مؤشر في انعدامه لاغتراب العمال ومؤشر للتعاون والتلاحم في وجوده.([1])

– **قدوة و إعطاء المثل** في صفة تعتبر مصدر أساسي للتأثير في توجيه المرؤوسين، إذا كان القائد يشكل قدوة يهتدي بها، ومثلا لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل ، فلكي يلتزم المرؤوسين بفعل ما يقول القائد ، يجب عليه أن يلزم نفسه أولا ليصبح قائد قبلة للأنظار يتجه مرؤوسيه إلى تقليده [(2)].

المطلب الثالث:فعالية القيادة في اتخاذ القرارات

أجريت دراسات في مجال القيادة تشير إلى أن متغير فعالية الأداء أو الإنتاجية ومتغير الروح المعنوية أو الرضا كمعياريين لتقييم فعالية القيادة.

ففعالية تأثير القائد على أفراد الجماعة يمكن أن يقاس بدرجة تحقيق الأفراد أو المجموعات لمهمة أو أهداف العمل، لكن هذا المعيار غير كاف، فهناك أثر آخر لسلوك القائد ويتمثل في التأثير على رضا الأفراد وعلى اتجاهاتهم النفسية ، وعليه فدراسة العوامل المحددة لفعالية القيادة يجب أن تأخذ هذين المعيارين في الحسبان عند تقييم أثر هذه العوامل .

الفرع الأول:نماذج لفعالية القيادة

كما أن فعالية القيادة تتطلب تطابق أسلوبها مع معطيات الحالات والظروف المعينة ، وهنا نستعرض محاولتين جديرتين لمزيد من التوضيح أكثر لفعالية القيادة وهما:

([1]) طارق سويدان و فيصل عمر باشراحيل،مرجع سابق،ص100

([2]) ح.عور تو:**لمحات في فن القيادة** ، المؤسسة العربية للدراسات والنشر، بيروت ،1980، ص88.

- **نموذج جونسون(JOHNSTEN)** : وهو أخصائي في التطوير ألتسييري والتنظيمي وغرضه تطوير نموذج عملي تنظيري لسلوك القائد والتابع، يمكن استعماله كأداة للتشخيص والتخطيط ومعالجة قضايا القادة والمرؤوسين ، بما يؤمن قيام علاقات ذات كفاية أكبر فيما بينهم ، إذ يحاول المطابقة بين الأنماط والتصرفات القيادية من جهة وبتصرفات التابعين أو المرؤوسين من جهة ثانية ، فالتصرف القيادي يتدرج من إصدار الأوامر الصارمة للمرؤوسين إلى إتباع أرائهم وتنفيذ ما يريدون ، مرورا بعدة مراحل متنوعة كطلب التنفيذ وبيع الأفكار أي الإيحاء للمرؤوسين بما يريده القائد، ويشعرون به ويتبنون أفكار معينة ويقبلون تنفيذها، كما أن النصح والأخذ بأفكار المرؤوسين والتصرف ألأتباعي يتدرج بالمقابل من الطاعة العمياء وإلى الإملاء على القائد وإجباره على التمثيل واتخاذ القرار، مرورا من الاستجابة لما يريده: المشاركة، قبول النصح وغيره ويرى **جونسون** أن القائد يمكنه أن يتبنى نمط من الأنماط القيادية الثلاثة نمط الأوتوقراطي ،الديمقراطي، الإطلاعي، ويفترض أن التابع أو المرؤوس يستطيع بدوره تتبع واحد من الأنماط السلوكية الآتية طبقا لظروفه ومعطياته ومدى قوته داخل التنظيم أو المنشأة:

* **النمط التابع** : أي تابع كلية للقائد كما هو حال العمال الضعاف عديمي المهارة.

* **النمط الاعتمادي المتبادل:** كما هو الحال بالنسبة للتقنيين والأخصائيين الذين يشعرون بأن رئيسهم بحاجة ماسة لهم ، وبأنه ملزم بالسماح لهم بالمشاركة والاستماع لهم وقبول اقتراحاتهم .

* **نمط الاستقلالية:** حيث يشعر المرؤوسون بأنهم أقوى من القائد ، وعلى القائد أن يقبل توجيهاتهم وينفذ اقتراحاتهم، كما هو الحال لفريق من العلماء أو الباحثين أو أعضاء مجلس الإدارة اتجاه الرئيس .

- **النموذج الظرفي للقيادة:** ويرى أن الأسلوب الفعال للقيادة يتقرر على ضوء مستوى النضج لدى الفرد أو المجموعة المعنية بحصول موقفه أو موقفهما من العمل أو من المهمة المطلوب تأديتها، فلابد للقائد قبل تحديد مستوى النضج لدى مرؤوسيه أن يحدد من تحديد الهدف أو المهمة التي يترتب على مرؤوسيه تأديتها، أما تحديد مستوى النضج نفسه يستند إلى ثلاثة عناصر:

* **الحافز إلى الإنجاز:** أي مدى طموح وواقعية الأهداف التي يحددها المرؤوسون لأنفسهم, فكلما كانت هذه الأهداف أكثر طموحا وواقعية دل ذلك على النضج الأكبر .

* **المسؤولية: أي** مدى قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية ورغبتهم في النضج الثقافي والخبرة أو توفير قدر كبير من المعرفة والخبرات السابقة للوصول إلى نضج مرتفع .

* **نضج المرؤوسين** الذي يقاس عليه مدى فعالية القيادة [1] وفقا لسلوك المهمة المتمثلة في السلوك التوجيهي للقائد بخصوص أداء المرؤوسين للمهمة المطلوبة ، وسلوك العلاقة المتمثل في مدى ممارسة القائد للاتصال المفتوح ثنائي الأطراف وتعددها مع مرؤوسه ، قصد تقديم العون والنصح والدعم والتعاطف.

الفرع الثاني:مبادئ القيادة الفعالة:

وهي عبارة عن قواعد يجب أن يتبعها القائد حتى يتمكن من تحقيق النجاح المنشود في القيادة، ويمكن أن نوضح أهم المبادئ فيما يلي:

– **رفع كفاءة المؤسسة:** وهذا يعني رفع القدرة على تحقيق المهام بنجاح ويتمثل ذلك في رفع كفاءة المرؤوسين ، وكذلك تطوير المعدات يجعل الفرد يستطيع تحمل المشاقة والجهد البدني اللازم لتنفيذ واجباته ، وقادرا على استخدام معداته وأجهزته بإتقان، ورفع الروح المعنوية للمرؤوسين وغرس إيمانيهم بالهدف ووسيلة القائد، و لتحقيق ذلك يتبع ما يلي :

* الاهتمام بالتدريب لرفع كفاءة الفرد وفقا لاحتياجات المؤسسة، والحفاظ على كفاءة الأجهزة والمعدات بصيانتها وتطوير طرق استخدامها.

* تحقيق النظام والانضباط بين المرؤوسين من خلال مكافأة المحسن وعقاب المسيء.

– **الاهتمام بالروح المعنوية لدى المرؤوسين:** من الناحية النفسية والذهنية والعصبية ، بتحكيم سلوكهم وتصرفاتهم التي تؤثر فيها وتحديد رغبتهم في التعامل وقدرتهم على الإنتاج ، وبمعنى آخر محصلة المشاعر والاتجاهات والعواطف التي تحكم تصرفات الأفراد ، والروح المعنوية العالية تظهر من خلال حماس العاملين ، واهتمامهم بعملهم وإظهارهم لروح المبادأة والابتكار والامتثال للأوامر والتعليمات والتعاون مع الآخرين ، والولاء للقيادة والشعور بالفخر والانتماء للوحدة والإقبال على الإنتاج ، مما يؤدي للنجاح وتحقيق الأهداف .

– **تدعيم روح الفريق (القيادة وروح الفريق):** روح الفريق هي حالة وجدانية عقلية للجماعة ، تتأسس على افتخار الأفراد بوحدتهم واعتزازهم بالانتساب والولاء لها ، وإحساسهم بالمسؤولية والتضحية من أجلها ويسعى القائد الناجح لتدعيم روح الفريق لدى مرؤوسيه بمختلف الوسائل أهمها:

([1]) محمود مساد ،مرجع سابق،ص138 .

* بث روح التعاون بين المرؤوسين والتدريب على العمل المشترك في مختلف المجالات.

* جعل المرؤوسين يشعرون بالرضا في عملهم والإحساس بالتقدير والرعاية لشؤونهم.

* تنمية علاقة القائد بالمرؤوس من خلال حسن استخدام القائد لسلطاته، وحماية القائد لأتباعه ودفاعه عنهم بمختلف الوسائل وعدم التفرقة بين المرؤوسين ، خاصة من الناحية الاجتماعية مع مساواة الكل في الحقوق والواجبات بعدل تام طبقا لقوانين المنظمة.

* السعي لتحقيق الانسجام والتعاون والترابط بين المرؤوسين ، رغم اختلاف مستوياتهم الاجتماعية والعلمية والوظيفية والعقلية.

* خلق روح التنافس الشديد للوصول إلى نتائج مناسبة في المجالات كم الإنتاج ونوعه، سرعة الأداء الاختبارات الفنية ، واستغلال مواهب البعض الذين يتمتعون بكفاءات خاصة.

* دعوة قدامى العاملين من الوحدة لحضور جانب من احتفالاتها ، وهو ما يبرز دور الوحدة والقائد وفاءا لأبنائها مما يدعم دور الفريق بين الأفراد [1].

– **فهم القائد لجوانب عمله وحقائقه:** ويتضح هذا بفهمه التام لكل ما يتعلق به من واجبات وظيفية ومهام وحدته ، وخصائص مرؤوسيه وطبيعة عملهم وقدراتهم وإمكانياتهم ومشكلاتهم ، ومعرفته للأجهزة والمعدات الفنية الموجودة بوحدته وأساليب استخدامها وصيانتها وتخزينها، وتطلعه على التعليمات الإدارية للمنظمة وللعمل وغيرها ، وفهم القائد لنفسه من خلال التعرف على نقاط القوة في القيادة وتنميتها ونقاط الضعف للتغلب عليها ومواجهتها.

– **إعلام المرؤوسين بالحقائق ومراعاة تفهمهم لمهامهم:** فهم المرؤوسين حقيقة الأمور وتطورات المواقف يجعله متفهما لديناميكيات العمل وجوانبه وتطوراته.

– **ضرب المثل الأعلى للمرؤوسين ومشاركتهم:** فالقائد يكون دائما محل أنظار مرؤوسيه ، باعتباره قدوة ومثل أعلى لهم من الناحية السلوكية والمظهرية ، ونوضح ذلك: العمل على أن يجعل القائد من نفسه المثل الأعلى في جميع التصرفات وفي مختلف الأوقات.

([1]) مصطفى جميل:**فن القيادة العسكرية**، إدارة المطبوعات والنشر، القاهرة، 1962، ص.112

– **مشاركة المرؤوسين** في جوانب عملهم من خلال تنمية روح الابتكار وحسن التصرف وتحمل المسؤولية لدى المرؤوسين ، والحفاظ على ولائهم وانتمائهم من خلال حمايتهم والدفاع عنهم ، والعدل في معاملتهم وتجنب التميز بينهم، و ما يسعى القائد لتحقيق المساواة بينه وبين المرؤوسين.

– **الحسم في اتخاذ القرارات:** فالقائد الكفء هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات السليمة بثقة وموضوعية وبدون تردد في الوقت المناسب ، من خلال الاستعانة والاستفادة من توجيهات وملاحظات الزملاء والقادة وأيضا المرؤوسين ، وإعلان القرارات وإصدار الأوامر في الأوقات المناسبة ، التي تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ ، وتتيح لهم فرصة تحقيق المهام بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوس ، من خلال عدم التردد في الأوامر التي يصدرها القائد.

– **تحمل القائد للمسؤولية** وتنميته لها بين المرؤوسين ، فالقائد الناجح هو الذي يفوض إلى مرؤوسيه بعض السلطات فيمارسونها تحت إشرافه ، مما يولد فيهم الثقة والإيمان والجرأة والمبادرة والمبادأة ، وهذا من خلال مراعاة إمكانيات الوحدة الحقيقية حتى يتفادى القائد تكليف وحدته أو جماعة من جماعاته بأمر يفوق طاقتها، تجنبا للفشل والتأثير على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى كفاءة الإنتاج ، من خلال الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين ومستويات الكفاءة سواء ما تعلق بالأفراد أو المعدات .

– **فعالية القائد وتفاعله مع المرؤوسين :** إن فعالية دور القائد ودرجة تفاعله مع الجماعة التي يقودها تعد بمثابة الركيزة الأساسية التي يتحقق بها التوازن بين حاجات كل من الأفراد والجماعة ، وتتضح فعالية القائد في تأثيره على سلوك مرؤوسيه ، وارتفاع قيمته ومكانته بينهم وحيوية دوره وكيفية تعامله معهم واقترابه منهم، وهو ما يحقق الفعالية والتفاعل ، من خلال الاستغلال الأمثل لوقت المرؤوسين وتوجيههم لصالح العمل وأهداف الوحدة ، وعدم إضاعة الوقت ووضع الرجل المناسب في المكان المناسب وتحديد معدات ومعايير موضوعية وعادلة لأداء العمل وفقا للتخصصات المختلفة ، والاهتمام بالتخطيط الجيد على مستوى الوحدة, ومشاركة القائد للمرؤوسين في احتفالاتهم ولقاءاتهم الترفيهية والرياضية و الثقافية وأن يقلل من اللجان التي تنتهي أحيانا بعدم حل المشاكل ، وأن يكون القائد واعيا بأسس القيادة السليمة وبمبادئ السلوك الإنساني وأن يتفهم المشكلات الاجتماعية والنفسية للمرؤوسين .

فتحقيق الترابط بين الهدف العام وبين الأهـداف الشخصية للأفـراد يعد أحد مبادئ القـيادة الناجحة ، إذ يعمل القائد على تحفيز مرؤوسيه ومعاونتهم ورفع روحهم المعنوية ، وخلق روح التعاون بينهم

والاحتفاظ بالعلاقات الطيبة بعيدا عن الأساليب التسلطية والإنسانية ، فالمعيار الحقيقي لسلطة القائد الناجح هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي تتبع من قائد حاسم ومحبوب ، وليس مسئول مكروه وعدواني وذا بطش [1].

الفرع الرابع: نظريات في فعالية القيادة:

إن فشل دراسات أنماط القيادة في تقديم فروض عن محددات وفعالية القيادة تقوم على أسس منهجية سليمة ، دفع عدد من الباحثين إلى محاولة بناء نماذج نظرية تهدف إلى مراعاة الثغرات الموجودة في الدراسات السابقة ، وتتميز هذه النظريات بأنها توضح أن متغيرات الموقف تتفاعل مع خصائص أو سلوك القائد في تحديد فعالية القيادة ، كما تتميز هذه النظريات بأنها أكثر إحكاما وتحديدا للمتغيرات والعلاقات التي تفرضها ، ومن أهم النظريات التي تمثل الاتجاهات الحديثة في دراسة القيادة فيما يلي:

- النظرية الشرطية التفاعلية لفيدلر:

تعتبر محاولة **فيدلر** لبناء القيادة أولى المحاولات الحادة لإدخال متغيرات الموقف في إطار نظري يفرض وجود تفاعل بين هذه المتغيرات وخصائص القائد، تقوم هذه النظرية على فكرة أن فعالية القيادة تقاس بإنتاجية الجماعة ، ويتفاوت بتفاوت التوافيق المختلفة للتفاعل بين شخصية القائد وخصائص الموقف، واختار **فيدلر** متغيرا لشخصية القائد ممثل لنمط القيادة الذي يمارسه القائد ، يتمثل في التقييم الذي يعطيه القائد لصفات زميله في العمل ، بحيث يكون هذا الزميل من بين من لا يريد القائد العمل معه ، فإن كان التقييم لهذه الصفات حسنا أو عاليا فتفسيره عند فيدلر أن القائد يميل إلى تركيز الاهتمام بالجوانب والعلاقات الإنسانية ، وإن كان التقييم سيئا أو منخفضا فإن معناه أن القائد يميل إلى تركيز الاهتمام بمهام العمل وليس بالجوانب الإنسانية ، أما متغيرات الموقف عند فيدلر هي ثلاثة:

- جودة العلاقة بين القائد والمرؤوسين

- درجة وضوح مهمة العمل

(1) محمد شفيق:**السلوك الإنساني"مدخل لعلم النفس الاجتماع"** ، الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع ، القاهرة ،1995 ص213 .

– القوة الكامنة في مركز القائد [1].

ويتلخص الافتراض الرئيسي في نظرية **فيدلر** على أن القائد المهتم بالمهام يكون فعالا في تحقيق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات السهلة جدا أو الصعبة جدا ، أما القائد المهتم بالعلاقات الإنسانية فهو يحقق إنتاجية عالية لمرؤوسيه في الحالات التي يكون فيها الموقف متوسط الصعوبة.

رغم ما قدمت نظرية فيدلر بصياغتها ، إلا أنه لا يمكن الثقة فيما تقدمه من تنبؤات وفروض، لكن هذا لا يمنع من القول بأن هذه النظرية أحرزت تقدما في الاهتمام بمتغيرات الموقف ، وفي إبراز إمكانية وجود علاقات تفاعلية بين خصائص القائد وخصائص الموقف في تحديد فعالية القيادة .

– **نظرية المسار والهدف:** ناقش أصحاب هذه النظرية موضوعا هاما ، وهو كيف يكون القائد مؤثرا وفعالا للأتباع؟ وكيف يمكن إدراك الوسائل والطرق التي تؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والأهداف الشخصية للأتباع ؟ مما يؤثر بشكل إيجابي في تعزيز سلوكهم باتجاه تلك الأهداف وتقبل سلوك القائد واحترامهم[2] ، وقد وضعها "**روبرت هاوس**" **(19771 ROBERT HAWS)** ثم طور فيها أكثر بالاشتراك مع "**تبرانس متشل**" **(1974 T.MITSHELL)** محاولة الربط بين سلوك القيادي والدافعية ومشاعر المرؤوسين.

فهذه النظرية تستند أساسا إلى الفروض الرئيسية التي تتضمنها نظرية التوقع في الدافعية ، فهي تقرر أن فعالية القائد تتوقف على الأثر الذي يحدثه سلوكه ونمط قيادته على دافعية المرؤوسين للأداء، وعلى رضاهم واتجاهاتهم النفسية ، وتسمية المسار والهدف مشتقة من مفهوم محوري تنظمه النظرية وهو الكيفية التي يؤثر بها القائد على مدركات المرؤوس المتعلقة بأهدافه في العمل ، وأهدافه الشخصية وبالمسار الموصل لتحقيق هذه الأهداف.

فتقترح النظرية أن تأثير سلوك القائد على دافعية المرؤوس أو على رضاه يتوقف على قدرة هذا السلوك في تحقيق أهداف المرؤوس ، وقدرته على تسهيل وتوضيح المسارات الموصلة والمحققة لهذه الأهداف ، أي أن فعالية القائد تتحدد بقدرته على التأثير على مدركات المرؤوس الخاصة بالإشاعات والمنافع بالنسبة للأداء والتوقعات، هذه المنافع والتي تمثل المسارات المؤدية إليها ، ويفترض **هاوس (HOUSE)** أن القائد يسلك واحد من أربعة أساليب في تعامله مع المرؤوسين :

([1]) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة مرجع سابق، ص 172 .
([2]) طاهر محمود كلا لده، مرجع سابق،ص149

-مساعد وموجه لأتباع ليضع قواعد العمل.

-مؤيد: يوثق علاقته بأتباعه ويساعدهم على تحقيق أهدافهم

-مشارك : يستعين القائد بمرؤوسيه ويشاركهم في اتخاذ القرارات .

-موجه لإنجازات حيث يضع القائد أهدافه العالية ويسعى إلى تحسين الأداء .

وطبقا لهذه النظرية فإن هذه الأساليب ليست متنافرة ويمكن أن يتبعها القائد في ظروف مختلفة وهذه من صفة المرونة و هي مهمة للقائد الفعال [1]، أما عن طبيعة الموقف فتفترض هذه النظرية أن متغيرات الموقف تلعب دور المتغيرات الوسطية ، فهي لا تؤثر على دافعية ورضا المرؤوسين، وتتمثل متغيرات الموقف لهذه النظرية في خصائص المرؤوسين وخصائص بيئة عمل المرؤوسين.

– **نظرية التدعيم لعاشور:** صاغها المؤلف **ACHOUR عاشور 1973** وطورها حديثا على فكرة أن فعالية القائد في التأثير على متغيرات رضا وأداء المرؤوس تتوقف على الخصائص الدافعية ، فهي تعتبر المرؤوس وأدائه من واقع خبراته السابقة لسلوك القائد حسب الثواب والعقاب الذي يعطيه ، والفكرة الرئيسة التي تقوم عليها نظرية التدعيم مشتقة من نتائج بحوث التعلم ، التي تشير إلى أن سلوك الفرد يتحدد بناءا على الخبرات السابقة ، فإن كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على ثواب فتكرارها يزداد ، أما إن كانت نتائج سلوك معين هي حصول الفرد على العقاب فتكرارها يقل، و تعبر نظرية التدعيم في القيادة أن عناصر سلوك القائد تمثل مجموعة من المثيرات والمدعمات التي تكون جزءا من البيئة التي يوجد فيها المرؤوس، وإن كان هذا الجزء مشبعا ومشروطا بسلوك أداء هذا المرؤوس فإنه يحدد أثره على قبول المرؤوس ورضاه على القائد ، فنظرية التدعيم لا تكتفي بمتغيري الرضا والأداء وإنما تضيف إليهما متغير درجة استقرار وثبات سلوك أداء المرؤوسين، فلا يمكن قياس مستوى أداء المرؤوسين كمعيار لفعالية تأثير القائد ، وإنما ينبغي قياس درجة الاستقرار السلوك الذي ينتج تأثير القائد وتقدم نظريات التدعيم الفروض الرئيسية التالية:

الفرض الأول: يتحدد رضي الأتباع لاعن القائد بمجموع القيم والمنافع التي يحصل عليها المرؤوس كنتيجة لسلوك القائد ، فكلما كان سلوك القائد مصدرا لحوافز المرؤوس وكانت قيمة هذه الحوافز لدى المرؤوس عالية ومرتبطة في تصوره بسلوك قام به القائد، كلما زاد رضا المرؤوس على القائد والعكس صحيح.

الفرض الثاني : يؤثر تفاعل قيم المنافع التي يحصل عليها المرؤوس من القائد مع درجة توقف هده المنافع على أداء المرؤوسين .

([1]) محمد سعيد سلطان :**السلوك الإنساني في المنظمة** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية ،2002 ،ص354

الفرض الثالث: يتوقف تفاعل منافع سلوك القائد على درجة توقف المنافع على أداء الأتباع مع تصميم وتوجيه العمل ، ومع جدول التدعيم في تحديد درجة استمرار وأداء المرؤوس عند مستوى اعلي[1].

– **النظرية المعيارية لفروم ويتون:** خلافا للنظريات والنماذج السابقة التي يغلب عليها طابع الوصف ما كان بشأن سلوك القائد والنتائج المترتبة عليه ، فهذه النظرية تقدم ما ينبغي أن يسلكه القائد أي أنماط معيارية للتصرفات القيادية ، فهذه النظرية هي امتداد لمدخل صغ القرار في دراسة المنظمات ، الذي يعتبر أن صنع القرار يمثل العنصر السلوكي الحاسم ، والذي ينبغي التركيز عليه في التحليل والدراسة كما أن هذه النظرية تعتبر امتدادا لمدخل الموقفية في دراسة القيادة ، فالبدائل التي يختار من بينها القائد تتحدد وفق ما تحتويه هذه النظرية بطبيعة المواقف التي يواجهها وطبيعة المشكلات التي يقع القرار بشأنها.

المطلب الرابع: أنماط القيادة وعلاقتها باتخاذ القرار:

الفرع الأول:النمط الأوتوقراطي وعلاقته بالإدارة العلمية:

تركز الإدارة العلمية اهتمامها على الإنتاج دون العاملين ، ولم تقم أي وزن للدوافع النفسية أو الاجتماعية ، وقد انعكس ذلك على أنماط القيادة ، فهناك النمط الديكتاتوري أو التسلطي والذي يأخذ أشكالا مختلفة في تعامله ، فإما أن يتخذ الشكل المستبد حيث يتخذ القائد كل القرارات ويعتمد على الحوافز السلبية ، أو يتخذ شكل القيادة التسلطية الصالحة الذي يعتمد على الحوافز الإيجابية ، وقد يأخذ شكل القيادة التسلطية المرنة أي إشعار تابعيه بأنهم شركاؤه في صنع القرارات [2]، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي يصدر الأوامر التي يجب أن تطاع ، ويحدد سياسة للجماعة دون أدنى مشاورة منها ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، كذلك كما أن القائد الأوتوقراطي لا يتيح مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال ، كما أن السلوك الاستبدادي يزرع الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار،هذا وقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها القائد الاستبدادي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة ، فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته بسلطته ومركزيته.

([1]) راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص271.

([2]) محمد شفيق : **العلوم السلوكية" تطبيقات في السلوك الاجتماعي ومهارات التعامل والإدارة**"، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية،1999 ،ص117

الفرع الثاني: النمط الديمقراطي وعلاقته بالإدارة الحديثة:

ظهر النمط الديمقراطي للتأكيد على أهمية الدوافع السيكولوجية والاجتماعية للتابعين، ولقد ساهم علماء الإدارة والنفس والاجتماع في وضع ركائز للنمط الديمقراطي، حيث يرتكز على أسس ثلاثة هي:

- إقامة العلاقات الإنسانية
- المشاركة في القرارات
- الولاء للجماعة بأكملها وليس لفرد معين.

والقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية و تحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة ، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويدعمونه ، كما أن القائد الديمقراطي يسعى جاهدا إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهماته الإيجابية في شؤون الجماعة ولا يقوم بتركيزها في وجهة واحدة ، كما يسعى القائد الديمقراطي للارتقاء بأفراد جماعته إلى أسمى المستويات ، ويعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة قادرين على أن يخلفونه في القيادة.

كما يتميز هذا النوع من القيادة بتوزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة مع إيجاد الدافع إلى التعاون في العمل عن طريق زيادة إشباع رغبات وحاجات الأفراد النفسية ، حيث لا يصدر الأوامر بل يقوم بمشاورات مع الأعضاء ، ثم يتأكد بنفسه أن غالبية العاملين الذين صدرت إليهم الأوامر يتقبلونها وبذلك فإنه يشترك معهم كواحد منهم ويناقشهم في كل الأمور التي تخص المنظمة وفي خططها المستقبلية كما أنه يحقق للعاملين جوا من الأمن والطمأنينة ، وبذلك يكون القائد والجماعة التي يعمل معها وحدة متكاملة تتمتع بروح معنوية عالية ، مما يساعد على روح الابتكار.

الفرع الثالث:النمط الفوضوي أو الحر وعلاقته باتخاذ القرارات:

حيث يكون فيه مركز اتخاذ القرارات للجماعة أو بواسطة المتفوقين ، والقائد لا يؤدي عملا فهو يخبر الجماعة بما هو مطلوب منها ثم يترك الأعضاء يفعلون ما يشاءون، ولا يتدخل في شيء سوى التوجيه أو الأوامر وتترك حرية التصرف في الأمور للمرؤوسين بحرية تامة وعلى هواهم[1] ، كما يترك لهم حرية اتخاذ

([1]) عبد الرحمان العيساوي ،مرجع سابق،ص374 .

القرارات مع أقل قدر من مشاركة القائد لهم في مجالات:(المشاركة ، التنفيذ ،التشجيع ،النقد) وهذا أسلوب يؤدي لنتائج سلبية تنعكس على المؤسسة وعلى المرؤوسين، بل وعلى القائد ذاته ، ومن هذه السلبيات:

– الآراء التي تصل إليها الجماعة:هي أراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق الأفكار والآراء المتضاربة.
– عدم الاستقرار والعمل يكون حسب الحضور.
– قلة الاحترام وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة.
– إجبار المرؤوسين بقبول الكسل نتيجة نقص الرقابة والتعليمات والتوجيهات إضافة إلى ذلك فإن أعضاء الجماعة هي التي تخطط وتنفذ والقائد يوقع فقط ، فهو يناقش ولا يخطط ولا يقوم بتوجيه سلوك الجماعة إلا إذا طلبت هذه الأخيرة الاستشارة منه.

وخلاصة ما تقدم نجد بأن القائد الديمقراطي هو الذي يهتم ويؤكد على تقدير العاملين، وذلك بمراعاة كافة الاعتبارات الإنسانية والاستعداد لإشراك العاملين معه في وضع القرار واتخاذه ، حيث أن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي جوهر عمل القيادة، وهي نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والتصرفات التي تتم داخل المنظمات، فالقائد الناجح هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات بثقة وموضوعية وبدون تردد وفي الوقت المناسب، وذلك بالاستعانة بأعضاء الجماعة.

المطلب الخامس:القائد الإداري الفعال:

الفرع الأول: صفات وسمات القائد الناجح:

– **صفات القائد الناجح:** تتطلب القيادة الناجحة صفات يجب أن تتوفر في القائد ، حتى يتمكن من ممارسة دوره باحترام وبنجاح ويمكن أن نوضح أهم هذه الصفات كالآتي :

* أن يكون للقائد فلسفة شخصية قوية من مسائل التربية و التعليم يكتسبها نتيجة خبراته المتعاقبة في الحياة و في المهنة و التي تنمو و تتطور شيئا فشيئا[1].
* الإيمان بأن نمو الفرد يتحقق عن طريق الخبرات الجماعية التعاونية و التدليل على ذلك في علاقاته بالآخرين و إدراكه أهمية الخبرات المختلفة، و بالتالي الاهتمام بانتقاء الخبرات الصالحة.
* القدرة على مساعدة الأفراد على إيضاح عرض مشترك بدرك كل منهم على إدراك أفضل ما يستطيع الإسهام به بأمثل الطرق[2].
* القدرة على إعادة تنظيم المواقف العلمية و إعادة توجيه الأهداف بما يتيح مزيد من حركة الأفراد

([1]) احمد إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص110
([2]) محمود مساد ، مرجع سابق، ص111 .

وتفاعلهم.

* إعداد أفراد يستطيعون تحمل المسؤولية و التوجيه الذاتي لكي يتطلعوا لمسؤولية القيادة.

و أن يكون ديمقراطيا و أن يستقل في اتخاذ القرارات الهامة وحده، بل يشرك معه من يراهم من ذوي الخبرة.

* الاعتماد على الحقائق و لا يصدر شيئا إلاّ بعد التأكد من صحته.

* العقلية الصحيحة و الإيمان بالعمل الذي يتولاه القائد أيا كان نوع هذا العمل.

* الشجاعة لمواجهة المواقف دون خوف، و العقلية المنظمة، يستطيع أن يخطط وينظم ويراقب واكتساب الثقة ، والمحبة المتبادلة بينه و بين الأتباع.

* التفاعل الاجتماعي و القدرة على التكيف مع الآخرين و مشاركتهم [1].

- سمات مطلوب توفرها في القائد:

نتج من دراسات العديد أجريت قائمة عدد من السمات اللازمة للقائد:

* **السيمات المزاجية:**وتتمثل في ما يلي :

- **الاتزان الانفعالي:**وهو قدرة الفرد على التحكم في انفعالاته وعدم المغالاة في الاستجابة للمواقف الانفعالية.

- **تحمل المشقة:**كل شخص يواجه طوال حياته أنواع من المتاعب والمشكلات ، واهم ما يميز الأشخاص بالكفاءة من الناحية النفسية هو طريقة استجابة الإفراد للمشكلات وقدرتهم على تحدياتها دون يأس أو ملل مهما كانت الخسارة[2]، ومن أهم مصادر المشقة و الإحباط و الصراع ، الطريق القاسية ، الإرهاق ضغط الوقت.

- **القدرات العقلية والإبداعية:** وتنقسم إلى ثلاث باعتبارها نماذج أكثر القدرات أهمية:

***الحساسية للمشكلات:**وهي قدرة الفرد على رؤية الكثير من المشكلات في موقف قد لا يرى فيه الفرد أي مشكلة واقل من تلك التي يراها القائد[3].

([1]) عبد الهادي الجوهري: **إدارة المؤسسات الاجتماعية**، مرجع سابق، ص373.

([2]) محمود السيد عبد الحليم:**الإبداع والشخصية** ، دار المعارف، القاهرة ،1971 ، ص328 .

([3]) فرج صفوت: **الإبداع العقلي**، دار المعارف، القاهرة، 1983، ص43.

* **القدرة الاستدلالية:** ويعني التفكير الاستدلالي بتحليل المشكلة في اتجاهاته أولهما الوصول إلى حدودها وثانيها التنبؤ بمرتباتها وهي:

القياس:الانتقال من الحكم كلي إلى الجزئي

الاستقراء:الانتقال من الحكم الجزئي إلى الكلي.

التمثيل:حكم على جزئي كثبوت في جزئي أخر، والاستدلال لحل القدرات النوعية للذكاء.

المرونة العقلة:أي القدرة على تفسير الوجهة الذهنية وتعديل السلوك والتكيف مع الظروف المتغيرة.

***القدرات الاجتماعية:** وتتمثل فيما يلي:

– **توكيد الذات:** وهو قدرة الفرد على الدفاع عن حقوقه ضد من يحاول انتهاكها ، التعبير عن أرائه سوءا اتفق أو اختلف مع الظرف الأخر، والإفصاح عن مشاعره السلبية أو الايجابية ، مدح تقدير الأخر ومقاومة محاولات الآخرين لتوريطه أو الضغط عليه لوضع مطالب غير معقولة.

– **القدرة على إقامة علاقة مع الأخر:** تعتبر من بين المهارات الاجتماعية الإنسانية المطلوب توافرها في القائد ليصبح فعال ومن المفترض أن تلك المهارات تكون أبعاد ثلاثة:

*القدرة على بدء العلاقة.

*تحديد مستوى العلاقة.

*تعديل طبية العلاقة أو إنهائها في الوقت المناسب.

– **القدرة على الإقناع:**وهي القدرة القائد على إقناع مرؤوسيه بأهداف المنظمة وخططها ، وما يطرأ من تعديلات وظروف الالتزامات بالقواعد والنظم ، وكيف أن حصولهم على احتياجاتهم وإشباع رغباتهم مرهون بإشباعهم إياها، وعلى القائد أن يكون لديه القدرة على عرض مصالحهم بوضوح ، وتتشكل القدرة على الإقناع من عدة عناصر وهي:

* القدرة على التعبير اللغوي من طلاقة وتعبير واستخدام المهارات غير اللفظية في الحوار[1].

* أن يكون على وعي بتأسيس القيادة السليمة ومبادئ السلوك الإنساني والقدرة على التصرف وهناك أمور تكمل هذه الصفات كمراعاة مستوى الجماعات والتعرف على حاجاتهم وميولهم ومشكلاتهم وقبول المقترحات والمشروعات الإنشائية.

* إصدار الأوامر بشكل يساعد على تقبلها وتنفيذها والعمل على تنظيم الجماعة المفككة.

الفرع الثاني: خصائص القائد الإداري:

- خصائص القائد الإداري:

* إدراك معنى المسؤولية في المستويات الإدارية كافة بهدف التمكن من اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب وفي ظل المرجعيات الضرورية الصحيحة.

* استطلاع أراء الآخرين والحكم السليم عليهم، والتعرف على سلوك الأفراد و القدرة على التأثير فيهم.

* القدرة على التعبير عليها كتابيا وشفهيا بشكل منطقي و الصبر و الجد وعدم الإتكالية ، لأن القائد الإداري مسئول عن الوصول بالمؤسسة إلى أهدافها.

* توافر بعض الخصائص الشخصية الضرورية كالقدرة العقلية و التفكير الإبداعي و القدرة الجسدية والثقة بالنفس وبالآخرين و القدرة على إصدار الأحكام بعيدا عن الأوهام.

* ومن بين أهم العوامل و الخصائص التي تجعل القائد ناجحا تكمن في صفات الفرد إذ يركز هذا الاتجاه على كل الصفات النظرية للفرد ومن هذه الصفات الذكاء و النضج الاجتماعي، و التحفيز الذاتي.

والاتجاه الثاني يركز على أن القيادة ليست موهبة يتمتع بها الفرد دون الأخر بل تتوقف على موقف معين لما يتضمنه هذا الموقف من عناصر مختلفة.

([1]) محمد نجيب الصوة : **التفكير وحل المشكلات** ، دار غريب ،القاهرة ،1990 ، ص391 .

الاتجاه الثالث يرمي إلى التوفيق بين الاتجاهين السابقين ، والقيادة بالنسبة إلى ذلك الاتجاه تتوقف على صفات الشخص من ناحية وعلى الموقف نفسه من ناحية أخرى[1].

الفرع الثالث: أساليب التأثير القيادي والأنشطة التي يقوم بها:

– **أساليب التأثير القيادي:** يعتبر التأثير احد المحاور الرئيسية في التعرف على ظاهرة القيادة و في اكتشاف القائد الناجح، ويعتبر القائد ناجحا من خلال التعرف على نفوذه و التأثير على أتباعه ومرؤوسيه.

* **التحفيـــز:** بقصد به منح الحوافز الايجابية ، المادية، المعنوية، الفردية و الجماعية.

* **تحديـــــد الأهداف:**إن القائد الناجح هو الذي يحدد أهدافه العمل لمرؤوسيه و لأفراد الجماعة التي يعمل بها، ويشترط في تحديد الأهداف أن تكون محددة وقابلة للقياس وموضوعية، يمتد الأمر إلى إقناع مرؤوسيه بهذه الأهداف، وان يربط بين تحقيق هذه الأهداف و تحقيق الطموحات و الأهداف الشخصية للمرؤوسين.

* **معالجـــة المعلومـــات:** لكي يحقق القائد تأثيرا قويا عليه، أن يحصل على أكبر قدر ممكن من المعلومات التي تمس منظمته و مرؤوسيه، ثم عليه أن يقوم بتحليلها و الانتقاء النافع منها و المؤثر في دافعية و أداء المرؤوسين.

* **تحديد أساليب العمل:** يتم التحديد من خلال قيام القائد بوصف مهام العمل و تحديد التنفيذ و تدريب المرؤوسين و توجيههم و توفير الإمكانيات اللازمة للأداء.

* **إثارة الدافعيـــة :** يواجه القائد في المرؤوسين دافعية منخفضة لأداء العمل من وقت لآخر فعلى القائد الناجح التغلب على ذلك بإثارة دافعيتهم.

– **إشراك المرؤوسين:**يتميز القائد الناجح بإشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات التي تهمهم[2] فالمشاركة في الظروف المناسبة تشعر المرؤوسين بالرضا و الاعتزاز بأنفسهم، وهذا ما يكسب القائد تأثيرا إيجابيا في مرؤوسيه.

– **الأنشطة الإدارية التي يمارسها القائد:** تتمثل أنشطة القائد في الأبعاد التالية:

---

(1) احمد مصطفى خاطر وآخرون:ـمرجع سابق، ص201

(2) احمد ماهر : **السلوك التنظيمي**، مرجع سابق ، ص199 .

- **القــدرة:** ينبغي أن يكون للقائد سلوك متصل بعمل الجماعة ونموذجا الأعضاء من حيث الالتزام بالمواعيد و الإنظباط في السلوك بما يتفق مع تقاليد الجماعة وقيمتها فهو بشخصيته وسلوكه يحدد المثل أو النموذج الذي ينبغي على كل عضو في المنظمة أن يقتدي به[1].

- **الجزاء:** يتميز القائد عن أي فرد في الجماعة بتلك القوة التي في يده لمنح الجزاء والتي تمكنه من أن يمارس نظاما وضبطا دافعيا على عضوية الجماعة. ويتعلق الجزاء بالعمل الذي يؤديه الفرد وبكفايته فيه[2].

- **مواجهة الصراع:**القدرة على التقليل من دواعي الصراعات والتوفيق بين إطرافها،وتسوية الخلافات.

- **تمثيل لجماعة:**أن يتحدث القائد ويتصرف على انه ممثل رسمي للجماعة بتصرفات الآخرين دون تبرم أو إزعاج.

- **الإقناع:**أن يستخدم القائد قدرته لاستمالة والمحاجة بشكل فعال.

- **تنظيم بيئة العمل:**أن يحدد القائد بوضوح دوره ويدع الأتباع يعرفون ما هو متوقع منهم.

- **التمسك بالدور:**أن يمارس دوره القيادي ويرفض أن يتنازل أو أن ينتزعه الآخرين منه

- **التقدير:**أن يعتني القائد بالعاملين ويهتم بمصالحهم ويعمل على تحسين أحوالهم.

- **الحث على الإنتاج:**أن يمارس مزيد من الضغوط للوصول إلى أفضل أداء ممكن.

- **الدقة والتنبؤ به:**القدرة على التنبؤ الدقيق بالأحداث المستقبلية في مجال العمل.

- التكامل والمحافظة عل تماسك الجماعة ومواجهة المشكلات التي تقلل من هذا التماسك.

التأثير على الرؤساء :الاحتفاظ بالعلامات الطبيعية مع الرؤساء والقدرة في نفس الوقت على التأثير فيهم.

المبحث الثالث: المشاركة العملية في القيادة لاتخاذ القرارات:

المطلب الأول:أهمية المشاركة وقيمتها:

الفرع الأول:أهمية المشاركة:

إن اشتراك عضو في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات بخصوص وسائل تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى قدرة اكبر على الإنتاج و شعورا اكبر بالرضا عن الجماعة و عن انتماء كعضو بها[3]، وكلما ازدادت درجة اشتراك العضو أصبحت اتجاهاته مواتية بدرجة اكبر نحو الجماعة و ازداد شعوره بالاهتمام بالجماعة و التوحيد

([1]) حامد عبد العزيز ألفقي :**سيكولوجية الفرد في المجتمع** ، دار القلم ، الكويت ، 1984 ، ص132 .
([2]) حافظ الجمالي عبد المنعم : **علم الاجتماع** ، المطبعة التعاونية ، دمشق ، سوريا ، دون سنة نشر ،ص9 .
([3]) ضياء الدين إبراهيم نجم :**الجماعات الاجتماعية**، المكتبة الجامعية_،الإسكندرية، 2000، ص320 .

معها، كما أن الأفراد الذين يساهمون بدرجة كبيرة في الجماعات، تتضح في أنها تفهم تماما توقعات الجماعة من الأعضاء، ويشعرون بالأمن و الطمأنينة في القيام بأدوارهم.

وما يؤكد أهمية المشاركة أنها تقوم على عدة عناصر أهمها :

– مسلمات أساسية مستمدة أو متشابهة لما هو موجود في التحليل النفسي ومسلمات مستمدة أو متماشية مع معطيات علم الاجتماع و الأنثروبولوجيا الاجتماعية ، ومسلمات مرتبطة بالعلوم الاجتماعية خاصة في مواقف خدمة الفرد وخدمة الجماعة وتنظيم المجتمع.

– إن المشاركة في تخطيط برامج التنمية تؤكد على فاعلية الفرد في صياغة القرارات التي تحدد الرفاهية وتدعم الديمقراطية ، وتنشط نماذج الضبط الاجتماعي و اللامركزية.

– إن المشاركة تدعم الشعور بكيان إنساني في المجتمع، وتصبح القرارات مرغوبة وملزمة في نفس الوقت وتبعد عنهم الشعور بالاغتراب [1].

وهناك اتفاق عام بين علماء النفس أن أهمية المشاركة تكمن في أنها صورة من صور الدوافع ، كما أن المشاركة تعمل على استبعاد الدوافع المضادة ، فالاشتراك في التخطيط لبرامج العمل يؤدي إلى تبني القرارات و احترامها وزيادة الجهود لضمان نجاحها.[2]

الفرع الثاني :قيمة المشاركة في بحوث الخدمة الاجتماعية

إذا اعتبرنا أن مهنة الخدمة الاجتماعية هي إحدى المهن التي تساهم في إحداث التغير الاجتماعي المقصود ، فان مسؤوليتها أيضا مساعدة الناس على التكيف ومسايرة التغير واستيعاب منجزاته، ومن هنا لابد أن نسعى إلى التعرف على رغبات جماعات المجتمع وأهدافهم ، وتحقيق نوع من الاتفاق مسبقا على خطوات ومراحل التطبيق والاستعانة بالقيادات المحلية للمشاركة في تنفيذ هذه البرامج ، على أساس أن المشاركة هي السبيل الأمثل لتغيير الاتجاهات عن طريق الممارسة ، وضمان التجديد المستمر في برامج تنمية المجتمع[3].

ولا تعتبر المشاركة وحق تقرير المصير من المبادئ التقليدية في الخدمة الاجتماعية ، ولكنها احد الأسس التي تقوم عليها ممارسة في الاتجاهات الحديثة أيضا ، فنجد على سبيل المثال في اتجاه أو منهج حل

---

(1) سميرة كامل محمد علي، احمد مصطفى خاطر: ،مرجع سابق، ص165 .
(2) يوسف محمد قبلان :**مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري** ،حقوق الطبع محفوظة للمؤلف ، ط2، 1412ه ،ص11 .
(3) زكي يونس الفاروق :**تنمية المجتمع في الدول النامية**، القاهرة الحديثة ،مصر،1967، ص112 .

المشكلة يقوم الأخصائي بالعمل عن طريق التأثير في المناخ الانفعالي للعلاقة مع العميل، وبذالك تصبح المشاركة هي العملية التي تؤدي إلى اتخاذ القرارات التي تتفق وطبيعة المشكلة والأهداف المرجوة، وهذا من منطق الاعتراف بمبدأ الفرد؟،وفي نفس الوقت حق تقرير المصير، وما يتطلب ذالك من فهم العناصر الرشيدة التي تحقق نمو المشاعر لدى العميل ، وفي هذه الحالة لا ينظر إلى الأخصائي الاجتماعي كخبير في تحديد ما هو في صالح العمل ، ولكنه خبير في تقديم التسهيلات لعمليات حل المشكلة ، وفي توظيف الموارد التي تساعد هذه العمليات.

وتعتبر المداخلات في هذا الوقت جهود الأخصائي ومشاركة العميل والظروف البيئية المحيطة في سبيل اتخاذ القرارات المناسبة ، وفي هذا الموقف يعتبر الأخصائي الاجتماعي نوعا من المشاركة المهنية على قدم المساواة مع مشاركة العلماء.

المطلب الثاني:دواعي الانضمام إلى جماعات المشاركة و طرق تطويرها

الفرع الأول:دواعي الانضمام إلى جماعات المشاركة

تختلف دواعي الانضمام إلى الجماعات المشاركة نتيجة لتنوع الدوافع الإنمائية ، ولقد حاول **أولسن Olson** تجميع آراء العلماء بالنسبة لدوافع الانضمام إلى الجماعات بصفة عامة ، وحددها في ستة نظريات [1]

– **نظرية التبادل:** تفسر على أساس ما يكمل الإنمائية الاختيارية للمشاركة ، وهو توقع الحصول على عائد مجز يفوق ما يضحي به الفرد من جهد، أو وقت أو مال نتيجة المشاركة.

– **نظرية التفاعل:** تفسر دواعي الإنمائية إلى جماعة المشاركة في عمليات التنمية إلى الرغبة في الدخول في علاقات مع الآخرين لإشباع الحاجات النفسية و الاجتماعية.

– **نظرية البيئة :** يكون الدافع وراء الإنمائية للمشاركة بجميع الجهود المشتركة لتحقيق الاستغلال الأمثل للموارد البيئية المحيطة.

(1) سميرة كامل محمد علي، احمد مصطفى خاطر: مرجع سابق ،ص128 .

– **نظرية القوى الاجتماعية:** الهدف من وراء الإسهام بالعمل التطوعي والمشاركة هو الحصول على قوة اجتماعية ، يمكن استخدامها في تحقيق الأهداف الشخصية.

– **النظرية المعيارية:** تعتبر عملية المشاركة وفقا لهذه النظرية بمثابة عملية خيرية يقوم بها الفرد وفقا لإطار ضبط اجتماعي في المجتمع.

– **نظرية القيم:** تلعب عملية التنشئة الاجتماعية دورا كبيرا في جعل المشاركة قيمة أساسية ، تؤكد لدى الفرد أهمية الدخول في أشكال تنظيمية و المشاركة فيها ، وفي ضوء ذلك نجد موضوع المشاركة يعتبر محورا أساسيا في عملية تنمية المجتمع.

الفرع الثاني:تطوير مشاركة الجماعات

يفضل العديد من الباحثين والكتاب بالذات مدرسة العلاقات الإنسانية مشاركة الجماعات في العمل وفي اتخاذ القرارات الخاصة بالعمل.

فمعرفة هؤلاء الذين يقومون بالأعمال بالنسبة للمشاكل المطروحة وارتباطاتها بالأعمال المختلفة تكون أفضل من الآخرين سواء كانوا من الإدارة أو المستشارين الخارجين ، وبالتالي فان مشاركتهم تساعد على التفهم الأحق والأفضل وتسهم نحو قرار صائب وحكيم ، يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات والظروف وان إدراك الجماعات في أن القرار يؤدي إلى زيادة فرص إحساس الجماعة بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة منهم وإمكانية تصرفهم بسرعة خلال الطوارئ ، حيث أن دراستهم للمشاكل تجعل الأعضاء أكثر فهما و تفهما لمسببات القرار وأهدافه والشعور بالانتماء ، والمشاركة في صنع القرار يزيد من احتمال زيادة إنتاجية العمل الجيد نحو تحقيق الأهداف والقواعد التي تم الاتفاق عليها[1].

ويتم تطوير المشاركة الجماعات في اتخاذ القرارات في المؤسسة عن طريق الاجتماعات ، وليس من المفروض على الإدارة أن تترك كل شيء للعاملين بمعنى يتخذوا مجمل وجميع القرارات الخاصة بمشاكل معينة ، وينبغي على الإدارة أن تخفف من المراقبة الدقيقة لأعمال العاملين لإعطائهم الفرصة للاستقلالية واتخاذ القرار وحرية الجماعة في المشاركة ، بل وتحديد المشكلة بمعرفة تحديدا واضحا وكاملا للجماعة ، قبل البدا في عملية المشاركة بمختلف الطرق و الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف إلى جانب إرضاء الجميع.

---

[1]. حمدي فؤاد علي:**التنظيم والإدارة الحديثة** ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت ،1981 ، ص216 .)(

الفرع الثالث: طرق تطوير المشاركة

يتم تطوير المشاركة عن طريق عقد الاجتماعات ، وليس هناك ما يدعوا لان تكون هذه الاجتماعات رسمية بل من الممكن أن تكون مجرد مقبلات في وقت الاستراحة ، أو حتى في منزل احد الزملاء أو المشرف ، وتختلف طبيعة الاجتماعات باختلاف المشكلة المعروضة من ناحية ، وارتباطها بالعمل ورسمية القرارات المتخذة والأعضاء الحاضرون من ناحية أخرى ، ويمكن تمييز ثلاث أنواع من الاجتماعات هي:

النوع الأول :إعطاء المعلومات لأفراد الجماعة

وهي أفضل من إرسال الرسائل أو المذكرات المكتوبة للعاملين أو المقابلات الانفرادية، واجتماع كل العاملين في مكان أو عمل معين أمر مكلف للوقت الذي تستغرقه هذه الاجتماعات ، ولكن الايجابيات تفوق السلبيات في معظم الأحيان ، حيث أن الجميع سيعلمون بالمعلومات وتوجيهاتها، والاهتمام سيكون اكبر من إرسال مذكرات مكتوبة ، وتكون هناك فرصة لاستعراض الموضوع من جميع جوانبه من خلال الأسئلة والمناقشة التي تتم بعد عرض التوجيهات ، الأمر الذي يخلق إقناعا لدى أفراد الجماعة.

في النهاية إن دراسة المشكل في شكل جماعي يهدف إلى تقديم مقترحات للحلول التي تؤدي إلى وجود العديد من الآراء والخبرات التي تعطي اهتماما كافيا لجوانب المشكلة ، وتجعل قيمة الحل المقترح في النهاية أفضل من أي حل فردي في معظم المشاكل المطروحة.

النوع الثاني: الاجتماعات:تكون للاستشارة بمعنى أن يطلب المدير أو المشرف من أعضاء الجماعة اقتراحاتهم بخصوص إمكانية المشكلة المعروضة ، والهدف من الاجتماع يكون استشاريا بحثا وليس هناك ما يلزم الإدارة بالأخذ بأي من المقترحات ، ولكن هناك قيمة في أن يعلم الأعضاء أن هناك اهتماما واعتبارا لأرائهم بخصوص حل بعض المشاكل ، وعادة يكون الحماس قويا عندما تقرر الإدارة تنفيذ بعض المقترحات التي تكون من الجماعة.

النوع الثالث:الاجتماعات لاتخاذ القرارات الجماعية: وذالك بان يقوم المشرف أو المدير بتفويض سلطة اتخاذ القرار للجماعة التي تقوم بدراسة الأمر من جوانبه المختلفة واتخاذ القرار المناسب، و في العديد من الحالات يهم الإدارة أن يكون القرار المتخذ على مستوى جيد ومقبول من أعضاء الجماعة بصفة عامة ومثل هذا القرار أفضل من قرار ممتاز من المدير أو المشرف ولكن درجة قبوله منخفضة، فعلى الإدارة موازنة كل من عامل القبول والجودة في القرارات التي سيتم تنفيذها بواسطة الجماعات.

المطلب الثالث:شروط ممارسة المشاركة بطريقة فعالة:

إن المشاركة لا تتضمن سلبيات معينة و إنما لابد من توفير شروط معينة حتى يمكن استخدامها بطريقة فعالة ومن هذه الشروط ما يلي:

- أن تكون شخصية الموظف ذات نمط يتميز بحب الإبداع وتحمل المسؤولية ، وأن تكون لديه رغبة في المشاركة.
- أن يكون الموظف على درجة كبيرة من الخبرة و المعرفة تؤهله للمشاركة الفعالة.
- أن يكون المشارك ذو علاقة مباشرة بالموضوع تحت الدرس.
- أن تكون المشاركة مبدأ يؤمن به جميع أقسام المنظمة بجميع مستويات الإدارة.
- أن لا يشعر أي من المشاركين بالخوف من الآخرين، وبأن مركزه أصبح مهددا، فالمدير الذي يملك هذا الشعور لن يعطي فرصة لتطبيق هذا المبدأ.
- يجب إعطاء وقت كاف للمشاركة قبل أن يصبح استخدامها ملحا في حالة طارئة.
- يجب الاستفادة من المشاركة في الحالات الهامة التي تتطلب تواجد كل من له علاقة بالموضوع بدلا من إضاعة الوقت في كل صغيرة وكبيرة.
- أهمية إطلاع المشاركين على الموضوع المطروح للمناقشة على ما هو مطلوب منهم قبل الشروع في المشاركة بوقت كاف، لا يمكن أن يحول نظامه من نمط لآخر، بل عليه إطلاع المشاركين على تفاصيل المشكلة، وإعداد برنامج تدريبيا ينمي مهاراتهم في المشاركة.

– أهمية تحديد السلطات والصلاحيات في موضوع المشاركة ،وقد تتمثل في أنماط أخرى مثل (الاقتراحات والشكاوي من قبل المرؤوسين، ترفع على شكل توصيات أو اقتراحات إلى الإدارة ومن ثم انتظار ما يتم بشأنها، وهذا النوع من المشاركة ناقصا ولا يتوقع منه تحقيق الأهداف السلوكية الايجابية للمشاركة ، وهو على أي حال يمكن تطبيقه بسهولة ويلقى معارضة)

المطلب الرابع: إستراتيجيات المشاركة أثناء اتخاذ القرارات:

الفرع الأول:إستراتيجية التعليم العلاجية

تقوم على أساس أن المشاركة تؤدي إلى تدريب المواطنين للعمل سويا لحل مشكلات المجتمع ولتقييم ولتدعيم التعاون كأسلوب حل المشكلة ، ويترجم **ليندمان** " **Lindman** " هذه الإستراتيجية بمعنى

التحرك المجتمعي، بينما نجد روس " Ross" يعتبر ذلك من الأهداف العملية ، كما يرى **أوسكار لويز " Oskar luisse** " العالم الانتربولوجي أن تنظيم المجتمع و العمل مع الفقراء وإعطائهم الشعور بالقوة من خلال المشاركة هو احد الطرق الفرعية للفقراء على بعض المجتمعات ، ويدل على ذلك بما حدث في كوبا[1].

الفرع الثاني:إستراتيجية تغير السلوك

من خلال المشاركة يمكن تعديل السلوك عن طريق تأثر الأفراد بالجماعات التي ينتمون إليها، وهذه الإستراتيجية تعمد إلى توجيه لتغيير، بالإضافة إلى التأثير على سلوك الفرد من خلال عضويته للجماعة، إن الهدف هو إحداث التغير في الأنساق الفرعية عن طريق تغير سلوك أعضاء النسق أو ما يقدمه النسق من تأثير على الأفراد ، وتغير السلوك يتم كلما كان المشاركون لديهم شعور قوى بالتوحد مع التنظيم، كما يجب أن يشعر المشارك بالفائدة من وراء المشاركة نفسها .

الفرع الثالث:إستراتيجية استعمال الإطارات

وفي هذه الإستراتيجية يقوم المشاركون من مواطنين بتحمل الإنجاز في المنظمة التي تعاني من ندرة الموظفين، وتقوم هذه الإستراتيجية على فلسفة مؤداها أن المنظمات الرعاية ليست بحاجة إلى كادر من الخبراء في التخطيط ، ولكنها بحاجة أكثر إلى مواطنين يعرفون كيف يواجهون مشكلاتهم.

الفرع الرابع:إستراتيجية التعزيز أو التعاون

وتقوم هذه الإستراتيجية على أساس أن المشاركة تمنع وجود العقبات المتوقعة عند تنفيذ خطة التنمية وبذلك فإن الإستراتيجية التعزيز تعتبر عملية يمكن عن طريقها توفير عناصر جديدة، تسهم في بناء سياسة المنظمة بما يحول دون وجود ما يهدد استقراره.

الفرع الخامس:الإستراتيجية سلطة أو قوة المجتمع

تقوم على أساس الأفراد يسعون إلى الحصول على القوة وتأثير من خلال اقتناء أو امتلاك الثروة أو المكانة، ولذلك فإنه يمكن أن تكون المشاركة وسيلة لتكوين تنظيمات اجتماعية تضفي القوة على أعضائها للتأثير في القرارات المجتمعية ، ولا تملك الاختيار من بين هذه الإستراتيجية أو تفضيل احدهما.

([1]) سميرة كامل محمد علي، احمد مصطفى خاطر: مرجع سابق، ص130 .

المطلب الخامس: المشاركة العمالية والأداء الوظيفي:

من خلال إشراك الفرد في وضع الأهداف واتخاذ القرارات بخصوص وسائل تحقيق هذه الأهداف أو العمل ، يؤدي لا محالة إلى قدرة أكبر على الإنتاج وشعورا أكبر بالرضا عن الجماعة وعن الانتماء

كعضو بها، و الذي بدوره يزيد من أداء العامل و يحسنه.

فمعرفة الأفراد الذين يقومون بالأعمال بالنسبة للمشاكل المطروحة وارتباطها بالأعمال المختلفة تكون أفضل من الآخرين، وبالتالي فإن مشاركتهم تساعد على التفهم الأحق والأفضل وتسهم في وضع قرار صائب وحكيم يأخذ في الاعتبار كافة الظروف والمتغيرات ، كما أن إشراك الجماعة في القرار يؤدي إلى زيادة فرص إحساس الجماعة بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة منهم ، فدراستهم للمشاكل تجعلهم أكثر تفهما لمسببات القرار وأهدافه، والشعور بالانتماء والمشاركة في صنع القرار.

فمن خلال إشراك العمال في اتخاذ القرارات ومعرفتهم بكل الظروف والطوارئ تجعلهم أكثر ارتياحا وتفهما وتزيد من الرضي الوظيفي، حيث يعملون في شكل جماعات يجمعهم التفاهم و التعاون من أجل تحقيق أهداف المنظمة، من خلال تحسين الأداء وتطويره واستقرار أعضائها داخل العمل، وهنا تظهر أهمية ودور المشاركة في إحداث الرضا الوظيفي فرضا الأفراد يختلف من فرد لآخر، وذلك حسب نوع ونمط المشاركة، فكلما كانت المشاركة فعالة وبطريقة عقلانية تأخذ في الاعتبار جميع القوانين والقواعد الناجعة كلما زاد رضا الإفراد عن الأعمال التي يقومون بتنفيذها على أكمل وجه بزيادة الأداء وتطويره و بالتالي تحقيق أهداف المنظمة بزيادة الإنتاج، فنمط القيادة هو الذي يحدد نوع المشاركة العمالية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما عرضناه في الفصل نجد بان اتخاذ القرار اهتم به العديد من رواد العلوم الاجتماعية في الميدان التنظيمي، حيث يعتبر اتخاذ القرار وظيفة إدارية، لأنها من المسؤوليات الرئيسية التي يتحملها المدير، وعملية تنظيمية من حيث أن اتخاذ كثير من القرارات تعتبر عملية اكبر من أن ينفرد بها المدير وحده، فهي ناتج جهود كثيرة من الأفراد على شكل جماعات أو مجالس الإدارة.

كما يمكننا القول بأن مختلف النظريات تناولت موضوع اتخاذ القرار، ومن أهمها النظريات الكلاسيكية " **فيدريك وهانري فايول** " وهم من روادها الأوائل الذي ساهموا في مجال اتخاذ القرارات حيث حث " تايلور " على استخدام الأساليب العلمية في الإدارة بدلا من الأساليب التقليدية ، بينما " **فايول**" قدم عدة توجيهات من اجل القرار الرشيد إضافة إلى النظريات السلوكية التي حاولت تفادي عيوب الانتقادات التي وجهت للنظريات الكلاسيكية، ومن أهم روادها " **سان سيمون** " **و نشستر بارنا رد** " الذين أوضحوا أهمية القرارات في الإدارة ، كما تشير إلى أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة والتي منها قرارات أساسية وروتينية وقرارات تنظيمية و.فردية، وأخرى مبرمجة وغير مبرمجة، وهذا التعدد لأنواع القرارات سببه اختلاف طبيعة المشكلة التي تواجه المؤسسة .

فاتخاذ القرار يمر بمراحل متسلسلة، بداية بتحديد المشكل ثم تحليلها وتحديد البدائل أو الخبرات ثم تقييمها، وأخيرا اختيار أفضلها وتطبيقه، ورغم أهمية القرارات في الإدارة إلى أنها تتأثر بمؤثرات خارجية وداخلية تعيق عملية اتخاذ القرارات، منها العوامل النفسية وعادات وتقاليد متخذ القرار وحجم المنظمة وأعضائها، ولكي يكون القرار رشيدا وفعال داخل المنظمة ويهدف إلى خدمة مصالح الجماعات وتحقيق أهداف المنظمة، يجب أن يكون متخذ القرار لديه قدرة على تحمل المخاطرة وله خبرة في مجال اتخاذ القرار ومستعدا لمواجهة المشاكل، وأن يكون قادرا على الحسم وعدم التردد وأن يكون مبدعا ومساندا وصاحب نفوذ، منصت وغيرها.

وباعتبار القيادة ذلك العنصر الإنساني الذي يجمع مجموعة من العاملين ويوجههم ويحفزهم نحو تحقيق أهداف المنظمة ، فهي تتميز بعدة خصائص منها المهارات الذاتية و الفنية إضافة إلى المهارات الإنسانية و الإدارية ، التي يجب على القائد الكفء التحلي بهما لتحقيق الأهداف التي أنشأت من اجلها المؤسسة، إضافة إلى مبادئ القيادة التي ترى بأنها ضرورية لنجاح القائد ومن بينها الكفاءة من الناحية الفنية والتكتيكية وأيضا المسؤولية في العمل و أن يكون حاسما في اتخاذ القرارات.

كما أن هناك العديد من النظريات التي تناولت موضوع القيادة و التي تحدثت كلها عن أساليبها الثلاثة ومن بين هذه النظريات نجد نظرية " ý " و " y " **لـــــ:مجريجر Magregor** ونظرية القيادة الفعالة لـــــ **Fiedler** إضافة إلى نظرية سلسلة السلوك ونظرية المسار و الهدف وغيرها، والتي تناولت ثلاث أساليب في القيادة والمتمثلة الأسلوب الأوتوقراطي و المتسلط و الأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات، و أخيرا الأسلوب الديمقراطي الذي يسمح بالمشاركة في اتخاذ القرارات وأخيرا الأسلوب الفوضوي الحر الذي يمتاز بالتدخل الأدنى للقائد في القرار، وهناك عوامل تؤثر على ممارسة القيادة ،منها نظام القيم عند القائد من عادات وتقاليد و التي تؤثر على قراراته ، إضافة إلى الأهواء و النزاعات القيادية والقوى الكامنة في مرؤوسيه و الموقف.

كما يجب أن تكون لدى القيادة القدرة على صيانة بناء الجماعية وهياكلها و الاهتمام بالعلاقات الإنسانية وإشباع الحاجات و الجانب السلوكي، و السماح للجماعة بالمشاركة في اتخاذ القرارات لتنمية مهارات الجماعة و العمل على تلبية متطلباتهم و تحقيق الرضا العمالي وتطوير الأداء.

الفصل الثالث
الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة

أولا: الثقافة التنظيمية داخل المؤسسة

ثانيا:الثقافات الفرعية وأنواع الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار

ثالثا:مستويات وأبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية ودوره في تطوير الأداء

الفصل الثالث: الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء داخل المؤسسة

تمهيد:

تعتبر المنظمة الصناعية مؤسسة من مؤسسات التنشئة الاجتماعية، في برمجة فكرية لذهنيات فردية في العمل إلى ذهنية جماعية، تعبر عن قدرة جماعية للفعل تحدد هوية المنظمة ، تعمل القيادة الإدارية في هذا كوكلاء في إدارة أساليب التنشئة الاجتماعية للمورد البشري على السلوك الاجتماعي الواعي، الذي يتشكل عن علاقة فرد بغيره من أفراد الجماعة في إطار تنسيق تفاعلي لبناء نسيج اجتماعي يفرز عن نسق ثقافي يعبر عن اختيارات واعية للفاعلين عن تصورهم الجماعي، و المشترك لكيفية معالجة و مجابهة المشكلات المطروحة أمامهم، مما يخلق على مر تشكل ذلك النسق جماعية للفعل وفق قاعدة الانضباط الذاتي، و بصفة عامة يطول عمر و ينمو بنائها الاجتماعي تبعا للمحتوى الثقافي للثقافة التنظيمية، المعززة عن قيادتها الإدارية في عملية إذكاء لمجموعة من السلوكات التنظيمية التي تنتج هذا النسق الثقافي، و يعيد في نفس الوقت تأطير السلوكات الفردية إلى سلوكات اجتماعية، تعزز توازن النسق الاجتماعي في أداء متطلباته الوظيفية.

وتعتبر العلاقة بين الثقافة التنظيمية وتطوير الأداء الوظيفي كيان لا يمكن تفكيكها على مستوى العلاقات الاجتماعية التي تحدد مرجع قاعدي للتصرف تحويه الثقافة التنظيمية للمنظمة، كاتفاق مشترك وفهم واعي لطريقة الحياة الاجتماعية داخل المنظمة، تنتج منها كائنات اجتماعية عابرة لوجودها الفردي تعبر عن سلوكاتها ورغبتها داخل هذا التنظيم، كما تقدم مجهوداتها وأفكارها واقترحتها من اجل العمل على تحقيق المصالح العامة (المنظمة ، العمال) المتمثلة في استقرار العامل و أدائه للعمل كما يستلزم وبالتالي تحقيق المنظمة لأهدافها.

المبحث الأول: تاريخ و و خصائص ومصادر ومحددات الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي لتاريخ الثقافة التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الثقافة التنظيمية:

إن مفهوم الثقافة التنظيمية مرتبط بمفهوم الثقافة في علم الأجناس البشرية، فلم يعرف هذا الأخير شهرة في المنظمات إلا بعد الانتشار الحالي للثقافة التنظيمية، وإنما طور بكثير من التعاريف التي يغلب عليها التداخل، و إن كان بعضها يكمل بعض.

فقد جمع العالمان كروبير (Kroeber) وزميله كلاكهون (Kluckhon) سنة 1952، ما يزيد عن مائة وستة وأربعين تعريفا لمفهوم الثقافة[1].

فنذكر منها وفقا لهذه الدراسة، تعريف الباحثان (كروبير ، لاكمون): الثقافة بأنها نماذج ظاهرة كامنة في السلوك المكتسب ، والمتنقل من خلال الرموز، والتي تكون الإنجاز المميز للجماعات الإنسانية يمكن أن نعد الأنساق الثقافية نتاجا للفعل من ناحية، كما يمكن النظر إليها بوضعها شروط محددة للفعل المقبل[2].

يتبين من خلال هذا المفهوم البعد البنيوي للثقافة يبرزها كنماذج للسلوك والفعل، ويؤكد ديناميكية الثقافة بصنع الفرد، ولكنها تحدد سلوكه و أفعال يكتسبها، من خلال التفاعل الاجتماعي والتعلم.

ويذهب في هذا الاتجاه (رالف لنتون) بأن: الثقافة هي القولبة العامة للسلوكيات، التي اكتسبت عن طريق التعلم[3]، يقصد بهذا الشكل الإجمالي الذي تتخذه العناصر الثقافية، فالثقافة تضفي القولبة الثقافية على كل أعضاء الجماعة، وذلك ما يؤكده في قوله أن الثقافة هي تضافر السلوكات المتعلمة ، وما ينتج عنها من نتائج، تضافر بتقاسم أبناء المجتمع المعين عناصره المكونة له ويعملون على نقلها إلى أبنائهم[4] فهي توجه السلوك فعليا وترشد أعضاء المنظمة، إلى كيف يفهون ويفكرون حيال الأشياء، أو الموضوعات بصفة مشتركة، وعليها يبنى الإطار أو المقدمة المرجعية للسلوك التنظيمي للمنظمة ، تلك المقدمة المرجعية عبارة عن نظام للمعاني والرموز والمعتقدات، والطقوس والممارسات التي طورت مع الزمن، نتيجة للتفاعلات الاجتماعية بحيث تخلق فهما عاما بين الأعضاء حول ماهية السلوك المتوقع من الأعضاء.

([1]) عبد الله جابي : **المجتمع و الثقافة الشخصية** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 66 .

([2]) دعبس ، محمد سيري : مرجع سابع، ص 81 .

([3]) جاك لوميار : **مدخل إلى الأنتروبولوجيا** ،ترجمة حسين قبسي ، المركز الثقافي العربي ،ط1 ، الدار البيضاء المغرب، 1977 ، ص 137 .

([4]) نفس المرجع ، ص 153 .

إن هذا ما عبر عنه هوفستاد (Creet Hofstede) في تعريف للثقافة التنظيمية: على أنها برمجة فكرية جماعية خاصة بمجموعة اجتماعية معينة، اتجاه بيئة معينة، حيث يبحث عن التلاؤم أو التكيف معها[1].

يتضح أن الثقافة التنظيمية أحد عناصر البيئة الداخلية للمنظمة ، محصلة للعلاقات الاجتماعية المتكررة بين العاملين ، والتي تشكل أنماط سلوكية للنظام الاجتماعي التنظيمي، مما يؤدي إلى تكامل المنظمة وتكيف أعضائها معها ، من خلال تلك البرمجة الفكرية ، تلك البرمجة الفكرية يمكن توضيحها من خلال:

تعريف شاين (Echein) هي: ذلك النمط من الافتراضات الأساسية، الذي ابتدعه أو اكتشفته، أو طورته الجماعة لتكون لهم السبيل للإدراك، والتفكير والإحساس في كل ماله علاقة بهذه المشاكل، للتأقلم الخارجي والاندماج الداخلي[2].

نستنتج من هذا التعريف الملاحظات التالية :

- كل جماعة بشرية كيان قائم بذاته ، نجد لها ثقافتها الخاصة بها .
- تلك الثقافة وليدة العلاقات التعليمية بين أعضاء الجماعة، التي طورت نماذج من الافتراضات واتفقت على صحتها لحل المشاكل، التي تعترض تحقيق الانسجام والضبط الداخلي.
- إن للثقافة التنظيمية وظيفتان أساسيتان، وهما تحقيق الدمج الداخلي و التأقلم الخارجي.
- إن آليات الدمج والتأقلم، هي كفاءة جماعية ليست فردية، لضرورة بقاء الجماعة واستمرارها.
- تقوم الثقافة التنظيمية على تدبير أمور الشكوك المشتركة، وتكوين نظام اجتماعي، وتحث على الاستمرارية والتعلم، تولد التزاما مشتركا، وهوية جماعية.
- هي قاعدة جماعية للسلوك التقييمي العقلاني، ورمز لكل تشكل اجتماعي.

ويعرفها (M.thevent) هي كل ما يوحد المنظمة في ممارستها، وكذا كل ما يميزها عن الآخرين فيوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية هي كل ما يشكل هوية المنظمة، و يميزها عن غيرها سيمات ثقافية ، إذ نلاحظ في هذا التعريف له شقين:

الأول: يتمثل في العوامل والمكونات الداخلية لها، أن تجعل السلوكات الفردية والجماعية منسجمة مع بعضها البعض ومتشابهة ،بهذا المعنى هي تحدد السلوك و توجهه.

الثاني: هو المظهر الخارجي لهذه الثقافة على باقي مستوى الأنساق الفرعية الأخرى، أي نسق الأهداف، النسق التقني ونسق الهياكل، على اعتبار هذه الأنساق الأربعة تشكل النسق الكلي للمنظمة ليصبح النسق الفرعي للثقافة التنظيمية محدد ليس فقط للسلوكات الفردية والجماعية، بل حتى الأنساق الفرعية الأخرى.

([1]) - Hofstede (g) et Bolling (D) : Op cit , P 22 .

([2]) – غراهام داولينغ : **تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء**، ترجمة، وليد شحادة، ، مطبعة العبكان، ط1، م.ع.السعودية ، 2003 ، ص 184 .

كما يــرى(Bro Uttal) : أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة والمعتقدات المتفاعلة ، هي البيئة التنظيمية وأشــكال الرقابة الداخلية، والمجموعة البشرية المتواجدة في المنظمة، من أجل إنتاج المعايير السلوكية[1].

يوضح هذا التعريف أن الثقافة التنظيمية نسق من القيم المشتركة للجماعة، والمتفاعلة مع نسق البيئة التنظيمية ونسق الرقابة الداخلية، والتي تتفاعل مع الأفراد من أجل إنتاج معايير السلوك الهادف، التي تكونت من أجله المؤسسة ، كما يوضح أيضا أن الثقافة التنظيمية هي نظام، يتم من خلاله نقل وتعلم مختلف الأنماط السلوكية الثابتة والمتفق عليها، بين أعضاء الجماعة في تفاعلاتهم في شكل قيم ومعتقدات والتي تظهر في تاريخ المنظمة، ومعايير تنظم الروابط الاجتماعية بين الجماعات وطقوسهم.

كــل هــذه التعاريف السابقة تبين أن المنظمة ليست مجــرد إطار لثقافة المحيط، بل إن للمنظمة كيانها الخاص بها، بحكم الممارسات الفردية والجماعية، ويتفاعل معها ويؤثر فيها وتؤثر فيه، ففي هذه الدراسة تتناول الثقافة التنظيمية كنتاج للكيان الاجتماعي الداخلي، وبصفتها منظمة تتميز بالاستقلالية النسبية عن المحيط المتواجد فيه.

حيث يظهر من خلال التعاريف السابقة اتفاق في النقاط التالية :

- أن الثقافة التنظيمية تضع نماذج ومعايير للسلوك، ولنمط الحياة بكاملها، وتنمط كذلك الحلول المختارة للمشاكل.
- أن الثقافة التنظيمية تعمل كمنتج للسلوكات التنظيمية داخل المنظمة .
- أن الثقافة التنظيمية هي أسلوب حياة، وبرمجة فكرية لمختلف الذهنيات، والعقليات السائدة داخل المنظمة.
- أن الثقافة التنظيمية هي تشكل لقاسم مشترك الذي يوجد أفراد مجموعة معينة.
- أن الثقافة التنظيمية هي منتوج تاريخي ويتم تناقلها عبر الأجيال.
- أن الثقافة التنظيمية يتم تطورها وإنتاجها من خلال التفاعلات الاجتماعية، في ضبط للعلاقات والروابط الاجتماعية.

الفرع الثاني: تاريخ الثقافة التنظيمية :

لفهم الثقافة التنظيمية يجب وضعها في إطارها التاريخي، حيث لم يدرك الباحثون أن الثقافة التنظيمية هي القوة الفاعلة، المؤثرة في الكثير من مظاهر سلوك المنظمة، إلا في عقد السبعينات من القرن العشرين[2].

([1]) Bro Uttal : **the coorporate culture** , in fortune , October N° 17 , 1983 , PP 60-71 .

([2]) غراهام داولينغ: مرجع سابق ، ص 180.

واستعمل مصطلح الثقافة التنظيمية لأول مرة من طرف الصحافة المتخصصة في 1980 من طرف المجلة الإقتصادية الامريكية (Business week)، وأوردت مجلة (Fortune) ركنا خاصا تحت عنوان (Corporate culture)، إلى أن جاء الباحثان (**AA.Kennedy and TE.Deal**) سنة 1982 بكتاب تحت عنوان (Corporate culture)، واضعين اللبنة الأولى لهذا المفهوم بذلك[1].

فيما يذكر **هوفستاد (Creet Hofstede)** أن مصطلح الثقافة التنظيمية لم يصبح شائعا إلا في حلول الثمانينات الميلادية، و يحيل ذلك لكتاب ثقافة المنظمة لـــ: (Kenndy and deal)، وكتاب البحث عن الامتياز(In search of excellence) لـــ: **بيترز و وترمان (Peters and waterman)**.

وفي مطلع السبعينات تزايد اهتمام علماء الســـلوك التنظيمي بالثقافة التنظيمية، باعتبارها عاملا منتجا لمنـــاخ العمل، مما يترك أثر بالغا على سلوك الأفراد ومستويات إنتاجيتهم وإبداعهم[2].

في حين ظهورها في فرنسا حتى القرن 19 وبداية القرن 20، يرجع إلى ثلاث مجازات أطلقت عليها حيث كان ينظر إلى المنظمة على أنها "أسرة "، ثم أصبح ينظر إليها على أنها "بيت" ثم أصبح ينظر إليها على أنها "فريق رياضي"، كما تناولوا المنظمة ككيان اجتماعي منتج لثقافته، وأن لكل منظمة ثقافة خاصة بالمشاركة أو مشتركة[3].

المطلب الثاني: خصائص الثقافة التنظيمية:

تتصف التنظيمية بالخصائص التالية:

* **الثقافة عملية مكتسبة:** تكتسب الثقافة التنظيمية من خلال عملية التفاعل والاحتـــكاك بيـــن الأفراد داخل المنظمة، وعندما يكتسبها الفرد تصبح جزءا من سلوكه ، من خلالها نستطيع التنبؤ بسلوك الأفراد معتمدين على ثقافتهم[4]، من خلال تفاعل الفرد في المنظمة بعامة أو فـــي أي قـــسم منـــها بخاصة يتعلم من قادته أسلوب العمل والمهارات اللازمة للعمل ، والطريقة التي يتعاون بها مع زملائه، ومن هنا يكتسب الأفكار والقيم وأنماط السلوك المختلفة التي يحقق بها أهدافه وأهداف المنظمة.

* **الإنسانية:**أن الإنسان بقدرته العقلية على الابتكار والتعامل مع الرموز واختراع الأفكار التي من شأنها إشباع حاجاته ، وتحقيق تكيفه مع بيئته وانتقاء القيم والمعايير التي تحدد سلوكه ، حتى أصبح الكائن

([1]) بروش زين الدين، قاسمي كفال : **إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، يومي 03 – 04 ماي 2005 ، ص 06 .

([2]) عبد الله البريدي : **نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور " دراسة استطلاعية "** ، المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني ،الرياض ، 11-2004/12/14 ، ص 01 .

([3]) Deal(T) and Kennedy (A) : **corporate culture penguin** , London , 1982 , P 83 .

([4]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 310 .

الوحيد المنتج للثقافة ويبدع عناصرها ويرسم محتواها عبر العصور[1]، فالإنسان هو المصدر الرئيسي للثقافة وبدونه لا تكون هناك ثقافة ، فالثقافة التنظيمية هي شكل من المعارف والحقائق، والمعاني والقيم التي يأتي بها الأفراد إلى التنظيم، تكونت لديهم خلال تفاعلهم مع النظم.

* **الاستمرارية :** تتسم الثقافة التنظيمية بخاصية الاستمرار، فالسيمات الثقافية تحتفظ بكيانها لعدة أجيال رغم ما تتعرض له المنظمات الإدارية من تغيرات مفاجئة أو تدريجية [2] ، فيتوارثها أفراد المنظمة عبر تاريخها لتصبح جزء من مـــيراث الجماعة، يتـــمثل في استمرار العادات والتقاليد وطرق التفكير والأنماط السلوكية لتدعيم استمرار السمات الثقافية لتميز المنظمة عن غيرها.

* **التراكمية:** يترتب على استمرار تلك الأنماط السلوكية تراكمات، وتعزيز السلوكات وانتقالها كأنماط ثقافية بين أفراد مجتمع المنظمة، فطريقة التراكم وطبيعتها تلاحظ في الأنماط السلوكية كوجه حركي وتحسسي لتلك التراكمات[3].

* **الانتقالية:**أدى تراكم الخبرات الإنسانية إلى تزايد السمات الثقافية والعناصر المكونة لها بصورة كثيرة ومتنوعة تعبر معها الأجيال البشرية عن الاحتفاظ بالثقافة في ذاكرتها كاملة، فالمجتمع الإنساني له القدرة على انتقاء الخبرة من رصيدها المتراكم عبر الأجيال، يكون بها رأسمال اجتماعي الذي يتعامل به الفرد مع المنظمة[4]، فالخبرات التي مرت بها المنظمة تشكل تراكما ثقافيا يخضع لعمليات انتقاء العناصر الثقافية التي يتأثر بها القادة والعاملون في المنظمة، فكل قائد ينتقي من العناصر الثقافية ما يزيد من قدرته على التكيف، والتوافق مع الظروف المتغيرة التي تواجه المنظمة التي يعمل فيها.

* **القابلية للانتشار:** يتم انتقال العناصر الثقافية بطريقة واعـــية، داخل الثقافـــة نفسها من جزء إلى أجزاء أخرى، ومن ثقافة مجتمع إلى ثقافة مجتمع آخر، ويتم الانتشار عن طريق التفاعل بين أفراد مجتمع المنظمة، هذا التفاعل يؤدي إلى القدرة على حل المشكلات جماعيا، أو إشباع بعض الحاجات، فالأنماط القيادية الإدارية تعبر عن المفاهيم والاتجاهات، والعادات السلوكية التي تتصل بالسلوك التنظيمي.

* **التغير:**يحدث التغير الثقافي بفضل ما يضفيه أعضاء التنظيم على الثقافة من خبرات وأنماط سلوكية، وبفضل ما يحذفه من أساليب وأفكار، وعناصر ثقافية غير قادرة على تحقيق التكيف للمجتمع، ويحدث التغيير في كافة العناصر، المادية والمعنوية ، غير أن أجيال الأفراد والجماعات وتقبلهم للتغيير في الأدوات والأجهزة

([1]) كيث ديفير: **السلوك الإنساني في العمل**، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية، القاهرة 1986 ، ص 03 .

([2]) جلبي عبد الله : **المجتمع و الثقافة و الشخصية** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996 ، ص 73 .

([3]) سامية حسن الساعاتي : **الثقافة و الشخصية** ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998 ، ص 93 .

([4]) العتيي آدم غازي: **أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الكويت ، المجلة 1 ، 1999 ، ص ص 109- 134 .

والتقنيات ، ومقاومتهم للتغيير في العادات والتقاليد والقيم، يجعل التغيير يحدث بسرعة في العناصر المادية للثقافة ، وببطء شديد في العناصر المعنوية للثقافة ، مما يتسبب في حدوث ظاهرة التخلف الثقافي.

* **التكامل:**ميل المكونات الثقافية إلى الإتحاد والالتحام لتشكل نسقا متوازنا ومتكاملا مع السمات الثقافية لتحقيق التكيف مع المتغيرات التي يشهدها مجتمع المنظمة[1]، ويستغرق التكامل الثقافي زمنا طويلا، حيث يساعد نمط الاتصالات والحوافز الطبيعية المناخ التنظيمي للمنظمة على انتشار العناصر الثقافية من جماعة إلى أخرى داخل المنظمة، بتعزيز مختلف السلوكات من طرف القيادة الإدارية، إلا أن التكامل الثقافي لا يتحقق بشكل تام، لأن المنظمة معرفة لأحداث ذلك التكامل.

المطلب الثالث: مصادر الثقافة التنظيمية:

بعد تعرفنا على أن الثقافة التنظيمية موجهة، ومحددة لسلوك في المنظمة، وعلى أنها مجمل القيم والمعتقدات التي تشكل القاسم المشترك لأعضاء المنظمة ، والتي في تفاعل دائم مع الأشكال التنظيمية التي تم اختيارها.

من هنا يبرز تأثير الثقافة تأثير مباشر على سلوكيات أعضاء المنظمة، وعلى الطريقة التي يسيرون بها أنفسهم من أجل المحافظة على الكيان التنظيمي للمنظمة، الذي يتجاوز كياناتهم الفردية، فالثقافة كما يرى كل من **(E.delavallée ، P.Merin)** تتكون من القيم والمعتقدات والضوابط، التي توجه سلوك الأفراد داخل المنظمة، والتي لها جميعا ميزة واحدة أنها بديهية، في اعتقاد أصحابها[2]، هذه البداهة تجعل من الأفراد يقومون بأفعال، والسلوكات بصورة آلية وميكانيكية، دون أن يطرحوا على أنفسهم لماذا يقومون بهذا السلوك ؟، وكيف يمارسونه أو ينفذونه ؟، تحتوي هذه البداهة على قوة التأثير، وتوجيه السلوك، حيث تنتقل الثقافة التنظيمية إلى العمال في العديد من الأشكال في مكوناتها، وأكثر هذه الأشكال والمكونات: القيم، الرموز والشعائر والطقوس، يتعلم من خلالها الأفراد مختلف الأنماط السلوكية[3].

يتمكن استجلاء هذا المعنى في تعريف **بيتر و وترمان (Péter and Woterman)**، حيث مفهوم الثقافة التنظيمية يعكس المفاهيم المرشدة، والقيم المقتسمة والشائعة داخل المنظمة.

و يرى **ديل و كيندي (Deal , Kennedy 1982)**[4]، أنها الارتباط والتماسك بين القيم والعادات والمؤثرات والإشارات التي تحكم تصرف الأفراد، وتشكل في حد ذاتها شكلا معينا لمنظمة معينة،

---

(1) إسماعيل زكي : مرجع سابق ، ص 38 .

(2) P.Morin et E. delavallée: **les manager à l'écoute du sociologue** ,ed,organisation, Paris, 2000 , P 50

(3) ماجدة العطية : **سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة** ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، الأردن ، 2003 ، ص 338 .

(4) Voir : Deal (R) and Kennedy(S) **: corporate cultured the mitos and nituals of corporate life** , reading Ma , addison weskey m 1982 , P 165 .

وقد توقع **أوشي (Ouchi)**[1]: أن التقاليد والمناخ الاجتماعي والقيم المشتركة هي التي تشكل مفهوم الثقافة التنظيمية، ولقد عبر الكثير من الباحثين عن الثقافة لاعتبارها مجموعة القيم والقواعد غير المكتوب التي تحكم السلوك التنظيمي داخل المنظمة[2].

توضح هذه التعاريف أن القيم والعادات والمعتقدات والمناخ الاجتماعي والإشارات من بين المصادر التي تنبع منها الثقافة التنظيمية بصفة عامة، وتنتشر الثقافة التنظيمية بين العاملين من خلال وسائل وقنوات متعددة، تلك المصادر والمكونات التي تطبع السلوك التنظيمي، بطابعها الخاص ، وتبعا لهذا تتضمن الثقافة النظامية مجموعة من العناصر ذات أهمية كمصدر لها أبرزها ما يلي[3]:

***القيم التنظيمية:** القيم عبارة عن اتفاقات مشتركة بين أعضاء التنظيم الاجتماعي الواحد، حول ما هو مرغوب جيد، أو غير جيد، مهم وغير مهم، أما القيم التنظيمية فهي تمثل القيم في مكان العمل، أو بيئته، بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك التنظيمي في الظروف التنظيمية المختلفة، ومن هذه القيم " المساواة، احترام الأداء، احترام الآخرين، احترام الوقت ، فلكي تكون هناك تلك المفاضلات التي يحتكم إليها الفرد عن طريق محك القيم من مكونات الثقافة التنظيمية، اذ لابد أن تشكل قناعة ليس للفرد فقط بل قناعة مشتركة لكل أفراد المنظمة حتى يكون هناك اتساق والتحام في سلوكاتهم، وهنا تظهر قدرة وكفاءة هذه المجموعة البشرية أو البناء الاجتماعي القائم على اتساع هذا النوع من القيم المشتركة، التي توحد السلوكات نحو تحقيق الهدف المشترك.

يؤكد **بيتر ووترمان (R.H.Waterman , J.M.Peters)** يقولان:" أن مصدر النجاح الدائم لأي منظمة يكمن في قدرتها على إنتاج قيمة محورية، و رئيسية لتشكل مصدر تعبوي لكل المجهودات على كافة المستويات"[4]، تلك القيم المحورية يعود الفضل في تعزيزها إلى القيادة الإدارية للمنظمة لتوحيد السلوكات حيث تعزز القيم المشتركة من طرفها، يوضح ما هو مهم من خلال قيادة تفاعلية مع أعضاء التنظيم تعطى قواعد عامة للسلوك.

***المعتقدات التنظيمية :**أي طريقة فعل الأشياء التي تتفاعل مع الأشخاص داخل المنظمة، لإعطاء قواعد عامة للسلوك، فالمعتقدات عبارة عن أفكار مشتركة، حول طبيعة العمل والحياة الاجتماعية

---

(1) Voir : Ouchi W.R : théory Z : **How américan business can meet the japanese challenger** **reading MA** : Addison –wesloy 1982 , P 1965 .

(2) هيجان عبد الرحمان أحمد : **أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين (الهيئة الملكية للجبل و ينبغ و شركة سابك**، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض ، معهد الإدارة العامة ، 1982 ، ص 3 .

(3) موسى المدهون و إبراهيم الجرزاوي : **تحليل السلوك التنظيمي** ، المركز العربي للخدمات الطلابية ، عمان، 1995 ص 399 .

(4) J.Peters , Waterman P.H . **le prix de l'excellence** , Paris , ed , inter édition, 1983, P 40 .

وكيفية إنجاز المهام داخل المنظمة، وفق علاقة جماعية تفاعلية، ومن هذه المعتقدات أهمية المشاركة والعمل الجماعي، تحمل المسؤولية، المخاطرة.

***الأعراف التنظيمية:** وهي عبارة عن معايير يلتزم بها العاملون في المنظمة على اعتبار أنها تحقق انتظام الروابط الاجتماعية داخل المنظمة، مثال عدم تعيين الأب والابن في نفس المنظمة، ويفترض أن يكون غير مكتوبة.

***التوقعات التنظيمية:**تمثل التوقعات التنظيمية بالتعاقد السوسيولوجي غير مكتوب، والذي يعني مجموعة من التوقعات يحددها أو يتوقعها الفرد أو المنظمة، كل منهما من الآخر خلال فترة عمل الفرد في المنظمة، مثال توقعات الرؤساء من المرؤوسين، والمرؤوسين من الرؤساء، والزملاء الآخرين والمتمثلة في التقدير والاحترام المتبادل، وتوفير مناخ تنظيمي، وبنية تنظيمية تساعد وتدعم احتياجات الفرد، والعوامل النفسية والاقتصادية.

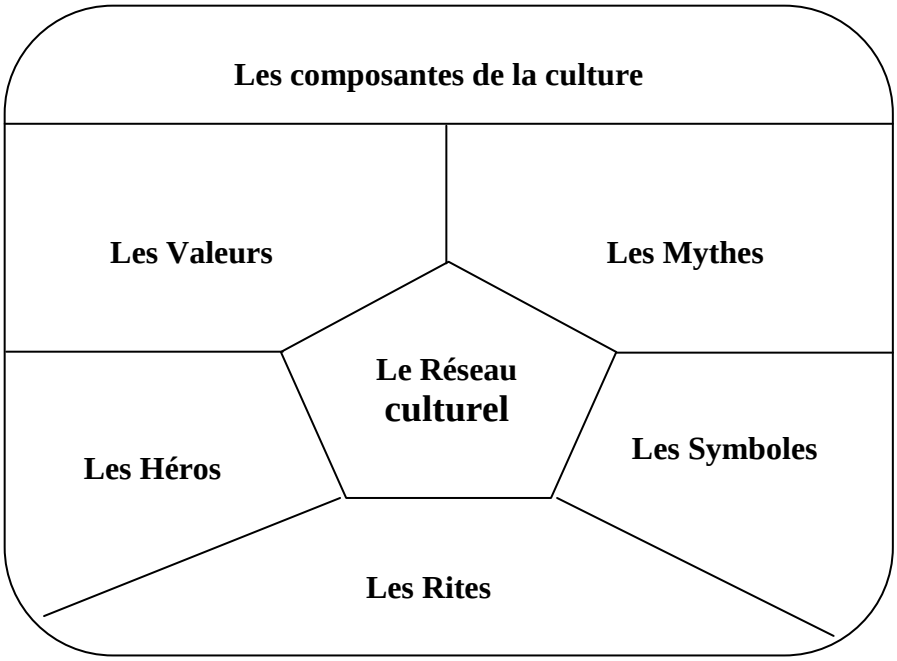
***الشعائر و الطقوس:**تعمل الشعائر والطقوس على تدعيم القيم الثقافية، وإعادة إنتاجها لأنها عبارة عن نشاطات، وتظاهرات تتميز بالتكرار في كل مناسبة، أو بين فترة أو أخرى وذلك بهدف:

- تنمية الشعور بالانتماء والولاء للمنظمة، مثل توزيع المكافآت الرمزي في مختلف الأعياد.
- تخليد حدث ما، تعتبره المنظمة حدث تاريخي بالنسبة لها.
- تقوم القيادة الإدارية ببعث و إحياء قيم ثقافية نرى أنها بدأت تزول[1].

من خلال ما سبق يعتبر النسق الثقافي للمنظمة بكل مكوناته، من قيم ومعتقدات ومعايير ورموز وطقوس وتوقعات، لها دوره الأساسي يتمثل في:

- ضبط السلوك وتوجيهه.
- تحقيق الاتساق والانسجام داخل المجموعة.
- تقديم أطر مرجعية لكيفية التعامل مع المشاكل الداخلية، وكيفية حلها.
- منح المجموعة البشرية آليات الدمج والانتماء لتصبح قوة جماعية، قادرة على البقاء والاستمرار، رغم ما تتضمنه من فوارق بين أعضائها، أي تصبح علاقات السلطة التبعية شيء بديهي ومفروغ منه بين أعضاء هذه المجموعة.

([1]) Peters (j) et Wetrman P.H : Op cit , P 33 .



الشكل رقم (13) :مصادر و مكونات الثقافة التنظيمية

Source J.P.Helfer et M.Kalika et J.Orsoni :**Management : stratégie et organisation** , ed , Vuibert , Paris , 1998 , P 302 .

المطلب الرابع:محددات الثقافة التنظيمية:

بعد ذكر مكونات الثقافة التنظيمية، فــمن الأهمية بمكان إدراك أنه لا توجد منظمة ثقافتها مشابهة لمنظمة أخرى، حتى ولو كانت تعمل في نفس القطاع، فجوانب عديدة تختلف فيها، فكل منظمة تحاول تطوير ثقافتها الخاصة بها وتعزيزها، فمن جوانب الاختلاف التي تعتبر محددات لها في المنظمة، وتعبر عن نمط نسقها الثقافي السائد ما يلي:

– الإبداع والمخاطرة: أي درجة تشجيع العاملين على الإبداع والمخاطرة، حتى يكونوا مبدعين ولديهم روح مبادرة، أي مدى الذي يكون فيه العاملين جسورين و يسعون للمخاطرة[1].

([1]) حسن حريم : مرجع سابق ، ص 262 .

– الانتباه إلى التفاصيل: الدرجة التي يتوقع فيها من العاملين أن يكونوا دقيقين منتبهين إلى التفاصيل[1].

– الانتبـــاه نحو النتـــائج: درجة تركيـــز الإدارة على النتائج أو المخـــرجات وليس على التقنيات والعمليات المستخدمة لتحقيق هذه النتائج.

– التوجه نحو الناس: درجة اهتمام الإدارة بتأثيرها على الأفراد داخل المنظمة.

– التوجه نحو الفريق: درجة تنظيم فعاليات العمل دون الفريق لا الأفراد.

– العدوانية: درجة عدوانية الأفراد وتنافسهم لا سهولة وودية التعامل معهم.

– الثبات: درجة تأكيد فعاليات المنظمة المحافظة على الحالة الراهنة بدلا من النمو.

– درجة وضوح الأهداف والتوقعات من العاملين ، أي مدى توجه المنظمة في وضع أهداف وتوقعات أدائية واضحة.

– درجة التكامل بين الوحدات المختلفة في التنظيم للعمل بشكل منسق.

– مدى دعم الإدارة العليا للعاملين، في قدرتها على توفير اتصالات واضحة و مساعدة ومؤازرة العاملين.

– مدى الرقابة المتمثلة في الإجراءات والتعليمات، وأحكام الإشراف الدقيق على العاملين.

– مدى الولاء للمنظمة وتغليبه على الولاءات التنظيمية الفرعية الذي يعبر عن الهوية.

– طبيعة أنظمة الحوافز والمكافآت فيما إذا كانت تقوم على الأداء أو معايير الأقدمية والوساطة.

– درجة تحمل الاختلاف بسماع وجهات نظر معارفه ، أي درجة تشجيع العاملين على إعلان النزاعات والانتقادات بصورة مكشوفة والتسامح.

([1]) ماجدة العطية : مرجع سابق ، ص 326.

– طبيعة نظام الاتصالات وفيما إذا كانت قاصرة على القنوات الرسمية التي يحددها نمط السلم الرئاسي، أو نمط شبكيا يسمح بتبادل المعلومات في كل الاتجاهات[1].

تمثل هذه المحددات أبعاد هيكلية وسلوكية مترابطة فيما بينها، لتحديد النسق الفرعي للثقافة التنظيمية حيث تظهر هذه الخصائص في المنظمة بمستويات مختلفة من العالي إلى المنخفض وتقييم المنظمة بهذه المحددات، يعطي صورة متكاملة على الثقافة التنظيمية وتصبح هذه الصورة الأساس في الشعور بالفهم المشترك لدى الأعضاء حول المنظمة كيف تتم الأشياء وأسلوب ممارسة السلوك، ليعبر في الأخير عن نظام من المعاني المشتركة التي يتمسك بها أعضاء المنظمة.

المطلب الخامس: وظائف الثقافة التنظيمية

من خلال ذكر محددات الثقافة التنظيمية في العنصر السابق، يتبين أنها من أهم المكونات الأساسية للمنظمة، فهي تحدد نجاح المنظمة إلى حد كبير، و تولد ضغوط على العاملين بها للمعنى قدما في التفكير والتعرف بطريقة تتسم و تتناسب معها فتوجد شعورا بالهوية، و إيجاد الالتزام بين العاملين كمرشد للسلوك الملائم و تعزز استقرار المنظمة، و تعمل كإطار مرجعي لاستخدامه مع نشاطات المنظمة[2] فحسب **بيتر وترمان (Peters and Weterman)** أن سر نجاح المنظمة في سيطرة و سيادة و تماسك و ترابط الثقافة التنظيمية.

إن النسق الثقافي الذي يحتوي خصائص التشكل الاجتماعي بما يميزه عن غيره ويعيد إنتاجه في نفس الوقت، كان له ذلك من خلال الوظائف الآتية التي يؤديها لحل مشاكل التكيف والاندماج وتنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية كما أن هذه الوظائف تعبر عن أهميته وهي:

– تعطي لأفراد المنظمة هوية تنظيمية، فمشاركة العاملين في نفس المعايير والقيم والمدركات يمنحهم الشعور بالتوحد مما يساعد تطوير الإحساس بغرض مشترك.

– هي بمثابة دليل للإدارة والعاملين، تشكل لهم نماذج السلوك والعلاقات التي يجب إتباعها والاسترشاد بها كإطار فكري يوجه أعضاء المنظمة الواحدة، وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم.

([1]) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 286 .

([2]) **نفس المرجع ، ص 228** .

– تعزز استقرار النظام: بالتنسيق والتعاون الدائمين بين أعضاء المنظمة، وذلك من خلال تشجيع الشعور بالهوية المشتركة، والالتزام الجماعي[1].

– العاملون بالمنظمة لا يؤدون أدوارهم فرادى، أو كما يرون، وإنما في إطار تنظيمي واحد، لذلك فإن الثقافة بما تحويه من قيم، وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم، وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم، حتى ملبسهم، واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات، تحددها الثقافة التنظيمية وتدربهم عليها، فهي تشكل السلوك بمساعدة الأفراد على فهم ما يدور حولهم، كمصدر للمعاني المشتركة التي تفسر لماذا تحدث الأشياء على نحو ما.

– تعتبر الثقافة التنظيمية من الملامح المميزة للمنظمة عن غيرها من المنظمات، وهي كذلك مصدر فخر واعتزاز للعاملين بها، وخاصة إذا كانت تؤكد قيما معينة مثل الابتكار، والتميز والريادة، والتغلب على المنافسين.

– تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة، من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال ببعضهم البعض والعمل معا، والتكيف بينهم والبيئة الخارجية، من خلال تعريفهم بأسلوب وسرعة الاستجابة لاحتياجات، واتجاهات الأطراف في البيئة الخارجية ذوي العلاقات بالمنظمة[2].

– تعتبر الثقافة التنظيمية عنصرا جذريا يؤثر على قابلية المنظمة للتغيير وقدرتها على مواكبة التطورات الجارية من حولها، فكلما كانت قيم المنظمة مرنة ومتطلعة للأفضل كانت المنظمة أقدر على التغيير وأحرص على الإفادة منه، ومن جهة أخرى كلما كانت القيم تميل إلى الثبات والحرص والتحفظ قلت قدرة المنظمة واستعدادها للتطوير.

فمن جهة أخرى يرى الباحثان (**Kinicki and Kreinter**)[3] أن الثقافة التنظيمية تخدم أربع وظائف هي:

– تعطي الأفراد العاملين هوية جماعية أو هوية المنظمة، وإعلامها لجميع الأعضاء بخلق عادات وقيم مشتركة، و إدراك الأفراد لهذه المعاني، لتنمي الشعور بالهدف.

– تسهل الالتزام الجماعي: بنمو الغرض العام عن طريق اتصالات قوية، وقبول الثقافة المشكلة.

([1]) حسن حريم : مرجع سابق ، ص 265 .

([2]) مصطفى محمود أبو بكر: **الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية** ،مرجع سابق ، ص 81 .

([3]) محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 314 .

– تعزز استقرار النظام الجماعي، من خلال تشجيع الثقافة على التكامل، والتعاون بين أعضاء المنظمة وتطابق الهوية .

– تشكل السلوك التنظيمي، وحدوث الأشياء بطريقة واحدة بين أعضاء النسق، وفهم المعاني بمفهوم واحد.

من خلال تحقيق الوظائف السابقة تعمل الثقافة التنظيمية بمثابة البناء، الذي يربط أفراد المنـــظمة ببعضهم البعض ويساعد على تعزيز السلوك العقـــلاني داخل المنظمة، وتصبح ثقافة المنظمة تعكس صورة المنظمة داخليا وخارجيا، فهي تساهم بدرجة كبيرة في تحسين صورة المنظمة بتنمية علاقات الثقة مع شركائها وتثقيف العاملين وإكسابهم ثقافة، لتصبح المنظمة مؤسسة تربوية كالعائلة والمدرسة.

المبحث الثاني: أنواع الثقافة التنظيمية وعلاقتها باتخاذ القرار:

إن توازن واستقرار المنظمة يتوقف على قـــدرة قيادتها الإدارية على دمج الثقافات الفرعية، وتعزيزها في اتجاه العمل الجماعي، بهذا العلاقة بين تطور المنظمة وثقافتها علاقة مباشرة ، هذه العلاقة يمكن توضيحها من خلال أنواع الثقافات، وخصائصها في تحقيق توازن المنظمة والتميز في أداءها وكيفية تحقيق ذلك.

المطلب الأول: الثقافات الفرعية:

تمثل الثقافة الرئيسية في التنظـــيم بالقيم الأساسية التي يتفق عليها أغلبية أعضاء المنظمة وتشكل هوية واضحة للجميع، أما الثقافات الفرعية فتتمثل بالقيم السائدة في الأنظمة الفرعية والتي تتفاوت فيما بينها من ناحية وبينها وبين الثقافات الفرعية من ناحية أخرى، فكلما كان التفاوت والاختلاف بينها وتعدد الثقافات الفرعية فإن ذلك يؤثر على توازن واستقرار النسق الاجتماعي، هذه المشكلة على مستوى المنظمة تعكس حديث عن الشللية الذي هو أمر يعني تعدد الولاءات، وتقديم المصلحة الخاصة على المصلحة العامة وتضييع الهوية العامة والانتماء[1].

تعد في هذا الصدد دراسات **سان سوليو(R.Sainsaulieu)**[2] في فرنسا من الدراسة المهمة فيما يتعلق بمفهوم الثقـــافات الفـــرعية، حيث يعتـــبر المنظمة عبارة عن نسيج من جماعات فرعية، تملك كل جماعة طـــريقة تصور لأشياء خاصة بها، كما أنه لكـــل منها علاقات اجتماعيـــة، داخل المنظمة خاصة بها ،

---

(1) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص ص 287 – 289 .

(2) Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , ed , d'organisation , Paris , 1986 , P 35 .

وتصورها للحياة التنظيمـــية مختلف، وطريقة إدراك خاصة، وكذا إرثها المشترك من الخبرات والتجارب، وطريقتها الخاصة في تحليلها لتلك التجارب.

هذه الثقافات لا تتشكل في البداية بل إنها نتيجة تفاعلات في مدة طويلة تسمح بتجميع الأفراد حسب طرق تقديمهم وإدراكهم المشتركة، فكل جماعة إنسانية تتشكل من مجموعة من المعايير والقواعد وإرث مشترك من التجارب المشتركة والتصرفات ومجموعة من الاستجابات وردود الأفعال اتجاه الأحداث، فالثقافة التنظيمية ليست مجموعة من الإشارات الفلكلورية التي تلبسها المنظمة، ولكنها نتيجة لمسار وصيرورة خلق و إبداع متواصل وحصيلة طرق التصرف وأداء الأشياء وحتى اختيار المعايير.

لهذا لكي تتطور الثقافة التنظيمية تحتاج إلى إطار محدود حقيقي، بحيث يكون لكل فرد الإمكانية لكي يختبر وجوده من خلال تصرفاته مع الآخرين، فوجـــود الثقافات الفرعية لا يمكن أن يكون أمرا مبرمجا من طرف إدارة المنظمة، وليست نتيـــجة صرفة لاستقرار وتوازن المنظمة، بل هـــي صـــيرورة طبيعية لوجود واتصـــال الأفـــراد فيما بينهم، فوجودها يحمل القيادات الإدارية على العمل من أجل تعزيز دمج تلك الثقافات لتطوير نسق ثقافي، يعبر عن قدرة جماعية للمنظمة ويرسخ و يطور سلوكات تنظيمية تعبر عن الولاء والانتماء للمنظمة كعضوية جماعية.

المطلب الثاني: الثقافات المتحدة:

يمكن تصنيف ثلاث أنواع من هذه الثقافات[1]:

الفرع الأول: الثقافات القوية:

هناك عاملان أساسيان يحددان قوة الثقافة:

– **الاجتماع:** أو مدى المشاطرة لنفس القيم المهمة، والحيوية في المنظمة من قبل الأعضاء، حيث تكون قوية كلما كان هناك إجماع أكبر من الأعضاء على القيم، والمعتقدات الحيوية في الثقافة التنظيمية، ويعتمد هذا الإجماع على تنوير العاملين، وتعريفهم بالقيم السائدة في المنظمة، وكيفية العمل بعملية اتصالية، وكذا بنظم المكافآت، والحوافز التي تعزز التزام بتلك القيم، ويساعد الآخرين على تعلمها.

([1]) John P.Kotter et James L . Heskett : **le second souffle de l'entreprise culture et performances** , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993 , P 23 .

– **الشدة:** وتشير إلى مدى قوة تمسك الأعضاء في المنظمة بالقيم والمعتقدات المهمة،حيث تزداد قوة ثقافة المنظمة يتزايد شدة التمسك العاملين بتلك القيم الحيوية في سلوكهم[1].

فنجـــد أن أفـــراد المنظمة يتقاسمون مجمـــوعة من القيم والسلوكات المتشابهة والمتمـــاثلة، ويملون على زرعها وترسيخا في الأعضاء الجدد بمجرد انضمامهم إليهم، وأي فرد يخالف تلك السلوكات المشتركة يكون محل مراقبة، لعدم تمثلهم في السلوك المتوقع منهم.

ترتكز نتائج الثقافة القوية على:

– توجيه الأفراد نحو هدف مشترك، حيث كل الأفراد لهم سلوك تنظيمي مشترك لتحقق الهدف.

- تساعد على استقرار وتوازن المنظمة، وذلك بتحفيز الأفراد على العمل، من خلال الاحتكام إلى مجموعة من القيم المشتركة مما يخلق نوع من الانسجام.

– مبدأ المشاركة في وضع الأهداف الذي يبعث الشعور بالالتزام لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

– تتميز بذهنيات متفتحة على المخاطرة وحب التعرف، حتى يقوم الأفراد تلقائيا بتجديـــد جهودهم من أجل إيجاد حلول للمشكلات وكذا تنفيذها.

– مسايرة التغير والتكيف معه.

– الاعتراف المتبادل و المسؤول مما يوفر الشعور الانتماء.

تدوم هذه السلوكات من خلال عمل القيادة الإدارية باتصال بكل الأعضاء وشرح رسالة المنظمة وتعزيز مختلف سلوكات التعاون وتحفيزها لزيادة قوة التمسك بها، هذا بتكريس معظم وقتهم لذلك فالمنظمة ذات الثقافة القوية ترتكز على مجموعة من المبادئ والتطـــبيقات الواضـــحة، فكل فرد يحترم عمل الآخرين والكل يعمل في مناخ تسوده الثقة المتبادلة لتحقيق هدف مشترك،، والتساؤل الذي تثيره هذه النظرية ما يخص حشو الدماغ الثقافي الذي يقود الأفراد إلى التفكير والتصرف بنمطية وفي اتجاه واحد حيث عندما يكون ذلك الاتجاه إيجابي يمكن تصور أنها ثقافة قوية تساهم في نجاح المنظمة، لكن إذا كانت الطريقة المختارة سيئة يتجه أعضاء المنظمة إلى النكبة و تضطرد التحديات.

([1]) محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 318 .

باختصار أن هذا كله يتعلق بحشو الدماغ الثقافي للمنظمة الذي يعبر عنها ككـــيان قائم بذاته، فالثقافات القوية يمكن أن تمارس تأثيرا سلبيا بخلقها تعطيلات داخل المنظمة، أو يمكن أن تكون لها آثار إيجابية بإحداث توازن و تكامل المنظمة، فالثقافة القوية ليست بالضرورة مؤهل نجاح في السباق إلى التفوق والتميز والنجاح[1]، إذ هناك علاقة تبادلية بين الثقافة القوية وتوازن و استقرار المنظمة، لكن قد تصبح تلك الثقافة إلى ثقافة خانقة ومتصلبة، وكابحة للتغيير والتكيف، وتمنع من تنفيذ التوجهات الجديدة.

نجد في المقابل **الثقافات الضعيفة** التي يسيـــر الأفراد فيها في طرق مبهمة غير واضحة المعالم ويتلقـــون تعليمـــات متناقضة ، هذه الثقافة لا تحضا بالقبول الواسع وتفتقر المنظمة فيها إلى التمسك المشترك لأعضائها بالقيم ومعتقدات تحقق التوافق والتوحد في انتهاج سلوكات نمطية لتحقيق الهدف[2] هذا ما يسمح بتكون ثقافات فرعية متباينة عكس الثقافة القوية التي لا تسمح بذلك، لأنه في الثقافات الضعيفة لا تحتكم الجماعة أو مجتمع المنظمة إلى مبادئ وقواعد مشتركة مرجع للسلوك، مما يجعل المنظمات ذات الثقافة الضعيفة إلى الاعتماد على القوانين واللوائح المكتوبة[3]، لأن القيم والمعايير الاجتماعية السائدة عديمة المعنى للفرد.

الفرع الثاني: الثقافات المتكيفة:

إن العلاقة بين الثقافات التنظيمية وتوازن واستقرار المنظـــمة لا يعتمـــد في هذا على قوتها، وإنما على مدى ملاءمتها للبيئة (المحيط) وتكيفها معه، أي مدى ملاءمتها لسياق الوضعية العامة التي توجد فيها المنظمة، أو الهدف الذي تسعى إلى تحقيقه.

الغرض الأساسي لهذه الثقافة هو تحفيز المورد البشري، وتوجيه سلوكاته، مع الأخذ بعين الاعتبار طبيعة الأفكار الذي تتدرج فيه، فكلما كان التكيف مع البيئة المحيطة، كلما زاد من توازن النسق الاجتماعي للمنظمة، هذه النظرة تبين أنه توجد ثقافة مثالية تصلح لكل المنظمات وكل الظروف، لأن المنظمة تعيش اليوم في محيط أصبح فيه التغير هو القاعدة الإدارية، التي تعمل على تعزيز، وتطوير ذلك النسق الثقافي للمنظمة، للتكيف مع البيئة الجديدة، والشكل الآتي بعد تعديله، يوضح نشأة وأثر ثقافة، غير متوافقة مع إستراتيجية المنظمة.

---

(1) John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit , P 33 .

(2) مصطفى محمود أبو بكر: **دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية** ، مرجع سابق، ص 316 .

(3) أحمد بوشناقة و أحمد بوسهمين : **أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة ، ص 03 .

الفرع الثالث: الثقافة المتطورة:

هذه الثقافة هي الأخرى تهتم بمشكل التكيف، يتمثل منطلقها في ضمان النجاح الدائم والمستمر للمنظمة في كونها تساعدها على توقع التغيرات والتكيف معها[1]، ويضيف **رالف كليمان (Ralph Kilmann)** إن الثقافات المتطورة تفترض فلسفة من التنظيم، ومن العقليات أو الذهنيات ، تتمحور حول تذوق الخطر، الثقة وحب التصرف، الأفراد يشتركون عفويا، جهودهم من أجل حل مشاكل معينة، وجعل قيد التنفيذ حلولا، فيسود داخل المنظمة شعورا بالثقة، والذي يعطي لكل واحد الضمان، والأمان بأنه قادر على تجاوز، و اختراق كل الصعوبات، والتحكم في كل الوضعيات التي تكون حاضرة، الجميع يتقاسمون الحماس، ونفس الشعور بالواجب، من أجل قيادة المنظمة إلى طريق النجاح، أعضاء المنظمة متكيفون ومبدعون.

إن الثقافات المتطورة عكس الثقافات الصلبة والجامدة التي هي من النوع البيروقراطي، فالأفراد لا يشتركون في الأحداث ويرفضون تحمل الأخطار ولا يملكون روح الإبداع وكذا سوء تنقل المعلومة وتتميز كذلك بالإفراط في المراقبة، ما يجعلها محبطة للحوافز و مكبتة للحماس.

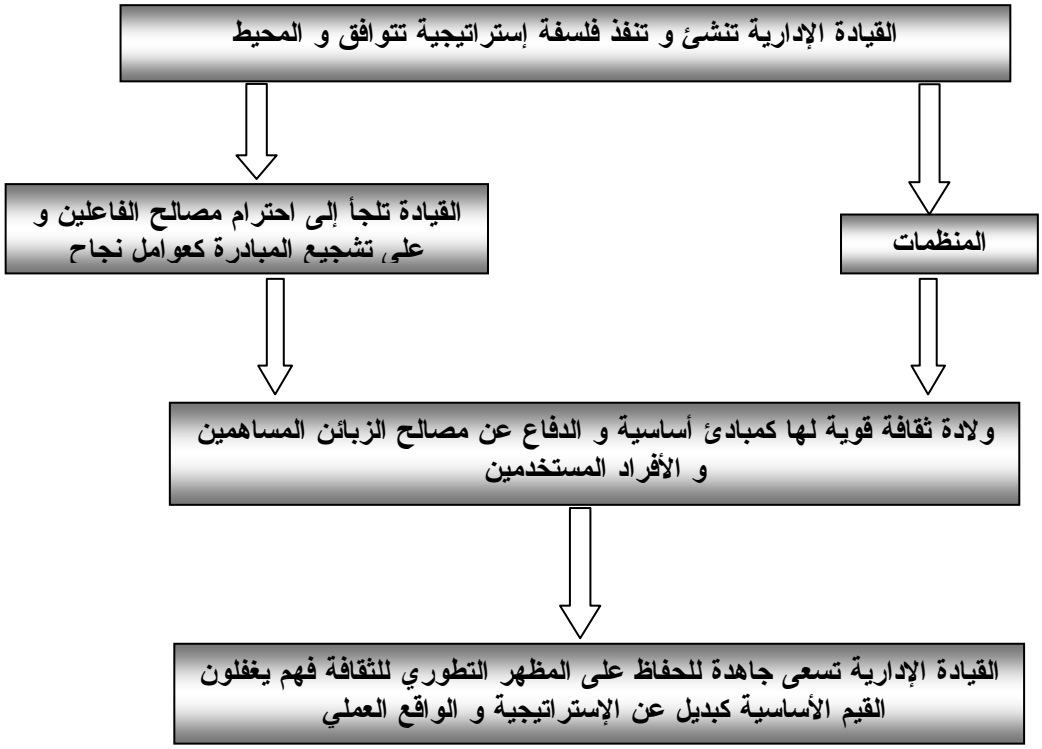
فالثقافة المتطورة تثمن وتشجع روح المنظمة، الذي يمسح باكتشاف، واستغلال إمكانيات جديدة، للتكيف في فترات التحول[2]، بينما **كوثر (Kotter)** يركز على أهمية القيادة أكثر من روح المنظمة، فالوظيفة الأولى للمسير هي توليد التغيير، ولأن فلسفة المنظمة ترخص المبادرة على كافة المستويات التنظيمية فإن ذلك يسهل ركوب المخاطر والإبداع والاتصال وإشراك الأفراد.

تقوم الثقافة المتطورة على التكيف مع المتغيرات التي تحصل، ولا يتحقق هذا إلا من خلال قيادة قوية للمنظمة، مما يحقق كفاءتها.

---

(1) John P.Kotter et James L . Heskett : Op cit, P 53 .
(2) Ibid , P 54 .

فالشكل الآتي يوضح كيفية تطور، وديمومة الثقافة من خلال قيادتها الإداري.



شكل رقم(14) : كيفية تطور وديمومة الثقافات المتطورة .

Source : .Kotter et Heskett , Op cit , P 67 .

المطلب الثالث:حدود الثقافة التنظيمية:

تتموقع الثقافة التنظيمية بين المفهومين، الثقـــافة الخارجية (الثقافة الوطنية ، الثقافة الجهوية) والثقافات الفرعية، لتعبر عن نوع من أنواع الثقافة التنظيمية في شكلها، وأدائها لوظائفها، وفي تنظيم الروابط الاجتماعية، لتصبح التفاعلات تنتج ثقافتها، كبرمجة جماعية مشتركة، في إطار مشترك، كمرجع للسلوك التنظيمي.

إن الثقافة التنـــظيمية في توسطـــها أهداف الفرد، وأهداف المنظـــمة، تعبر عن حـــدود لها، كطريقة للضبط الاجتماعي، وكطريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي، لتصبح قدرة جماعية، في نمط التفاعلات للكيان الاجتماعي، تعرف تلك الحدود المنظمة كثقافة فرعية في المجتمع.

الفرع الأول:الثقافة كهوية:

إن المعتقدات والاقتراحات والرموز، والمفاهيم والقيم المشتركة، داخل المنظمة تشكل النسيج الأساسي للثقافة التنظيمية، التي تـــحدد إلى حد بعيد السلوك التنظيمي، في مجالات أنمـــاط الاتصال وأساليب حل المشاكل، وتطبق الحوافز، وطبيعة المناخ التنظيمي، وفي كيفية التعامل مع أعضاء التنظيم[1].

هذه المضامين المشتركة التي تكونت عند العاملين في المنظمة عبر الزمن، وهي تبني للمنظمة هويتها المميزة، هذا أن لكل منظمة ثقافة خاصة بها تكونت عبر الزمن تضم في ثنـــاياها، وغالبا ما تكون بشكل مكتوب كالقيم والمشاعر والقواعد والتشريعات[2] ، لتصبح المنظمة هيئة للتنشئة الاجتـــماعية وبـــناء الشخصية الاجتـــماعية أي تنميـــة روح الانتماء إلى المجموعة، ولتحدد الهوية بصفتها مجموعة قوائم السلوك واللغة، فالثقافة تسمح لشخص أن يتعرف على انتماءه إلى جماعة اجتماعية والتماثل معها[3].

فالهـــوية بالنسبة للفرد تعني الشعور بالوجود ككائن متماسك ومتميز ومعروف كما هو من طرف الآخرين، أما بالنسبة للمنظمة فهي نظام من الخصائص المطورة من طرف المنظـــمة الـــتي تعطيها تمثيل أو صورة خاصة تشكل مدلول عميق للثقافة، في شكل الصورة الواعية وغير الواعية التي يشكلها الأفراد عن منظمته وعن الحياة التنظيمية.

فجوهر الهوية يمنح أساسا للظواهر الثقافية[4]في صورة جماعية لما تمثله المنظمة لكل الذين يعملون فيها تتجسد على مستوى الأفكار والمعتقدات، بينما نجد الهوية على مستوى الانفعالات عبارة عن نظام من الخصائص المطورة بواسطة المنظمة، والتي تعطيها تصـــورا خاصا مستقرا ومنسجما،فهي الـــتي تمـــون الإسمنت التنظيمي للاتصال الداخلي، ويربط هذا الأخير بالاتصال الخارجي ويؤسس بذلك انسجامها ، فمراجعة هوية المنظمة تهتـــم بداية بتاريخها والحاضر يسجل بالضرورة تيار في التـــاريخ فالمنظمة حاملة في تاريخها لمعرفة متراكمة التي هي إحدى أعمدة هويتها ،والتي هي عبارة عن منتوج للزمن الذي يسمح بتحقيق الانسجام والتوافق لمجموعة المنظمة لتصبح ثقافة فرعية في المجتمع.

الفرع الثاني: طريقة للضبط الاجتماعي:

إن تطور المنظمة بالاعتماد على تغيير ثقافتها وتطوير الذهنيات والعقليات السائدة يعني عدم الاعتماد على التوزيع الحرفي للأدوار، وتقسيمها بصورة بيروقراطية، أي الاعتماد على الأطر الرسمية والقانونية لتوجيه السلوكات الفردية والجماعية لتحقيق الهدف المشترك، لكن الجهاز البيروقراطي غير قادر على

---

(1) Donald . f . Harvey : u,Columbus , Ohio : **Charles E.Merill publishing** , co , 1982 , P 44 .

(2) مؤيد سعيد السالم :**تنظيم المنظمات**، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 ، ص 159 .

(3) Reitter-R- et al : **cultures d'entreprise** , Op cit , P 21 .

(4) Stratogor : **Politique générale de l'entreprise** , 3 eme , ed ,Dunod , Paris , 1997 , P 532 .

تحقيق التأقلم الخارجي والاندماج الداخلي، مما يجب الاعتماد على الثقافة التنظيمية كبديل للرسمية لضبط الروابط والعلاقات الاجتماعية لتشكـــيل كيان اجتماعي يعبر عن قدرة جماعية،حيث أن هذا الضبط الاجتماعي الذي تقوم به المنظمة يضمن ثلاث آليات:

- اقتسام القيم المشتركة التي تعبر عن الرغبة الجماعية للسلوك المرغوب فيه يشير إلى العمل الجماعي والتفوق والابتكار و الانسجام مع الأفراد.
- الاعتماد على أطر مرجعية واحدة لتوجيه السلوك التنظيمي و لتعبر عن القدرة الجماعية في حل المشكلات.
- الشعـــور بالانـــتماء إلى جمـــاعة واحـــدة، مما ينتج هوية مشـــتركة و ثقافات فرعية متضامنة ومتعايشة في ثقافة مشتركة.

هذه الآليات الثلاث تعبر عن التوافق الثقافي لأعضاء التنظيم، مما يعبر عن مضامين توحد السلوكات وكبديل عن الرسمية لضبط التفاعلات نحو تحقيق الهدف وتوازن واستقرار النسق.

الفرع الثالث: طريقة لتحقيق الدمج الاجتماعي:

إن دمـــج الأفـــراد في الثقافـــة التنظيمية لبناء وتشكـــيل كيـــان اجتماعي منتـــج لهـــوية وأسلوب موحد للحلول والتجارب في مواجهة عمليات التكيف الخارجي والاندماج الداخلي، كانت تعتمد على آليات التحفـــيز كعامل أساسي في تحقيق النجاعة والفعـــالية التنظـــيمية، وكذلك بالاعتماد على تحقيق الرضا العمالي كمقابل للعقلنة التايلورية[1]،لكن الثـــقافة التنظـــيمية هي مرحـــلة للدمج الثقافي، يجـــعل العاملين يشعـــرون بالانتساب والانتماء والولاء للمنظمة، بالاعتماد على مضامين الثقافة والتي تتجسد في[2]:

- مفهوم العمل كقناعة وقيمة في حد ذاته.
- قناعة العامل وحبه وإحساسه بالمهنة مما تشكل مصدر قناعة في العمل وانتساب للمنظمة.
- البنية التنظيمية لعلاقات العمل ودورها في دمج الفرد في المحيط الاجتماعي وما يتولد عليها م1ن قيم ومعايير اندماجية.
- نوع المنتوج الذي قد يشكل قيمة ينجذب إليها.
- شبكة القيم التنظيمية التي من شأنها إيجاد صيغ للدمج الجماعي للأفراد في التشكيل الاجتماعي للمنظمة.

([1]) M.thevent : **implication des personnes dans l'entreprise** , 3eme colloque , Euro maghrébin des ressources humines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999 , P P 18 -20 .
([2]) Ibid, P P 16-17.

المبحث الثالث:مستويات وأبعاد ونماذج الثقافة التنظيمية

المطلب الأول: مستويات الثقافة التنظيمية:

إن الثقافة التنظيمية هي ثقافة لكيان اجتماعي، أو نسق اجتماعي قائم بذاته، ومما لا شك فيه أن كل عضو في هذا الكيان الاجتماعي يدخل للمنظمة محملا بالثقافة التي اكتسبها عن طريق التنشئة الأسرية والاجتماعية ، التي عملت على تطبيع سلوكه وتوجيهه أينما وجد، فهي طريقة للتعبير والتفكير والتحرك وحل المشاكل[1].

فالفرد قبل دخوله المنظمة لديه مرجع قاعدي يستند إليه لتوجيه سلوكه وأفعاله ، كون هذا المرجع القاعدي عن طريق التنشئة الاجتماعية والأسرية، هذه العوامل الثقافية التي يحملها الفرد إلى المنظمة لها الأثر الكبير على تكوين الثقافة التنظيمية، هذا يعني أن هناك ثقافة خارجية تحيط بالمنظمة وتؤثر فيها من خلال برمجة مختلف الذهنيات والعقليات التي ستكون في المنظمة، تعيش في مناخ اجتماعي وثقافي له خصوصياته على المستوى الوطني و الجهوي، التي تكون أصول وبرمجة ثقافية للمؤسسين تعتبر كمؤشرات ثقافية خارجية تؤثر على ثقافة المنظمة في مقابل، كون المنظمة تتميز بثقافة خاصة بها تحدد هويتها[2].

الفرع الأول:الثقافة الوطنية:

إن الخصوصية الثقافية النوعية التي يتميز بها مجتمع عن الآخر، تلعب دور عامل في دفع كل منظمة إلى تبني أشكال هيكلية، وطرق تنظيمية تتماشى ومجمل أنماط السلوكات المكتسبة الخاصة بالبلد المعني، وذلك وفق نموذج ثقافي ضمني[3].

أي لها أثر كبير على تحديد آليات الدمج الداخلي، والتأقلم الخارجي، الذي تتبناه كل منظمة في تفاعلها مع هذه الثقافة الخارجية التي تميز المجتمع الذي هي موجودة فيه، فثقافة المجتمع الأمريكي تختلف عن ثقافة المجتمع الياباني، وثقافة المجتمع الجزائري والفرنسي، فمثلا ما وقعت فيه المنظمة الجزائرية الصناعية تبنيتها لمختلف نماذج التسيير التي أثبتت نجاحها في مجتمع غير مجتمعها جعلها هجين لتلك التجارب، ولم تستطع بناء تجربة تقوم على قدراتها و خبرتها في عملية التكيف وحل المشكلات التي تواجهها.

تبرز أهميته الثقافة الوطنية من خلال نظرية (z) لـــ (**w.ouchis**)، يبين أن الطابع التسييري للمنظمة اليابانية أطلق عليه نظرية (Z)، نموذج ينطلق في مبادئه وآلياته، من السمات الثقافية التي تطبع المجتمع الياباني من جهة، وتأثير ذلك على الثقافة التنظيمية للمنظمة[4] من جهة ثانيـــة، فملامح الثـــقافة الوطـــنية

([1]) E.T.Hall , **Au delà de la culture** , ed , seuil , Paris , 1991 , P P 22 – 30 .
([2]) Reitter (R)et outers : **cultures d'entreprise** , vuibert gestion , Paris , 1991 , P P 22-30 .
([3]) Aubert(N) et Al , Op cit , P 550 .
thevent (Maurice): **la culture en neuf questions in , R . F . G** , N° 47-49 s/o , 1984 , P 11 . ([4])

اليابـــانية تشغل أهميـــة كبيرة في كفـــاءة المنظمة واستمرارها، وكذلك بالنسبة للمنظمة الأمريكية التي تستمد هويتها من الميزات الثقافية العامة للمجتمع الأمريكي.

الفرع الثاني:الثقافة الجهوية :

للمتغيرات الثقافية التي تميز منطقة جهوية معينة كمحيط خارجي تنشط فيه المنظمة الصناعية، تأثر على الثقافة التنظيـــمية لتلـــك المنظمات بـــما يميز الجهـــة التي هي موجودة فيها، ويـــبرز ذالك جليا في اختلاف الثقافات الجهوية الفرنسية وتأثيرها على ثقافة المنظمة وعلى نمطها ألتسييري من خلال نتائج الدراسات التي أجريت في فرنسا[1]، وحتى هذه الصورة يمكن أخذها في الجزائر، والتي طبعت سلوكات داخل منظماتنا كالولاء للجهة أو العمل وانتهاج مختلف السلوكات داخل المنظمة ولاء للجهة.

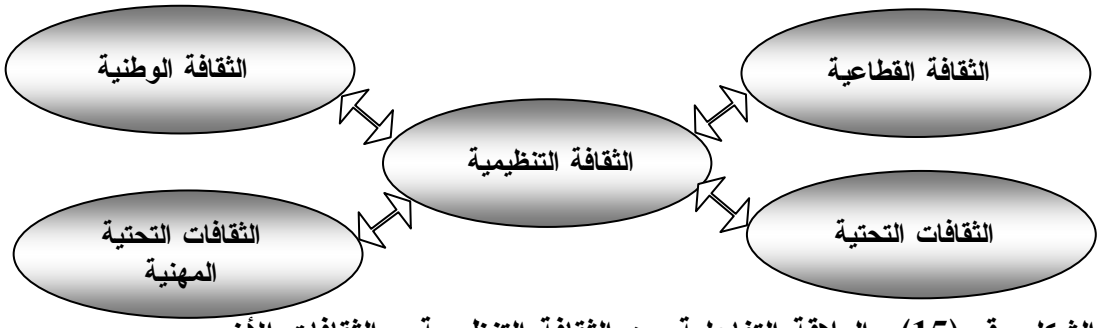
إن هذين النوعين الســـابقين اللذين يشكلان المحيط الثقـــافي الخارجي لأي منظمة ويترك بذلك أثـــره على النسق الثقافي، كذلك أن للمنظمة هوية واستقلالية نسبية عن محيطها تتفاوت حسب درجة قوة هذه المتغيرات الثقافية الخارجية من جهة، وحسب درجة تشكل وقوة هذا النسق الثقافي في حد ذاته، لكن هذه الثقافة التي تميز هوية البناء الاجتماعي للمنظمة هي في استقلالية نسبية عن المحيط الثقافي الخارجي تأثر وتتأثر به.

كذلك هذا يبرز دور الثقافات الفرعية أو التحتية للنسق الثقافي التي تكون غالبا متفرعة من التنوع المهني المتمثل في الخاصية والنوعية التي تشكل النشاط الإنتاجي للمؤسسة[2]، هذه الثقافات التحتية دورها في تحقيق الدمج والشعور بالانتساب للمهنة أو الشخص المهني أو قطاع النشاط للمنظمة يصبح من العوامل المساعدة على تشريب الثقافة التنظيمية التي من وظائفها تحقيق الانسجام الداخلي.

مما سبق يتضح أن ثقافة المنظمة فـــي تفاعل دائم بين الثقافة الوطنية والجهوية والثقافات الفرعية وحتى ثقافـــة القطاع أو النشاط الذي تؤديه المنظمة، فالشكل الموالي يوضح العلاقة التفاعلية، بين الثقافة التنظيمية والثقافات الأخرى.

([1]) Ibid , P 11

([2]) thevent(Maurice) : **la culture en neuf questions** ,op cit, P 12 .



الشكل رقم (15): العلاقة التفاعلية بين الثقافة التنظيمية و الثقافات الأخرى

Source : Pierre Morin et Eric delvallée**: le manger a l'écoute du sociologue** , Paris , ed . organisation , Paris , 2000 , P 46 .

يوضح الشكل أن الثقافة التنظيمية ليست نسق مفتوح على الأنساق الفرعية المشكلة للمنظمة فقط، بل هي نسق متفتح كذلك على المحيط الداخلي والخارجي، فمكانة الثقافة التنظيمية بين المستويين السابقين (الثقافة الوطنية، والثقافية الجهوية) والثقافات الداخلية التي تعيش داخل المنظمة مصدرها الجماعات المختلفة، هذه الثقافات ليس بالضرورة منسـجمة مع بعضها البعض أو بالأحرى مع الصورة التي تنشرها ثقافة المنظمة، فهي على خلاف الثقافات الفرعية تعني بالجماعية الاجتماعية التي تعيش داخل حدود المنظمة، فعلى المراجع للثقافة التنظيمية أن يبحث في الثقافة الخارجية وفي الثقافات الفرعية الداخلية عن العناصر التي تسمح له بتبيان الخطوط الغالبة للثقافة.

المطلب الثاني: أبعاد الثقافة التنظيمية :

بعد ذكـر مفهوم الثقافة التنظيمية،مكوناتها ووظائفها، يتبين حسب **هوفستاد (Hofstede)** أن المنظمة مرتبطة بالثقافة، وأن كل شخص بثقافة معينة سيفضل نوعا معينا من هيكـلة المنظمة يتسق مع قيمه ويلبي حاجاته[1]، تعد مرجع قاعدي فكري، بقيم ومبادئ يستند إليها لتوجيه أفكاره وأفعاله وآرائه وأقواله وسلوكاته، أو بالأحرى تحكم علاقاته وتفاعلاته داخل المنظمة وتضفي الصفة الاجتماعية عليه.

فهي التفاعلات الإجمالية للخصائص المشتركة، تؤثر في استجابة مجموعة من الأشخاص لبيئتهم كبرمجة فكرية على مستوى المجموعة في نظام للمداولات الموجودة بأذهان العديد من الأفراد، إذ كل فرد يحمل كمية محددة من البرمجة الذهنية التي يمكن ملاحظتها من خلال سلوكه[2].

ومن هذا المنطلق تعد دراسة **هوفستاد (Hofestede)** أهم الدراسات التي سعت نحو وضع إطار متكامل لتحديد الأبعاد أو العناصر الثقافية في أربع متغيرات قطبية، انطلق فيها من فرضية أن الإدارة تحكمها

([1]) محمد مبروك أبو زيد: **المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في ليبيا**، مجلة الدراسات، عدد 20،2005، www.dirasaat.com ، بتاريخ: 12 أوت 2006.

([2]) Hofestede : نقلا عن محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق .

أربعة أبعاد: الإحساس بالمشاركة في السلطة، الرغبة في السيطرة والتحكم (مراقبة عدم التأكد) ودرجة الفردية، وتقاسم الأدوار الاجتماعية بين الرجال و النساء (درجة الذكورية) والتي نلخصها فيما يلي :

الفرع الأول: البعد التدرجي (الهرمي):

أو الفاصل الرتبوي الذي يقاس من مدى تسليم وتقبل العامل للسلطة الممارسة من قبل المسؤول، فهو بعد تسلسلي يكون فيه الفرد الأقل سلطة وأكثر تقبلا للامساواة باعتبارها شيئا عاديا[1].

فيعكس هذا البعد فكرة تقبل فجوة القوة والنفوذ[2]أو الشكل أو الطريقة التي يتعامل بها أفراد المنظمة مع الفروقات الموجودة بينهم، فيما يتعلق بعدم المساواة في السلطة أو القوة الموزعة بينهم.

نجد بعض المجتمعات هنا تقبل بشكل رسمي أولا رسمي لظاهرة السيطرة، التي تنعكس على أسلوب عمل المنظمة، فالمجتمعات ذات البعد التدرجي القوي كالبلدان اللاتينية، طبيعة التقييم تأخذ النمط الهرمي أين يكون الفرد مقتنعا بالوضع الذي يوجد فيه من ناحية ،وتدرج السلطة يكون التمركز متواجد بقوة من ناحية أخرى، بينما البلدان المتميزة بالمسافة التسلسلية القصيرة توجد مركزية قصيرة واتجاه ضعيف لبعد فروقات السلطة.

في هذا الخصوص لاحظ **هوفستاد (Hofstede)** علاقة وطيدة بين بعد السلطة وبعد الفردية، حيث أن المجتمعات ذات التوجه الثقافي الفردي يغلب عليها الاتجاه المنخفض لبعد السلطة، أي تظهر طريقة الإدارة أكثر (ديمقراطية)، وأن معظم الدول الفقيرة هي ذات التوجه الجماعي مع توجه قوي تجاه بعد فروقات السلطة أين النمط الأبوي للإدارة.

وفقا لهذا البعد الثقافي (الهرمي) تفسر العلاقة السائدة المسيطرة داخل المنظمة، أي درجة المشاركة في السلطة، حيث كلما كانت غير سائدة كلما كانت الإدارة أكثر مركزية في المنظمة، تنتج نفس العلاقة للسيطرة الاجتماعية تفسر هذه العلاقة مثلا الانتماء إلى مجموعة متميزة اجتماعيا، كما أن رفض السيطرة الاجتماعية تعكس لامركزية للمنظمة مثل منظمات البلدان الأسكلدنافية وفرنسا مثلا ذات توجه قوي كبير.

الفرع الثاني: بعد مراقبة عدم التأكد :

أو بعد تجنب المخاطرة وظروف عدم التأكد، يشير هذا البعد إلى مدى شعور الأفراد بعدم الارتياح للمواقف الغامضة، أو المخاطرة، وعدم التأكد والنفور منها[3]، يسمح هذا المتغير الثقافي بقياس درجة تقبل أفراد المنظمة ما للجانب اللاتوقعي والمحير لبعض الأحداث، فالأفراد ذوو مراقبة عالية لعدم اليقين يشعرون بنوع

([1]) - Hofestede (G) : **cultures conséquences**: International différence in Work reloted values,sage, Beverly Hills, 1980, P 390 .

([2])عبد الناصر محمد علي حمودة :**إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية**، داينمك للطباعة،مصر،2005، ص 137.

([3]) نفس المرجع ، ص137 .

من القلق إزاء الوضعيات الغامضة التي يتعذر توقعها، لذا يلجئون إلى سلوكيات صارمة للتخفيف من حدة عدم اليقين وكذا التصـــديق على حقائق مطلقة، يحاولون بذلك الاحتفاظ بوضع مريح بالتركيز على الممارسات أكثر من المبادئ، كما أن الانحرافات غير مقبولة.

وبعبارة أخرى يشير هذا المتغير إلى مدى كون أعضاء ثقافة ما مبرمجون (مبدعون) لمواجهة وضعيات غير مهيكلة[1]، أي هذا المتغير يعكس درجة اضطراب المنظمات، فالبعض منها بحاجة إلى التخطيط للمستقبل، برسم التطورات الممكنة في شأنه تخفيض الاضطراب والقلــق، والبعض الآخر عكس ذلك يــحب عدم التأكد الذي يظهر كتحدي يجعله يبرهن على قدرته على التكيف.

الفرع الثالث: بعد الفردية مقابل الجماعية:

أي مدى اتجاه سلوك الأفــراد إلى الاهتــمام بحياتهم الخاصة والنــزوح إلى الاستقلاليــة، فالفردية هي درجة تعلم أفراد المنظمة للعمل بشكل مستقل عن الآخرين، وليس كأعضاء في جماعة متماسكة وتقابل الثقافة الفردية ثقافة العمل الجماعي التي يكون فيها الإخلاص نحو الجماعة ومصالحها أكثر من المصالح الفردية، فالروح الجماعية تفضل العمل الجمــاعي وهو ما يفسر نجاح حلقات الجــودة في اليــابان، وأهمية العلاقات غير رسمية في منظمات أمريكا اللاتينية والإفريقية فهذه تقلص المسافة بين الرئيس والمرؤوسين.

فوفق الثقافة الفردية يكون هناك تفضيل للعلاقات الاجتماعية المتباعدة، أي ترابط اجتماعي ضعيف يكون اهتمام الفرد منصب حول مصالحه الشخصية، بينمــا في ثقافة العمل الجماعي توجد علاقات اجتماعية قويــة بين أعضائها، ودرجة اهتــمام بعضهم بالبعض الآخر تكون عالــية، والأولية لأهداف الجماعية[2].

الفرع الرابع: بعد الذكورية مقابل الأنثوية:

تمثل هذه الثنائية درجة تقبل المشاركة المتكافئة في الوظائف الاجتماعية بين الرجال والنساء في المنظمة، والقيم المرتبطة بالعمل لا تبنى هذه الثنائية على تقسيم العمل حسب الجنس فقط، بل تسمح بقياس الأهمية التي يعطيها كل فرد إلى مصالحه الشخصية، مقارنة بالمصالح الجماعية لأعضاء المنظمة، فدرجة الذكورية أو الأنوثية تحدد نمط التأنيس الذي يتخذه العمل في الثقافات المذكرة ،فالعمل المؤنس هو ذلك الذي يسمح للفرد بتلقي التقديرات المستحقة في تحقيق الذات والنجاح[3]، أي هناك ميل إلى استخدام القوة للحيازة والاستحواذ على كافة الماديات الحيادية، لتعكس القيم وصفات البطولة، والنجاح المادي، واتجاه منخفض نحو رفاهية للأعضاء الآخرين.

([1]) Huault (T) : Op cit , P 100 .

([2]) محمد مبروك أبو زيد : مرجع سابق .

([3]) Huault (T) : Op cit , P 100 .

أما ثقـــافات الأنثى ترمي إلى سياســـة تأنيس العـــمل بتـــوليد روح التعـــاون لدى العمال وإقامة اجتماعات ممتعة، أي تشير إلى العلاقات الاجتماعية المتسامحة والمودة والليونة والتلاطف مع ضرورة التركيز والاهتمام بجودة الحياة الإنسانية ومساعدة الضعفاء[1].

الفرع الخامس:بعد الحاضر مقابل المستقبل:

ويضيف بعد خامس وهو التوجه نحو المدى الطويل، والمدى القصير، وهي الاتجاهات الثقافية المتعاكسة، واحدة تغفل القيم المرتبط بالمستقبل، كروح الاقتصاد والمثابرة، والأخرى نحو القيم التي تركز على الحاضر.

تشير الثقافة الآنية أو المتوجهة بالحاضر إلى تركيز واهتمام واضحين في منظمة معيـــنة، عند تناولها أمرا بالتفحص والمعالجة بما يحيط بالموقف الآنـــي، أما التوجه نحو مد الرؤية إلى ما قد يتوقع حدوثه مستقبلا، حيث تصنف المنظمات في الصين واليابان وكوريا الجنوبية بثقافات طويلة الآجال، بينما على النقيض من ذلك في الولايات المتحدة وبريطانيا وكندا.

لقد أشارت العديد من الدراسات إلى صلاحية أبعاد هوفستاد(Hofstede)، وتم استخدام هذه الأبعاد الثقافية من قبل العديد من الباحثين في دراسة العلاقة بين الثقافة ومواضيع إدارية مختلفة مثل: الثقافة والهيكل التنظيمي، الثقافة ونظام الرقابة الإدارية، بينما هذه الدراسة محاولة لربط الثقافة التنظيمية وتطويرها بالقيادة الإدارية التي تعمل على تطوير وتحديد درجة تلك الأبعاد، من خلال تعزيز مختلف السلوكات التنظيمية.

1- مدى تقبل التوزيع غير متساوي للقوة و النفوذ	
ثقافة رافضة للبعد التدرجي	**ثقافة متقبلة للبعد التدرجي**
ثقافة تعمل على تدنيه عدم المساواة في توزيع القوة بين أفراد المنظمة، وتجعل طريق السمو والتفوق متاحا أمام الجميع، وبالتالي فهي لا تعتبر أو تحبذ وجود فروق في توزيع القوة والنفوذ بين أعضائها.	**تنحو نحو تمايز قيمي مغاير تماما للأولى،يعد التباين في توزيع القوة والنفوذ أمرا مقبولا أوطبيعيا، كما أنه من المقبول عدم فتح طريق التمييز أمام الجميع مع إلغاء مزيد من الاهتمام، والاعتبار نحو تمايز الأفراد من حيث القوة .**
2- مدى تجنب المخاطرة و ظروف عدم التأكد	
ثقافة متجنبة للمخاطرة	**ثقافة مخاطرة**
تعطي أهمية كبيرة للقواعد وتشريعات	**لا تلقي أهمية أو قيمة نحو الأشياء**

(1) عبد الناصر محمد علي حمودة : مرجع سابق ، ص 137.

المنظمة للعمل الجاد أو الشاق، والامتثال أو الطاعة و الأمن و الالتزام بسلوكات صارمة .	**السابقة، ولا تنظر إلى العمل الجاد أو الشاق كفضيلة في حد ذاته، تعطي قيمة عالية لتحمل المخاطرة (مغامرة الدخول في مواقف خطرة أو عدم التأكد) .**
3- مدى التوجه بالذكورية مقابل الأنوثية	
ثقافة ذكورية التوجه	**ثقافة أنثوية التوجه**
تميل بوضوح نحو التميز بين دور الجنسين ، والميل نحو دعم سيطرة الرجال، علاوة على تركيز واضح على الأداء الاقتصادي .	**تركز على قبول شيوعية دور الجنسين و المساواة بينهما مع تركيز أكبر على تحسين جودة الحياة كقيمة في حد ذاتها .**
4- مدى التوجه نحو الفردية في مقابل الجماعية	
ثقافة فردية التوجه	**ثقافة جماعية التوجه**
التركيز على الاستقلالية والمبادرة الشخصية واحترام حقوقية الفرد .	**تفضيل التعاون والاعتماد المتبادل و الولاء نحو الفريق المنتمي إليه .**
5- مدى التوجه بالحاضر (لأجل قصير) مقابل التوجه إلى المستقبل (الأجل الطويل)	
ثقافة موجهة بالحاضر (الأجل القصير)	**ثقافة موجهة كالمستقبل (الأجل الطويل)**
تركز على الثبات و الاستقرار الشخصي و حفظ ماء الوجه وغيرها من الدقائق و التفاصيل الاجتماعية .	**تركز على بعض القيم مثل المثابرة والإصرار، والادخار أو المحافظة والتوفير مع تركيز أكبر على فروق المكانة الاجتماعية .**

الشكل رقم (16) توظيف أبعاد الثقافة التنظيمية .

المصدر : عبد الناصر محمد علي حمودة ، مرجع سابق ، ص 139 .

الشكل الآتي يعرض تلخيص لهذه الأبعاد مع المقارنة بين طرفي كل مجال، يوضح طريقة تشكل السلوكيات في النمط الذي تضفيه من خلال الإحساس بالمشاركة في السلطة، والرغبة في السيطرة والتحكم، ودرجة تقاسم الأدوار الاجتماعية، والاهتمام بالحاضر أو مستقبل المنظمة.

تولد عن جهود **هوفستاد (Hofstede)** فكرة الخرائط الثقافية (Culture Maps)، فقد قام بإعداد مجموعة من الخرائط الثقافية ذات البعدين(Two Dimensional Cultural Maps)، التي يمكن استخدامها في تشخيص الخصوصيات التنظيمية للمنظمة[1].

وباعتبار الفرد متكون من ثنائية (الجماعية والفردية) الشيء الذي يلزم تحقيق التوازن بينهما، وإلا طغت إحداهما على الأخرى، فمثلا المجتمع الياباني حقق التوازن، وذلك بفعل أسلوبه في الحياة عكس ما نشاهده في المجتمعات الفرنسية وأمريكا وكندا التي طغت النزعة الفردية على مكونة الجماعة، مما جعل الفرد ينسى الجماعية ويتجاهل الآخرين متمركزا حول ذاته متناسبا واجب التضامن والمساعدة، هذه النزعة الفردية منغرسة تماما في العقيـــدة الثقافيـــة الأورأمريكية، وتبرز بوضوح من خلال تشجيع المنافسة ودور المكافأة المادية التي تنمي الاستقلالية وحب التملك[2].

وعلى هذا النحو قاطع **هوفستاد (Hofstede)** بين متغير البعد التسلسلي والفردانية، فتوصل إلى إبراز خمسة أنماط قيادية تنطلق من النمط الاستبدادي " بلدان العالم الثالث "، فمثلا الإدارة الجزائري يبدوا أنها تعمل على تنمية عدة مراكز للسلطة، تتمتع بنوع من الاستقلالية الذاتية والتنافس فيما بينها[3].

تنهي إلى الإدارة بالمشاركة عن طريق استفتاء الجمـــاعة (البلدان الجرمانية والإسكندنافية)، ولاحظ أن هناك علاقة تربط الجماعية بالبعد التدرجي القوي، إلا أن البعد التدرجي الضعيف لا يخص كل منظمات البلدان التي تطبعها الذهنية الفردية، بل نجده في منظمات البلدان اللاتينية خاصة، تلك المتموقعة في أوربا، كما أن التقاطع بين الذكورية ومراقبة عدم اليقين، يمسح باستخراج أشكال التحفيز: تحفيز يعتمد على الحماية ورغبة الانتماء، أي النجاح الجماعي بإعطاء الأولوية إلى نوعية العلاقات الإنسانية، والإطار المعيشي، أما الربط بين متغيري البعد التسلسلي ومراقبة عدم اليقين، فيضفي بنا إلى نماذج وهياكل التنظيم، التي تحدد في النماذج التالية: نمـــوذج موضع الســـوق، نمـــوذج الآلة المزينة، نمـــوذج الهـــرم، نمـــوذج العائلة الممتدة[4].

فالحديث عن الثقافة التنظيمية وفق هذه الأبعاد يمكن من تحديد طبيعة النسق الثقافي للمنظمة، ومعرفة مدى القدرة الجماعية للمنظـــمة، أو مـــدى تكوين القيم الأســـاسية للعمل مشتركة، ومقبولة من طرف جميع المكونات البشرية للمنظمة، ودرجة التمسك والالتزام بها، التي هي سمة تتميز بها المنظمات المتوازنة والمستقرة، فمثلا إذا كانت المنظمة ذات إستراتيجية تسويقية فتكون الثقافة التنظيمية تعبر عن قيم روح المبادرة

---

(1) JHON R, Schermerhon, Joune s.G. Hunt, Richard N Osbrn **: <u>comportement humain et organisation</u>** , 2eme ed, Village mondial , Paris, 2002 , P 56 .

(2) Denis (H) : **<u>Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales</u>** : design organisationnel , cultures , et technologie économica , 1990 , P P 77 – 78 .

(3) خليفة بوزبرة : **<u>السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية</u>** ، الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، 28-1992/11/30، الجزائر ، ص 69

(4) Hofested : **<u>Relativié culturelle des pratiques et théories de l'organisation</u>** , in revue française de gestion , N° 64 , Septembre – Octobre , 1987 , P 20 .

وقبول المخاطرة وتقبل الاخـــتلاف والتعددية ،مما يؤدي إلى درجة عالية من التنسيق الأفقي والتعامل العمودي بين مختلف الوحدات الإدارية[1].

إن الثقافة ذات الفاصل الرتبوي الكبير تفضل وتشجع التوجه نحو تعميم المنظمات البيروقراطية من خلال تأكيدها على مركزية السلطة، كما يوجد في المنظمات العاملة في هذا النوع من الثقافة صراع خفي بين المدير والمرؤوسين وشك دائم بين الطرفين، وإحساس بعدم المساواة بين الرئيس والمرؤوسين، الأمر الذي يصعب تحقيق المشاركة الفاعلة بين العاملين في المنظمة، وعلى العكس من ذلك نجد الثقـــافات ذات الفاصـــل التربـــوي القليل تفضل اللامـــركزية و تترجم التسلسل الرتبوي على أنه عدم المساواة في الأدوار وبالعكس بل هو نتيجة للتفاهم بين الرئيس والمرؤوسين، وهناك تماسك خطي بين أولئك الذين بيدهم السلطة وأولئك الذين يخضعون لها.

تميل الثقافات الجمعية إلى (نـــحـــن)، فالإنسان يولد ليمدد العائلة ويدعم الجماعة العشيرة التي ستحميه مقابل وفاءه لها، إن الاندماج الشخصي في التنظيم (الجماعة) معنويا، وتسيطر الجماعة على الحياة الخاصة للفرد وتمنحه مقابل الانتماء القوة والأداء والأمن، كما أن الثقافات الجمعية تفضل التحفـــيز الجماعي وبـــناء الجماعة الصغيرة ذات العائلية، وعلى عكس من ذلك نجد الثقافات الفردية تميل إلى "أنـــا"، فالفرد يهتم فقط بنفسه وبعائلته بينما الاندماج الشخصي في التنظيم (الجماعة) يكون محسوبا وفق معايير اقتصادية، وتأتي قوة الفرد من إنجازاته الفردية.

تفضل الثقافات الذكورية التنافس واختلاف الأدوار ويظل الرجل مسيـــطر في كل الحالات، ويشكل النجاح المعيار الأساسي عند تقييم أداء الفرد، وتفضل الثـــقافات الأنثوية التضامن والأدوار المتبادلة والتعاطف مع الضعيف.

ويلاحظ على الثقافات التي تتجنب حالة عدم التأكد تفضيلها لأن يكون لديها قواعد ومبادئ صارمة واجبة التطبيق على الجميع حفاظا على الوضع القائم، في حين تبحث المنظمات التي تبني ثقافات تؤمن بعدم التأكد عن الفرص الجديدة وتعتمد على التخطيط الإستراتيجي، وتنشد السلوكات السوية، ومن السهولة خرق القواعد التنظيمية متى قدم الفرد العذر المقبول من طرف الجماعة (المنظمة)[2].

مـــن خلال هذه الأبعاد يتبين هناك فوارق كبيرة بين المنظمات في ثقافتها، التي تؤثر على صياغة وبلورة الأفكار، والممارسات السلوكية داخل منظمتها.

([1]) محمد قاسم القريوتي : مرجع سابق ، ص 290 .

([2]) Hofstede (G) : **Motivation , Ledershp and organization** , do american théories apply abroad ? Organization dynamics , summer , 1980 , P P 42 – 63 .

المطلب الثالث: نماذج الثقافة التنظيمية :

إذا كانت المنظمة كيان اجتماعي متميز، منتج لثقافته عن طريق التفاعل، لضبط الروابط الاجتماعية التي تعيد إنتاج المنظمة من خلال سلوكها التنظيمي، وضمان استقرارها وتوازنها، فإنه ظهرت نماذج لثقافة المنظمة تعرف بخصائص تميزها عن غيرها من المنظمات.

الموضوع الأساسي المراد مناقشته هو أن الثقافة التنظيمية ليست واحدة في كل التجارب الإدارية لكل مجتمع من المجتمعات تجربته، وبالتالي لكل تجربة خصائص تخلق استجابتها الخاصة في الثقافة التنظيمية لمنظماتها، فتجدر الإشارة إلى أن جميع التجارب التي سارت على طريق التطور كان هاجسها الأساسي هو: كيف يمكن لها أن تستفيد من كل الأساليب والنظم والتكنولوجيا في إطار هويتها الوطنية وخصوصيتها الاجتماعية والتاريخية، والمحافظة على نظامها القيمي الخاص[1]،فيرى في هذا **فوكياما (F.fukuyama)** ضمن ما أطلق عليه باقتصاديات الثقة أنه مطلوب من كل بلد أن يتعلم استثمار القيم التي تساهم في نوع رأس المال الاجتماعي، وأنه لا يزال أمامنا الكثير لكي يتوصل كل بلد إلى الميزة التنافسية في رأس ماله الاجتماعي وتميزه الثقافي .

فمن خلال النماذج التي سنتعرض لها يتبين أن لكل بلد ثقافته التنظيمية ترتبط بالخصائص الداخلية في كل تجربة، وتعبر عن استجابة متميزة ذات بعد تاريخي لظروفها ومكوناتها الثقافية والاجتماعية ومحاولة تبيين خصائص الثقافة التنظيمية في تلك المنظمات، تلك الخصائص تشير إلى كيفية تنظيم العلاقات والروابط الاجتماعية، من خلال أنماط التفاعل المنظمة للسلوك التنظيمي.

الفرع الأول: نموذج الثقافة اليابانية وعلاقته باتخاذ القرارات:

تعتبر التجربة اليابانية نوع من التكيف الاجتماعي داخل المنظمة، بما يتوافق وينسجم مع القيم السائدة بين أعضائها، تتصف بخاصية الاستقرار والتماثل لحد كبير، والاقتناع بالعمل الجماعي والجهد الجماعي التعاوني الذي تندمج فيه أنماط السلوك الفردي في كيان اجتماعي واحد متآلف ومنسجم[2].

هذا الأسلوب الياباني للمنظمة يعبر في خصائصه الثقافية عن التكيف الاجتماعي مع القيم السائدة في المجتمع الياباني الذي يميز هذا الأخير بالقيم الروحية التالية:

* **الصفة العشائرية:** هي أسلوب لـــغرس الانتماء والـــولاء فـــي نفوس العـــاملين من خلال العمل الجماعي التعاوني والاحترام تربطهم مصالح مشتركة[3].

([1]) نجم عبود نجم: **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006 ، ص 157 .

([2])عمر وصفي عقيلي و قيس عبد علي مؤمن : **المنظمة و نظرية التنظيم** ، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 1994 ،ص 257 .

([3])ريتشارد باسكال : **فن الإدارة اليابانية** ، ترجمة حسن محمد ياسين ، معهد الإدارة العامة ، السعودية ، 1986، ص 179.

* **الألفة والمودة:** هذه الصفة العشائرية، تقوم على الاهتمام المتكامل بالفرد، مما ينمي مشاعر الثقة المتبادلة، وأواصر الألفة، والمودة، وتوجد الانضباط، والتعاون والمسؤولية الجماعية.

* **الثقة:** الثقة والإنتاجية أمران متلازمان، وتأتي هذه الثقة عن طريق المصارحة والمشاركة والتعاون لذا يجب أن تنمو الثقة في كافة المستويات الإدارية[1].

***المصلحة العامة:** تركز المنظمة اليابانية في نظرة أفرادها على المصلحة العامة قبل المصلحة الخاصة وهذه تتيح ارتفاع درجة الثقة في المنظمة اليابانية.

– **العدالة:** العدالة والمساواة أمران حتميان في أسلوب الإدارة اليابانية، فالمعاملة واحدة، والمكافآت أسس منحها على أساس الجهد الجماعي المبذول في العمل.

إن هذا القيم الروحية أثرت على الممارسات الإدارية للمنظمة أصبحت مرجع لسلوكها التنظيمي داخل المنظمة، وتنظيم الروابط والتعاملات الاجتماعية، لتعبر عن تشكل اجتماعي على درجة من التعاون والثقة والألفة والعمل الجماعي، هذا التشكيل الاجتماعي أعاد إنتاج المنظمة اليابانية التي أصبحت رائدة في تجربتها، فمن بين تلك الممارسات التنظيمية أو سلوكاتها التنظيمية ما يلي:

– **العمل الجماعي والتعاون:** ينظم اليابانيون أنفسهم من منظور التعاون المشترك فهم يعملون على حل مشاكلهم كوحدة بشرية متعاونة، القائمة على أساس الثقة والتآلف في أوساط العاملين.

– **المشاركة في اتخاذ القرار:** يكون على أساس المشاركة الجماعية بالتشاور بين مختلف المديرين لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي، حيث يشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه فتقدم خطة المشروع من قبل الأفراد أسفل الهيـــراكية، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة ثم يتم تقييمها على مستوى الإدارة العليا وتنفيذها بالإجماع التام[2].

– **المسؤولية الجماعية:** من أبرز خصائصها التأكيد على روح الجماعة، والعمل كفريق واحد يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن الروح الفردية مرغوب فيهـــا إذا كانت تعمل وفـــقا لفلسفة وروح الجماعة، فانتظام العلاقات والسلوكات يعتمد على أسلوب الجماعة، فعضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون مع أكبر عدد ممكن من العاملين، كذلك توزيع المسؤولية واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع[3].

– **الرقابة الذاتية:** تعتمد الإدارة على أسلوب الرقابة الضمنية أو الذاتية يراقب العامل نفسه بنفسه بدلا من الرقابة الخارجية المباشرة من قبل الرؤساء، ويعكس هذا الأسلوب الرقابي ثقة الرؤساء بمرؤوسيهم مما يؤدي إلى رفع معنوياتهم وزيادة الإنتاجية.

([1]) عمر وصفي عقيلي : مرجع سابق ، ص 259 .
([2]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق ، ص 55 .
([3]) عمر وصفي عقيلي: مرجع سباق ، ص ص 260 – 261 .

– **المشرف المباشر:** تركز على المشرف المباشر من خلال موقعه واحتكاكه المباشر مع مرؤوسيه، يمكن من معرفة خصائصهم الشخصية وتفسير أنماطهم السلوكية، وبالتالي فهو في موقع أفضل لبث روح التعاون والمحبة والثقة في صفوفهم، وتكوين فريق عمل متجانس.

– **المناخ التنظيمي:**[1] يقوم على نظام موحد للقسم، منها المرونة والمجاملة، والتعاون والثقة، مما يطبع على مناخها درجة عالية من الاستقرار الذي كذلك مصدره ضمان الوظيفة و استقرارها.

– **التوظيف مدى الحياة** هو ما يزيد ولاء الفرد لمجتمع المنظمة يعمل كأسرة تربطهم علاقة الولاء والانتماء.

نلخص فنقول أن تـــلك الخصائص التي طـــبعت المنظمة اليابانية من خلال سلوكها "المشـــاركة، الثـــقة، روح الفـــريق، المسؤولية الجماعية، الإشراف المبـــاشر، والرقـــابة الـــذاتية، التعاون، الولاء، الانتماء، الاحترام "، تعبر عن الثقافة التنظيمية لها وأثر المجتمع الياباني على منظماته.

الفرع الثاني:نموذج الثقافة الأمريكية والتبادل العادل :

يتم توضيح هذا النموذج من خلال دراسة لـــ **ديربيارن (P.Diribarne)** ، التي قارن فيها بين ثلاث بلدان: فرنسا، الولايات المتحدة الأمريكية، البلدان المنخفضة (الهولندية) ، فكرة انطلاقه في ذلك أن طبيعة الممارسات الإدارية تترسم في الإطار المرجعي التقليدي الذي يمتد عبر التاريخ، فانبسطت تحليلاته للممارسات الإدارية على الأرضية التاريخية التي تخص كل بلد.

حيث يتميز نمط تسيير الإدارة الأمريكية حسب الباحث بالاقتراب التعاقدي، فتأخذ العلاقات التسلسلية شكل العلاقة (زبون – ممون) (Client- fournisseur) هي ميزة وثيقة الارتباط بطريقة العيش الأمريكية أين تحتل الإجراءات العدلية وشبه العدلية مكانة مركزية، فيرجع هذا الاقتراب التعاقدي إلى فجر التاريخ الأمريكي إثر نزول المهاجرين الأوربيين على سواحل إنجلترا الجـــديدة، تم تدوين عقد تهيمن عليه الأفكار الطهرية (Puritanisme) يصرح فيه بضرورة تشكيل مجتمع سياسي يشمل مجموعة أفراد يتصفون بالحرية والمساواة، رغم اختلافهم في درجة الثراء والسلطة يوحد بينهم الإخلاص الذي يولونه إلى المجتمع، وعلى هذا النحو تتميز العلاقات التسلسلية في المؤسسات الأمريكية بالتبادلات العادلة[2]، التي تشير هذه الأخيرة إلى كل ما هو منصف ومخلص، يرجعنا إلى فكرة العدالة البديلة، إذ لا ينبغي في حال من الأحوال أن يحرم الفرد من ثمرة جهوده، هذا المفهوم يوحي بضرورة احترام كرامة كل شخص[3]، أما عن المساواة فيتم قياسها

([1]) عبد السلام أبو قحف : **قراءات في الإدارة اليابانية** ، مجلة الزميل ، بيروت، 1996 ، ص 27 .

([2]) D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur,** gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993, P 28.

([3]) D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur** , op cit , P 134 .

بالنسبة لعدم تفاوت المراتب، حيث كل من يشعر بالحاجة إلى التحدث إلى أعضاء أعلى منه مرتبة توفر له كل الإمكانيات لذلك[1]، فيمكن إيراد مقارنة بين الثقافة التنظيمية اليابانية والأمريكية في الشكل الآتي:

خصائص الثقافة التنظيمية الأمريكية	خصائص الثقافة التنظيمية اليابانية
– توظيف الفرد لفترة محددة .	– توظيف مدى الحياة .
– صناع القرار فردي .	– صنع القرار جماعي .
– المسؤولية الفردية .	– المسؤولية الجماعية .
– سرعة التقييم و الترقية .	– بطء التقييم و الترقية .
– رقابة تفصيلية مباشرة و رسمية	– رقابة ضمنية مباشرة و رسمية .
– مسار وظيفي متخصص.	– مسار وظيفي غير متخصصا.
– اهتمام جزئي بالموظف كموظف	– اهتمام شامل بالموظف كإنسان .

الشكل رقم (17) مقارنة بين الثقافة التنظيمية الأمريكية و اليابانية

المصدر: أحمد سيد مصطفى: **إدارة السلوك التنظيمي رؤية معاصرة،** مرجع سابق، ص 419 .

كما أنه على ضوء الدراسة التي أجراها كل من **بيترز و و ترمان (Peters and waterman)**، تم تحديد العديد من الصفات والخصائص ذات العلاقة بالثقافة التنظيمية المميزة للشركات الرائدة في الولايات المتحدة الأمريكية تتمثل في[2]:

– الانحياز نحو التصرف: أي التعامل السريع مع المشاكل المطروحة و إيجاد حلول آنية لها، بدلا من الإجراءات الروتينية التي تتم عن طريق قنوات رسمية، أي الاعتماد على مبدأ المرونة في أداء المهام.

– تحقيق الإدارة الذاتية:وذلك من خلال إيجاد حلول من الاستقلالية لدى العاملين، والذي من شأنه أن يشجع التفكير الخلاق والابتكار والإبداع والتطوير المستمر لأداء الفرد.

– تعظيم الإنتاجية من خلال الأفراد: بإيمان المنظمة بأهمية الأفراد والاهتمام بهم واعتبارهم رأس مال حقيقي يمثل جوهر العملية الإنتاجية، وتزويدهم بالمعلومات الخاصة بأهداف المنظمة ورسالتها والمهام المطلوبة منهم، والسعي لتلبية متطلباتهم مما من شأنه أن يحفزهم لتحقيق أداء متميز.

– تحديد مجموعة من القيم والمعتقدات وقواعد السلوك الخاصة بالمنظمة: وذلك بالعمل على ترسيخها لدى العاملين واعتبارها الموجه الرئيسي لأنشطة المنظمة، وفعاليتها، بغية تمكينهم من إنجاز أنشطة وعمليات المنظمة، وتحقيق أهدافها.

---

(1) Ibid, P P 139 – 140.

(2) فلاح حسن عداي الحسيني: **الإدارة الإستراتيجية،** دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 95.

– استخدام إستراتيجية لتوزيع الأنشطة ومنتجات المنظمة بغية توزيع المخاطر وتدعيم القدرة التنافسية.

– السعي إلى تحقيق الاستقرار في البنية التنظيمية واستخدام الهيئة الإدارية البسيطة وتقليل المسافة التنظيمية بين مختلف المستويات الإدارية، مما يسهل من عملية الاتصال داخل المنظمة على حل المشكلات التي تواجهها وتمكينها من التكيف مع المتغيرات البيئية.

– تحقيق التوازن بين المركزية واللامركزية من خلال التحسيس بملكية المنظمة وإيجاد الاستقلالية في الممارسات الإدارية في جو من الإبداع لدى الأفراد.

من خلال هذا نجد أن الثقافة التنظيمية الأمريكية تسودها أخلاقيات التنافس الفردي من أبرز الصفات، فالعديد من المنظمات تسيطر عليها فكرة الفوز أو الربح، والحاجة إلى معاقبة سلوك الفاشل[1] فيؤكد **(Ezra-vogl)** أن: "الأمريكيين يفهمون الأداء الاقتصادي الصناعي على أنه نوع من الخيارات وأن التثقيف العام في أغلب المنظمات هو أن تـــجيد لعب المباراة بكل ما تستطيع، من حيث وضع الأهداف، وتحديد المسؤوليات، ثم التنفيذ، ومن ينجح يكافأ بسخاء، أما الذي يفشل له العقاب"[2].

الفرع الثالث: نموذج الثقافة الفرنسية و منطق الشرف:

يلخص **ديريبارن (P.D'iribarne)** النمط الثقافي الذي يطبع المنظمات الفرنسية في عبارة (منطق شرف la logique de henneur) ، أين يكرس على فرد أن يعمل ويتصرف وفق أهداف تتجاوز جملة مصالحه المباشرة، لذلك يتوجب إيجاد أشكال تحريضية خاصة بحيث لا أحد يشعر بفقدان استقلاليته بطريقة تذله إلى مرتبة دنيئة [3].

فالمقصود بمنطق الشرف هو أن ينجز العامل مهمته دون أن يحط من نفسه، كما أن الباحث يستمد فكرة الشرف من أعمال **مونتسكيو (Montesquieu)** بغية فهم وتحليل طريقة سير المنظمات الفرنسية، أين نلتمس منطق الشرف الذي يتم فيه الإلحاح على الواجبات التي يحددها العرف، والتي تسمح لكـــل جماعة بالتمييـــز عن غيرها إلى أكثـــر منه منطق الفضيلة (la vertu)، الذي يحرض على احترام القوانين التي تنطبق على الجميع[4].

ومـــنه يتـــوجب على كل فرد في إطـــار منطق الشرف أن يـــمتنع عن المدافعة عن رتبته ومصالحه وحقوقه بطريقة خسيسة وفضة، إذ يتخذ كامل معانيه من خلال العلاقات التسلسلية بين الآمر والمأمور بحيث يمكن للمطيع أن يخضع للأمر، لكن بالمحافظة على روح حرة، فلا يكون خاضعا للإكراه بقدر ما يكون خاضعا إلى الشغف والحب، فالشرف يمنع منعا باتا أن يتم ذلك بدافع الخوف أو المصلحة واستجابة للأوامر

([1]) Carth Morgan: **Images of organization** , sage publications , 2end , ed London , 1997 , P 120 .

([2]) مؤيد سعيد السالم: مرجع سابق، ص 166.

([3]) D'iribarne (p) : Op cit, P P 98 – 99.

([4]) Ibid – P 28.

المسؤول وهذا ينطبق على المسؤول، لأن هذا الأخير عليه أن يلتزم أيضا باحترام الواجبات التي يحددها الشرف وتشجيع ذوي الرتب الأدنى عن طريق الشغف[1].

ومن جهة أخرى يتكلم **أوتشي (W.auchi)** على العلاقة التي تربط الفرد بالمنظمة التي تتولد عن مفهوم المجتمع للعدل والحق، فحدد ثلاث اتفاقات ممكنة كما أشرنا سابقا، فنمط المنظمات الفرنسية يتم الاتفاق على طريقة بيروقراطية الذي ينجم عن العلاقة التدريجية، وكذا القواعد والإجراءات الإدارية، بحيث ينجز كل عضو عمله بإخلاص شريطة أن يحس بأنه يعامل باحترام وشرف [2].

ويورد في هذا الصدد **برلمان (Brilman)** مقارنة جد هامة بين الثقافة التنظيمية الفرنسية والثقافة التنظيمية اليابانية في تطورهما لمفاهيم (الفرد، الجماعة، السلمية أو الرتبوية، المجتمع والدين، ويوضح الشكل الآتي مقارنة مختصرة للمفاهيم السابقة الذكر والخصائص الثقافية لكل بلد، واستعمالها في أحد أهم أجزاء مجتمع المنظمة.

الثقافة الفرنسية	الثقافة اليابانية
- كل شيء يدور حول الفرد (الفرد محور كل شيء) **- احترام محدود للسلمية (الرتبوية).** **- الرئيس بعيد Chef distant أو متحفظ صورته استثنائية.** **- تباين و تنافر إيديولوجي عن المجتمع .**	**- الجماعة تغلب عن الفرد .** **- احترام الفوارق السلمية (الرتبوية).** **- الرئيس وسيط أبوي Chef médiateur.** **- تجانس إيديولوجي مع المجتمع .**

شكل رقم (18)مقارنة بين الثقافة الفرنسية و الثقافة اليابانية

Source : Brilman (M) : **Modéles culturels et performances économiques** :

hommes et techniques, paris , 1982 , P 271 .

الفرع الرابع:نموذج الثقافة الهولندية و التراضي:

أو ما تسمى بالبلدان المنخفضة (Pays - Bas) ،تنحدر الممارسات الإدارية حسب **ديريبان (D'iribarne)** في المنظمات الهولنـــدية من تقاليد وعـــادات هذا المجتمع وخصوصـــياته الاجتماعية والسياسية التي ترجع بنا إلى أصول البلدان المنخفضة، نذكر من بين هذه الخصوصيات " الديمقراطية الاجتماعية بالتراضي "Démocratie consociationnelle ". فالفكرة التي يوردها هذا الاقتراب هو أن المجتمع يتكون من عدة كتل بمثابة ركائز منفصلة عن بعضها البعض لكل منها حقوقها، ويكون تجمعها

---

(1) Ibid – P 81.

(2) D'iribarne (p) : Op cit, P 08.

وإجماعها ضروري لتوجيه البنية الوطنية، ومنه تتم قيادة ا لبلاد عن طريق اتفاق مجمع علـــيه بين مختلف الكـــتل إذ تشـــمل هـــذه الأخيـــرة على الكاثوليكيين، البروتستانتيين، الأرثوذكس، الأحرار والاشتراكيين.

بحيث تحاول كل كتلة الحصول على مكانتها المستحقة من خلال تسيـــير عدد من المنشآت، ومن خلال مشاركة هذه الكتل في تسيير الشؤون العامة تقتضي الوصول إلى الحلول السليمة، واستمرار التراضي واستبعاد مبدأ الحكم للأقوى، بل تسمح بالالتحام والتراضي فيما بينها والحفاظ عليها على هذا النحو تشجع المنظمات البلدان المنخفضة روح التراضـــي بين أعضـــائها، وهنا تجدر الإشارة إلى التراضي الهولندي يختلف في عدة جوانب عن التراضي الذي تعتمد عليه المنظمات اليابانية، فلا يشير في البلدان المنخفضة إلى ذلك الإكراه الصارم الـــذي تمارسه الجماعة على أفراد خاضعين بل تلك العملية التي تتوافق وتتقارب من خلالها أفكار البعض مع البعض الآخر[1].

في الواقع من بين القيم الثقافية النظمية التي يعرف بها الهولنديون على أنهم ينفرون من الضغوطات والأوامر، لكن لا يرجعون هذا للسلطة، بل يكمن في شكل عمليات الاستماع، التفسير والإقناع التـــي يلجـــأ إليها المـــسؤول، حـــتى أنه يتـــم تبرير سوء تصرف فرد ما بسوء فـــهمه، بالاستـــماع، التكلم التشاور، التفسير، الامتناع عن العنف اللفظي و إقامة حجج استبدادية، تجنب فرض القرارات بدون إتاحة الوقت للمعنيين بالأمر لفهمها و تقبلها، كلها تعتبر أبعاد جد هامة للثقافة التنظيمية الهولندية لاحترام الآخرين، نضيف إلى تلك الخصائص الثقافية أن العلاقات الشخصية بين أعضاء المنظمة، لا تحددها الانتماءات الاجتماعية و لا التسلسلات الهرمية حتى أنه يعتبر المسؤولون كأعضاء عاديين، و الاتصال بهم لا يرغم الفرد على استعمال قواعد خاصة، فمرؤوسيهم لا يبدون أي هيبة إزاءهم وعند الاقتضاء لا يتردد الرؤساء في عكس الأدوار قصد تزويدهم بمعارف تخص كفاءاتهم الخاصة.

فمجمل تلك الخصائص تعبر عن كيفية تنظيم الروابط والعلاقات الاجتماعية داخل المنظمة الهولندية بتأثير القيم الثقافية للمجتـــمع، حيث أن انتظام تلك التفاعـــلات وفقا للخصائص المذكورة، يعبر عن الثقافة النظامية الهولندية التي أعادت إنتاج تلك المنظمات في تشكيلاتها الاجتماعية، رغم الثقافات الفرعية المشكلة عن تلك الكتل استطاعت دمجها وفق تعايشها في ثقافة مشتركة.

الفرع الخامس: نموذج الثقافة الكورية:

حققت كوريا الجنوبية المعجزة الاقتصادية رغم الحروب الأهلية حيث نجاح منظماتها حظي باهتمام الاقتصاديين والصناعيين والإداريين لمعرفة دوافع النجاح للمنظمات الكورية، التي تدار من خلال عقيدة إدارية

---

(1) D'iribarne (p) : Op cit, P 121 .

وقيم ثقافية تأثرت بأساليب ونظم العمل اليابانية، وبالنظام الإداري الأمريكي[1]، تشترك المنظـــمات الكورية في الـــعديد من الخصائص مع الثـــقافة التنظيمية اليابانية، حيث من بين القيم الروحية التي تسود المجتمع الكوري:

– **سيطرة الأخلاق الكونفوشوسية في العمل:** طيقا لفلسفتها فإن العلاقة بين الرئيس والمرؤوسين تحكمها مبادئ العدالة والأخلاق، إن مثل هذه المبادئ تؤثر على السلوك التنظيمين وهي الاتصالات والعلاقات الاجتماعية بين الأفراد، فيظهر المرؤوس ولاء كبير للرئيس، ويقوم الرئيس في المقابل بمعاملة المرؤوسين معاملة طيبة والعمل على مساعدتهم.

– **قيم الأسرة :** في ظل الكنفوشيسية فإن علاقات أفراد الأسرة بعضهم ببعض تعتمد على دور الأب حيث الأب صاحب السلطة الوحيدة في الأسرة، وعندما يكون الأب قويا فإن ذلك يؤدي إلى إحداث توازن وتآلف بين أفراد الأسرة، وعلى رب الأسرة أن يرعى أفراد أسرته، فتنطبق هذه العلاقة على المنظمات الكورية، فصاحب المنظمة ومالكها يعتبر بمثابة الأب، وعلى المرؤوسين طاعته، احترامه والوثوق به وعلى المالك أو الرئيس الوفاء بمطالب المرؤوسين.

– **نظام التعاقب والإرث التقليدي :** ينطبق مفهوم الأسرة في الثقافة التقليدية الكورية على مجال الأعمال فالابن الأكبر في الأسرة هو المسؤول، وإليه ترجع جميع شؤون إدارتها، بينما بقية الأشقاء الأقل يتولون مناصب إدارية متقدمة في المنظمة وفقا لأعمارهم، وهكذا فإن معظم المنظمات الكورية الجنوبية تدار من خلال السلطة المتمركزة في أيدي أصحابها[2].

أما فيما يخص تأثير تلك القيم على الثقافة التنظيمية لتلك المنظمات فيمكن عرضها كالآتي[3]:

– **التوظيف مدى الحياة:** يضمن للعامل العمل في المنظمة مدى الحياة حتى سن التقاعد ولا يتم الاستغناء عنه إلا إذا ثبت أنه غير قادر بشغل الوظيفة.

– **روح الجماعة:** إن روح الفريق أو الجماعة شعار قوي، حيث يتم التأكيد على العمل من خلال الفريق الواحد المتضامن، رغم ذلك لا تهمل المنظمات الكورية الروح الفردية من منطق إقناعها بأهميتها في الإبداع وقدرتها على تحقيق الأهداف المرسومة.

– **المركزية في اتخاذ القرار:** هذه سمة المنظمات الكورية، فعملية اتخاذ القرار تتركز في مستويات الإدارة العليا، وإن القرارات الرئيسية يجب أن تخضع لموافقة الإدارة العليا، ومع ذلك تطرح بعض المواقف

([1]) محمود سليمان العميان : مرجع سابق ، ص 62 .

([2]) نفس المرجع ، ص 65 .

([3]) جمال الدين الخازندار : **خصائص الإدارة في الشركات الكورية** ، مجلة الإداري مسقط ، معهد الإدارة ، العدد 40 1990 ، ص 96 .

للنقاش من قبل العاملين بالإدارة الوسطى والتنفيذية، على نحو مشابه للنظام الياباني، ولكن تبقى السلطة الفعلية في يد الإدارة العليا.

– **القيادة الأبوية:** نمط القيادة الأبوي استبدادي، لاعتبار أن المنظمة امتداد لمفهوم الأسرة، هذا النمط ظهر في ظل التنظيم المركزي، كما أن القيادة التسلطية تزداد إيجابية في إيجابية المرؤوسين اتجاه تصرف القائد، ومن جهة أخرى تتأثر القيادة الإدارية بالقيم الإدارية السائدة في المنظمات الكورية، فمعظم المديرين يركزون على تنمية جو التآلف بين العاملين، ومن هنا يسير أسلوب اتخاذ القرارات وفقا لنمط القيادة التوجيهية التآلفية، وذلك للمحافظة على حسن العلاقات بين المرؤوسين والحفاظ على استقرار العمل و توازنه.

– **السلطة و البناء غير الرسمي:** لا ترتكز السلطة في المستويات العليا فقط بل في أيدي مجموعة من المديرين، هذا الشكل من السلطة ينطلق من واقع المنظمة التي لا ينفصل ملاكها على إدارتها، وبالتـــالي تلعب دور الأسرة المـــالكة للمنظـــمة دور كبير في تحريك إدارة المنظمة، ومن الملاحظ أن أصحاب المنظمات الكورية يميلون إلى تعيين مديرين، وأفراد يضمنون ولائهم، وإخلاصهم لإدارة المنظمة، وغالبا ما يتم اختيارهم على أساس القرابة، أو المنطقة الجغرافية[1]،كما أن الإدارة الكورية تعتبر العنصر البشري من أهم العناصر لتحقيق أهداف المنظمة، ويتم تنمية قدرات عامليها، وتطوير أدائهم من خلال التدريب الداخلي.

وفي الأخير يمكن القول أن الثقافة التنظيمية الكورية المتأثرة بالقيم الوطنية، هي التي خلقت الميزة التنافسية والتوازن مع النسق الاجتماعي، ومتطلباتها مما أضحى بها تحقيق ما سمي بالمعجزة الاقتصادية.

[1] – محمود سليمان العميان ، مرجع سابق ، ص 64 .

خلاصة الفصل:

إن دراسة الإطار الثقافي للمنظمة يساعد على فهم، وتفسير السلوك الاجتماعي، والفعل الاجتماعي ومعرفة قدرتها على التحقيق الاندماج الداخلي، يعبر هذا الإطار عن عقلنة جماعية لأسلوب العمل داخل المنظمة في حل المشاكل التي تواجهها، في إطار نسق تفاعلي متكامل لبرمجة الفكرية، لتلك الذهنيات السائدة داخل النسق الاجتماعي، هذه الذهنيات تعـــمل على تطـــوير، وخلق أساليب وطرق لصنع نجاح وتميز المنظمة لإعطائها هوية تعرف بها داخل المجتمع.

إلا أن تلك الذهنيات يمكن ملاحظتها من خلال أنماط السلوك، والفعل الاجتماعي للمنظـــمة، التي قد تعبر عن قدرة جماعية للفعل، وحل مشاكلها بنفسها، يؤطر تلك السلوكات النسق الثقافي للمنظمة لخلق ذهنية جماعية للعمل، تعبر عن توازن النسق الاجتماعي، والاندماج الداخلي لأعضائه.

فقيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة لتحركات المنافسين واحتياجات العملاء بما يحقق للمنظمة تواجدها ونموها، كما تعمل تحقيق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئية الخارجية.

وبناء على ما تقدم، يمكن القول بأن الثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة، حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيرًا واضحًا على الأداء، فالعامل الأساسي في الشركات الناجحة هو أن يكون هناك ثقافة يشارك فيها الموظفون كالرؤية القوية التي تجعلهم يعرفون في قلوبهم ما هو صواب لشركتهم .

إن الثقافة بما تحويه من قيم وقواعد سلوكية تحدد لهؤلاء العاملين السلوك الوظيفي المتوقع منهم وتحدد لهم أنماط العلاقات بينهم وبين بعضهم، وبينهم وبين العملاء والجهات الأخرى التي يتعاملون معها حتى ملبسهم ومظهرهم واللغة التي يتكلمونها ومستويات الأداء، ومنهجيتهم في حل المشكلات تحددها ثقافة المنظمة وتدربهم عليها، وتكافئهم على أتباعها،ولذلك على القياديين في المنظمات استشعار التوجهات الثقافية المحيطة بمنظماتهم، ووضعها في الحسبان، لما لها من أثر في تشكيل سلوك العاملين بالمنظمة وعاداتهم وتوقعاتهم؛ مما ينعكس سلبًا أو إيجابًا في كافة عمليات وأنشطة المنظمة بشكل عام، وفي عمليات التدريب بشكل خاص، وفقًا لقوة الثقافة التنظيمية بالمنظمة، أو وضعها فيها.

الفصل الرابع
الاتصال أثناء اتخاذ القرار ودوره في تطوير الأداء

أولا: الاتصال داخل المؤسسة

ثانيا: فعالية الاتصال في اتخاذ القرار داخل المؤسسة

ثالثا : القيادة الإدارية وتطوير ثقافة الاتصال ودورهما في اتخاذ القرار

الفصل الرابع: الاتصال أثناء اتخاذ القرار ودوره في تطوير الأداء

تمهيد:

يعتبر الاتصال من أهم الأشكال الاجتماعية المنتشرة في المجتمع إن لم نقل انه عماد تكوين العلاقات الاجتماعية الذي يساعد على تبادل الأفكار والآراء والمعلومات بين الأفراد، حيث لا يمكن أن يعيش فرد ما وسط جماعة منعزلا عنها دون القيام بأي عملية اتصالية، كذلك الأمر بالنسبة لمختلف التنظيمات، فالاتصال يعتبر دعامة أساسية لنجاح المنظمات في تحقيق أهدافها،

كما تعتبر عملية الاتصال جزءا لا يتجزأ من عمل كل منظمة ،إذ نمارس القيادة ويتحقق التنسيق من خلال الاتصال والرقابة وتعاون بين مختلف الأطراف التنظيمية التي تسعى لتحقيق أهداف المنظمة من خلال تطوير الأداء وتحقيق الاستقرار داخل العمل.

المبحث الأول: الاتصال داخل المؤسسة

المطلب الأول :عناصر و أهمية الاتصال داخل المؤسسة

الفرع الأول: عناصر عملية الاتصال:

تشير المفاهيم السابقة إلى أن جوهر عملية الاتصال يدور حول تبادل الرسائل عبر عمليات التفاعل لتحقيق هدف معين، في ضوء ذلك تتضمن عملية الاتصال من أطراف عملية الاتصال (المرسل و المستقبل) وما بين هذا وذلك قنوات، وأساليب الاتصال في تأدية المهمة الوظيفية، من بدء إرسال المعلومات أو الرسالة حتى فهمها من جانب المستقبل، والتعرف من رد الفعل الناتج عن تأثير وصول الرسالة و فهمها[1].

– **المصدر:**وهو المرسل الذي لديه في مشاركة الآخرين والتفاعل معهم بأفكاره ومعلوماته وانطباعاته أو بيانات يريد إرسالها، فيمثل الفرد المتصل أحد الرؤساء أو المرؤوسين أو الزملاء الذين يرغبون في نقل أفكار أو مقترحات، أو تعليمات أو معلومات لطرف أو عدة أطراف[2].

– **الترميز:**وتعكس عملية ترجمة أفكار المتصل إلى مجموعة من الرموز ذات الدلالة، ومن ثم إلى لغة تعبر عن عرضه من الاتصال، على سبيل المثال فإن المدير عادة ما يحصل على معلومات محاسبية وتقارير البيع ومعدلات الأداء ويقوم بترجمتها لرسالة واحدة، وعليه وظيفة الترميز تكمن في توفير شكل أو إطار يمكن من خلاله التعبير عن الأفكار كوسيلة، أي وصول رسالة المرسل إلى الأطراف المستهدفة على النحو الذي أراده المرسل بدون تشويش، و وضع محتويات الرسالة بشكل يفهم المستلم كاستعمال اللغة والرموز، وأية تعابير يتم الاتفاق عليها تساعد على تسهيل وفهم مضمون عملية الاتصال.

([1]) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق ، ص 329 – 330.

([2]) جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: **السلوك التنظيمي (نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة)** الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002 ، ص 606.

- **الرسالة:** وهي جوهر عملية الاتصال ، أي بدون رسالة سواء كانت مكتوبة أو غير مكتوبة لا يكون هناك اتصال، ويجب أن تكون الرسالة واضحة من حيث الهدف[1]، فهي المحتوى المتكامل من المعلومات والآراء والأفكار بعد إتمام عملية الترميز أو التشفير المناسبة، فالرسالة هي ما يأمل المتصل في توصيله إلى المستهدف، ويتوقف شكلها النهائي على طبيعة القناة أو الوسيلة المستخدمة في نقل الرسالة.

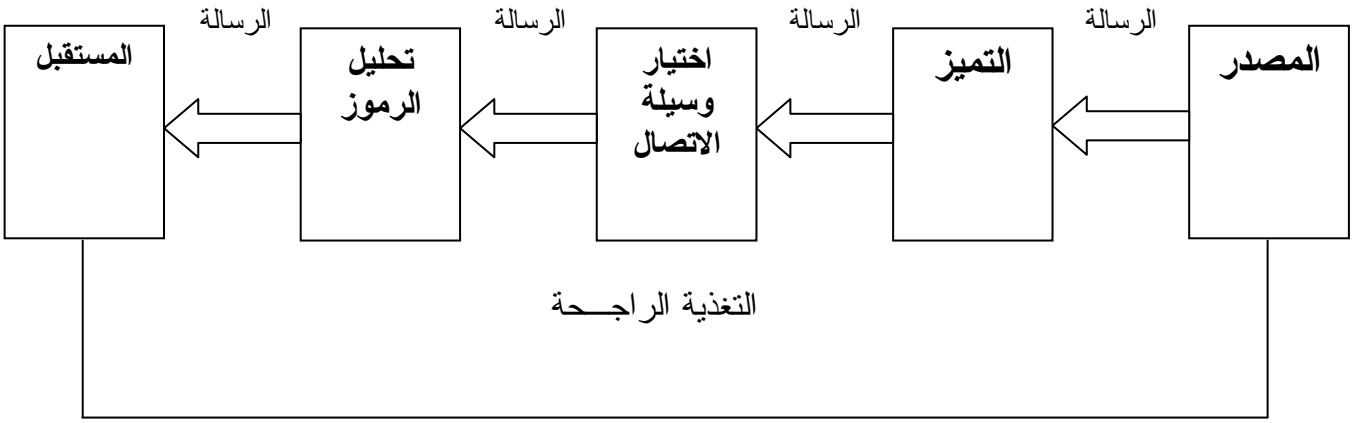
- **الوسيلة:**هي القناة المستخدمة لنقل الرسالة إلى المستقبل وتحدد وسيلة الاتصال[2]، لذا يجب اختيار الوسيلة المناسبة لبلوغ هدف الاتصال، فقد تكون سمعية أو مرئية أو حسية أو كتابية، فاختيارها يعتمد على أمور منها: موضوع عملية الاتصال وطبيعة الأفراد والعلاقات بينهم، فقد تكون اتصالات شخصية أو مقابلات جماعية.

- **فك أو تحليل رموز الرسالة:** من أجل استكمال عملية الاتصال فإن الرسالة يجب ترجمتها أو فك رموزها من منظور المستقبل، ويعني ذلك أن فك الرموز ينطوي على التعبير أو محاولة الفهم، والذي يتوقف بدوره على خبراته السابقة ومنفعته المتوقعة من الاتصال وإدراكا ته نحو المرسل[3].

- **المستقبل:**هو الطرف الآخر المستهدف بعملية الاتصال، والذي قد يكون فردا أو جماعة، وتحدد سمات المستقبل وتوقعاته وردود أفعاله إلى حد كبيرو مدى فاعلية عملية الاتصال.

- **التغذية الراجحة:** إن عملية الاتصال لا تنتهي باستلام الرسالة من قبل المستقبل، بل يتعين على المرسل التأكد من أن الرسالة قد تم فهمها بالشكل الصحيح، وملاحظة الموافقة أو عدم الموافقة على مضمون الرسالة من قبل المستقبل، ومن ثم فإن عملية قياس ردود الفعل مهمة في عملية الاتصال، حيث يتبين فيها إذا تمت عملية الاتصال بطريقة جيدة في جميع مراحلها أم العكس[4].

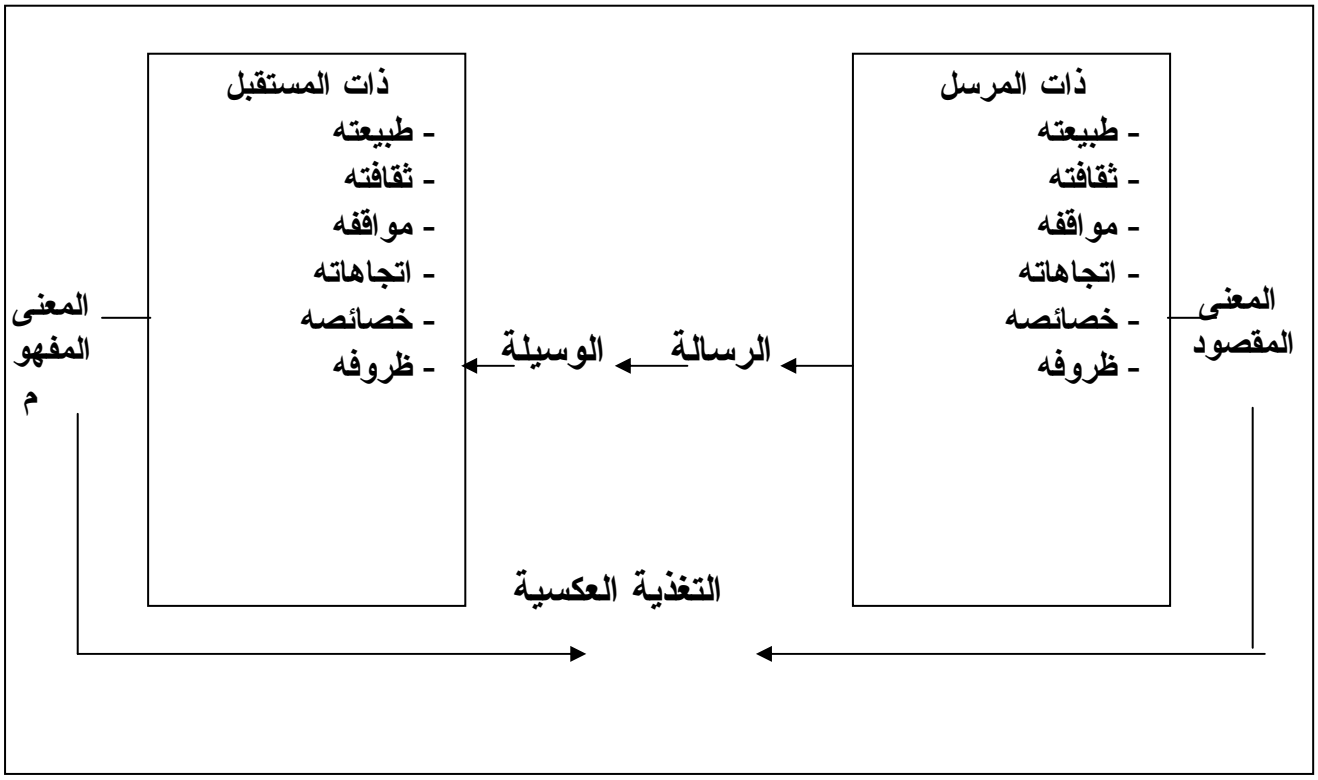
([1]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 241.
([2]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 241.
([3]) جمال الدين محمد المرسي : مرجع سابق، ص 607.
([4]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 242.



المصدر : محمود سليمان العميان، مرجع سابق، ص240.

شكل رقم(19):عناصر عملية الاتصال

إن تكامل عناصر عملية الاتصال المنجزة من طرف القيادة الإدارية الغرض منها رسم السلوك الاجتماعي في إطار نسق تفاعلي مع مرؤوسيهم.



شكل رقم (20) : نموذج عملية الاتصال

المصدر: محي الدين الأزهري: **الإدارة و المديرين أساسيات وسلوكيات** ، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، ط1، القاهرة، 1993، ص 232.

يتضح من الشكل أن للمرسل اتجاهات وأفكار ومواقف وخصائص ، تجعله يرسل الرسالة ذات المعنى المقصود في ظروف معينة إلى المرسل عبر الوسيلة التي يستقبل بها المرسل الرسالة ، والذي بدوره يتميز بخصائص ومواقف واتجاهات تجعله يفهم المعنى.

الفرع الثاني: أهمية الاتصال:

يعتبر الاتصال من أهم النشاطات الإنسانية التي تكسب أي تجمع صفة الاجتماعية ؛ لأنه عملية تشمل كل جوانب السلوك الاجتماعي، وبالأحرى الحياة الاجتماعية للمنظمة، ذلك من خلال كونه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، ووسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم ، وذلك يساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلال تحقق القيادة الإدارية التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، كما أنه أداة لإحداث التغيير في السلوك البشري[1].

إذ هو بذلك أساس لخلق المعنى المشترك ، ويسهل عملية العمل بصفة جماعية[2]، تدمج فيها وتنصهر كل الأهداف الفردية هي هدف جماعي مطلوب ، فهو أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، ففي المنظمة الصناعية مثلا : يعد الاتصال الجيد أحد دعائمها الرئيسية إذ تقوم معظم الأعمال والمهام والبيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

فطبيعة الاتصال الفعال تساعد على تنمية العلاقات الاجتماعية وروح الجماعة، كما يحس العاملين بأهميتهم ودورهم في إنجاح كافة المشاريع التي قامت المنظمة من أجلها، فالاتصالات الفعالة هي حياة كل تنظيم و التي تعبر عن تماسكهم وتكاملهم في وحدة متكاملة[3].

فهو عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المشروع، حيث أثبتت التجارب أن عدالة الإدارة في معاملة موظفيها وعمالها ليس كافيا في حد ذاته، إذ لم يصحب ذلك شرح وافي وتفسير كامل لتوجهاتها وتعليماتها وقراراتها ومبررات اتخاذها، بما يقطع الطريق على مروجي الشائعات، والأخبار التي تعكر صفو علاقات العمل داخل المشروع.

نلخص فنقول أن أهميته الرئيسية تكمن في أداة رئيسية في يد القيادة الإدارية[4]، تمكنهم من تعزيز ودفع وتنمية روح الفـــريق والعمـــل الجماعـــي، والتعـــاون والإبـــداع، تحمـــل المسؤولية، والمخاطرة

([1]) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 65.

([2]) محمد فتحي عكاشة، محمد زكي شفيق: **المدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث، القاهرة، دون سنة نشر، ص 235.

([3]) صلاح الدين مجمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص 227.

([4]) يس عامر: **الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995، ص 18.

والولاء والانتماء وغيرها من السلوكات التي تعبر على تطابق أهداف الفرد مع أهداف المنظمة، في إطار ثقافة اتصالية ناتجة عن العمل القيادي في إطار تفاعلي تسوده العلاقات الاجتماعية الجيدة ، بهذا تصبح المنظمة كائنا اجتماعيا حيا كمؤسسة تتحدث عن نفسها كوحدة وحيدة ومنسجمة لها هويتها، يعبر عنها من خلال الحياة الجماعية لأفرادها التي تربطه ثقافتهم الخاصة في تأطير سلوكهم الاجتماعي.

المطلب الثاني:أنماط الاتصال ووظائفه

الفرع الأول: أنـــــــماط الاتـــــصال

يرى كل من **(Batison) باتيسون (Rosch) و روش** أن للاتصال أربعة أنماط:

- **الاتصال الذاتي:** أي انه الحاصل بين الفرد وذاته والمتمثل في الشعور والوجدان والفكر.
- **الاتصال الشخصي:**بمعنى أن الاتصال يتم بين شخص وآخر، وتعاني عملية هذا النمط من فقدان أو نقص بعض المعلومات.
- **الاتصال الجمعي:** ويتسم بالعمومية والشمولية حيث يتم بين عدد كبير من الناس.
- **الاتصال الثقافي:** وهو النمط الذي تتفاعل فيه البيئة الثقافية في شكل عمليات اجتماعية[1] أما عن لغة الاتصال فهناك:
- **الاتصال اللفظي:** ويدخل في هذه المجموعة كل أنواع الاتصال الذي يستخدم فيها اللفظ كوسيلة لنقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل وقد يكون هذا منطوقا يدرك بحاسة السمع وقد يكون مكتوبا[2].
- **الاتصال غير اللفظي:** وتشمل هذه المجموعة كل أنواع الاتصال التي لا تعتمد على اللغة اللفظية بل على اللغة غير اللفظية، لغة الإشارة، لغة الحركة، لغة الأشياء.

الفرع الثاني: أنـــــواع التفاعـــل من خـــلال الاتصـــال

التفاعل في الاتصال ينظر إليه من زاويتين:

- **تفاعل المرسل مع المستقبل:** التفاعل بينهما قد يكون مباشرا وجها لوجه ،خلاله تحدث عملية الأخذ والعطاء بصورة مباشرة،وقد يكون التفاعل غير مباشر أي أن المرسل والمستقبل لا يتواجدان في مكان واحد ويجمع بينهما وسيلة اتصال .
- **التفاعل في موضوع الاتصال:** وينقسم هذا النوع إلى ثلاثة أنواع هي[3]:

* تفاعل واقعي مباشر: ويقصد به أن المستقبل (فرد أو جماعة) يحتكم مباشرة بموضوع الاتصال.

([1]) صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك الفعال في المنظمات** ،دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية ، مصر،2002 ص256.
([2]) محمد مزيان : **مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصر**، منشورات دار النشر،الجزائر،2002، ص42.
([3]) سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ :**أبعاد العملية الاتصالية** ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،مصر ،1999 ص11.

* التفاعل مع ما يشبه الواقع أو يمثله: وهنا لا يتفاعل الفرد أو الجماعة مع الواقع ذاته وإنما مع ما يشبهه كمشاهدة فيلم عن حياة أهل الريف للتعرف على مشاكلهم.

* تفاعل مع الرموز: وهنا يحتك الفرد مع الجماعة بالرموز التي تتوب عن واقع وما يشبه الواقع، حيث لا يحس بشيء أو رائحة أو طعم أو ملمس ما يريد معرفته مثلا: قراءة كتاب عن المجاعة في إفريقيا.

الفرع الثالث: وظائف الاتصال داخل المؤسسة

إن الاتصالات تؤدي وظائف هامة تمكن مختلف الأعضاء من إثبات قدراتهم وخبراتهم بالنسبة للآخرين ، من خلال المشاركة في كل المشاكل ، ودور الاتصال يرتبط أساسا بمحتواه ومدى تأثيره في جوانب التنظيم ، ويمكن أن نبرز وظائف الاتصال المختلفة فيما يلي:

– **تحفيز النشاط:** إن لعملية الاتصال أهمية قصوى في نجاح أي مؤسسة اقتصادية ، إذ يعتبر من اقوي العوامل أثرا لتحسيس العامل بالاستقرار ولاطمئنان ، كما يعتبر الاتصال الفعال كحافز يدفع العامل إلى العمل أكثر وانسجامه بين أعضاء الجماعة.

– **التضامن داخل المؤسسة:**حيث يتوقف نجاح المؤسسة على مجموعة المجهودات الفردية لكل عضو بداخلها ، فالتضامن يعتبر حل للمشاكل الداخلية .

إن الاتصال الداخلي يستطيع أن يلعب دورا أساسيا في نشاط المؤسسة وتطورها ، إذ أن توقف المعلومات له اثر سلبي على القدرات الفردية لحد تعبير "**فرانسوا بونو**" ، فالاتصال يساعد الفرد على اتخاذ القرارات ، كما يساهم في مختلف العناصر(تأثير متبادل) وظهور ما يسمى بالديناميكية الجماعية[1] أي أن نشر وبث المعلومات يساهم في إظهار قدرات الأفراد والتحكم في وظائفهم، بحيث تتوفر لهم الأولويات الأساسية والخاصة بمجالات نشاطهم، فالاتصال يرفع من فعالية عوامل الإنتاج كما يخلق الحاجة إلى التنبؤ بما يحدث مستقبلا.

كما تعتبر المنظمة هيكلا اجتماعيا متبنية في ذالك قيما روحية واجتماعية ، إذ يرى "**باسكال وال**"أنها تملك ضميرا وهوية تساعدها على فرض نفسها في وسط اجتماعي معين ، ولكي تكون عملية الاتصال فعالة يجب أن تأخذ بعين الاعتبار ذالك الجانب الذي يتمثل في شخصية الأفراد ،جذورهم الجغرافية والاجتماعية ،حالاتهم العائلية أقدميتهم في المؤسسة، مستواهم التعليمي خاصة،إدراكهم لأثر الاتصال[2] وهذا ما أكده "**فرانسوا بونو**"ينقل الثقافة والهوية اللتان ستكونان وراء تحقيق درجة كبيرة من الانسجام والتنسيق ، كما يساهم في توحيد الطاقات البشرية وتدعيم الجماعة العاملة بالمؤسسة .

([1]) Bonneu François : **L'entreprise communicante,** démarches et methods de communication, ed laissons, paris,1991,p14.

([2]) Well pascal :**communication oblige** , ed d'organisation, Paris ,1990, p139.

بالإضافة إلى ما ذكرناه عن وظائف الاتصال فهي تساهم أيضا في تطوير ثقافة المؤسسة التي لا تعتبر ظاهرة جديدة بل هي نتيجة للثقافة الاجتماعية التي فرضت نفسها داخل المؤسسة الصناعية ، حيث يرى"**اكتاف جيلا**"" أن الاتصال التنظيمي تكون له نتائج ايجابية لما تأخذ بعين الاعتبار الجانب الثقافي المشترك بين العمال ، إذ يحاول تلخيصها في النقاط التالية:

* قاعدة لغوية مشتركة.
* المعرفة المشتركة للمؤسسة (نتيجة لفعالية الإعلام)
* نظرة مشتركة لاستعمال وسائل الإعلام.

وفي نفس الوقت إن تحقيق هذه الخصائص يعود بالدرجة الأولى إلى فعالية عملية الاتصال، وبالتالي استعمالها في مختلف الظروف يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة [1].

ويرى في هذا المجال أيضا "**مصطفى عشوي**"على أن الاتصال :"يساهم في حل مشاكل التنسيق والتخطيط والعلاقات الإنسانية"،وتظهر هذه أهمية من خلال الوظائف الثلاثة التي يؤديها الاتصال داخل المؤسسة والتي تتمثل فيما يلي:

* **الإنتاج** : لا يمكن فصل الاتصال التنظيمي الرسمي في المنظمات عن عملية الإنتاج،لان العملية الاتصالية لها علاقة وطيدة بكيفية سير الإنتاج ومختلف التوجيهات التي ترتبط بالتنفيذ وانعكاسه على مردودية العامل، كتوجيه الإنذارات مثلا أو عقد الاجتماعات من اجل المناقشة وتبادل الآراء لتحسين الأداء أو رفع مستوى الإنتاجية.

– **الإبداع:**يعرفه فراس وآخرون"انه وضع أفكار جديدة من اجل تحسين السلوك التنظيمي وتطوير المنظمة يتطلب الإبداع مجهودات كبيرة اعتمادا على الأفكار الجديدة والسليمة والأنماط السلوكية الجيدة"[2]، باعتبار انه كلما كان المجهود المبذول اكبر كلما كانت المقاومة للتغيير أقوى، فالفرد يبذل جهدا كبيرا لمقاومة الوضع الجديد الذي يهدد توازنه، فللإبداع بعدين هما:

* **البعد الأول:** يتمثل في عملية تقديم الأفكار والاقتراحات فيما يخص المشاريع والمخططات الجديدة.
* **البعد الثاني:** يتمثل في كيفية تطبيق البعد الأول، وبهذا فان الاتصال يلعب دورا هاما في تحقيق كلا البعدين ، ويأتي دور الاتصال في ذالك بوضع برنامج يهدف إلى القضاء على المقاومة،وإقناع الأطراف في التنظيم بضرورة تبني الإبداع في ميدان العمل والتنظيم ، وخلق روح التعاون مما يسمح للأفراد التغلب على مختلف الصعوبات باختراع وسائل جديدة في شتى المجالات.

---

(1) Annie Bartholie **:Communication et organisations pour une politique général,**(cohérente et organisations), paris,1999,p110.

([2]) مصطفى عشوي،المرجع السابق،ص143.

- **الصيانة** : يتمثل دور الاتصال فيما يخص الصيانة في أداء ثلاثة مهام رئيسية:

* حفظ الذات وما يرتبط بها من العواطف والمشاعر.

* تغيير موقف الأفراد من القيمة التي يولونها للتفاعل الذي يحدث بينهم على المستوى الأفقي والعمودي.

* الاستمرار في عملية الإنتاج والاختراع داخل المؤسسة .

المطلب الثالث: أساليب وشبكات الاتصـــــــال:

الفرع الأول:أساليب الاتصال

- **الاتصال المباشر:** وهو الذي يعتمد فيه على مواجهة الناس مباشرة سواء أكانوا أفرادا أو جماعات وذلك من خلال الزيارات والمقابلات والاجتماعات والمؤتمرات.

- **الاتصال غير المباشر:** حيث تعتبر الوسائل السمعية والبصرية من أهم الوسائل المستخدمة أهمها: الصور الفوتوغرافية، الملصقات، السبورة، لوحات الإعلان، مجموعات الصور التوضيحية، الأفلام المطبوعات وغيرها وأساليب الاتصال عديدة ومتباينة وتتضمن ما يلي[1]:

- **الاتصال الشفوي:** وهو الاتصال الذي يتم عن طريق تبادل الحديث بين المتصل والمتصل به ولا يشترط فيه أن يرى الرئيس المرؤوس، فقد يكفي بسماع الأصوات، وهي طريقة يتم فيها تبادل الأفكار والمعلومات بأقصر الطرق وأيسرها مما يوفر الكثير من الوقت والجهد.

- **الاتصال التليفوني:** يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ولاستعمال التلفون كوسيلة من وسائل الاتصال استعمالا جيدا يجب مراعاة ما يلي:

* الإجابة على التلفون بسرعة حتى لا يتسبب كثرة الرنين في إزعاج العاملين.

* الإصغاء إلى المرسل جيدا لمحاولة فهم الرسالة كما يريد المرسل إرسالها.

- **الاتصال الشخصي:** يعتبر من أهم عناصر الاتصال لما يؤديه من أهمية في تنمية وتأكيد العلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمل، وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الأقسام والإدارات المختلفة، كما يؤدي إلى إقلال المكاتبات المتبادلة بين الإدارات والأقسام.

- **الاتصال الكتابي:** يعتبر الاتصال الرسمي الذي يتم عن طريق الكتابة لتوصيل المعلومات والبيانات والطلبات والأوامر بصورة مكتوبة ودقيقة من حيث المعنى والشكل الأفضل لما يتميز به من:

* حفظ المعلومات من الضياع والتحريف والتزوير.

* إمكانية الرجوع إلى الوثائق إذا ما دعت إليه الحاجة إلى ذلك.

([1]) سلوى عثمان الصديقي و هناء حافظ:**أبعاد العملية الاتصالية** ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، مصر،1999 ص226 .

* يختصر ويوفر الجهد والمال.

* ويمكن أن يكون الاتصال الكتابي خطوة تالية للاتصال التليفوني أو الشخصي لتعزيزه وليكون مرجعا مسجلا [2].

الفرع الثاني:شبـــكات الاتصـــــال:

إن عدم وجود تراتبية واضحة في أي مؤسسة من شأنه أن يعرقل عملية الاتصال في المؤسسة، وكذا تفاعل الأفراد و تفاهمهم وصولا إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وفي حالة المؤسسة تختصر هذه التراتبية بما يسمى شبكات الاتصال ،والتي تنظم طريقة انتقال الرسائل ومن أهم شبكات الاتصال المعتمدة ما يلي:

- **الشبكة المتوافقة المنسجمة:** وهي شبكة يستطيع فيها كل فرد الاتصال بأي فرد آخر من أفراد الشبكة و تستعمل هذه الشبكة في المؤسسات البرلمانية والندوات العلمية وفي إدارات الطاولة المستديرة.

- **الشبكة المركزية:** وتتميز بوجود شخص محوري مركزي يتبادل الرسائل مع أفراد الشبكة ، دون أن يكون بإمكان هؤلاء الاتصال ببعضهم البعض.

- **الشبكة المركزية الثنائية:**_وتنشأ هذه الشبكة عن وجود شخصين محوريين يتفاعلان مع بعضهما بشكل متكافئ ومتعادل بينما بقية أفراد الشبكة خارج هذا التفاعل، وتتوزع مواقف هؤلاء بين المحوريين.

- **الشبكة الوسيطة:** وهي شبكة لا يمكن لأفرادها أن يحققوا اتصالا مباشرا فيما بينهم إلا عن طريق الوسطاء وهذا ما يحدث في الإدارات والمؤسسات العمومية.

- **الشبكة الهرمية:** وهي شبكة وسيطة معقدة تعتمدها غالبية الإدارات وبخاصة البيروقراطية منها[1].

- **الشبكة الدائرية:** حيث يمكن لكل فرد في الجماعة أن يتصل بفردين مجاورين له[2] ، حيث يكون كل فرد بمثابة وسيط للآخرين، في حين يحتاج هو نفسه إلى وسيط ليتمكن من الاتصال بالآخرين.

المطلب الرابع :نظريات الاتصال ووسائله

الفرع الأول:نظريات الاتصال

باعتبار أن نظريات الاتصال تتصل و تهتم بتفسير وتحديد اتجاه الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية فانه يجب توضيح ماهية الفعل الاتصالي والعلاقات الاتصالية.

- **النظرية التفاعلية الرمزية:** وقد ظهرت هذه النظرية في أعمال"**جورج هربرت ميد**"وقد عرفت هذه النظرية بالتفاعلية الرمزية تهتم أساسا بعملية التفاعل الاجتماعي القائم على الرموز و تركز بشكل مباشر على

([2]) محمود فهمي العطروزي:**العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات**، دار النشر عالم الكتب، دون ذكر البلد 1989، ص162.

([1]) محمد عبد الفتاح دويدار: **سيكولوجية السلوك الإنساني**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت، لبنان 1995 ص170.

([2]) أحمد صقر عاشور:**السلوك الإنساني في المنظمات** ،الدار الجامعية ، بيروت، لبنان ،1989،ص269.

الاتصال،وعلى الرغم من أن أعمال ميد قد سبقت أعمال **بارسونز** من الناحية التاريخية، وعلى الرغم من انه يعتبر احد علماء النفس الاجتماعيين أكثر منه عالم اجتماع أو عالم نفس،أيضا فان نظريته أصبح لها تأثير كبير باعتباره خليفة أو بديل لكل من البنائية الوظيفة، لمدخل النسق الاجتماعي و للبدايات المبكرة لمنهج علم الاجتماع التجريبي.

يقوم "جورج هربت ميد"رأيه في السلوك الاتصالي،حيث ابرز نقطتين أساسيتين:

* النقطة الأولى:هي أولية الاتصال.

* النقطة الثانية:هي انعكاسية الفعل الاتصالي(قدرة الإنسان على التحدث مع نفسه من جهة نظر الآخرين) في هذه المحادثة الداخلية و في نتيجتها أو حصيلتها، فان الشخص يعطي هذه المحادثة شكلا ويصيغها وفقا للمجتمع بدلا من أن يقوم المجتمع بتشكيلها ، وهكذا فان الاتصال عملية خلاقة بمعنى أن نتيجته نفسها نتاج للفعل نفسه الذي يعد فريد من نوعه ولا يمكن التنبؤ به ، وفيما يتعلق بأولية الاتصال يمكننا أن نقتبس من "جورج ميد" قوله أن "فونت" يفترض مقدما أن الذوات (جمع ذات)تعتبر سابقة على عملية الاتصال،بحيث يمكن شرح الاتصال من خلال هذه عملية وعلى عكس من ذالك فان الذوات قد تتسبب في حدوث العملية الاجتماعية، وأيضا تتسبب في الاتصال[1].

– **نظرية المعلومات** :إن الاتصال يعتبر أساسا عملية معالجة للمعلومات يقوم بها الإنسان ، وفي هذه الحالة فان الاهتمام الأول يبدو في تحري وقياس كمية في أي رسالة، تستند هذه النظرية على أساس أن كافة المسائل أو الموضوعات الغامضة أو المشكوك فيها يمكن خفض درجة الغموض فيها ، وذالك بتحويلها إلى سلسلة من الأسئلة المطلوبة لحل المشكلة ،هذه الأسئلة تشكل القياس الكمي الضروري الذي يمكن من استخدام هذه النظرية في تحليل عملية الاتصال ونظرية المعلومات ، على هذا الأساس ليست نموذجا أو نظرية للسلوك الاتصالي ، ولكن هذه النظرية لها تأثير فعال في صياغة المسائل أو المشاكل وصياغة النماذج لدراسة عمليات الاتصال[2].

إن الاتصال يعتبر عملية هادفة ومقصودة ، حيث تهتم بالتقليل أو خفض درجة الغموض وهذه الصيغة المحددة توجه الملاحظ أو المراقب و تقوده إلى تحديد الموقف الاتصالي تحديدا دقيقا ، كما انه يتجه إلى أن ينسب هذا التغيير إلى المشاركين في العملية الاتصالية ، وتنشا الصعوبة هنا عن بعض المواقف الاتصالية مثل: الاتصال المعارض أو الاتصال الخاص بين الأشخاص ، قد يكون هذا الاتصال اتصلا غير هادف أو بلا هدف، أو قد يؤدي هذا الاتصال إلى خلق أو إيجاد معاني جديدة أو غموض جديد، فعلى الرغم من إمكانية التعبير عن أي رسالة باستخدام مصطلحات (نظرية المعلومات)، وذلك من اجل التحليل لهذه العملية ممكن أن

([1]) أميرة منصور يوسف علي: **الاتصال والخدمة الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الحديث،الاسكندرية ،1999، ص95.

([2]) نفس المرجع، ص 97.

تكون عرضة للتدمير أو الاعتداء على فهم المشاركين لما يحدث على توجيهات كل منهم نحو الأخر، و تقوم نظرية المعلومات أيضا على أساس أن العلاقة بين المرسل و المستقبل هي أساسا علاقة وسائلية .

– **نظرية النسق الاجتماعي:**تقدم هذه النظرية منظورا اجتماعيا للأفعال الاتصالية ، التي تكون أكثر قربا للتفسيرات السيكولوجية و منظورا متناسقا لعملية الاتصال، والفعل الاجتماعي عموما يتميز بوجود دافع له بعض الأهداف، و قد يتمثل هذا الهدف في الوصول إلى حالة من الرضا أو تجنب الحرمان[1].

إن هذه النظرية تنظر إلى الفرد على انه موجها نحو هدف معين في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه ، و أن ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأعماله، و أن من وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب و دوافع واهتمامات لانجاز هدف معين للفرد نفسه، و بالإضافة إلى ذلك فان الفعل الاجتماعي، يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجها بواسطة الأعراف والقيم و القيود أخرى من نفس البيئة الاجتماعية ، ويشير"**بارسونز**"بصفة خاصة إلى الإحداثيات(الايجابي والسلبي) وهي التي تميز وتفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا يتمثل في انتظار التطورات ولا يحاول أن يبذل أي المجهودات وقد يتخذ موقف آخر و هو محاولة السيطرة على الموقف بحيث يصبح متوافقا مع رغباته و مصالحه ، كما أن انساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية ، وان الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال، ومن الواضح أن التوسع الكبير في انساق الفعل الإنساني من المتعذر تحقيقه بدون وجود أنساق رمزية ثابتة أي لا تنطبق معانيها على المواقف الخاصة فقط.

الفرع الثاني:وسائل الاتصال داخل المؤسسة :

هناك ثلاث أنواع من الوسائل: شفهية وكتابية و سمعية.

النوع الأول:وسائل الاتصال المكتوبة

– **المذكرة:**هي وسيلة اتصال منظمة تقدم معلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة بعد اجتماع معين، و تكون على عدة أشكال:

* مذكرة بحث.
* مذكرة عرض الموضوع الرئيسي المباشر.
* مذكرة تحويل الموضوع للجهة المختصة.

– **التقرير الكتابي:**يلخص نتائج اجتماع ما، ويساعد على أخذ القرار أو يعطي بيانا على قرار معين، وحجم التقارير الكتابية يتراوح ما بين صفحتين و ثلاث صفحات.

([1]) محمد محمود مهدي:**مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي**،المكتب الجامعي الحديث ،الأزاريطة، الإسكندرية، دون سنة نشر، ص31.

- **البطاقات البيانية:**تلخص مجموعة من المعلومات الهامة المتعلقة بموضوع خاص و يمكن أن تكون على شكل ورقة مزدوجة أو كراس مطوي.

- **البرقيات الإعلامية السريعة:** تسمح بإبلاغ العمال بالنتائج أو السلبيات أو بعمليات جديدة ، أو شرح لوضع معين في حالة صعبة أو رفض بعض الإشاعات [1] ، ويمكن القول أن الإشاعة وسيلة هامة للاتصال في كل المستويات، ولكن تحديد مصدرها صعب جدا ومقاومتها تتطلب عدة وسائل في نفس الوقت.

- **الرسائل الموجهة إلى العمال :**يتصل مدير المؤسسة أو رئيس المصلحة بعمال عن طريق الرسائل ويتنوع مضمون هذه الرسائل من المعلومات الخاصة بكيفية سير العمل في المؤسسة إلى التهاني الموجهة للعمال النشيطين، وهذه الرسائل تكون موقعة من الطرف المستخدم الرئيسي أو المدير العام للمؤسسة.

- **جريدة المؤسسة:** تسمح جريدة المؤسسة بتدعيم الروابط بين أفراد المؤسسة و زيادة الإحساس بانتمائهم داخل هذه الأخيرة ، ويتحقق هذا بإعلامهم بمعلومات عن حياتهم و مختلف التساؤلات والإشكاليات المطروحة على ساحتها ، وكل مؤسسة تستعمل جريدتها حسب أهدافها وهي تختلف من مؤسسة إلى أخرى ، وهذه الجريدة يمكن أن تكون أسبوعية أو شهرية أو تصل إلى ثلاثة أشهر.

- **جدول الإعلام:**هو وسيلة للاتصال يسمح بنشر مختلف الرسائل التي يبثها الرؤساء في المؤسسة ومن بين هذه المعلومات:

***المعلومات القانونية:**إن القانون يفرض على المؤسسة أو المنظمة تعليق المعلومات الخاصة بحقوق وواجبات العمال منها مثلا:عنوان ورقم هاتف الطبيب، عنوان ورقم هاتف المفتش للعمل.

***المعلومات التي تبثها الإدارة العليا في المؤسسة:**منها المعلومات العملية التي تسمح بالتنفيذ والعمل والمعلومات الاجتماعية(شروط العمل).

***علبة الاقتراحات :**يطرح العامل اقتراحه كتابيا ويضعها في العلبة وهذه العملية أو الوسيلة لها فائدة مزدوجة إذ تسمح بتحسين سير العمل ،وذالك بالتعرف على الأداء داخل المؤسسة وكذا التعريف بالاقتراحات الملائمة لتحسين العمل، ويجب أن تأخذ هذه الاقتراحات بعين الاعتبار حتى تكون هذه الوسيلة فعالة داخل المؤسسة وتقاس من خلالها الديمقراطية الحقيقية.

***الملصقات النقابية:**من خلال هذه الوسيلة تسعى النقابة أو ممثلو النقابة إلى العمل على نشر أفكار معينة بين العمال إزاء قضية معينة([2]).

النوع الثاني:وسائل الاتصال الشفوية

***الاجتماعات:**تختلف أنواع الاجتماعات في المنظمة تبعا للأهداف المراد تحقيقها منها:

([1]) محمود العطروزي:مرجع سابق،ص340.

(2) Marie hellène , phalen :**la communication , gaid opérationnel pour la communication d'entreprise ,**paris K , 1989,p61.

– الاجتماع الذي يهدف إلى تمرير المعلومات للمرؤوسين ويعرف بالاجتماع الإعلامي النازل.

– الاجتماع الذي يهدف إلى إيجاد حل لمشكل معين يحدث في المنظمة ، ويجب تقديم المعلومات عن القرارات والأوامر الإدارية والإجراءات المتخذة بعد كل اجتماع[1].

***الملتقيات والأيام الدراسية:** يشارك فيها أفراد المنظمة أو الرؤساء فقط ، وفيها يجتهد المشاركون بصفة جادة ومعمقة حول موضوع معين أو مشاكل معينة تعيشها المنظمة.

***عمليات سبر الآراء والأسئلة المفتوحة:**تسمح بالتعرف على مختلف الانشغالات الخاصة بالعمال وإدراك مدى تفهمهم لمسالة ما، كما أنها تختلف لدى العمال الرغبة في البحث عن المعلومات، وهناك طريقتان لمعرفة أراء العمال وهذا بالعمل على:

– طرح أسئلة على العمل.

– الاستماع للأسئلة التي يطرحها العمال وعند استعمال هذه الوسيلة يجب احترام ثلاث قواعد هي:

° شرح لماذا تريد القيام بهذه العملية

° اختيار الوسيلة المناسبة للقيام بهذه العملية

° إرسال استمارة للعمال عن طريق البريد أو استجوابهم مباشرة.

***المناسبات وفرص اللقاء بالاحتكاك:**هذه المناسبات تسمح باحتكاك الرؤساء والمرؤوسين بعضهم ببعض وتبادل وجهات النظر حول أهم المواضيع في المنظمة[2]

***الأحاديث الثنائية:** هي أحاديث تجرى بين الرؤساء في المؤسسة وعامل ما أو بين العمال أنفسهم ، وهذا أثناء تسليم عمل أو تغيير منصب أو ترقية أو محاولة حل مشاكل لبعض العمال.

النوع الثالث:الوسائل السمعية البصرية

***الفلم:** يكون موجه لمجموع الموظفين في المؤسسة، والهدف منه هو تعريف هؤلاء الموظفين بالمؤسسة بشكل أفضل وتحفيزهم أيضا ، كما تسمح هذه الوسيلة بتعريف المؤسسة للجمهور الخارجي، وبالتالي بناء صورة لها والسعي إلى ترقيتها في نفس الوقت[3].

***البريد الالكتروني:**فعن طريق الكمبيوتر ترسل رسائل إلى المرسل إليه يتم اختياره من قائمة المشتركين التي يتضمنها دليل المؤسسة الالكتروني، كما يمكن المرسل إليه من التعرف على محتوى الرسالة ويجب أن يستعمل رمزه الشخصي للدخول في تلك الشبكة أو البرنامج.

***الكاشف:**يوجد الكاشف في قاعة المشاهدة لجميع الحضور فهو يدعم أقوال المنشط أي المعلومات الشفوية وهو وسيلة حديثة أصبح يؤدي وظيفة اتصالية مهمة، بحيث يسهل على القائم بالاتصال في شرح

([1]) صالح الشنواتي:**أصول إدارة الأعمال**،دار الجامعات المصرية، مصر ،1975، ص35.

([2]) كمال حميدو :**الاتصال في المؤسسة**، مكتبة الجزائر، الجزائر،1991، ص27.

([3]) Alix Machieeli, **les sciences de l'enformations et de la communication,**Hachette supérieur paris ,1995,p107.

مختلف الرسائل خاصة المعقدة منها، وهذا يمكن جميع المشاركين متابعة المنشط وتسجيل أقواله من خلال قراءاتهم الورقة الشفافة الموجودة علي الشاشة.

من خلال هذه الأنواع الثلاثة لوسائل الاتصال نستنتج بان الوسائل الكتابية والشفوية والسمعية البصرية ليست موجودة كلها على مستوى المؤسسات ، حيث كل مؤسسة تتبع وسائل اتصالية خاصة بها منها الهاتف بكثرة والرسائل الكتابية خاصة ، لأن العامل يضع ثقته الكبرى بالوسيلة الكتابية منها الرسالة.

المطلب الخامس:شروط نجاح الاتصال داخل المؤسسة

كي تحقق المؤسسة نجاحها وتأدية رسالتها الاتصالية بأكمل وجه ، لابد من توفير الشروط وهي:

- **وضوح الرسالة** : بمعنى يجب أن تكون واضحة من ناحية استخدام الأدوات اللازمة في جذب أنظار العاملين [1]، وان تضمن هذه الرسالة حلولا للصعوبات التي تواجه المنظمة ، أما من ناحية الموضوع فيجب أن تكون له علاقة بمواضيع تهم العمال وتحقق مصالحهم وتشبع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية (المادية والمعنوية).

- لابد أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته و وضوحها، وان يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة والإشارات والعلامات، كما يجب أن تكون أيضا قابلة للانتقال بسرعة وتفسيرها يتفق تماما مع ما كانت تعنيه عملية الإعداد الرمزي ، كما أنها ملزمة بمعالجة الوجهة أو المقصد من التفسير للرسالة بحيث يحدث الاستجابة المطلوبة والمرغوبة[2] .

- **يجب أن يكون هناك إعدادا جيدا في عملية الاتصال:** لان نجاح الاتصال يتوقف على الإرسال الجيد أي التحقق من انه يصل بصورة جيدة إلى المرسل إليه في الوقت المناسب[3]، كما يجب أن تتوفر الرسالة على الصراحة وعدم التخويف ، حتى يكون هناك جانب من الإقناع و الإثراء وبعيدا عن الشك ، وكذلك اختيار الوسيلة المناسبة حيث يستطيع العمال استيعابها بسرعة ، و القيام بدراسة جيدة للعمال من حيث طباعهم وآرائهم و اتجاهاتهم تجنبا للوقوع في الخطأ.

- كما أن إنشاء قنوات الاتصال تسمح بتدفق المعلومات بين كل أعضاء المنضمة، و إتاحة الفرصة لكل العاملين بإبداء آرائهم فيما يخص إدارة العمل ، حيث يشارك كل منهم في اتخاذ القرارات الإدارية خاصة التي لها علاقة بحقوق العمال،و هذا لعدم وقوع أي اختلاف بين الإدارة والعمال.

- لا بد أن يكون المديرين حريصين على اختيار العمال الأكفاء الذين لديهم غيرة على عملهم[4] ، ولهم

([1]) جلال عبد الوهاب:**العلاقات الإنسانية والإعلام**،منشورات ذات السلاسل، كويت ،1984،ص208.

([2]) محمد عودة :**أساليب الاتصال و التغير الاجتماعي**،دار النهضة العربية ،بيروت،1988،ص06.

([3]) حسين عبد الحميد رشوان **:العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع**،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية 1997 ص270.

([4]) كمال الغالي: **الإدارة العامة**، مطبعة الداودي ، دمشق ، 1978-1979، ص286.

ضمير مهني ، و إبعاد الجماعات التي تعمل من أجل توطيد المراكز عن طريق التقرب من المدير و بذلك يخفون عن المسؤول رؤية المشكلات الفعلية التي تقف أمام سير الإدارة ، أي انه على المدير أن يختار الجماعات ذات الكفاءة و الخبرة ،التي تساهم في سير عملية الاتصال بشكل جيد دون أي تعطيل للمهام.

- تحقيق الأمن والسلم والإحساس بالثقة والاطمئنان لدى العاملين وحسن سير عملية الاتصال بشكل جيد حيث أنه ما لم يتقبل العامل سلطة المدير و يعترف بكفاءته فانه لن يرضى بطلباته ، فان لم يشعر العامل بالأمن فانه يمتنع من إبداء و تقديم اقتراحاته و ملاحظاته بصراحة ووضوح للإدارة ، أي عدم الشعور بالأمن يجعل العامل يحس بنوع من الخوف و التوتر من الأعضاء الإداريين [1].

- يجب أن يكون هناك توفيق بين المعلومات وحاجات الأفراد، بحيث أن الفرد يميل إلى التعرف إلى المعلومات التي تهمه والتي تتناسب مع حاجاته و ميوله و اتجاهاته، لذلك فان الإدارة إذا أرادت التغلب على الصعاب التي تنتج عن التواصل فعليها أن تقوم بدراسة حاجات الفرد أولا، فبهذه الدراسة لحاجات الفرد و دوافعه و أخذها بعين الاعتبار يمكنها من التوفيق بين المعلومات وتلك الحاجات، و بالتالي فإنها تضمن قبولهم لها.

- **تجزئة المعلومات** :بمعنى الفرد إذا ما تلقى المعلومات بشكل مكثف يجعله يشعر بنوع من الاضطرابات وعدم الاستقرار، خاصة إذا كانت تهدف إلى إحداث تغيير جذري، لذلك يجب على رؤساء المنظمات تجزئة المعلومات وإعطائها أو تبليغها للعاملين في شكل حركات حتى يتمكنوا من استيعابها وفهمها بسهولة.

- **العناية بأساليب الاتصال:** و ذلك عن طريق التأكد من سلامة خطوط الاتصالات بين العاملين في مختلف المستويات الإدارية ، سواءا تعلق الأمر بالاتصالات التي تتم من أعلى الهيكل التنظيمي إلى أسفله و التي يتمثل دورها في الأوامر والتوجيهات، والعناية بالاتصال الذي من أدنى الهيكل التنظيمي إلى الأعلى الذي يحمل في طياته المقترحات و الشكاوي التي يقدمها العمال[2] ، وكي يتمكن المدير من إحداث اتصال جيد داخل المؤسسة عليه باستخدام مختلف الخبرات السابقة مع العمال والاستفادة من التجارب عن طريق تثبيت الوسائل الناجحة ، و يتجنب الوسائل التي أدت إلى فشل الاتصالات في السابق ، ولقد وضعت جمعية إدارة الأعمال الأمريكية للوصايا العشر كما سمتها لإحداث الاتصال الجيد ، و ذكرها كل من "**روبرت أدنر**" و زميله"**موريس وولف**" و"**جيمس بلاك**" و يمكن تلخيصها فيما يلي:

* خطط جيدا قبل اتصالك و حلل الفكرة المنوي نقلها وأعرف أهداف واتجاهات من هم متأثرون بالاتصال.

([1]) مهدي زليف وآخرون:**إدارة المنظمة نظريات وسلوك**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1،عمان ،1996، ص288.
([2]) جازية زعتر :**اتجاهات معاصرة في الإدارة،أصول التنظيم والإدارة**،مكتبة عين الشمس، ط3،القاهرة، 1999،ص67.

* المراد من الاتصال أي الهدف الذي تريد تحقيقه.
* ذكر ظروف الجماعة المستهدفة في الاتصال وتوفيق الاتصال ومدى سرية الاتصال أو العلانية.
* استشارة الآخرين في عملية الاتصال خاصة المعنيين بالمر،وذلك لإلزامهم بتحقيق الأهداف.
* المحافظة على اللهجة وتجنب الصوت المرتفع.
* خاطب الأفراد بحاجتهم.
* شجع الآخرين على التعبير عن ردود فعلهم ومشاكلهم،للتعرف على مدى نجاحك في عملية الاتصال.
* محاولة جعل الاتصال عملية منسجمة مع الاهتمامات الطويلة الأجل.
* ربط الأقوال بالأفعال لان إقناع العاملين يكون بالفعل وليس بالقول فقط.
* كن مستمعا جيدا.

المبحث الثاني:فعالية الاتصال في اتخاذ القرارات

المطلب الأول:خصائص وأهداف الاتصال الفعال

الفرع الأول: خصائص الاتصال الفعال:

حتى تكون عملية الاتصال جيدة لابد من توفر بعض الشروط التالية[1]:

- أن يكون الاتصال مبني على أهداف محددة مسبقا، ومخطط لها بشكل سليم.
- ضرورة توفر الثقة والمصداقية بين العاملين والقيادة الإدارية.
- أن يتناسب الاتصال مع إدراك الأفراد ودرجة فهمهم للمعاني وكذلك أن يكون الاتصال مناسبا لخبراتهم، ومعتقداتهم باختيار من طرف القيادة الإدارية.
- أن يكون الاتصال في ضوء احتياجات المنظمة.
- الإصغاء الجيد يؤدي إلى تقوية الاتصال وزيادة فعاليته.
- إتباع التسلسل الهرمي.

ففعالية الاتصال يقصد بها مدى نجاح عملية الاتصال، حينما يكون المعني الذي يقصده المرسل هو الذي يصل بالفعل إلى المستقبل، لذا من أجل تطوير وزيادة فعالية الاتصال لابد من توفر مجموعة من الطرق والأساليب ، التي تعمل من شأنها على إزالة العوائق التي توجه عملية الاتصال و هي[2]:

- أن يكون المرسل متأكد من كفاءة معلوماته ووضوحها.

([1]) كامل محمد المغربي: **السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط2، 1994، ص 242.

([2]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص ص 253 – 254.

- أن يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة.
- اختيار وسيلة الاتصال المناسبة.
- أن تفسير الرسالة تفسير يتدفق مع ما كانت تقصد عملية الإعداد الرمزية.
- أن يفسر المستقبل رموز الرسالة كما يقصدها المرسل حتى تحدث الاستجابة المرغوبة.
- المتابعة من قبل المرسل (القائد) للتأكد من فهم الرسالة للمستقبل، من خلال التغذية الراجعة.
- محاولة جذب انتباه وتفكير المستقبل من طرف القيادة الإدارية.

فالاتصال بهذا يمثل العامل المشترك الذي يجمع بين المهارات الفكرية والفنية والإنسانـــية بالإضافة إلى أن الاتصال الشخصي المتبادل يعد كوسيلة يستطيع القادة من خلالها تنفيذ أعمالهم، وحل المشكلات التي تواجههم في بيئة العمل.

الفرع الثاني: أهداف الاتصال الفعال:

على اعتبار الاتصال الداخلي نشاطا جماعيا يشمل كل العمليات والحقائق والبيانات المشتركة فيها فإنه يمكن تحديد جملة من الأهداف التي يسعى الاتصال إلى تحقيقها بعمل من القيادة الإدارية:

- **تحقيق التنسيق بين الأفعال والتصرفات:** يقوم الاتصال بالتنسيق بين التصرفات وأفعال أقسام المنظمة فبدون الاتصال تصبح المنظمة عبارة عن مجموعة من الموظفين يعملون منفصلين بعضهم عن بعض لأداء مهام مستقلة عن بعضها البعض وبالتالي تفقد التصرفات التنسيق، وتميل المنظمة إلى تحقيق الأهداف الشخصية على حساب أهدافها العامة[1].

- **المشاركة في المعلومات:** يساعد الاتصال على تبادل المعلومات الهامة لتحقيق أهداف التنظيم وتساعد هذه المعلومات بدورها على:

* توجيه سلوك الأفراد ناحية تحقيق الأهداف.
* توجيه الأفراد في أداء مهامهم وتعريفهم بالواجبات المطلوبة منهم.
* تعريف الأفراد بنتائج أدائهم.
* تسهيل عملية اتخاذ القرار لتحديد المشاكل و تقييم البدائل[2].

- **التطوير الثقافي:** يساعد الاتصال على التطوير الثقافي عن طريق توسيع آفاق الفرد وإبداعاته وبث روح التعاون، والعمل على تأهيل اندماجه في جماعة العمل.

([1]) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 67.
([2]) رواية حسن: **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية ، 1999، ص 67.

– **التكامل:** يعمل الاتصال على توفير لكل شخص أو مجموعة ما يكفل لهم الوصول إلى رسائل تحقق حاجاتهم في التعارف، والتفاهم وتكامل وجهات النظر والتطلعات[1].

– يساعد الاتصال الموظفين على التعبير عن مخاوفهم وثقتهم بالآخرين، حيث يستطيع الموظف إبداء رأيه في موقف دون حرج أو خوف.

– توطيد العلاقات الاجتماعية الجيدة بين أعضاء المنظمة، لتمثل كيان اجتماعي له خصائصه ومميزاته ومنتج لثقافته.

المطلب الثاني:قائد الاتصال الفعال ودوره في اتخاذ القرار

تعتبر القيادة الإدارية فن التعامل مع المرؤوسين، فالقائد الناجح هو الذي يتقن هذا الفن فيسعى مع العاملين عن طريق الاتصال بهم، وتوجيههم ومراقبتهم لتحقيق أهداف المنظمة.

إن القيادة عبارة عن تفاعل مستمر بين القائد والمرؤوسين، ويتوقف نجاح القائد على مدى نجاح هذا التفاعل، وفي هذا الإطار لابد للقيادة الإدارية من تنمية ثقافة اتصالية تستطيع من خلالها توجيه وتعزيز السلوك الاجتماعي الواعي لخدمة توازن المنظمة[2].

ولضمان فعالية الاتصال في تحقيق التأثير المطلوب في سلوك مرؤوسيه يجب مراعاة ما يلي[3]:

– **اختيار نطاق الإشراف المناسب:** تزداد عملية الاتصال تعقيدا كلما ارتفع عدد المشاركين فيها ويرجع ذلك إلى تنوع وتشعب علاقات التفاعل بين أعضاء المجموعة ، ولذلك يجب على القائد الإداري الذي يفكر في توسيع نطاق إدارته، بإضافة فرد جديد أن يفكر قبل اتخاذ قرار بذلك، لأن هذه الإضافة البسيطة سوف يترتب عليها تصاعد كبير في العلاقات داخل الإدارة.

– **تجنب الرغبة في التقييم:** يجب على القائد التغلب على رغبته في تقييم الرسالة الصادرة إليه من المرسل، بدلا من الاستجابة لها، مثلا عندما يقول هذا الموظف " هذا العمل كثير على موظف واحد" ويجيب القائد الإداري أنت مخطئ، فقد قمنا بمثل هذا العمل لسنوات عديدة، فيمكن أن ينشأ عدم اتفاق على عبارة المدير التقييمية بدلا من القضية الرئيسية، والأسلوب لمعاجلة نفس الموقف هو أن يجيب المدير" لماذا تشعر هكذا؟" يلاحظ هنا أنه لا يقيم تعليق للموظف ولكنه استجاب له، ومن هنا يمكن متابعة النقاش عن شعور الموظف المذكور، وسيكون النقاش أقل انفعالا بالطبع.

– **ضبط الانفعالات:** تلعب الانفعالات دورا حاسما في تحديد فعالية عملية الاتصال، لذلك يجب ضبط الانفعال لكل من المرسل والمستقبل، فيجب على القائد الإداري ضبط انفعاله لضمان فعالية الاتصال.

([1]) شون ماكبرايد وآخرون: **أصوات متعددة وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا**، الشركة الوطنية للنشر والتوزيع الجزائر، 1981، ص 52.

([2]) فوزي حبيش: **الإدارة و التنظيم الإداري**، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991، ص 18.

([3]) محمد إسماعيل بلال: مرجع سابق، ص 367.

- **تجنب السلوك الدفاعي:** ترجع خطورته إلى أنه ترجمة لغريزة طبيعية لدى الفرد، ولذلك يجب أن يتم التغلب عليه من خلال سلوك مخطط، ولا تترك الأمور للصدفة والاجتهاد الشخصي، مثلا موظف أبدى سلوك دفاعي نحو التغيير، فإن الإجابة الأفضل هي دعنا نراجع الأمر معا، ونرى ماذا يمكننا أن نفعله.

المطلب الثالث: القيادة الإدارية و طرق الاتصال أثناء اتخاذ القرارات:

يتم التفاعل بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهم أو العكس، من أجل تحديد أسلوب العمل وطريقة التعاون، يتجلى ذلك من خلال أنماط السلوك التنظيمي للأفراد، لمواجهة المشاكل التي تحول دون اندماج الأفراد في الثقافة التنظيمية أو عدم تحقيق بناء اجتماعي معبر عن هوية جماعية، هذا عن طريق ثلاثة أشكال من التفاعل يتم التطرق إليها من خلال:

- **الاتصالات المكتوبة:**بهذه الطريقة تكون المعلومة مدونة و مكتوبة و يمكن إيصالها عن طريق البريد أو بطريقة شخصية، يعني أن طريقة توجيه السلوك وفق الهدف المرغوب تكون كتابية، تحمل معلومات يدلي بها المرسل للتأثير في الظرف الموجه إليه، ومن مزاياه[1]:

* الدقة والوضوح نظرا لإشباع الوقت وإمكانية المراجعة والتعديل.
* توثيق عمليات الاتصال وحفظه في سجلات يمكن الاستنارة بها في المستقبل.
* إمكانية متابعة الاتصال وإمكانية الرجوع إليه.
* الملائمة لأحداث والمناسبات التي تنطوي على تفاصيل هامة، مثل التعاقدات تأخذ شكل التبليغات عن السياسة العامة للشركة ، والنشرات العامة التي تحوي طبيعة العمل الإداري ومعلومات خاصة بهم وتأخذ شكل التقارير المرسلة من المستويات التشغيلية إلى المستويات الأعلى، وهي أهم وسائل الاتصال الكتابي، وتعتبر وسيلة الاتصال الأكثر فاعلية إذ تستخدم هذه التقارير لغة أرقام رسمية وتذكر الحقائق ويتم التعليق عليها باقتراحات من قبل المنفذين وطرح أهم المشاكل التي تواجههم وبذلك تستطيع القيادة الإدارية تتعرف على طبيعة الأعمال في مستويات التنفيذ، وأهم الصعوبات التي تواجههم، وتفهم الصعوبات المتصلة بالتنفيذ، ويقف على الاقتراحات والحلول التي يرفعها الأفراد في مناطق تأدية العمل[2]، تأخذ القيادة الإدارية هذا الشكل الأخير بعين الاعتبار بمكتبهم من خلال تدعيم العمل الجماعي وتعزيز الروح المعنوية وحل مختلف المشاكل التي تواجه مرؤوسيهم.

([1]) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 610.
([2]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، 245.

– **الاتصالات الشخصية:** وهذه تتصف بالسرعة والتفاعل التام، وتحتل في الوقت الحالي مركزا بارزا في الفكر الإداري باعتبار أن العلاقات الإنسانية والسلوكية تشجع على ضرورة التفاهم عن طريق الاتصال المباشر، لفهم الاستجابة الملائمة للعمل [1]،هذا النوع يأخذ عدة أشكال أهمها:

– **الاتصال الشخصي المباشر:** وجها لوجه ما بين المرسل والمستمع، كاللقاء المباشر بين الرئيس والمرؤوسين "محادثات شخصية" أو بواسطة التلفزيون مثلا، وهذا يفسح المجال للمنافسة وتفهم الرسالة بصورة أوضح بسبب ما لديه كل منهما من انفعالات نفسية، وحركـــات جسمية و الوقـــوف على ردة فعل المستقبـــل[2]، بالإضافة إلى رفع الروح المعنوية لدى المرؤوسين عند يتم الاتصال الشفهي المباشر بينهم وبين رؤسائهم.

– **الاجتماعات الرسمية:**مثل الاجتماعات التي تتم في المصانع لتوضيح إجراءات الوقاية من الحوادث وإصابات العمل، ويتم في هذه الاجتماعات تبادل الآراء فيما يختص بظروف العمل وأدواته وصعوباته وهذا يساعد الأفراد على تكوين صورة سليمة عن طبيعة المصنع.

– **الاجتماعات غير الرسمية:** وهذه تتم عبر اللقاءات غير الرسمية في أوقات الراحة، ويلاحظ أن كتاب الإدارة يبرزون أهمية هذه الاجتماعات لأنها تجعل الفرد متحررا من الرسميات ويتكلم بحرية ، ولذلك يمكن معرفة حقيقة شعوره وما ينتظر منه في العمل المعين.

– **الاتصالات غير لفظية:** هي عملية اتصال تبادلي لا تعتمد على الكلمات بل تعتمد على استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم والإشارات وطريقة الوقوف، أو الجلوس ومساحة الصوت ودرجته فهو اتصال إيمائي أي يستعمل لغة الإيماءات لتوصيل معاني حول مختلف المواقف[3].

وعموما يجب على القائد الإداري أن يدرك أهمية الاتصالات غير اللفظية وأن يعترف بتأثيرها المحتمل على سبيل المثال: إن إبلاغ أحد العاملين أنباء سارة عن منحه جائزة باستخدام أدوات بغير لفظة مناسبة قد يحطم القيمة التدعيمية للمكافأة، وبالمثل تأنيب أحد العاملين ولكن باستخدام أداة غير لفظة ليست ملائمة، يمكن أن يحد من أثر فاعلية العقاب، إن نغمة الرسالة وتوقيتها ومكان توصيلها وتغيرات الوجه والإشارات أو الإيماءات المصاحبة لها قد تعدم أو تضعف أو تغير من مضمون الرسالة كلية.

إن هذه الطرق الثلاث تمثل إحدى الأبعاد الأساسية للعلاقة التفاعلية بين القيادة الإدارية والمرؤوسين حيث حسن استعمالها وتوظيفها يعبر عن قدرة القيادة الإدارية على رسم السلوك التنظيمي للمنظمة.

([1]) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 609.
([2]) محمود سليمان العميان: مرجع سابق، ص 246.
([3]) على محمد منصور: مرجع سابق، ص 238.

المطلب الرابع: مـــعوقـــات ومعايير فعـــالية الاتصـــال:

الفرع الأول:معوقات الاتصال داخل المؤسسة

من دراسة أجريت على ما يزيد على 750 من العاملين في الشركات الأمريكية أمكن تحديد أهم معوقات عملية الاتصال وحصرها في أنواع ثلاث هي:

- معوقات نتيجة الاختلافات الفردية بين العاملين.
- معوقات مصدرها طبيعة التنظيم وأساليب العمل في المشروع.
- معوقات بسبب نقص الإمكانيات والتسهيلات لعملية الاتصال .

ويرى فريدريك ليفيان أن غياب أو رداءة أو استحالة الاتصال يعود سببه إلى عدة عوامل أهمها:

* **العوامل الشخصية الذاتية:** تنتج عن عدم القدرة على التحكم في الذات والانا الزائدة والأفكار المسبقة والضعف الإنساني مثل ذلك « هذه طريقتنا في العمل ، ولا داعي لتغييرها... » ومثالها أيضا استدعاء مستخدم لشرح عدم ترقيته هو وترقية زميل له في إطار السياسة العامة المنتهجة، فحالة الغضب تجعله لا يصغي إلى الشروحات وبالتالي كانت عائقا للاتصال بينهما.

* **العوامل المادية:** كبعد المسافة أو الضجيج أو الموقع.

* **العوامل التقنية:** إذا كانت الكلمات هي وسيلة الاتصال فكثيرا ما تحمل أكثر من معنى وتأويل، وبالتالي فان اختيار اللفظ المناسب وخلق الجو المناسب لاستعماله من شانه أن يرفع كل لبس أو إبهام يؤثر في تنفيذ القرار[1].

* **حجم المنظمة:** يتأثر نظام وأنماط الاتصالات بحجم المنظمة وتشعب فروعها، فالمنظمات قد تكون صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم كلما كان حجم المنظمة كبيرا أدى ذلك إلى تعدد المستويات والوحدات الإدارية ، ويؤدي ذلك إلى اتساع خطوط الاتصال و تشابك قنواتها العديدة ، و هذا يتطلب نظاما دقيقا للاتصال لتحقيق المنظمة أهدافها .

أما المنظمات الصغيرة أو المتوسطة الحجم تتميز عملية الاتصال فيها بالبساطة بين أطراف الاتصال كما أن تشعب فروع المنظمة تأثر على الاتصالات بها، وخاصة إذا كانت هذه الفروع بعيدة عن المركز الرئيسي للمنظمة ، حيث يخلق هذا الوضع صعوبات في الاتصالات إذ أن ذلك يؤدي إلى طول خطوط الاتصال ، الأمر الذي يضاعف من احتمالات تأخر وصول الرسالة أو تغير مضمونها أو عدم مطابقتها لما هو مقصود أصلا ، كما تشكل صعوبة أمام القادة الإداريين للمنظمة في الحصول على المعلومات الدقيقة المتكاملة ، عن موضوع من الموضوعات عن الفروع البعيدة عن المركز الرئيسي، مما يصعب من فعالية الاتصال.

([1]) Livian gèrè Frederik(Y): **Le pouvoir des enterprises**, Les éditions ESF. Sans date et sans pays p475

* **طبيعة العمل:** تختلف المنظمات عن بعضها البعض من حيث طبيعة العمل و النشاط الذي تمارسه كل منها ، لذلك فان طبيعة هذه الأعمال أو الأنشطة تؤثر على أنماط الاتصالات، فالأعمال أو الأنشطة المتشابكة تتطلب اتصالات مباشرة ، وقد تبدو فيها الاتصالات غير رسمية بشكل واضح و من أمثلة تلك الأنشطة مراكز البحث العلمي.

***نوعية الرؤساء و اتجاهاتهم في العمل :** فالرؤساء الذين تمتلكهم النزاعات التسلطية و الاتجاهات الدكتاتورية في الإدارة لا يقبلون المشاركة في الرأي أو النصح أو التغير أو الاستماع إلى آراء الآخرين التي تعارض آرائهم ، وهذا يؤثر بالضرورة على عملية الاتصالات بالمنظمة ، و قد يؤدي إلى توقف هذه العملية أو عدم أدائها لوظيفتها صعودا أو هبوطا كما يجب أن تكون ، و على العكس من ذلك فان الرؤساء الذين تتوفر لديهم اتجاهات الديمقراطية يعملون على تنمية اتصالات فعالة و مستمرة تخدم أهداف المنظمة وأهداف العاملين فيها،و من عوائق الاتصال أيضا نجد أن التكوين النفسي للفرد يختلف من فرد لآخر ، وهذا يشكل عائقا بسيكولوجيا في استمرار عملية الاتصال ، إذ نفترض أن إرادة الفرد الذي يطمح في وصول التعليمات الإدارية إليه تجعله دائما مستعدا ذهنيا و بسيكولوجيا لاستقبال هذه التعليمات، إلا أن هذا الافتراض غالبا ما يكون خاطئا، فالأفراد في المنظمة ليس لهم نفس السلوك [1] .

كما نجد أنه عند افتقار المؤسسة للوسائل المناسبة للاتصال،أو عدم تنظيم هذه الوسائل والتنسيق بينها من اجل تحقيق الأهداف المرجوة فانه يمثل عائقا بالنسبة للاتصال في المؤسسة [2]، وأيضا عدم تحديد الجهات المكلفة بالاتصال بوضوح ،بمعنى أن الفرد في المنظمة لا يعرف الجهة التي يمكن أن يحصل على المعلومات منها،أو لا يعرف الجهة التي يمكن أن يقدم لها اقتراحاته وشكاويه.

الفرع الثاني: معايير فعالية الاتصال تتفاوت عمليات انتقال المعلومات بين أطراف الاتصال من حيث قدرتها على تحقيق معايير كفاءة أو فاعلية الاتصال، ويلخص الدكتور **أحمد صقر عاشور** هذه المعايير فيما يلي:

- **السرعة:** أي أن يتحقق نقل المعلومات والهدف الذي يتم من اجله الاتصال في اقل زمن ممكن.
- **انتقال المعنى:** أي ينتقل المعنى الذي أراد مرسل المعلومات نقلها إلى متلقي الرسالة.
- **التأثير على متلقي الرسالة:** بمعنى أن تؤثر الرسالة في مدركات ومفاهيم أو سلوك متلقي الرسالة.
- **إشباع حاجة متلقي الرسالة إلى المعلومات:** أي أن يحصل متلقي الرسالة على المعلومات التي كان في حاجة إليها[3].

([1]) Alex Huochielle **: Psychosociologie des organisation**, Ed, d'organisation, paris, 1977, p19.

([2]) محمد عبد الوهاب:**السلوك الإنساني في الإدارة**،دار الفكر العربي ، مصر،1975، ص327.

([3]) احمد صقر عاشور **:السلوك الإنساني في المنضمات** ،مرجع سابق ،ص264-265

أما الدكتور "**عبد الفتاح دويدار**" فانه يرى أن فعالية الاتصال ترتكز إلى أربع عوامل أساسية هي:

* **العامل التقني:** ويتلخص بنوعية القناة الموصلة للرسالة، فكلما كانت هذه النوعية أفضل كلما كان الاتصال أوضح وأفضل.

* **العامل النفسي الاجتماعي:** ويتلخص بتقريب الفوارق الذاتية والتفاعلية العلائقية مابين المرسل والمستقبل.

* **العامل التنظيمي:** ويتخذ هذا العامل أهمية عندما تتعقد عملية الاتصال لتتجاوز مستوى الحوار الثنائي إلى اتصال جماعي وفيه يلجأ المرسل لاختيار أفضل الطرق لإيصال رسالته إلى المستقبلين.

* **العامل الثقافي:** ويلخص هذا العامل كافة العوامل السابقة محددا لأنماط الاتصال من خلال تحليله لأنماط السلوك في المجتمع [1].

المبحث الثالث :القيادة الإدارية وتطوير ثقافة الاتصال ودورهما في اتخاذ القرار:

المطلب الأول: القيادة الإدارية وأنواع الاتصالات الداخلية:

الفرع الأول: أنواع الاتصالات

إن من أشكال التفاعل بين القيادة الإدارية والمرؤوسين في اتصالهم من حيث استخدام لطرق الاتصال المذكور سابقا، فإنه يمكن تقسيم أشكال التفاعل هذه التفاعلات (أو اتصالات) الرسمية تدور في إطار علاقات رسمية للعمل، والتي تتحدد من خلال البناء التنظيمي للمنظمة ،كما يؤدي إلى تحقيق أهدافها، وهناك اتصال غير رسمي والذي يدور حول الجماعات والأفراد في التنظيمات غير رسمية في المنظمة[2]، وقد يعكس حجم الاتصال العلاقات الاجتماعية بين الأفراد بعضهم البعض خاصة إذا كانت هذه التنظيمات غير الرسمية إيجابية من ناحية تأثيرها على كفاءة الأداء بالمنظمة، ونجد أكثر التقسيمات شيوعا هو التقسيم الثلاثي:

– **الاتصالات الرأسية:** أو الاتصالات من أعلى إلى أسفل، هي تلك الاتصالات التي تتدفق من أعلى إلى أسفل المنظمة، عادة من خلال خطوط العلاقات الرسمية، أي هي تلك الاتصالات التي تتم بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهم، والاتصالات الرئيسية قد تتضمن شخصية فقط كما قد تتدفق عبر العديد من الوحدات التنظيمية ذات المستويات المختلفة[31]، ويستخدم هذا النوع الاتصال الشخصي المباشر وذلك من خلال المقابلات والكلام المباشر والحوار مثل الاجتماعات، ويستخدم الاتصال المكتوب في حالة الاتصال من أعلى إلى أسفل من خلال التعليمات والأوامر والمذكرات المنظمة للعمل.

([1]) محمد عبد الفتاح دويدر :مرجع سابق، ص170–171.
([2]) سيد محمد جاد الرب: مرجع سابق، ص 335.
([3]) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 618.

فإفراط القيادة الإدارية في استعمال هذا النوع من الاتصالات يعبر عن نمط قيادي أوتوقراطي وتسلطي، حيث يعاب على هذا النوع من الاتصال عدم استخدامه الوسيلة المناسبة من الاتصال، كما أن القيادة الإدارية تتأخر في إعطاء التعليمات والبيانات التي يتطلبها المرؤوسين في المستويات الأقل وبذلك تصل متأخرة وتفقد فعاليتها،لأن سياسة وإجراءات، وإستراتيجية ورسالة المنظمة لابد أن تفصل بدقة إلى أعضاءها لتأمين أداء فعال.

ويأخذ هذا الاتصال أشكال عديدة أهمها الاتصال المباشر، وجها لوجه ثم هناك التعليمات المكتوبة والإيضاحات، وأنواع التقسيم لغرض إبلاغها عدد أكبر من المرؤوسين، هذا إلى جانب استعمال النشرات والإعلانات.

– **الاتصالات الصاعدة:** وهو الاتصال الذي يتم خلال اتصال المرؤوسين في المستويات الدنيا بالرؤساء في المستويات الأعلى وتأخذ هذه الاتصالات شكل الاستفسارات أو التقارير، أو المعلومات التي يرى العمال أنها ذات أهمية للقيادة الإدارية، كما تأخذ شكل المقترحات والشكاوي أو الرد على الأسئلة المسؤول الأعلى في شكل آراء واقتراحات، إلا أنه تظهر نتائج بعض الدراسات إلى تعرض هذا النوع الى التحريف في المعلومات، أو عدم الدقة بدرجة أكثر من الاتصالات الهابطة، فالمرؤوسين قد يميلون إلى إخفاء أو تحريف المعلومات التي قد تسيء إلى موقفهم أمام رؤساءهم[1].

ويشيع استخدام هذا النوع في المنظمات الصناعية الديمقراطية، والتي تقوم سياستها على مشاركة المرؤوسين في الإدارة واتخاذ القرارات، فمن خلال إتاحة الفرصة للعاملين في المستوى الأقل للتعبير عن آرائهم وإبداء مقترحاتهم، وتوصيل متطلباتهم إلى القيادة الإدارية، كل هذا من شأنه رفع الروح المعنوية لهم وزيادة كفاءتهم الإنتاجية.

ويتم هذا الاتصال من خلال وسائل عديدة منها المقابلات مع المشرفين، والإشاعات التي تسود جو المنظمة والاستقصاءات، كما أن سياسة الباب المفتوح تعبير مجازي عن إطلاق الحرية للمرؤوسين في الاتصال برؤسائهم بدون حواجز وقيود ، و يمكن إجمال أهم مزاياها فيما يلي:

* تنمية الترابط التنظيمي من خلال دفع المرؤوسين على المشاركة والانخراط في القضايا التنظيمية المختلفة، والمساهمة في اتخاذ القرارات بشأنها[2].

* يعكس هذا النوع مدى ديمقراطية الإدارة وتطبيقها لمبدأ المشاركة للعاملين في مختلف المستويات الإدارية في اتخاذ القرار.

([1]) جمال محمد المرسي، ص 618– 619.

([2]) نفس المرجع السابق ، ص 618.

* يعكس التطبيق الفعلي والدقيق الاتصال الصاعد إلى التعرف على المشاكل مبكرا ومحاولة إيجاد الحلول المناسبة لعلاجها والاحتياط إليها مستقبلا.

* كلما أمكن من تطبيقه جيدا في كل المستويات الإدارية فهذا يترتب عليه حل عديد من المشكلات على مستوى المشرفين وبالتالي يخفف من وحدة التوتر في الأداء ويخفف من حجم المشكلات التي يتم تصعيدها إلى المستويات الأعلى.

* يترتب عما سبق توفير الجهد والوقت للقيادة الإدارية لحل المشكلات والمهام المرتبطة بها.

وفي الأخير يرتكز الاتصال الصاعد على الجانب الحساس في العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين ويعتبر الاتصال الصاعد هو الأداة التي يستخدمها القائد الإداري في الإشراف والرقابة والتنسيق[1].

– **الاتصالات الأفقية:** تتضمن الاتصالات الأفقية أشكال التدفق بين المديرين أو العاملين وزملائهم في نفس المستوى التنظيمي، على سبيل المثال قد يبادر مدير الإنتاج بالاتصال بمدير التسويق لإخباره بأن مستويات المخزون لم تعد كافية، وأن مواعيد التسليم المخططة يجب أن تمتد إلى أسبوع آخر.

يعتبر هذا الاتصال ضروري لزيادة درجة التنسيق بين العاملين والأنظمة الفرعية في المنظمة لما يوفره من انسياب لكافة المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية المتشابهة، والتي تكون على خط تنظيمي واحد بما يؤدي إلى التنسيق والتكامل نحو تحقيق أهداف المنظمة.

و كما أن الاتصال الصاعد والهابط يستخدم الاتصال الأفقي مختلف وسائل الاتصال سواء المكتوبة أو الشخصية بأنواعها المتعددة المذكورة سابقا، كما أنه يخدم العديد من الأغراض منها:[2]

* تسهيل التنسيق بين الوحدات.

* زيادة فعالية مجموعة العمل التي تضم أعضاء من أقسام مختلفة.

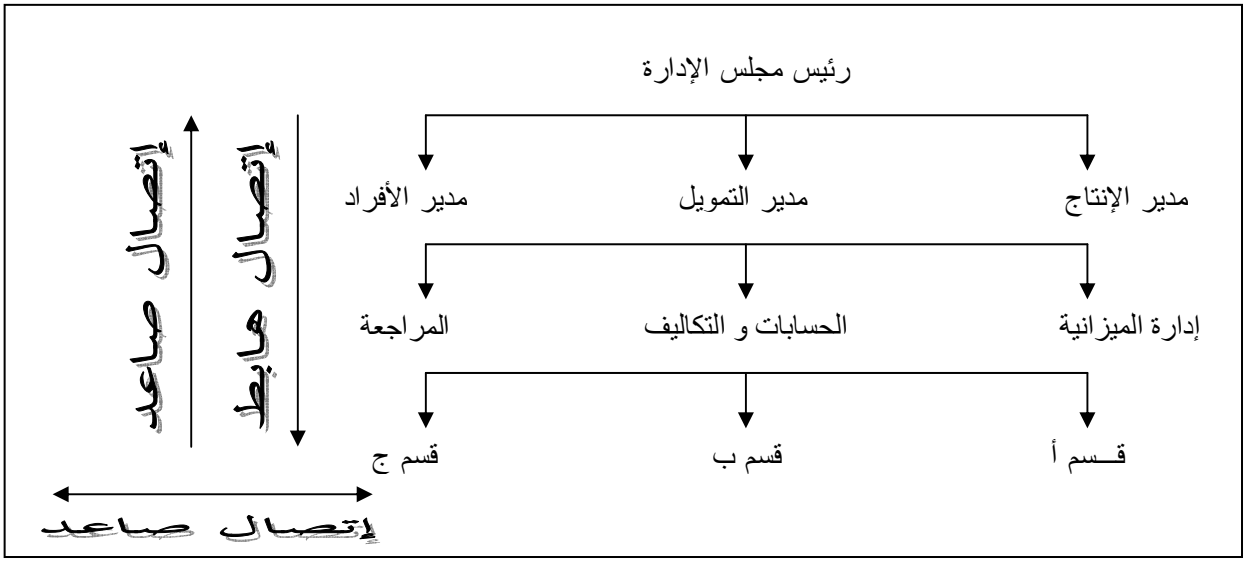
* إشباع الاحتياجات الاجتماعية للأفراد.

* يساعد على التنسيق بين تشكيلات المنظمة حتى يسعى الجميع إلى تحقيق هدف واحد متعاونين فيما بينهم [3]، ويمكن توضح هذه الأنواع من خلال الشكل الآتي:

([1]) عبد الغفور يونس: **نظريات التنظيم و الإدارة**، مكتب العربي الحديث، مصر، 1997، ص 220.

([2]) جمال الدين محمد المرسي: مرجع سابق، ص 619.

([3]) شرقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي**، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000، ص 283.



شكل رقم (21):الاتصالات الرسمية في المنظمة

المصدر: سيد محمد جاد الله، مرجع سابق، ص 341.

يتضح من الشكل :

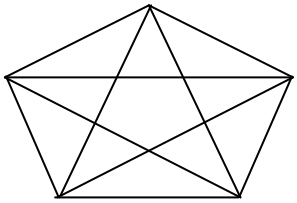
* الاتصال الهابط حسب التدرج للهيكل التنظيمي من رئيس الإدارة إلى مديري عموم الإدارات الأخرى مثل الإنتاج و التمويل ، وهكذا تصل إلى الأقسام والإدارات الأخرى.

* الاتصال الصاعد من الأقسام (أ، ب، ج) إلى إدارات التمويل والحسابات والمراجعة إلى مديري الإنتاج التمويل و الأفراد إلى رئيس مجلس الإدارة.

* الاتصال الأفقي: والذي يتم بين مديري إدارة الإنتاج و مدير إدارة التمويل ثم مدير إدارة الأفراد في شكل خط نظمي واحد.

فيرى الباحث من خلال هذا التقييم أنه لخلق كيان اجتماعي يعبر عن قدرة جماعية للفعل ومنتج لثقافته ، يجب على القيادة الإدارية الاتصال والتفاعل في جميع الاتجاهات التي هي خليط من الأنواع السابقة، الذي يعبر عن النوع الآتي:

– **الاتصال النجمي التفاعلي:** وهي التي تكون في صورة متطورة ومعقدة ، ويمكن تشبيهها بنجمة متشابكة حيث تكون الانفعالات مختلفة الاتجاهات أفقية وعمودية ومائلة[1]، يتميز هذا النوع بالعلاقات الديمقراطية في المنظمة من حيث "قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف المستويات الإدارية، ويشعر الجميع بالانتماء إلى المنظمة وترتفع درجة الولاء للمنظمة[2]، وهي الطريقة الأكثر نجاعة و فعالية في مواجهة تعقد التنظيمات الحديثة وبذلك تساهم في إيصال مجموعة متشبعة من المعلومات في كل الاتجاهات و على كل المستويات[3]،



الشكل رقم (22) :الاتصالات النجمية

المصدر : مصطفى حجازي: مرجع سابق، ص 139.

لكن هذا النوع يسهل تطبيقه في حالات الأعداد المحدودة، أما إذا كبر العدد في المنظمة فالأفضل المزج بين نمط الهرم ونمط الشبكة لضمان استقرار النظم والرقابة عليه.

([1]) بوفلجة غياث: **مبادئ التسيير البشري**، مرجع سابق، ص 112.
([2]) مصطفى حجازي: مرجع سابق ص 139.
([3]) بوفلجة غياث : **مبادئ التسيير الإداري**، مرجع سابق، ص 112.

الفرع الثاني:أنواع الاتصال في محيط الإدارة

- **الاتصال الرسمي في المنظمة:** ويقصد به نظام رشيد قائم على التخطيط للإجراءات و الكيفية التي تسلكها البيانات في المنظمة بما يتسق و توزيع السلطات و الاختصاصات الرسمية داخل المنظمة، و عادة ما تنسب الاتصالات الرسمية إلى القنوات الرسمية المستخدمة أو ما يعرف بشبكة الاتصالات، وتختلف درجة الاتصال الرسمي في التنظيم تبعا لبعض الاعتبارات مثل حجم التنظيم و تاريخه و التقاليد المتبعة فيه [1].

و يعرف **فاروق مداس** الاتصال الرسمي بأنه" ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد و اللوائح التي تحكم المنظمة، ويتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء الرسمي"[2]، و يأخذ هذا النوع عدة اتجاهات:

- **اتصالات رئيسية:** و تضم الاتصال الهابط من أعلى إلى أسفل و يتدفق من قمة التنظيم إلى أدنى المستويات الإدارية في المنظمة ، و يتضمن عادة القرارات و الأوامر و التعليمات و التوجيهات، كما يضم الاتصال الصاعد من أسفل إلى أعلى، ويتم من المرؤوسين إلى رؤسائهم و يشمل كل من التقارير والشكاوي و التظلمات و الالتماسات ومقترحات المرؤوسين لصالح العمل.

- **اتصالات أفقية أو مستعرضة:** و يقصد بها تلك التي تتم بين موظفي المستوى الإداري الواحد بهدف التنسيق بين جهودهم و تبادل وجهات النظر و المداومة بهدف:

* بحث المسائل العادية بين الرئيس و معاونيه.
* كوسيلة للاطلاع على الأعمال أو للوصول إلى تفاهم متبادل[3].

- **الاتصال غير الرسمي في المنظمة:** يتم الاتصال غير الرسمي بين الأصدقاء والأفراد حيث تتصف العلاقات فيما بينهم بأنها مستقلة عن الأعمال الوظيفية والسلطة الرسمية ويكون بين هؤلاء الأفراد نوع من التجانس والتالف وإشباع الحاجات ورغم أن هذا النوع من الاتصالات يتم بطريقة غير مرتبطة بالتنظيم الرسمي، ولكنها تجد لها منفذا داخل هيكل التنظيم الرسمي[4].

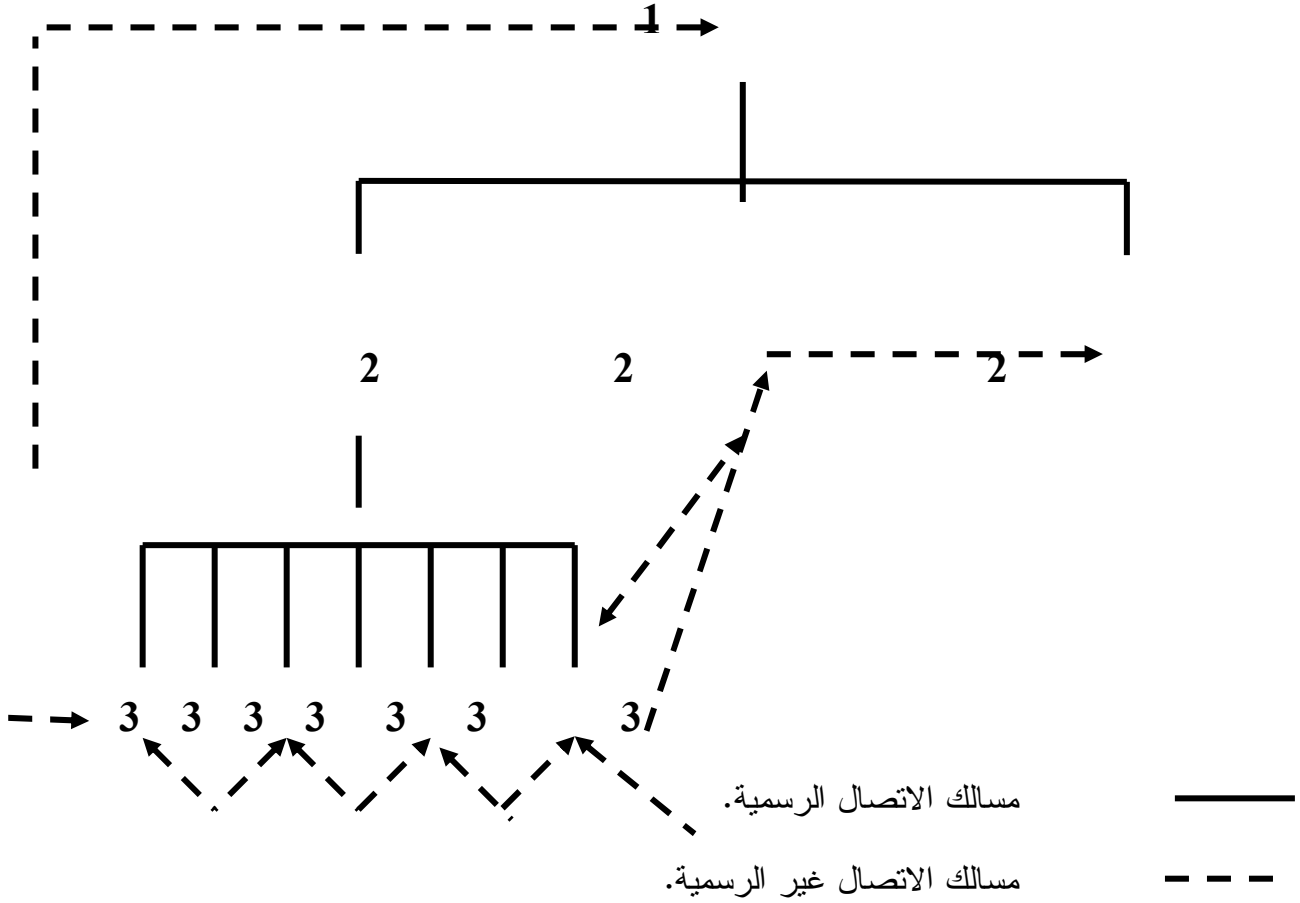
([1]) Maury (M) : **Economis et organisation de l'entreprise**, Ed fouche ,1979,p18

([2]) فاروق مداس: **التنظيم وعلاقات العمل** ،دار مدني للطبع، ط1 ، الجزائر ،2002، ص63.

([3])محمود فهمي العطروزي: مرجع سابق،ص355-356.

([4]) Chruden (HJ) and Sherman (AW): Reading in personnel management Chicago southwestern publishing company,1993 ,p323.

فالاتصال الاجتماعي غير الرسمي حسب **فاروق مداس** هو جملة القواعد الغير مكتوبة على ألسنة الأعضاء وتصدر عن أشخاص لهم حق اتخاذ القرار أو إصدار الأوامر،حيث تحقق قنوات الاتصال غير الرسمي العديد من الوظائف التي تتعلق بتوازن المنظمة وتكاملها، حيث يتميز بالمرونة، ويعبر عن الرغبة التلقائية من جانب الأفراد والجماعات في إقامة أنماط متعددة للتفاعل الاجتماعي بينهم ، ويعبر هذا النوع من الاتصال الطريقة المثلى لممارسة وتنشيط العلاقات الإنسانية عن طريق العلاقات الشخصية وعلاقات الزمالة والصداقة ، و عادة ما يتركز هذا الاتصال حول شخص معين يحظى بالهيبة والتقدير نظرا لخبرته الطويلة في العمل، وفيما يلي شكل لمسالك الاتصال الرسمي وغير الرسمي:



الشكل(23) مسالك الاتصال الرسمي وغير الرسمي

المصدر: صلاح الشنواني :**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الإسكندرية مصر، 1986،ص220.

هذه خريطة تنظيمية نفترض أن هناك أفراد يعملون في ثلاث مستويات تنظيمية (1،2،3) وان هناك علاقة غير رسمية بين بعض الأفراد في هذه المستويات، ويتضح من هذه الخريطة أن هناك سبع علاقات غير رسمية داخل التنظيم الرسمي، وخلو التنظيم الرسمي من هذه الاتصالات غير الرسمية يكون أكثر فعالية،

بل العكس هو الصحيح، إذ أن عدم وجود مثل هذه العلاقات غير الرسمية يجعل التنظيم الرسمي جامدا، ويجعل الاتصالات أبطأ ولا يساعد على تنمية الجو الاجتماعي الذي يرضي الأفراد[1].

الفرع الثالث:الاتصـــال داخل جمـــــاعة العمل:

الاتصال داخل الجماعة هو عنصر أساسي في إدارة المؤسسات، وعلى سبيل المثال فان الاتصال داخل الجماعة يحقق جملة من الوظائف في إطار المؤسسة وهذه الوظائف هي:

أ- وظائف تتعلق بمهام العمل. ب- وظائف اجتماعية.

- وظائف تتعلق بمهام العمل:

* اجتماعات صنع القرارات: وفي العادة يتم صنع القرارات

* إذا كانت تهم سياسة المؤسسة وإستراتيجيتها- من مجموعة من المختصين والمديرين بحيث يتم اتخاذ القرار بعد دراسته والتشاور في أفضل البدائل.

* برامج التدريب:والتدريب في العادة يتم لمجموعة من الأفراد والاتصال بينهم يكون اتصالا بين الجماعة وليس فرديا.

* اجتماعات الأقسام: وهذه الاجتماعات تتم بين أفراد القسم ككل، وبين مجموعة من الأقسام لمناقشة مسألة ما تهم المؤسسة.

* المؤتمرات: وهي التي تنظمها المؤسسة لمناقشة موضوع خاص ويشمل مشاركين من خارج المؤسسة.

* اجتماعيات حل المشاكل والصراعات في المؤسسة.

* اجتماعات المديرين التنفيذيين.

* اجتماعات تقديم المعلومات لأفراد المؤسسة.

([1]) صلاح الشنواني :**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الإسكندرية مصر، 1986، ص220.

* ندوات التوجيه التي يمكن أن تعقدها المؤسسة.

* اجتماعات المؤسسين والمساهمين.

– **الوظائف الاجتماعية:** وتتمثل بالأحداث الاجتماعية مثل حفلات التكريم والوداع والرحلات...الخ والاجتماع أثناء تناول الطعام أو الشراب ، بالإضافة إلى الإشاعات والاجتماعات غير الرسمية لأفراد المؤسسة وتدخل في صميم عمل العلاقات العامة في المؤسسة[1].

حددت **هيلين نورثون Helen Northon** مفهوم التفاعل الاجتماعي على انه تعبير عن تأثير القوة التي تؤدي إلى اتصال الأعضاء ببعضهم، أي أن التفاعل الاجتماعي دائما يعتبر نتاجا لعمليات الاتصال المختلفة بين الأفراد ، فالاتصال هو الوسيلة التي تستخدمها لنقل المشاعر والأفكار إلى الآخرين، ويختلف نمط الاتصال في الجماعات باختلافها، فهو في الجماعات الرسمية يكون محددا على وجه معروف للجميع من أعضاء هذه الجماعات وفق تسلسل قيادي معين، أما في الجماعات غير الرسمية فان أنماط الاتصال تكون محدودة ولكن دون اتفاق صريح أو فرض من مصدر خارجي، وإنما تكون هذه الأنماط تلقائية ولكي يتم فهم عملية الاتصال وتوجيهها بما يحقق أغراض الجماعة لابد من مراعاة مجموعة المبادئ التالية[2]:

* أعضاء الجماعة دائما في حالة اتصال.
* الأعضاء الذين يتصلون ويتناقلون المعلومات لهم هدف من ذلك الاتصال.
* هناك معنى في كل الاتصالات.
* تستقبل الرسالة عادة من المرسل اختياريا.
* يمكن تشويه الرسالة خلال عملية الاتصال.
* حتى نفهم الاتصال بفاعلية يجب أن نهتم بعملية الرجع.
* يمكن تغيير نماذج الاتصال داخل الجماعة.

المطلب الثاني: مهارات قيادية الاتصال لاتخاذ القرارات: يمكن من خلال هذا العنصر ذكر بعض المهارات القيادية في الاتصال التي تتيح لتطوير وبناء ثقافة اتصالية توجد وتنشئ العمل الجماعي، هذه المهارات التي تتبعها القيادة الإدارية في تفاعلها الاجتماعي لتوجيه السلوك التنظيمي لمرؤوسيها[3]:.

([1]) صالح خليل أبو أصبع : **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق للنشر والتوزيع،ط1 ،بيروت، لبنان، 1995،ص58.

([2]) إبراهيم نجم ضياء الدين: **الجماعات الاجتماعية،مداخل نظرية ومواقف تطبيقية**، المكتبة الجامعية الإسكندرية، مصر 2000، ص314

([3]) مصطفى محمود أبو بكر: **المدير المعاصر وإدارة الأعمال في بيئة العولمة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص ص 428.

– ضرورة إلهام القيادة الإدارية بالمعلومات الكافية، لأن الكثير منهم يحاولون أحيانا توصيل معلومات لا يفهمونها، أو قد يكون القائد الإداري عاجز عن الإجابة على أسئلة مرؤوسيه المتصلة بالعمل، وهذا ما يقلل من فرص نجاح الاتصالات في تحقيق أهدافها.

– أن يكون ما يحاول إيصاله إليهم جديد عليهم، أي لا يدع الفرصة لتسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو على الأفراد، لأن تسرب الأنباء قبل أن يذيعها هو عليهم معناه أنهم لن يعتمدون عليه كمصدر للمعلومات.

– أن يلتزم بالتوقيت السليم لتوصيل المعلومات، فلا يعلمن مثلا عن أعمال قد حققت أرباح أو خسارة كبيرة، ويكون ذلك بخلاف الحقيقة من واقع التقارير الرسمية، كما أنه لا يمطر الموظفين بوابل من المنشورات والمذكرات والتعليمات، هذا من شأنه أن يقلل اهتمام الموظفين بمحتوى الرسالة مما يجعلهم لا يعطون الانتباه لكل الرسالة المهم منها وغير المهم.

– أن تكون التعليمات واضحة ولا تحتمل اللبس أو سوء الفهم و مكتوبة أو معطاة بلغة يفهمها المرؤوس، فكثير ما يهمل المرؤوس تنفيذ التعليمات لا لسبب إلا لأنه لا يفهمها ويجد نفسه محرجا إذا استفسر عن معناها.

– يجب على القائد الإداري أن يستخدم الكثير من الوسائل لتشجيع الاتصال من أسفل إلى أعلى، التي من بينها (نظم الشكاوي أو صندوق الاقتراحات أو الاجتماعات والاستشارات).

– ترشيد سياسة الباب المفتوح، والتي تكون من خلال مشاركته لمرؤوسيه في العملية التنظيمية والاندماج اجتماعيا.

– أن يكون لدى القائد الإداري القدرة على حسن التصرف والتفاعل الاجتماعي الرشيد والميل الإنساني، وهذه تتطلب إدراكا واعيا لطبيعة البشرية ونضجا كافيا للتكيف والتوافق مع متغيرات كل موقف على حدة، و حضورا ذهنيا وقبولا اجتماعيا من جانب الآخرين الذين يتعامل معهم[1].

– أن يكون لديه القدرة على إدارة و توجيه السلوك الاجتمـــاعي فيما يتعـــلق بعلاقـــاته أو تفاعله مع مرؤوسيه، يعني تفضيل للتفاعل البشري الجماعي من أجل التوفيق بين الأهداف الفردية ودمجها في أهداف المنظمة[2].

– العمل على تحسين علاقات العمل وتحقيق الانسجام في المنظمة.

– العمل على رفع القدرة على الإصغاء والمتابعة من أجل زيادة فاعلية الاتصال[3].

([1]) محمد العزازي أحمد: **المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري**، ب-د، ب-ب، 2002، ص 34.
([2]) فريد النجار: **إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية**، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 1998، ص 379.
([3]) ناصر دادي عدون : **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**، مرجع سابق، ص 86.

– تشجيع الثقة المتبادلة يبرز في حاجة لوجود بيئة مشجعة لتبادل الثقة بين القيادة الإدارية والمرؤوسين بما يسهل عملية الاتصال، فالقيادة الفعالة هي التي تنجح في تنمية مناخ الثقة اذ يجدون بذلك ليس من الضروري متابعة كل عملية اتصال، لأنه لا يوجد مبرر للقلق بشأن سوء الفهم لدى المرؤوسين حيث تمكنوا من زيادة مصداقيتهم بين مرؤوسيهم.

– مشاركة مرؤوسيهم في المعلومات مما يساعد على توجيه سلوكهم وتعريفهم بواجباتهم لتحقيق هدف المنظمة[1].

المطلب الثالث: قيادة الاتصال والعلاقات الإنسانية:

فالاتصالات هي المشاركة في المعاني، وهي الواسطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال، أضف إلى هذا أن الاتصالات الفعالة والجيدة هي التي تحتوي على كل من المعلومات والتوجيهات من جهة[2]، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة أخرى، هذا ينتج عن تشجيع الاتصال بين كل الأطراف وأعضاء المنظمة، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية، وبدونها لا توجد ولن تتحسن هذه العلاقات[3].

بهذا يمكن القول أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المنظمة، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

إذن لتحقيق فعالية المنظمة لابد من قيادة إدارية لها القدرة على إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولهذا وجب على القيادة الفعالة من تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من العمل في جماعة اجتماعيـــة، لأن العمال عندما يجدون أن هناك من يلح على اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك يجعلها موقع اهتمام، يجعل اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل، فالاتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية تعني طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة إلى المرؤوسين، أي مهارة التعامل الإنساني للقيادة الإدارية مع مرؤوسيهم، الذي تكون نتيجة تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أفضل وإنتاج أكبر.

([1]) فضيل دليو و آخرون: **الاتصال في المؤسسة** ، فعاليات الملتقى الدولي الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية "قسنطينة "، الجزائر، 2003، ص 87.

([2]) صالح بن نوار: مرجع سابق، ص 69.

([3]) إبراهيم الغمري: **إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984، ص 124.

فالعلاقات الإنسانية هي أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيهم، فأساليب التفاعل التي تتم بينهم هي ناتجة عن نمط اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيها.

إن تنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس و المرؤوسين يتم على أسس يجب أن يشعر المرؤوسين أن رئيسهم يؤيدهم تأييدا صادقا في عملهم، و يجب عليهم أن يكونوا على علم بما يتوقع منهم، إذ من بين تلك الأسس:

– العلاقات الإنسانية الجيـــدة نتيجـــة لاستخدام القيادي لخبرته، وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية "علم الاجتماع، علم النفس، وغيرها من العلوم السلوكية".

– مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاءة الإنتاجية والإشباع الإنساني فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر سعادة ويجعلهم أكثر حماسا و تفانيا في العمل.

– الاتصال يعتبر الجهاز العصبي للمنظمة، و وجود عوائق تعرقل الاتصال و تبادل البيانات داخل التنظيم ينتج عنها فشل التنظيم في تحقيق أهدافه.

– روح الفريق عنصر أساسي للتعاون، وكل منهما يحقق الأهداف المشتركة.

– دوافع العاملين متعددة على خلاف النظرة الإدارية العلمية في بدايتها[1].

– التعاون عملية عقلانية و ظاهرة إنسانية تبرز لنا واضحة في كثير من النواحي التفاعلات بين الأفراد في العديد من تنظيماتهم فهو أحد الأسس العامة للعلاقات الإنسانية.

– التعاون عملية اجتماعية يجعل الوحدات الاجتماعية المكونة للمنظمة تعمل جنبا إلى جنب على أساس جهد متبادل، إن تلك الوجهة الاجتماعية للتعاون أساسها العلاقات الإنسانية.

– أساس العلاقات الإنسانية هو البقاء و الاستمرار الاجتماعي لأي كيان تنظيمي هادف.

([1]) عوض حسين الشلالة: **العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني**، شركة كاظمة للنشر، الكويت، 1981، ص24.

إن هذه الأسس تندرج ضمن نسيج ثقافي الذي يمثــل خبرات المنظمة و نجاحاتها وإخفاقاتها، هذه الخبرات وليدة السلوك الاجتماعي المبني على أساس التعاون بين أعضاء المنظــمة، وناتج و مطور في حركاته عن مهارات العمل الإنساني للقيادة الإدارية مع الجماعة على أساس قيادة مشاركة.

المطلب الرابع: القيادة الإدارية و محددات الثقافة الاتصالية:

تعبر الثقافة الاتصالية عن نمط القيادة الإدارية للمنظمة، فهي نماذج للعقلنة الناتجة عن المهارات الاتصالية للقيادة الإدارية، هذه العقلنة تحمل هدف أساسي هو دمج الإستراتيجيات الفردية في إستراتيجية المنظمة ، أو إحداث برمجة ذهنية لمختلف الدهنيات الفردية المكونة للمنظمة في ذهنية جماعية واحدة تعبر عن تلك المنظمة في ثقافتها التنظيمية وهويتها وتميزها.

تلك الثقافة الاتصالية التي يمكن معرفتها في هذه الدراسة من خلال عمل القيادة الإدارية على تعزيز وتطوير السلوك الاجتماعي، أو الفعل الاجتماعي للتعبير عن قدرة جماعية للعمل أي التطوير الذاتي ليس الفردي بل الجماعي الاجتماعي في إطار تفاعلي لضبط العلاقات الاجتماعــية، تبني كيان اجتماعي على درجة من التكيف والاندماج الداخلي.

إن الثقافة الاتصالية هي التي تتجلى في درجة **المساندة، والتشاور، والاستماع، وإبداء الرأي** هذه السلوكات التنظيمية التي تعبر على السلوك التفاعلي للقيادة الإدارية لتطوير نسق ثقافي للمنظمة يجمع مكوناتها البشرية في نسق تفاعلي إيجابي، يؤطر السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي الواعي لها.

وترتبط ثقافة الاتصال لدى المنظمة الصناعية، من خلال نمط القيادة الإدارية التي تعمل على تطوير النسق الثقافي للمنظمة لتحقيق توازنها و استقرارها فهو فعال للاتصالات الهادفة للقيادة لتطوير هوية وكيان اجتماعي منتج لثقافة، قادر على حل مشاكله بنفسه و على قدر من التوازن و التكامل الداخلي[1].

ترتبط الثقافة الاتصالية بنمط القيادة الإدارية التي تحدد خصائصها ومميزاتها، فمثلا في النمط الديمقراطي يعبر عن ثقافة اتصالية يمارس فيها التشاور بين القائد والمرؤوسين وإبداء الآراء والاقتراحات لحل المشاكل بشكل جماعي، فيتم التبادل المشتــرك للمعلومات بيــن الطرفين، مما يوحي ويعزز قدرة ذاتية جماعية للعمل على درجة من تحمل المسؤولية والمخاطرة والتنافس وروح الجماعة.

([1]) حسن عبد الحميد رشوان: **علم الاجتماع الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005، ص 98.

أما النمط الاستبدادي فيعبر عن ثقافة اتصالية مركزية شديدة تلوح بالعقاب وإصدار الأوامر وعلى المرؤوسين التنفيذ، وتعبر عن علاقات اجتماعية منبعها الخوف وتجنب العقاب ونفاقا للقائد طمعا في ثوابه، فهي ثقافة اتصالية تكون فيها من أعلى إلى أسفل (النازل) تأخذ شكل أوامر وتوجيهات وتحذيرات ومعلومات، أما النمط الفوضوي أو الحر، يعبر عن ثقافة اتصالية على قدر من التحرر في الاتصال والتفاعل بين الأعضاء، كما أنهم يحددون أنماط التفاعل و الاتصال اللازمة لتحقيق الأهداف، و ينحصر الاتصال بالقائد على أشيق نطاق ممكن، و تعبر كذلك عن ضعف الروابط بين أعضاء الجماعة[1].

تستمد الثقافة التنظيمية قوتها من التفاعلات بين أعضائها باعتبارهم مجتمع مصغر له ثقافة التي تحوي نجاحاته، لكن مساهمة كل فرد في تشييد ثقافة منظمته واندماجه فيها، لا ينحصر في امتثاله لبعض السلوكات، وتقييده ببعض الأوامر التنظيمية، بل باعتماد على تعزيز ثقافة اتصالية وثقافة للتحفيز يتم بناءها من طرف قيادته الإدارية، تعبر عن عملية اجتماعية في تفاعل المجموعة للعمل الجماعـــي.

هذه الثقافة الاتصالية التي تحوي العلاقات والروابط الاجتماعية بين الأفراد، وتحدد نمط التفاعلات بينهم، فنجاح المنظمة لا يتوقف على كفاءة أفرادها فقط، وإنما كذلك للتعاون القائم بينهم وتحقيق العمل الجماعي، هذا يعرف من خلال خصائص أو طبيعة نظام الاتصالات المعزز من طرف القيادة الإدارية.

وكذا ثقافة التحفيز تهتم القيادة الإدارية بتوفير قوة عمل كافية ومناسبة، ومؤهلة بالقدر الذي يجعل مرؤوسيها متعاونين في سلوك اجتماعي، نحو تحقيق هدف منشود يعزز توازن واستمرار المنظمة، حيث تحتوي على الأساليب الأساسية في الاهتمام بحفز الموظفين، وتعزيز السلوك الإيجابي الواعي.

هاذين النسقين إلى جانب النسق الفرعي للثقافة المناخية، في مجملهم يعبروا على الثقافة التنظيمية المطورة عن القيادة الإدارية، فتعمل القيادة الإدارية من خلال هذه الأنساق الثلاث على خلـــق نســـق العمل الجمـــاعي، من أجـــل تحويل المنظمة من عدد كبير من الأفراد المنعزليـــن والمستقلين عن بعضهم البعض، حيث يسعى كل منهم إلى تحقيق مصالحه الشخصية دون النظر إلى مصالح الآخرين وأهداف المنظمة كوحدة إلى مجتمع شامل متعاون ومترابط، تربطه وحدة في الأهداف والمصالح وهو النمط الأمثل للعلاقات الإنسانية لأي تجمع إنساني.

([1]) نفس المرجع: ص 100.

المطلب الخامس: دور الاتصال وأهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرارات :

الفرع الأول:دور الاتصال في عملية اتخاذ القرار:

يلعب الاتصال دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات خاصة وان عملية صنع القرارات بمراحلها المختلفة تتوقف دون شك على وجود منافذ واضحة للاتصال.

فاتخاذ القرار لا يعني شيئا بالنسبة للمؤسسة ،إذ ما بقي حبيس أدراج المدير ، و لم تتم عملية نقله وتوصيله إلى من يهمهم من وحدات وأفراد([1])،لان الهدف من نظام الاتصال أن يكون مصدر للمعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار، ويبرز دور المعلومات كأحد الموارد الرئيسية في مؤسسة الأعمال و ذلك بغية ترشيد ممارسات الإدارة في مجالات وظائفها ،التخطيط،التنظيم والرقابة فمثلا التخطيط السليم للقرار يقوم على أساس توفر المعلومات المتعلقة بالمشكلة القرار بهدف اتخاذ القرار الرشيد المرتبط بطبيعته بدرجة كفاءة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار.

كما أن الاتصال الفعال يتيح فرصة التعرف على أفضل الاختيارات والبدائل بشان اتخاذ القرار المناسب ، فالاتصال في المؤسسة هو إيصال المعلومات من عنصر لأخر ، يمر من مركز اتخاذ القرار المباشر إلى مراكز أخرى لتنفيذ العمل وهو إيصال القرارات إلى مختلف الأطراف والأجهزة ، وبذالك فالاتصال يلعب دورا فعالا في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، ففي حالة ما إذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وواضحة ، فهذا ينعكس على صنع القرارات باتجاهات خاطئة.

الفرع الثاني: أهمية توفر المعلومات في اتخاذ القرار:

إن توفر المعلومات في المؤسسة يمثل ضرورة حيوية لابد منها ، كما يفضل أن يكون هناك جهاز معلومات في المؤسسة ليمكن المؤسسة من التأقلم واخذ الوضعية المثلى اتجاه كل التغيرات([2]).

فعملية اتخاذ القرار تحتاج بفعالية إلى توفر المعلومات الجيدة والدقيقة، فاكبر المشاكل التي تواجه صانع القرار هي الحصول على المعلومات، خاصة المعلومات التي يحتاجون إليها أثناء صنع القرار.

([1]) سعيد بن عامر:**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**،دار المريخ،الرياض ،1986،ص131.
([2])احمد حامد ،رمضان بدر:**الإدارة الإستراتجية**،دار النهضة العربية، مصر،دون سنة نشر،ص52

كما أن الوصول إلى معلومات ذات جودة عالية وغير متحيزة يتطلب عمليات وإجراءات كثيرة من حيث التبويب والتنظيم و التخزين وسهولة الوصول إليها، و هذا يتطلب تكاليف مادية لا باس بها تتحملها المؤسسة، لذلك يجب أن تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات المستفيدين سواء كانوا منفذين أو عاديين في المؤسسة ،لتتمكن من استخدامها في عمليات الإدخال للوصول لاى القرارات الرشيدة.

فالقرار هو اختيار بديل من بين مجموعة من البدائل المتاحة لمواجهة موقفا ومشكلة معينة، يعتمد اختيار هذا البديل على قدر ما يتوفر من معلومات وبيانات دقيقة عن الموقف أو المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها وأيضا عن البدائل المتاحة ، لذالك يلعب الاتصال دورا جوهريا في عملية اتخاذ القرار إذ عن طريق الاتصال يمكن توفير المعلومات وتدفق البيانات ، التي تساعد على اختيار أفضل البدائل والوصول إلى القرار الذي يتصف بالرشد أو القريب من الرشد.

كما يرى كثير من علماء الإدارة أن مشكلة الإدارة الأولى في يومنا هذا هي مشكلة الاتصالات ،أي مشكلة توفر البيانات والمعلومات اللازمة للعملية الإدارية ،فكل من الاتصال و اتخاذ القرار يشكلان جانبين هامين من جوانب العملية الإدارية، ويعتمد كل منهما على الآخر ويتأثر به أهمهم:

H.SIMON :هذا ما عبر عنه سيمون بـ« يجب أن تنطبق اتخاذ القرارات بالضرورة مع مراكز الاتصالات ،أو أن تكون الأخيرة ملحقة بالأولى».

DORSEY: أشار دورسي«إلى أن القرار الإداري يتخذ بناءا على نوع الاتصال الذي يعتبر دعامة أساسية للقرارات،وان هناك علاقة اعتمادية متبادلة بين القرار والاتصالات إذ أن الاتصالات هي التي تنقل البيانات والمعلومات والحقائق اللازمة لاتخاذ قرار معين»([1]).

ومن هنا فان سلامة القرارات الإدارية ورشدها تعتمد بدرجة كبيرة على سلامة وفاعلية الاتصالات التي يجريها المدير متخذ القرار للحصول على هذه المعلومات.

مما سبق يتضح لنا أن للاتصال الواضح دور فعال في فعالية اتخاذ القرار وهذا كلما كانت المعلومات دقيقة ،واضحة وبعيدة عن الغموض وذلك من اجل إحداث التفاعل والتعاون البناء بين أعضاء المؤسسة ،فمتخذ القرار دون الاتصال لا يمكنه الحصول على المعلومات التي يريدها ليبني قراره عليها.

([1]) نواف كنعان :مرجع سابق،ص105

خلاصة الفصل:

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل نستخلص أن الاتصال له أهمية ودور كبير في المؤسسات الحديثة فعن طريقه تتكون وتنمو المعايير و القيم ، لذا يعتبر وسيلة فعالة تخدم كل المصالح الإدارية وتؤدي عدة مهام في وقت قصير ، كما تساهم بشكل كبير في انجاز المهام واتخاذ القرارات في الوقت المناسب والمحدد لها، فعملية الاتصال ضرورية في أي تنظيم فهو الركيزة الأساسية لسير العمل داخل المؤسسة فمن خلاله يتم نشر وتبادل المعومات من اجل تحقيق الأهداف .

كما يمكننا القول أن مختلف النظريات أو الإسهامات قد تناولت الاتصال بشكل كبير أبرزها نظرية التفاعلية الرمزية التي تبناها "**جورج هربرت ميد**" والتي تحدث ت عن التفاعل الاجتماعي بين الأفراد والجماعات داخل التنظيم وباستعمال اللغة والرموز،إلى جانب عدة نظريات أخرى تناولت الاتصال، كما نجد هناك عدة أنواع للاتصال ووسائل مختلفة من اجل نجاح العملية الاتصالية داخل المنظمة وتحقيق أهداف التنظيم ، فعن طريق الاتصالات الرسمية والغير رسمية والأفقية وغيرها يتم تبادل الآراء والأفكار والمعلومات بين العمال فيما بينهم وبين الإدارة و يتم تنفيذ المهام وتطبيق القرارات بالشكل الصحيح والذي بدوره يودي إلى تحسين الأداء.

فعملية الاتصال تمر بعدة مراحل منها الإدراك والتي يتم فيها إقناع المستقبل بالفكرة الجديدة التي تم عرضها عبر مختلف الوسائل ، ثم تأتي مرحلة الاهتمام وفيها يهتم المستقبل بمعرفة المزيد من المعلومات عن هاته الفكرة، و بعدها مرحلة التقييم حيث يقوم المستقبل بتقييم المعلومات التي حصل عليها ،ثم مرحلة التجربة وفيها يسعى المستقبل لتجربة هذه الفكرة أو الوسيلة الجديدة ،ومحاولة استعمالها بتحفظ والأخير مرحلة الممارسة حيث يقوم الشخص باستعمال الوسيلة التي يتم اختيارها.

فالاتصال يسعى إلى تحقيق عدة أهداف رغم العراقيل التي تواجهه ،والتي منها حجم المنظمة حيث يتأثر الاتصال بحم المنظمة وتشعب فروعها إضافة إلى طبيعة العمل أو النشاط الذي تمارسه، خاصة الأنشطة المتشابكة تتطلب اتصالات مباشرة مثل مراكز البحث العلمي ،وأيضا يتأثر الاتصال بنوعية الرؤساء واتجاهاتهم في العمل ،حيث أن الرؤساء الذين لديهم سلطة مركزية لا يقبلون مشاركة الآخرين في العمل، و لمواجهة هذه العراقيل يجب أن يتوفر في الاتصال شروط فعالة من اجل نجاحه، وحتى يستمر في تحقيق أهداف المؤسسة ، فمن بين هذه الشروط وضوح الرسالة وان يكون المرسل متأكد من معلوماته جيدا مع اختيار الوسيلة المناسبة حتى يتمكن العمال من استيعابها بالشكل الصحيح وتطبق التعليمات وتنفيذ القرارات بفعالية من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

الفصل الخامس
القرارات ا لرقابية ودورها في تقيم الأداء

أولا : الرقابة الإدارية

ثانيا:الأداء في العمل

ثالثا :دور الرقابة في تقييم الأداء

الفصل الخامس:القرارات ا لرقابية ودورها في تقيم الأداء

تمهيد:

مست التغيرات التنظيمية و التسييرية المتعلقة بمختلف التنظيمات الحاصلة على الساحة العالمية التي انعكست على كافة المجالات الهيكلية والتنظيمية ذات أبعاد اقتصادية واجتماعية وثقافية نتيجة للحركة التطورية المستمرة بشكل واسع ، وهذا ما أدى بمختلف الدول إلى حتمية مواكبة هذا التطور الحاصل قصد النهوض بمؤسساتها، غير أن هذه التحولات لا يمكن التحكم فيها أو مراقبتها بطرقة عشوائية ذالك ما أدى إلى تطبيق بعض السياسات والعمليات التنظيمية منها ما يطلق باسم الرقابة بمختلف أنواعها قصد التكيف مع مختلف هذه التحولات.

و تعتبر الرّقابة الإداريّة عمليّة ديناميكية ومستمرة يتمّ من خلالها التأكد من أنّ تحقيق الأهداف يتم وفق الخطة الموضوعة، وذلك بمتابعة الأداء وقياسه ورصد أيّ انحرافات طارئة عليه مع تحديد أسبابها والعمل على إصلاحها ومنع تكرارها في المستقبل من أجل رفع كفاءة الإنتاج وتحقيق أهداف المنظمة بأحسن جودة وأقلّ خطأ وتكلفة وأقصر وقت وأفضل عائد ، وهذا يتطّلب ضرورة الاستثمار في المورد المادّي وخاصّة المورد البشري في سبيل الوصول إلى إدارة رشيدة تعمل على حماية المصلحة العامّة للمجتمع.

المبحث الأول:في ماهية الرقابة

المطلب الأول:أهمية الرقابة أهدافها وأسسها

الفرع الأول:أهمية الرقابة

الرقابة سبيلا للكشف عن احتمالات الخطأ والتنبؤ أو التوقع ، وذلك بما تضعه من معايير أو معدات لقياس الأداء ومدى إيجابيته نحو تحقيق الأهداف المحددة له في الخطط أو السياسات أو البرامج، وتظهر أهميتها في الجهاز الإداري بأنها عنصر حيوي وهام بالنسبة لكافة العمليات الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم، نظرا لاستمراريتها وتفاعلها معها من حيث التلازم، والترابط له آثره الإيجابي على كيفية إنجاز الأعمال الإدارية ، فالرقابة الإيجابية لا تقتصر على الماضي واكتشاف ما وقع من أخطاء وانحرافات، كما أنها تنظر إلى المستقبل وتتنبأ من خلال الدراسة والتحليل بالأخطاء والانحرافات المحتمل حدوثها وتتخذ ما يلزم إجراءات لمنع حدوثها،كما تبرز أهمية الرقابة في أسباب وهي:

- **البيئة:**إن البيئة المعاصرة للمنظمات شديدة التعقيد، وان هذا الوضع يحتم على المنظمات ضرورة التجارب مع متغيرات البيئة، والرقابة تمثل احد القنوات الرئيسية لتوصيل المنظمة إلى حالة التجاوب السريع مع متغيرات البيئة.

- **تعقد التنظيم:**إن التنظيمات الإدارية و خاصة منها المعاصرة تتميز بالتعقد الذي يشمل كل من النواحي الفنية والنواحي السلوكية ،هذا لتعقيد أصبح أكثر من طاقة أي مدير لمسايرته أو السيطرة عليه وبالتالي فمن خلال نظام الرقابة يستطيع المدير متابعة النشاط المسؤول عنه[1].

* كما أن الرقابة تمكن التحقق من صحة تطبيق مبادئ التنظيم.

* كما أنه للرقابة دور في إحداث توازن بين فعالية ومرونة الأعمال الإدارية.

* و لها دور في الوقوف على مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية.

كما تكشف الرقابة عن مدى الالتزام بمبدأ المشروعية ومباشرتهم للأنشطة المفروضة عليهم للكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يرتكبونها في أعمالهم، و أيضا تكشف عن متطلبات الإدارة للأفراد أو تحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية[22].

الفرع الثاني:أهداف الرقابة

تتطلع الرقابة نحو المستقبل لا تهدف للسيطرة على الماضي وإنما تحليل الأحداث والأفعال الماضية للاستفادة من التجارب السابقة في تطوير الأفعال المستقبلية ،والرقابة تهدف إلى إثابة المجتهد ومعاقبة المسيء وهنا تتحقق الغاية الأساسية من الرقابة ، و هي تصحيح ما وقع من الأخطاء وتقويم الانحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا ، وتوجيه العاملين إلى تحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية بالمكافآت والترقيات وتقدير ما يؤدي إلى تعاظم ارتباطهم بمنظمتهم الإدارية وزيادة حماسهم لتحقيق أهدافها، كما تهدف إلى تحقيق نتائج معينة من إنتاج السلع وخدمة أو نتائج متصلة بالتكاليف أو الوقت والتدريب وغيرها ويمكن تلخيص أهدافها فيما يلي:

- **منع وقوع الأخطاء:**في هذه الحالة عملية الرقابة ايجابية في أدائها لكن عمليا يصعب تحقيق ذالك بالرغم من أن الإدارة تهدف إلى الرقابة الايجابية بإقامة نظام رقابي سليم والتوجه إلى ما يجب اتخاذه من

([1]) علي شريف، **مبادئ الإدارة"مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية"**، الدار الجامعية ،الإسكندرية،د سنة،ص352

([2]) علي محمد منصور،مرجع سابق ،146 .

إجراءات واختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها والتنفيذ يتم على ضوء خطة موضوعة في ظروف معينة قابلة للتغيير فاحتمال وقوع الخطأ كبير.

– **منع تكرار الأخطاء:** من الناحية العملية المنع النهائي للخطأ أمر صعب لذا فالهدف الثاني للرقابة هو منع استمرار الخطأ و تكراره وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت وبالسرعة الممكنة.

– **الإصلاح الإداري:** بمعنى أن يكون مفهوما لدى العاملين بان الرقابة الإدارية موجودة بغرض معاونتهم في حل مشاكلهم ورفع كفاءة الأداء ، بتوجيه وترشيد المسؤولين عن التنفيذ إلى ما يجب عمله ، وبالتالي يعود الإصلاح الإداري بالنفع الأول على القائم بالتنفيذ، كما تهدف الرقابة إلى محاولة إيجاد الثقة بين العاملين والوصول إلى الرقابة الذاتية النابعة من الإحساس بالواجب وبالمسؤوليات بدءا من القيام بها عن طريق الأوامر[1].

الفرع الثالث:أسس الرقابة:

إن الرقابة جهاز يبحث في التأكد من كفاءة وفعالية العمليات وحسن تنفيذ الخطط كما يقوم النظام الرقابي في أي مؤسسة من المؤسسات على مجموعة من الأسس وهي:

– **أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري:** فأساليب الرقابة التي تستخدم في إدارة معينة قد تختلف عن الأساليب التي تستخدم في إدارة أخرى، كما أن نظام الرقابة في مؤسسة صغيرة يختلف عن النظام في مؤسسة كبيرة.

– **يجب أن تمارس الرقابة في الوقت المناسب:** يعني اكتشاف الانحرافات والأخطاء في الوقت المناسب.

– **الموضوعية** :ويعني أن تكون المعايير المحددة للرقابة موضوعية ،بحيث لا يتدخل العامل لذاتي في الرقابة ،ولا شك أن المعايير الموضوعية في الرقابة تؤدي إلى شعور العاملين بالأمن والطمأنينة.

– **المرونة:** يجب أن يتميز نظام الرقابة بالمرونة والقابلية للتعديل وفقا للظروف المتغيرة للعمل، وهذا يتطلب إعادة النظر في المعايير التي تستخدم في الرقابة وفقا للظروف المتغيرة[2].

---

(1) يوسف محمد القبلان: مرجع سابق،ص143

(2) محمد بهجت جاب الله كشك: مرجع سابق ،ص286

– **أن يتصف النظام الرقابي بالوضوح و البساطة:** حيث يسهل فهمه بينما النظام الرقابي الذي يتصف بالتعقيد وصعوبة الفهم يصبح ضئيل الفعالية.

– **أن تتصف الرقابة بالاقتصاد** : وهذا يعني أن يكون النظام الرقابي قليل التكاليف بحيث لا يشكل عبئا اقتصاديا وتكلفة إضافية على المنظمة.

الفرع الرابع: خصائص نظام الرقابة الجيد:

تتسم نظم الرقابة الفعالة بخصائص معينة مشتركة الأهمية وهذه الخصائص تختلف باختلاف الظروف وتوافر لها دعم نظم الرقابية نبين أهم هذه الخصائص:

– ينبغي أن يعكس نظام الرقابة طبيعة وحاجة النشاط وينبغي على النظام الجيد أن يتم تفصيله ليناسب النشاط الذي سيطبق عليه.

– الكشف الفوري عن الانحرافات والنظام الرقابي المثالي وهو الذي يمنع وقوع انحرافات.

– النظرة المستقبلية على الرغم من أن الرقابة المثالية هي الحياة الإدارية ،إلا أنها تفرض فترة زمنية ما بين وقوع الانحراف والإجراء التصحيحي[1].

– **الموضوعية:**على الرغم من أن الإدارة بطبيعتها تنطوي على الكثير من الحكم الشخصي، فان استعمال الحكم يصبح حساسا عندما نتناول قياس أداء العامل أو رئيس قسم يتأثر مستقبله نتيجة القياس ، لذالك يجب أن يحاول المدير أن يجد مؤشرات ومعايير موضوعية قدر الإمكان.

– **المرونة:** ويقصد بها قدرة النظام على مواجهة التغيير في ظروف العمل، لذالك يجب أن يتمتع النظام الرقابي بدرجة كافية من المرونة، بما يسمح بتغيره إذا حدثت تغيرات في ظروف العمل([2]).

– يجب أن يكون نظام الرقابة اقتصاديا وذالك أن يبرز تكلفته، وهذا يبدو سهلا إلا أن الحياة العملية تتعذر على المدير تقدير التكلفة الحقيقية والعوامل الحقيقية المترتبة عليه.

([1]) محمد علي شهيب: **السلوك الإنساني في المنظمة**، دار الفكر العربي ، مدينة النصر ،1990، ص264 .
([2]) ثناء إبراهيم:**الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الخاصة**،دار الثقافة العلمية ، ط1 ، الإسكندرية ،2000 ،ص52.

- **وضوح نظام الرقابة:** وخاصة ما يعتمد منها على المعدلات الرياضية والتحليل الإحصائي المطول وقد تكون غير مفهومة للمدير الذي يستخدمها ، وهذا راجع إلى تعقيد الأساليب أو عدم تعلم المدير والنتيجة هي عدم كفاية النظام.

- **توضيح الإجراء التصحيحي:** فالقيمة الحقيقية والفائدة الايجابية لنظام الرقابة تتوقف على بيانه للمواطن الانحراف ، أو تحديد المسؤولية عليها والإجراء التصحيحي الذي يجب أن يتخذ بشأنها ، كما يجب أن يتسم النظام الرقابي بالوضوح وسهولة الفهم والسرعة.

- **الملائمة:** يجب أن يتلاءم النظام مع طبيعة وحجم النشاط المؤسسة ، فالمؤسسة الصغيرة التي تقوم بأعمال غير معقدة تحتاج لنظام سهل بسيط ، والمؤسسات الكبيرة ذات العمليات المعقدة تستوجب استعمال أدوات رقابية أكثر تعقيد يتلاءم مع حجم النشاطات وتنوعها.

- **توازن التكاليف مع الردود:** يجب أن تتناسب التكاليف المبذولة لتوفير نظام الرقابة مع الفوائد التي تعود على المؤسسة من جراء تطبيقه، فلا حاجة لنظام المراقبة الذي تفوق تكاليفه الفوائد الناتجة عن تطبيقه[1].

المطلب الثاني: خطوات عملية الرقابة الإدارية ومراحلها

الفرع الأول: خطوات عملية الرقابة:

إن خطوات الرقابة لا تختلف باختلاف الشيء الذي يراقبه ، وتنطوي عملية الرقابة الأساسية بغض النظر عن مكان وجودها على ما يلي:

- **تحديد المعايير والمقاييس الرقابية:** المعايير هي المقاييس الموضوعية المستخدمة لقياس النتائج الفعلية إذ تمثل الأهداف التخطيطية للمنشأة ، ويعبر عنها بشكل يجعل استخدامها لقياس التحقق الفعلي للواجبات المخصصة أي وسيلة لمقارنة شيء بالأخر، والمعايير قد تكون مادية أو يعبر عنها وعادة يعبر عنها في شكل وحدات [2].

([1]) عمر وصفي العقيلي :**الإدارة المعاصرة:التخطيط التنظيم الرقابة،** دار زهران للنشر والتوزيع،عمان ،2007 ص 455 .
([2]) عمار عوابدي **:مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية** ، دارهومة للطباعة والنشر ، بوزريعة، الجزائر،دون سنة،ص443.

– **قياس الأداء:** لقد حقق المهندسون تقدما في قدرتهم على القياس النتائج للعمل، ورغم ذلك التقدم في النظم المحاسبية والأدوات الإحصائية وأساليب القياس والاتجاهات هناك مجالات وفرص كثيرة للتحسن وهناك بيانات كثيرة في المشروعات للاستفادة منها رغم أهميتها وهي:

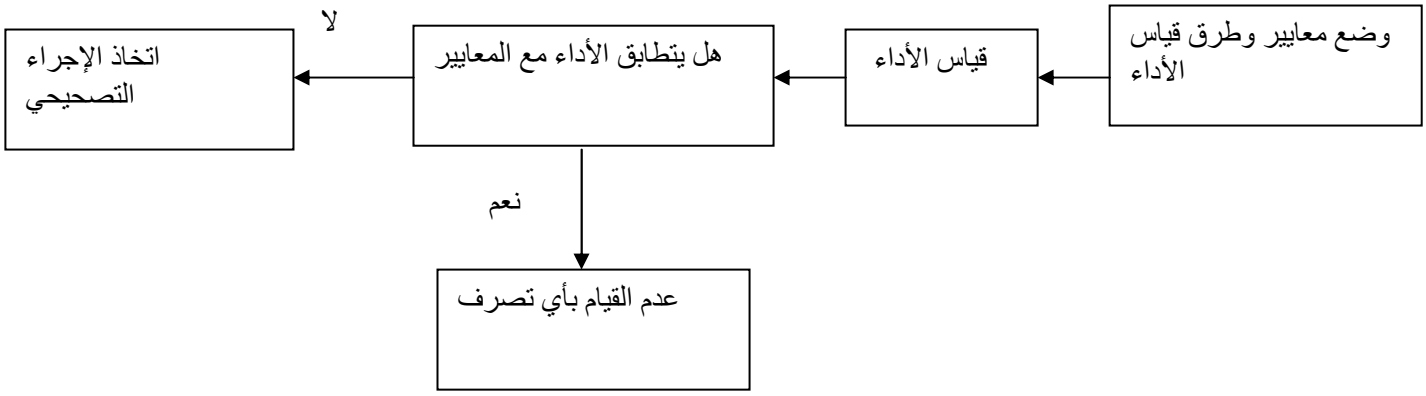
* اخذ النتائج الكمية والوصفية في الاعتبار على حد سواء.

* استخدام الأغراض في الرقابة كمؤشرات لما يجري فيها واستخدام العينات لتبسيط مهمة القياس.

* **تحديد مدى تطابق الأداء مع المعايير:** وهي أسهل عملية في الرقابة ولا يتعدى الأمر إلا مقارنة النتائج المحققة بالأهداف أو المعايير المحددة من قبل ، وفي حالة تطابق الاثنين يفترض المديرون كل شيء تحت السيطرة ، ولا يتطلب الأمر في هذه الحالة التدخل في سير عمليات المنظمة.

* **اتخاذ الإجراء التصحيحي:** وتمارس إذا اتضح أن الأداء لا يصل إلى المعايير الموضوعية ، وأظهر التحليل ضرورة اتخاذ تصرف معين، وقد يتمثل الإجراء التصحيحي في إدخال التغير على نشاط أو أكثر من عمليات المنظمة أو تغير المعايير التي وضعت من قبل ، والرقابة عملية ديناميكية أو أكثر ، وإن لم يستمر المديرون في تنفيذ هذه العملية حتى نهايتها فإنهم ببساطة يقومون به مجرد وليس ممارسة الرقابة.

فالتركيز يجب أن يكون في استحداث طرق بناءة للوصول بالأداء إلى مستوى الأهداف أو المعايير وليس مجرد تحديد الأخطاء السابقة والفشل في الماضي، وعملية الرقابة يجب أن تمارس بواسطة جميع المديرين في كل مستويات المنظمة ودرجة الرقابة التي يحتاجونها، فيبدو أن الرقابة غالبا ما ترتبط بمعان غير مريحة وإنها تهدد الحرية والاستقلال الشخصي ، فمفهوم الرقابة جعل الكثيرون يشعرون بعدم الارتياح ، إلا أن الرقابة ضرورية في المنظمة ، وأساليب الرقابة أصبحت أكثر تحديدا وتعقيدا بسبب انتشار الحاسبات الآلية ، فمهمة المديرين عند الرقابة أن يحققوا التوازن المناسب بين الرقابة التنظيمية الملائمة وحرية الأفراد، و المنظمة والأفراد والبيئة التقنية يتغيرون باستمرار، فأنظمة الرقابة الفعالة تحتاج إلى مراجعة وتعديل مستمرين، ويمكن أن نوضح خطوات الرقابة في الشكل التالي:



شكل رقم (24) الخطوات الأساسية في عملية الرقابة

Source: MOK ler R J: the management control prooss ,prentice hall Englewood chiffs N,J 197, P 2.

و قد تكون صعوبة في تصميم الرقابة لعمله أو نشاط معين، ولكن في كل الأحوال لا يخرج هذا النظام عن الخطوات والعناصر الأساسية المبينة أعلاه ، بصرف النظر عن النشاط الذي تتم مراقبته.

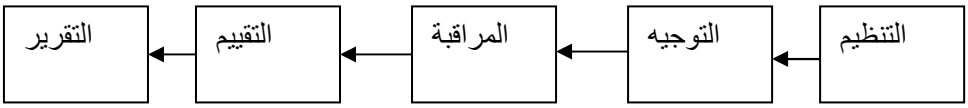
كما يتكون النظام الرقابي من عدة عناصر أساسية هي الأتي:

– **الهدف:**ينحصر الهدف الأساسي لأية عملية رقابية في قياس وتقييم الانجاز الحالي ، ومقارنته مع ما هو مخطط للتأكد من سير العمل وفق المطلوب.

– **المعايير:**والمعايير توضح ما هو مطلوب انجازه والتقيد به ، وتمكن الرقابة من الكشف عن الانحرافات الموجودة في التنفيذ عن طريق مقارنته بالانجاز الفعلي، ومعرفة كمية ونوعية العمل المطلوب انجازه من الفرد أو مجموعة من الأفراد أو من المنظمة ككل في زمن محدد ، وفي ضوء تكلفة محددة أيضا.

– **الأدوات:**هناك أدوات رقابية متعددة ومتنوعة حيث يتوقف اختيار إحداها في ضوء نوع وطبيعة الرقابة ومجالها[1].

الفرع الثاني:مراحل الرقابة الإدارية : تمر الرقابة بخمس مراحل أساسية أهمها:



شكل رقم (25) : مراحل الرقابة الإدارية

المصدر:عمر وصفي عقيلي:مرجع سابق ، ص458.

([1]) عمر وصفي العقيلي :**الإدارة المعاصرة"التخطيط التنظيم الرقابة"**، مرجع سابق، ص456 .

– **التنظيم:**يعتبر التنظيم المرحلة الأولى في مراحل الرقابة، فالتنظيم يهدف إلى ترتيب مراحل تنفيذ الأداء الفعلي ترتيبا منطقيا مما يترتب عنه:

* توضيح العلاقات المختلفة بين العاملين في المستويات الإدارية والتنفيذية المتعددة بالمشروع.

* تنسيق هذه الأعمال المترابطة بإدارات المشروع وأقسامه المختلفة ، فالأعمال في المشروع تحدد الواجبات أو الاختصاصات من كل شخص تبقى واضحة ، وبذالك مسؤولية كل شخص بقدر اختصاصه وفقا لما منح من سلطة، وعند تحديد الاختصاصات و مسؤوليات و سلطات الفرد يمكن تطبيق نظام محاسبة المسؤولية في تنفيذ نشاط المشروع ، وعند التنفيذ يتم ربط الأداء الفعلي أي العمل المنفذ بهذه المعدلات التقديرية ، ومن هنا يمكن تحديد مسؤولية الأشخاص وفقا للواجبات المطلوبة منهم تنفيذها والسلطة الممنوحة لهم للقيام بهذه الواجبات ، وعلى هذا فان (محاسبة المسؤولية) تسهل قياس كفاءة الأداء الفعلي وتتيح رقابة فعالة للأداء.

– **التوجيه:**إن توجيه الأفراد أثناء أدائهم لمهامهم يساعد على التنفيذ الفعلي للمهام طبقا لما خطط له فالتوجيه يتمثل في: * إرشاد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة

* توجيهم توجيها سليما يؤدي إلى إخلاء مسؤولياتهم.

* قيامهم بأداء واجباتهم المطلوبة بطريقة تحقق أحسن النتائج بأقل التكاليف.

ويقصد بالتوجيه الإداري إصدار التوجيهات والتعليمات إلى العاملين بالمشروع عند تنفيذ الأعمال، وهنا نجد أن الإدارة في التوجيه تتمثل في قياس الأداء الفعلي للنشاط و مدى مساهمته في تحقيق الأهداف الموضوعية في التخطيط.

– **المراقبة:**بعد التنظيم والتوجيه لنشاط المشروع تأتي مرحلة مراقبة الأداء التي تهدف إلى التأكد من مدى كفاءة الأداء أي أن التنفيذ يتم بما يحقق أهداف المشروع بأقل تكلفة إظهار ، أي اختلاف بين هذه الأرقام أو تسجيل هذا الاختلاف الذي يطلق عليه انحراف سواءا انحراف موجب أي في صالح المشروع ، أو سالب أي ليس في صالح المشروع ،وهذه الانحرافات تدرس وتحلل وتقترح حلول لها في حالة الانحرافات السالبة أو الانحرافات الموجبة فسينجح عن طريق منح حوافز للعاملين، وكل هذا يؤدي إلى تنفيذ المشروع في إطار دقة وسلامة العمليات.

– **التقييم:** بعد مراقبة الأداء الفعلي سواء كان مخططا أو غير مخطط ، فان مرحلة التقييم لكل مراقبة بغرض التأكد من النتائج تمت طبقا لما يراد لها أن تتم، ومن خلال التقييم يتم تحليل هذه النتائج و هي الانحرافات الناتجة عن مقارنة الأداء مع المعدلات في إطار الخطة ، ويتم تحليل الانحرافات على أسس متعددة: * على أساس المسؤولية: من هو الشخص المسؤول عن حدوث الانحرافات.

* على أساس سبب حدوث الانحرافات،وعلى أساس المكان:أي أين حدث الانحراف في العملية.

* عل أساس تأثر المنتج وما هي المرحلة التي يتم تحليل فيها الانحراف..

– **التقرير:** وهي وسيلة الاتصال لتوصيل المعلومات في المصدر إلى المتلقي، وهي المرحلة الرقابية المكملة للمراحل السابقة ، فلا بد من توصيل النتائج إلى المستويات الإدارية المختلفة للتصحيح واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب[1] ، وعند وصول التقارير من طرف المراقب التي تشتمل على المعلومات الكافية حول المشروع ، هنا دور الإدارة يكمن في اتخاذ القرارات والإجراءات الصحيحة وفقا للمعلومات المقدمة في التقرير، والتي تتضمن الاقتراحات بالحلول المختلفة كبدائل أمام الإدارة لاتخاذ القرار المناسب.

الفرع الثالث: وسائل الرقابة الإدارية: و تمارس الرقابة الإدارية بوسائل عديدة أهمها:

– **الإشراف:** وهو مراقبة عمل الموظفين بغية توجيههم نحو الطريق القويم،و ذلك بإعطائهم الأوامر والتعليمات اللازمة ، واتخاذ كافة التدابير الآلية إلى حسن سير العمل وانتظامه ، ويتم اختيار المشرفين على أساس الجدارة والاستحقاق عن طريق وسائل متعددة منها :السجلات والمراجعة الداخلية .

– **التفتيش:** يهدف التفتيش إلى التأكد من تحقيق الغاية التي أنشأت الإدارة من اجلها ، والوقوف على مدى انجاز الأعمال وسلامتها وقانونيتها وكشف للمواطن الخطأ فيها وتعيين المسئولين عنها، ويقضي التفتيش إلى وضع تقرير يتضمن الوقائع وتوصيات ومقترحات المفتش.

– **التقارير الدورية:** تستهدف التقارير الدورية تحقيق غايتين أساسيتين هما "توضيح نشاط الإدارة ،انجازاته وسير العمل فيها والمشاكل التي تعاني منها والحلول " وقياس كفاءة الموظفين العاملين في الإدارة العامة، ويقوم بوضع التقارير الدورية رؤساء الوحدات الإدارية على جميع المستويات بصورة يومية أو أسبوعية أو شهرية أو سنوية بحسب النظام المعتمد وترفع إلى الجهات المختصة[2]).

– **المراجعات:**المراجعات والشكاوي هي المقدمة من ذوي المصلحة إلى الإدارة المختصة لرفع الضرر الذي لحق بهم.

([1]) عبد الفتاح محمد الصحن ،سميرة كامل:**الرقابة الداخلية**،الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر، 2001 ،ص23 .

(2) طارق المجدوب :**الإدارة العامة"العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري** ،الدار الجامعية للطباعة والنشر بيروت ،2006، ص530.

المطلب الثالث:أنواع الرقابة وأدواتها

الفرع الأول: أنواع الرقابة:

- **الرقابة من حيث توقيت حدوثها:**ونجد منها

*** الرقابة الوقائية** "préventive":

ويطلق عليها تسمية الرقابة التنبؤية ،وتسعى إلى اكتشاف الأخطاء والمشكلات قبل حدوثها والاستعداد لها والحيلولة دون وقوعها ،ويتطلب من الرئيس آو المدير القدرة على التنبؤ من خلال الدراسة الفاحصة والتحليل الدقيق للمعطيات المختلفة للبيئتين الداخلية والخارجية للمنظمة في ضوء الإمكانيات والموارد المتاحة([2]) ، كما تعني محاولة منع الأداء غير المرغوب والأخطاء من الوقوع([3]) ، ونلاحظ أن الرقابة الوقائية تتم على مستوى الإدارة العليا ،حيث يمارسها المدير الذي ينبغي أن يتمتع بالخبرة والمعرفة الكافية قصد التنبؤ الذي يمكنه من الدراية الكافية حول البيئتين الداخلية والخارجية للمؤسسة ، قصد تفادي الوقوع في الأخطاء والمشاكل ،ومن باب التحليل فالمؤسسة الجزائرية بتوفرها على قائد له خبرة اللازمة والمعرفة الكافية للتنبؤ بجميع المعطيات المحيطة به تتمكن من إتباع هذا النوع.

***الرقابة المتزامنة:**"INSTANT"

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات عن المعايير،كما يحدث في نفس الوقت التنفيذ أو في وقت لاحق بفترة قصيرة ،والميزة الأساسية لهذا النوع من الرقابة هو تحديد المشاكل وتصحيحها قبل أن تتفاقم وتسبب خسائر كبيرة للمنشاة الصناعية.

مما سبق نستنتج أن الرقابة المتزامنة يعتمد عليها أثناء التنفيذ أو بفترة قصيرة بعد التنفيذ ،صحيح أن هذا النوع من الرقابة يؤدي إلى تصحيح الانحرافات ،لكن ما يعاب عليه انه لا يستدرك الأخطاء إلا بعد حدوثها ، وهذا ما يؤثر سلبا على الأداء وفي هذا الإطار حقيقة يمكن القول أن هذا النوع من الرقابة قد يؤدي إلى تحقيق أداء جيد للعمال وزيادة الأرباح إذا طبق وفق معطياته،ولكن باستدراك الأخطاء قبل عملية لتنفيذ.

***الرقابة اللاحقة**" FOLLOW-UP":

لا تتوقف الرقابة بمجرد انجاز العمل،حيث يقارن هذا الانجاز الفعلي العام مع المعايير الموضوعة سلفا في الخطة، والغرض من هذا الإجراء هو رصد الانحرافات والإبلاغ عنها لعلاجها ومنع تكرار حدوثها في

([2]) ربحي مصطفى عليان **:أسس الإدارة المعاصرة** ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1،دون بلد ،2000 ،ص196

([3]) احمد ماهر**: الإدارة "المبادئ و المهارات"** ،الدار الجامعية، مصر ،2004/2003 ،ص.564

المستقبل([1])، كما نجد أن هذا النوع من الرقابة يتم بعد إنهاء العمل أو الإنتاج ،وذالك من خلال جمع معلومات الأداء الفعلي وتحليل هذه المعلومات والوصول إلى نتائج ، وهل هي مطابقة كما هو أم لا ،سواء من حيث كمية الإنتاج أو جودته أو دقته أو تكلفة الوحدة([2]).

***الرقابة التاريخية** "HISTORICQL":تعني الرقابة التاريخية القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبيا من حدوثها ، فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعة سلفا بعد حدوثها ، فالقوائم المالية مثل :ميزان المراجعة ،وقوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما قامت عليه المنشاة في فترة سابقة([3])، و وفقا لهذا النوع من الرقابة نجدها تعتمد على النتائج المحققة دون استدراك الأخطاء بصفة مباشرة ، و بهذا الصدد فالمؤسسة الجزائرية تخضع إلى هذا النوع من الرقابة دون الخضوع لتصحيح الانحرافات بعد حدوثها ، فتطبيق هذا النوع يؤدي بها إلى أضرار أكثر من النوع السابق أي الرقابة اللاحقة.

- **الرقابة من حيث المصدر:** ونجد منه

***الرقابة الداخلية**"INTERNAL":إن مفهوم الرقابة الداخلية يعني نظام داخلي يتكون من الخريطة التنظيمية للوحدة مع تحديد للواجبات وللمسؤوليات ([1])، ووجود نظام للحسابات أعداد التقارير هذا بالإضافة إلى جميع الطرق والوسائل الأخرى المستخدمة داخل المنظمة قصد حماية ممتلكاتها.

وتقسم كل **من أوشي** " **OUCHI** "، **و باسينقر** " **BASYINGER** " الرقابة الداخلية إلى([2]) :

* **رقابة السلوك:** وتتضمن رقابة السلوك المشاهد بما يتوافق وثقافة المنظمة وقيمتها وإجراءات عملها.

* **رقابة الزمرة** :نوعا من عملية التنشئة الاجتماعية لرقابة السلوك , وتقويم الأداء حيث يأخذ بالاعتبار القيم الاجتماعية والتقاليد والمعتقدات المشتركة([3]).

لذلك فالرقابة الداخلية هي التي تصمم الإدارة أسلوب ونظام عملها داخل المنظمة ، بحيث تشمل كافة الأنشطة دون استثناء ويلزم لها التحكم في الأداء من الداخل وحسب تسلسل هذا العمل ومراحله دون تعقيدات، مما يجعل السيطرة واضحة وكاملة ومتكاملة بقدر الإمكان.

* **الرقابة الخارجية** :تقوم بها جهات لا تنتمي لأعضاء المنظمة أي من خارج الجهاز الإداري و تتخذ ثلاث أنواع :

([1]) علي عباس **:أساسيات علم الإدارة**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ،ط1،عمان ، 2004 ،ص184 .
([2]) منال طلعت محمود: **أساسيات في علم الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2003 ،ص199 .
(3) محمد فريد الصحن، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان: **مبادئ الإدارة** ،الدار الجامعية ،مصر،2002/2001 ،ص350.
([1]) فتحي رزق السوافيري وآخرون: **الاتجاهات الحديثة للرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة،2002،ص 11.
([2]) كاظم نزار ألركابي :**الإدارة الإستراتجية**، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان ،2004 ،ص309.
([3]) احمد محمد المصري**: التخطيط والمراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008، ص139.

– **الرقابة الإدارية:** من ناحية الوصايا الإدارية فهي وصايا تمارسها أجهزة مركزية لمراقبة المنظمات الإدارية من الخارج وتتم بين شخصين الشخص المباشر للرقابة والشخص الخاضع لها ، وهي تسير وفق حدودها القانونية تهدف لتحقيق الصالح العام، تتمثل في وصايا على الأعضاء من تعيين وتأديب وإصدار الأوامر والتعليمات من ناحية أخرى.

– **رقابة الأجهزة المركزية المتخصصة:** تتولى هذه الرقابة أجهزة مركزية متخصصة ومستقلة ،يتخصص كل منها في الرقابة على نشاط من الأنشطة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية العامة في الدولة، ولا يوجد شكل محدد لهذه الرقابة المركزية ، ولكن تقوم كل دولة بإنشاء الأجهزة الرقابية المركزية المتخصصة بما يتلاءم مع ظروفها و أوضاعها الإدارية ، وهي ليست وحدات إدارية تنفيذية ، ولكنها وحدات إدارية استشارية لإبداء الرأي والمشورة ، لإصلاح ما يتم الكشف عنه من أخطاء ومخالفات ،ويتوافق ذالك مع الرقابة الإدارية الحديثة.

– **الرقابة من حيث نوع الانحراف:** تصنف الرقابة وفق هذا المعيار إلى نوعين هما:

***الرقابة الايجابية** :ويقصد بها تحديد الانحرافات الايجابية لمعرفة أسبابها وتدعيمها ثم الاستفادة منها بشكل أكثر في المستقبل.

* **الرقابة السلبية**:ويقصد بها الكشف عن الأخطاء والانحرافات السلبية، وتحديد أسبابها ومسبباتها والعمل على تصحيحها فورا واتخاذ الإجراءات لمنع تكرار حدوثها في المستقبل([1]).

– **الرقابة من حيث الاستمرارية**:وتنقسم إلى ثلاث أنواع هي:

***الرقابة المستديمة**:وهي تستمر لمدة طويلة نسبيا مثل:الرقابة على الحسابات الختامية، وتعتمد الرقابة المستديمة في إجرائها على عدة أساليب هي:

– الرقابة الذاتية:التي يمارسها الفرد لتجنب ارتكاب الأخطاء.

– الرقابة الجماعية:تمارسها مجموعة امنع حدوث انحرافات أو أخطاء، وتعد جماعات العمل مصدرا مهما للرقابة من خلال تحديد السلوكيات المقبولة.

– السياسات والإجراءات والقوانين:حيث يساعد تطبيقها بشكل دقيق على تحقيق الرقابة الذاتية والجماعية.

***الرقابة الدورية**:وهي نوع من الرقابة التي تتصف بممارستها دوريا من قبل المدير، أي أنها تكون خلال مدة محددة ومنظمة مثل:إعداد التقارير الشهرية عن نشاطات الأفراد أو الصيانة الدورية للوسائل.

([1]) علي عباس ، مرجع سابق ،ص185 .

***الرقابة العرضية:**نوع من الرقابة المؤقتة التي يجري العمل بموجبها إما لفترات محدودة أو لمعالجة حالة طارئة، إذ تبرز أهميتها في اكتشاف حالات خلل معينة أو انحرافات نتيجة استخدام أسلوب التحقق المفاجئ ، مما يساعد في إيجاد الحلول والمعالجة في الوقت المناسب([2]).

وهناك عدة أنواع أخرى للرقابة الإدارية أهمها:

* **الرقابة المستمرة:** وهي الرقابة لعملية تنفيذ الأعمال والتي تتوقع أو تنبأ بحدوث انحرافات معينة قبل وقوعها، حتى يتم اتخاذ الإجراءات الصحيحة المناسبة في الوقت المناسب قبل اكتمال التنفيذ، وتسمى أحيانا الرقابة المباشرة لأنها تباشر التنفيذ باستمرار، وتعتبر أفضل نوع للرقابة لأنها تتوقع حدوث الانحرافات ، وتتضمن اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية أو العلاجية لمنع الأخطاء في المستقبل وتكرارها.

* **المراقبة المرحلية:** تقسم مراحل التنفيذ إلى مراحل ، وتتم الرقابة بعد الانتهاء من كل مرحلة بمقارنة التنفيذ الفعلي للمرحلة الواحدة مع المعايير الموضوعية، ولا يبدأ في المرحلة التي تليها إلا بعد التأكد من أن المرحلة السابقة تمت كما هو مخطط لها، ويستخدم هذا النوع في إجراءات العقود والإجراءات المكتبية حيث كل إجراء يتوقف على المستندات.

* **الرقابة بعد التنفيذ:** يبدأ نشاط الرقابة بعد الانتهاء من تنفيذ الخطة بمقارنة النتائج الفعلية بالمعايير الموضوعة والمحددة سلفا، وبالتالي تتحدد الأخطاء التي حدثت سلفا ولا يتم معالجتها في الوقت، ويستخدم هذا النوع في الخطط البسيطة الروتينية التي لا يؤثر وقوع الخطأ على المسائل ، لذالك تعتبر اضعف أنواع الرقابة إذ تمنع الأحداث قبل وقوعها وتسمى بالرقابة غير المباشرة للأهداف الرئيسية لها.

الفرع الثاني: أدوات العملية الرقابية

هناك العديد من الأدوات والأساليب يمكن استخدامها:

– **الميزانية التقديرية:** وهي بيان تقديري للاحتياجات المستقبلية التي تغطي كل أو بعض أوجه نشاط المشروع عن فترة زمنية محددة ، وترتب المعلومات التي يتضمنها هذا البيان وفقا لنظام معين، والرقابة عن طريق الميزانية التقديرية تجري للكشف عما يؤدي فعلا ، ومقارنة النتائج الفعلية للأداء بالبيانات التي تتضمنها الميزانية التقديرية والتي تمثل النتائج المتوقع حدوثها، وللرقابة عن طريق الميزانية عدة فوائد تساعد في التخطيط وبلورة الأهداف المنشودة في شكل رقمي تساعد الإدارة في ممارسة التنسيق الشامل على مستوى المشروع، كما تبرز أهمية استخدام مبدأ الرقابة على المسائل الشاذة أي تركز الانتباه على العناصر التي تنحرف عن المعدلات المقررة، والرقابة عن طريق الميزانية تحد المسؤولية.

([2]) صلاح الدين عبد الباقي ألنعيمي **:الإدارة** ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع ، ط1،عمان ، 2008 ،ص162

– **التقارير الإحصائية:** هي وسيلة شائعة في أغراض الرقابة، حيث تعد تقارير متضمنة لبيانات إحصائية تساعد في الدراسة و التحليل والمقارنة، تتميز هذه الوسيلة بتوفرها للتحليلات الإحصائية والبيانات الإحصائية، سواء التي لها طبيعة تاريخية أو المرتبطة بعملية التنبؤ بالمستقبل لأغراض رقابية [1].

و الاتجاه الحديث هو توفير تلك المعلومات الإحصائية اللازمة في شكل خرائط إحصائية، تلفت نظر المديرين بسرعة إلى النقاط الهامة والخطر في ذات الوقت، التي لا يتيسر الوقوف عليها بسرعة عند استعراض عدد ضخم من الجداول الرقمية من هبوط المبيعات.

– **تحليل نقطة التعادل**: تعتبر خريطة التعادل أداة التحليل والرقابة، وتوضع هذه الإدارة علاقة التكاليف والمبيعات والأسعار عند أحجام مختلفة وأثرها على الأرباح، ونقطة التعادل هي حجم الإنتاج أو حجم المبيعات الذي عندها يتساوى الدخل مع مبيعات السلعة مع إجمالي تكاليفها الثابتة والمتغيرة ، ونقطة التعادل لا تؤدي لا للربح ولا للخسارة وزيادة عليها تحقق أرباح ، باعتبار التكاليف الثابتة توزع على عدد كبير من الوحدات ، وهنا تقلل الوحدة من هذه التكاليف إلى حد كبير كلما زاد حجم الإنتاج.[2]

– **الملاحظة الشخصية:** وهي وجود الرئيس والمرؤوسين معا في مكان واحد ، حيث يتابع العاملين الخاضعين لإشرافه من سير العمل والطرق المستخدمة في العمل والنتائج المتحققة، ويجب على المشرف أو الرئيس زيادة مواقع العمل على فترات متباعدة للوقوف على تنفيذ العمليات ومواجهة الرئيس بالقائمين بتنفيذ الأعمال له فائدة تفوق أحيانا التقارير، و هناك مجال تظهر فيها أهمية الملاحظة أكثر من غيرها فالموظف الجديد يحتاج في بداية الأمر للتوجه والإشراف على طريقة أدائه للعمل.

– **المراجعة الداخلية:** تعتبر أداة فعالة من أدوات الرقابة الإدارية ، وهي التقييم المنظم والمستقبل الذي تقوم به هيئة المراجعين الداخلين للعمليات المحاسبة والمالية وغيرها من عمليات المنشأة ، ومفهومها الجديد يشمل تقييم أداء العمليات بصفة عامة مع قياس النتائج الفعلية ، على ضوء النتائج المخططة إلى جانب تقييم السياسات والإجراءات واستخدام السلطة و جودة الإدارة وفعالية طرق العمل وغيرها من مظاهر العمليات .

– **التقارير الخاصة:** تحتاج الإدارة العليا إلى هذا النوع الذي يتناول النواحي المالية وغير المالية وتفيد في متابعة التقارير الخاصة في الرقابة على الأداء الكمي للمنظمة، و تختلف التقارير طبقا لطبيعة العمل والأشخاص المكلفين من داخل وخارج المنظمة، وهي وسيلة نتعرف من خلالها على سير العمل والأخطاء بتكليف موظف لإعداد تقارير خاصة من المنظمة عن طريق السجلات والملفات.

([1]) علي محمد منصور ، مرجع سابق، ص255 .
([2]) عمار عوابدي ،مرجع سابق، ص426 .

الفرع الثالث: عوامل تؤثر في الرقابة الإدارية

ومن أبرز هذه العوامل:

– **الاستقرار التنظيمي:** وذلك أن عدم وجود استقرار تنظيمي يتمثل في تغيير المدراء أو تغيير الهيكل التنظيمي أو سرعة دوران الموظفين ، كل ذلك يؤثر على الأسلوب المتبع في الرقابة ،ذالك أن الرقابة تأخذ وضعها من خلال التنظيم ، وعليه فالتنظيم المستقر يعتبر عنصرا مهما للرقابة الفعالة المؤثرة.

– **تحديد النقاط الإستراتجية:** فالرقابة مرتبطة بمعرفة النقاط الهامة أساسا بتحقيق الأهداف، وكيفية الوصول إليها ومن هذه النقاط الإستراتجية يتم البدء في توجيه الاهتمام لإصلاح الانحرافات والأخطاء .

– **الرقابة المباشرة:** ذلك أن أفضل النظم الرقابية هي التي تقوم على الطريقة المباشرة بين المراقب وبين الشيء محل الرقابة، فالتوسع في النظام الرقابي وتعدد شبكات الاتصال قد يسبب زيادة في تكاليف النظام الرقابي مقارنة مع العائد منه.

– **نظام الاتصالات في المنظمة:**حيث أن مجال الرقابة من المجالات الهامة في استخدام وتحليل المعلومات التي تصل عن طريق الاتصالات وشبكاتها في المنظمة ، لذا فان الرقابة تتأثر وتؤثر في فاعلية هذه الاتصالات.

– **العامل الإنساني:**وهو العنصر الرئيس في وظيفة الرقابة الإدارية ،وتكمن أهميته في المنظمات وخاصة في الرقابة الإدارية ،ذلك أن الفهم والوضوح للنشاط الرقابي يساهم في تفعيل هذا النشاط، وبالتالي تكون مسؤولية الفرد محددة إذا علم جيدا ما هو المطلوب منه انجازه ، ومن ثم تحقق مستوى عال من الأداء كما أن اختيار الأفراد الذين يعهد إليهم بممارسة النشاط الرقابي وتقويم الأداء يجب أن يتميزوا عن الآخرين بمهارات محددة لتفعيل أدائهم في مجال الإلمام التام بمجالات النشاط :موضوع الرقابة وطرق وأساليب العمل المتخذة لها ، ولديهم المؤهل العلمي والخبرة العملية بأنظمة الرقابة الإدارية وتطويرها بعد اختبار الأسلوب الرقابي الأمثل.

المطلب الرابع: مجالات الرقابة وأهميتها لمختلف المجالات الإدارية

الفرع الأول:مجالات الرقابة الإدارية

تستخدم الرقابة في كافة أنواع الأعمال و الأنشطة داخل المنظمات فهي تستخدم:

– **في مجال الإنتاج:** حيث يسعى إلى التأكد من استغلال الموارد المتاحة وتحقيق خطة الإنتاج المقررة [1] والرقابة في مجال الإنتاج تتمثل في:

* متابعة أرقام الإنتاج الفعلية ومقارنتها بالأرقام الواردة في جداول الإنتاج للتأكد من تنفيذ الكميات المطلوبة في المواعيد المحددة وبالمواصفات الخاصة بالجودة وكذالك التكلفة الخاصة بهذا الإنتاج و ما مدى تماشيها مع التكلفة التي حددت في الخطة مسبقا، وتمتد الرقابة على عناصر الإنتاج الأساسية مثل البيانات ، العمل ، المواد.

* وضع معدلات لإنتاج الآلة ومدى استخدام طاقتها الإنتاجية تتطلب الرقابة على معدلات الإنتاج وعلى الطاقة الضائعة.

* وضع معدلات لوقت العامل وإنتاجه في خلال هذا الوقت حتى يمكن مراقبة إنتاجه كل في موقع عمله

* وضع معدلات لاستخدام المواد في إنتاج السلع، وتراقب المواد المستخدمة في الإنتاج الواجب أن يتحقق نتيجة استخدام كل واحدة من المواد الخام[2].

– **في مجل الشراء و التسويق:**حيث تعمل الرقابة على التأكد من وصول المواد والمستلزمات في الوقت المطلوب والتأكد من سلامة و جودة المشتريات ، و التأكد من مستوى الطلب على منتجات المنظمة ومقارنتها مع ما هو وارد ، والعمل على خلق علاقة جيدة مع الموردين والمستهلكين.

– **في مجال التخزين:**في هذا المجال تسعى الرقابة إلى مراقبة حركة المخزون في المستودعات وحماية المخزون من التلف.

– **في مجال مراقبة سلوك أعضاء المنظمة:**تسعى الرقابة هنا إلى مراقبة سلوك الأفراد داخل المنظمة و التزامهم بتطبيق القواعد واللوائح، ومراقبة الروح المعنوية السائدة في صفوف العاملين ورضاهم عن العمل، كما تستعمل في مجالات فرعية أخرى وهي متعددة أهمها:

([1]) عمر وصفي عقيلي، مرجع سابق،ص451 .
([2]) عبد الفتاح محمد الصحن، سميرة كامل،مرجع سابق ،ص13 .

* تستخدم كتغذية عكسية لتعديل الخطط وتطويرها بعد تحديد نقاط القوة والضعف فيها.

* تستخدم من اجل تحديد المكافآت أو العقوبات.

* تستخدم في تحديد مدى كفاءة المنظمة بشكل عام في تحقيق أهدافها ومدى نجاح إدارتها وسياستها.

– **مجال الأموال:**مجال الرقابة على الأموال هام وحيوي للمشروع ، حتى لا تحدث له توقف لعدم وجود السيولة الكافية للاستمرار في تسديد نفقات ومصروفات الإنتاج ومستلزماته، وتتمثل الرقابة على أرقام التكلفة والإيراد المتحقق والربح المتولد من عمليات البيع والذي يتحقق بإتمام مقابلة الإيراد بالتكلفة ومقابلة كل ذلك مع الخطة المحددة.

الفرع الثاني: شمولية الرقابة

شأنها شأن التخطيط وظيفة إدارية يمارسها مدير المشروع، أيا كان مستواه الإداري وإن كان الدور الرقابي يختلف من حيث أهدافه وأبعاده وتفصيلاته وتوقيته وأساليبه باختلاف المستويات الإدارية ،من حيث تدرج السلطة بين المستويات الإدارية ولكل مستوى إداري حدود وأبعاد معينة من الخطط والسياسات التي له سلطة وضعها وتقريرها[1].

[ونجد وظيفة الرقابة تمارسها مختلف المستويات الإدارية بالمشروع في مجالات عديدة من أمثلها الرقابة على تحقيق الأهداف العامة للمشروع ، والرقابة على السياسات المقررة وإجراءات العمل المحددة الرقابة على فعالية التنظيم الإداري للمشروع وعلى فاعلية وكفاءة أفراد القوى العاملة ، والرقابة على التكاليف الخاصة بالعمليات والمصروفات الرأسمالية و الإنتاج والخدمات والمبيعات والأسعار والرقابة على المركز المالي.

الفرع الثالث: الرقابة وأهميتها بالنسبة للمستويات الإدارية

– **الرقابة والتخطيط:** ترتبط الرقابة والتخطيط بعلاقة وطيدة لدرجة أنه من الصعب الفصل بينهما فالتخطيط هو مقدمة أساسية للرقابة، والرقابة هي أداة أساسية لتحديد مدى صحة ما تم التخطيط له، ومن مظاهر الارتباط والصلة الوثيقة للرقابة والتخطيط ، إن التخطيط ينتهي بوضع خطة تحدد الأهداف المطلوبة وكيفية الوصول إليها ، فإن الرقابة تتخذ هذه الأهداف كمعايير تعتمد عليها في قياس ومقارنة النتائج العلمية للتنفيذ وملاحظة الانحرافات والثغرات أو الأخطاء التي توقف الخطة أو تبعدها عن مسارها المحدد لها، وهنا تتدخل المنظمة للمعالجة إما بتعديل المعايير أو طرق الأداء أو إجراء الخطة وربما إعادة التخطيط كليا إذا اقتضى الأمر.

([1]) علي محمد منصور،مرجع سابق،ص204 .

– **الرقابة والتنظيم:** للرقابة دور هام في مجال التنظيم فيها يمكن التحقق من تطبيق مبادئ التنظيم المتمثل في وحدة القيادة والأفراد وعدد المستويات في الإدارة، السلطة والمسؤولية، ما هي العقبات التي تعترضها والنتائج السلبية المترتبة عنها ، مما يساعد إدارة المنظمة من معالجتها، و التنظيم يساعد في إجراء الرقابة الفعالة، وقد يكون عائقا لإجراء الرقابة ، ويتوقف ذلك على طريقة بناء الهيكل التنظيمي، فكلما تداخلت الأعمال والاختصاصات الخاصة بالأعمال والأفراد العاملين وصعب الفصل بينهما صعب عملية الرقابة والعكس صحيح.

– **الرقابة وتفويض الاختصاصات:** التفويض بنص على الاختصاصات دون المسؤوليات عنها، أي المسؤولية لا تفوض هنا، ويأتي دور الرقابة ليحدث توازنا بين فعالية ومرونة الأعمال الإدارية عن طريق تفويضها إلى المستويات الإدارية التالية وعدم تركيزها بيد القيادات العليا، وبين حماية الأصيل من المسؤولية من أخطاء المفوض له مباشرة الأعمال لتمكينه من متابعته للتأكد من مباشرة اختصاصات المفوض على خير وجه ، فكلما زاد تفويض الاختصاصات إلى المستويات الإدارية الأدنى قلت درجة وفعالية رقابة الأصيل لنتائج أعمال تلك المستويات ، مما يدل على ضرورة إتباع أساليب مختلفة للرقابة[1]، و ليتمكن الرئيس من متابعة الأعمال المفوضة ، يجب تحديد أهداف الأعمال بدقة والمعايير بدقة وتحديد السياسات والقواعد والأعمال الواجب إتباعها والموافقة عليها.

– **الرقابة عنصر تنسيق واتصال إداري:** إن هدف التنسيق والاتصالات منع التداخل والتشابك فيما تباشر الأجهزة الإدارية من اختصاصات وفي نقل وتبادل المعلومات والأفكار، مما ينتج نوع من الترابط والانسجام، وهذا الهدف يتحقق بالرقابة الفعالة والتعرف على فعالية وسائل التنسيق، وفعالية قنوات الاتصال المستخدمة في المنظمة والمعيقات التي تمنع أداء دورها بشكل فعال، وتعتمد فعالية وكفاءة الرقابة على كفاءة وفعالية التنسيق بين مختلف أنشطة المنظمة الإدارية ، وكذلك على كفاءة وفعالية شبكة الاتصالات .

– **الرقابة واتخاذ القرارات:** للرقابة دور في مدى فعالية القرارات الإدارية المتخذة في كافة المستويات الإدارية، ولذلك نجد من السهل على القائد الإداري اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية، إلا أن فعالية تلك القرارات ومدى تلاؤمها مع النشاطات لا يظهر إلا من خلال مراقبة عملية التنفيذ أو النتائج التي تحققت من وراء أعمالها، ومن ناحية أخرى الرقابة تساعد السلطات المختصة باتخاذ القرارات على جمع الكثير من الحقائق والمعلومات الدقيقة للمشاكل التي ترغب في اتخاذ قرارات حيالها، ومع أن الرقابة عنصر من عناصر العملية الإدارية، إلا إنها تتميز بملازمتها وتفاعلها مع كافة العناصر التي تتأثر بها.

([1]) نفس المرجع،ص243

- **الرقابة والمسؤولية الإدارية:** تفرض اللوائح وقوانين الإدارة العامة مجموعة من الواجبات والالتزامات على الموظفين لقيامهم بها في حدود الأطر القانونية، أي القيام بالأعمال المفروضة عليهم بالطريقة والوقت المحدد، وهنا يتضح دور العملية الرقابية في الكشف عن مدى التزام بمبدأ المشروعية ومباشرتهم للأنشطة المفروضة عليهم للكشف عن الأخطاء والانحرافات التي يرتكبونها في أعمالهم، وهدف الرقابة هنا هو الوقوف على ما إذا تم استعمال السلطة كما يجب أم حدث انحراف ، وهنا تتضح أهمية الرقابة في مجال المسؤولية وإنزال الجزاء على من لم يثبت مسؤوليته.

- **الرقابة وإدارة الأفراد:** تكشف الرقابة في هذا المجال عن متطلبات الإدارة من الأفراد أو تحديد أوجه النقص في التخصصات الوظيفية ، والكشف عن أوجه القصور في تدريب الموظفين للدورات التدريبية التي تعقد للفئات المختلفة منهم، وما هي الموضوعات التي يجب أن يتضمنها برنامج كل دورة، وتساعد الرقابة في تحديد مدى كفاية الموارد البشرية المتاحة لتخطيط البرامج والسياسات الموضوعة وفي تقييم أداء العاملين، سواء الموضوع تحت الاختبار لتحديد مستقبلهم أو المطلوب منهم تقرير كفاية حتى تمنحهم العلاوات والترقيات والمكافآت.

المطلب الخامس:الاتجاهات النظرية لمسالة الرقابة

القرع الأول:المدرسة الكلاسيكية:

من أنصار هذه المدرسة نجد "**فريدريك تايلور**"،"**فرانك جلبرت**"،"**هانري فايلول**"،"**ماكس فيبر**"تتبعا لنظرياتهم المختلفة فتايلور لم يعطي الاهتمام الكافي للرقابة، فانصب اهتمامه فقط في إيجاد الطريقة المثلى لتحسين الأداء، أي اهتم بالإدارة الدنيا،أما **فرانك جلبرت** فلم يهتم بالرقابة بشكل واضح بقدر ما اهتم بعمليتي الفحص والتفتيش.

أما **هانري فايول** فقد أولى للرقابة اهتماما من خلال بيان وظائف الإدارة ، حيث ركز عليها مؤكدا أن الرقابة تستلزم التأكد من أن الأمور تسير وفقا للخطة الموضوعة سلفا ، ويجب أن تشمل الرقابة كل جزء من النشاط (الأفراد،المواد،العمليات) ، كما يرجع الفضل في إبراز مكانة للرقابة لماكس فيبر من خلال أفكار المدرسة البيروقراطية حيث جعلها مركزة في قمة الهرم الوظيفي للمنشاة[1].

إن أنصار هذا الاتجاه يهدفون من خلال نظرتهم لعملية الرقابة أن تكون وسيلة لتصيد الأخطاء ليعاقب عليها، أكثر من كونها وسيلة لتصحيح العمل تصبح رادعة و ثابتة قد تحول دون إبداع الأفراد والجماعات و دون أن تكون أساسا لتحقيق الكفاءة والفعالية الإدارية[2].

الفرع الثاني:المدرسة السلوكية

كان من روادها **التون مايو،تشارلز برنارد ،سيمون،** والتي وجهت أنظار للعلاقات الإنسانية ،حيث نجدها أثرت الرقابة بمفاهيم يجب أن لا تغيب عن الذهن ، باعتبار أن الرقابة ما هي إلا عملية تهدف إلى التأكد من أن الأهداف المحددة والسياسات المرسومة والخطط الموضوعة تنفذ بدقة وعناية ؟ وهذا لا يتحقق إلا من خلال مراعاة الجانب الرقابي بصورة ميكانيكية مجردة من المشاعر[3]، فأنصار الاتجاه السلوكي نظروا إلى الرقابة من خلال الاهتمام بالجوانب الإنسانية، مع الأخذ بعين الاعتبار الظروف المحيطة بالعامل والتي من شانها التأثير في حالته النفسية.

الفرع الثالث:المدرسة الحديث "مدرسة الأنظمة"

تمثلت أفكار المدرسة الحديثة في وجود منظورين جديدين ،أولهما **نظرية النظم** التي ترى أن المؤسسة تخضع لمجموعة من العمليات والنظم التي تتأثر بالمحيط الداخلي والخارجي لها،وثانيتهما **النظرية الموقفية** التي ترى ضرورة التعامل مع مختلف الوظائف الإدارية فهي متداخلة فيما بينها.

من هنا نجد أن الرقابة في مدرسة الأنظمة قد تبوأت مكانتها باعتبارها وظيفة من الوظائف الإدارية ، التي تعمل جنبا إلى جنب مع بقية الوظائف الإدارية الأخرى في نسق متكامل ولا يمكن فصل أي منها ،كما أن من خصائص الرقابة الجيدة، أن تكون ملائمة للظروف وهي إحدى المبادئ الهامة في مدرسة الإدارة الحديثة ، التي تنادي بالتفاعل مع البيئة لملاحقة التغيرات والتطورات التي تطرأ ،وان تؤخذ في الحسبان حتى لا يصاب رجل الإدارة بالجمود .

---

(1) حسين عبد العال محمد:**الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية**،دار الفكر الجامعي ،الإسكندرية ص18.
(2) عبد الرحمان الصباح:**مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير،القيم ،التصحيح)** ، جامعة عمان الأهلية ،الأردن ،1998 ،ص17.
(3) حسين عبد العال محمد،مرجع سابق،ص22 .

من خلال ما سبق نلاحظ أن الرقابة تم تناولها وفق اتجاهات، فقد نظرت إليها المدرسة الكلاسيكية بنظرة الصرامة والتفتيش على الرغم من اعتبارها وظيفة إدارية تمارس وفق أساس هرمي، لكن اعتماد العمل الرقابي على المعطيات السابقة(الصرامة و التفتيش) يقتل روح المبادرة لدى العامل في أدائه إضافة إلى جانب العلاقات الإنسانية ،أما المدرسة السلوكية تأخذ بعين الاعتبار الجانب الإنساني للفرد، أما المدرسة الحديثة أو مدرسة الأنظمة ترى ضرورة القيام بالعملية الرقابية وفق معايير تكون أكثر علمية كونها تعتبر من الوظائف الإدارية التي لا يمكن فصلها عن الوظائف الأخرى ، كالتخطيط و التنظيم والقيادة وكثيرا من المؤسسات الجزائرية التي تعتمد على الصرامة و المراقبة الدقيقة باستخدام الأساليب اللازمة ، وهذا ما يلاحظ خاصة لدى المؤسسات الخدماتية كالمستشفيات والبلديات و الاقامات الجامعية لان كل وسائلها ملك للدولة ،ولكن بالرغم من هذا إلا أن ثقافة العامل الجزائري تمشي بالاتجاه العكسي

فهو لا يحبذ من يصدر عليه الأوامر أو من يقوم بتوجيهه في العمل.

المبحث الثاني: الأداء في العمل

المطلب الأول: أهمية ومكونات الأداء وأنواعه

الفرع الأول:أهمية الأداء:

الأداء لا يعد انعكاسا لقدرات و دافعية كل موظف فقط ، بل هو انعكاس الإدارة العمومية بذاتها لذا فان المنظمة تهتم بشكل كبير بأداء موظفيها على كل المستويات المختلفة،الأمر الذي يدفع بالمسئولين لتكثيف الضغوطات على مرؤوسيهم لتحسين مستويات الأداء، وقد أدى ذلك بهم إلى الشعور بضرورة تحسينه لأنه مفروض عليهم[1]، غير أن الكثير منهم يعارضون تلك الضغوطات لعدم إدراكهم لتلك الأهمية والتي تكمن فيما يلي:

– يعتبر الأداء مقياس لقياس الموظف على أداء وظائف أخرى في المستقبل ، وهذا ارتبط بوجود أنظمة موضوعية سليمة لقياس كفاءة أداء الموظفين ، فالأداء الفردي يصبح احد العوامل الأساسية التي يبني عليها الكثير من القرارات الإدارية ، والتي تتعلق ببعض الأشياء العامة في حياة كل موظف مثل الترقية والنقل ، لذلك فان من واجب كل موظف أن يوجه اهتمامه للأداء في العمل ،وهذا ليس لشيء مفروض عليه ، وإنما لارتباطه بمستقبله الوظيفي وتحسينه.

(1) محمد سعيد أنور سلطان :**إدارة الموارد البشرية** ،قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر الإسكندرية ،2003،ص368 .

– إن موظفي الإدارة العمومية يجمعهم هدف واحد يسعون لتحقيقه والمرتبط بأدائهم هو الأجر فهم ملزمون بالاهتمام بالأداء بصورة جدية[1].

– للأداء أهمية كبيرة داخل أية منظمة تحاول تحقيق النجاح و التقدم باعتباره الناتج النهائي لمحصلة جميع الأنشطة التي يقوم بها الفرد أو المنظمة ،فان كان هذا الناتج مرتفعا فان ذالك يعد مؤشرا واضحا لنجاح المنظمة واستقرارها وفعاليتها.

الفرع الثاني:مكونات الأداء

بما أن الأداء هو قيام الأداء هو قيام الفرد بالمهام والأنشطة ، فيمكن قياس أدائه على أساس ثلاثة مكونات:

– **المعرفة بمتطلبات العمل:**ويشمل المعارف العامة و المهارات الفنية والمهنية، البراعة، القدرة على التنظيم، تنفيذ العمل دون الوقوع في الأخطاء، وما يمتلكه الفرد من خبرات عن العمل.

– **كمية الجهد المبذول** :تمثل كمية الجهد المبذول مقدار الطاقة العقلية و الجسمانية والنفسية التي يبذلها الفرد أثناء أدائه لمهامه خلال فترة زمنية معينة، وينقسم هذا الجهد إلى ثلاثة أقسام الجهد النفسي،الجهد العضلي والجهد الذهني[2].

– **نوعية الجهد:**هو مستوى الدقة والجودة ودرجة مطابقة الجهد المبذول لمواصفات نوعية معينة ، ففي بعض أنواع العمل قد لا يهتم كثيرا بسرعة الأداء أو الكمية ، بقدر ما يهتم بنوعية وجودة الجهد المبذول ودرجة الابتكار والإبداع في الأداء[3].

– **نمط الانجاز:**هو الأسلوب أو الطريقة التي يبذل بها الجهد في العمل،أي الطريقة التي تؤدى بها أنشطة العمل وتفاعل الفرد مع وظيفته تحت عدة تأثيرات ووضعيات ووسائل.

– **المثابرة والوقوف:**وتشمل الجدية والتفاني في قدرة الموظف على تحمل مسؤولية العمل و انجاز الأعمال في أوقاتها المحددة ، ومدى حاجة الموظف للإرشاد والتوجيه من قبل المشرفين وتقييم الأداء.

---

(1) شامي صليحة،"رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية،"**المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين** " جامعة بومرداس ،2010،ص65 .

(2) حنفي محمود سليمان:**لسلوك التنظيمي و الأداء**، دار الجامعية المصرية ،مصر ، دون سنة ،ص28 .

(3) احمد صقر عاشور: **السلوك الإنساني في المنظمات**،مرجع سابق،ص34 .

الفرع الثالث: أنواع الأداء

إن تصنيف الأداء وتحديد أنواعه يطرح إشكالية في اختيار المعايير العلمية التي يمكن الاعتماد عليها لتحديد مختلف الأنواع التي تصنف حسب معايير مختلفة كمعيار الشمولية، ومعيار الأجل و معيار الطبيعة[1]

-**حسب معايير الشمولية:** حسب معايير الشمولية يقسم الأداء إلى الأداء الكلي والأداء الجزئي:

* **الأداء الكلي:** وهو الذي يتجسد من خلال الانجازات التي ساهمت جميع العناصر والوظائف في تحقيقها ،ولا يمكن نسب انجازها إلى أي عنصر دون مساهمة باقي العناصر،وفي إطار هذا النوع يمكن الحديث عن مدى و كيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة كالاستمرارية ،الأرباح،النمو.

* **الأداء الجزئي:** وهو الذي يتحقق على مستوى الأنظمة الفرعية للمؤسسة، وينقسم بدوره إلى عدة أنواع باختلاف المعيار المعتمد لتقييم عناصر المؤسسة، حيث يمكن أن ينقسم حسب الوظائف إلى أداء الوظيفة المالية، أداء وظيفة الأفراد، أداء وظيفة التموين والإنتاج والتسويق.

- **حسب معيار الأجل:** وينقسم الأداء حسب هذا معيار إلى طويل، متوسط، وقصير الأجل، وهذا النوع من التصنيف يعتبر صعب التطبيق، ولا يمكن الاعتماد عليه بصفة دقيقة ، وذلك لصعوبة الفصل بين الآجال وتحديد موعدها مسبقا إلا بصفة تقريبي.

- **حسب معيار الطبيعة:** حسب هذا المعيار الذي يقسم الأهداف إلى اقتصادية، اجتماعية، وتقنية..الخ، فانه يمكن من باب المقابلة المنطقية تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، اجتماعي، تقني...الخ وفي إشارة إلى هذا التصنيف يقول احد الباحثين"لا يمكن للمنظمة أن تحسن صورتها بالاعتماد على الأداء الاقتصادي أو التكنولوجي فحسب، بل أن الأداء الاجتماعي له وزنه الثقيل على صورة المنظمة في محيطها.

- **حسب معيار المصدر:**

* **الأداء الداخلي:**ينتج هذا النوع من الأداء من خلال مجموع اللأداءات الجزئية والمتمثلة في الأداء البشري ([2]).،الأداء التقني ،الأداء المالي.

* **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها.

- **حسب نوع النشاط:**

([1]) عبد المليك مزهود:**"الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية"**،العدد1، جامعة بسكرة،الجزائر،2001،ص89.
([2]) إسماعيل السيد:**الإدارة الإستراتجية**، مركز التنمية الإدارية،الإسكندرية ،1998، ص45.

* **مجموعة النشاطات الروتينية:** والتي تتميز بكونها :

- نشاطات متكررة – أنها تؤدي بحد أدنى من التفكير
- لها حلول جاهزة ومتفق عليها – يؤديها اغلب الأفراد بنفس درجة النجاح

* **مجموعة النشاطات المتعلقة بحل المشاكل:** تتمثل في الإجراءات التي يتخذها العامل لموجهة المشاكل وحلها ، وهذه الإجراءات تتطلب قدرة ومهارات عالية نسبيا، وتكون هذه المشاكل عادة لا تملك حلول جاهزة وتتميز بأنها غير متكررة، فهي تتطلب الخبرة المهنية والقدرة على الدراسة بالإضافة إلى أنها تحتاج إلى جهد كبير، إذن يمكننا القول أن كل أداء يختلف عند مواجهة المشاكل وكيفية حلها.

* **مجموعة النشاطات الإبداعية:** وهي نشاطات مرتبطة بمظاهر الابتكار والاختراع مثل: أنظمة وأساليب أكثر كفاءة في التسيير أو رسم إستراتجية سليمة للعمل ، وخصائص هذه النشاطات هي :

- تتطلب وقت وجهد كبير – مهارة عالية وخبرة كبيرة و التحكم في المعرفة
- لا يستطيع كل فرد انجاز هذه النشاطات بنجاح، وذلك لعدم توفر القدرة على الابتكار والإبداع [1].

إن الرجوع إلى أنواع الأداء يتوقف على معايير مختلفة، تختلف حسب طبيعة الأداء فمعيار الشمولية يشير إلى الأداء الكلي الذي يعبر على تكامل أداء كل الوظائف فيما بينها ، وهناك الأداء الجزئي الذي يعبر عن أداء كل فرع لوظيفته، كما نجد معيار الأجل الذي يشير إلى الفترة الزمنية التي تستغرق لتأديته المهام ،أما معيار الطبيعة فيشير إلى الأداءات التي تنعكس على الأهداف الاقتصادية الاجتماعية والتقنية داخل المؤسسة.

و تجدر الإشارة انه لا يمكن أن تستغني أي مؤسسة على الأداء الاجتماعي لما له من أهمية، والذي يتبلور من تفاعل العلاقات بين العمال، وبالتالي يحقق تكاملا مع الأداء من الناحية الاقتصادية والتقنية.

وإذا رجعنا إلى واقع المؤسسة الجزائرية ، فان المعايير المشار إليها تتجسد حسب نشاطها وأهدافها على عكس معيار الطبيعة الذي يشمل الأداء الاجتماعي، وهذا الأخير يظهر بصفة تلقائية لوجود علاقات غير رسمية داخل المؤسسة التي تنعكس على الأداءات الأخرى.

([1]) حنفي محمود سليمان،مرجع سابق،ص34 .

المطلب الثاني: معدلات ومقاييس الأداء

الفرع الأول: معــدلات الأداء

هي ميزان يمكن بواسطته أن يزن المقيم إنتاجية الفرد لمعرفة مدى كفاءته في العمل من حيث الكمية والجودة خلال مدة زمنية محددة، ويتم هذا بمقارنة العمل المنجز من طرف الفرد مع المعدل القياسي للتوصل إلى تحديد مستوى كفاءته في تنفيذ عمله ولها ثلاثة أنواع تتمثل في ما يلي :

- **المعــدلات الكــميــة:** بموجبهما يتم تحديد كمية معينة من المنتجات التي يجب أن تنتج خلال فترة زمنية محددة، أي أنها تدل على العلاقة بين كمية العمل المنتج و الزمن المرتبط بذلك الأداء، ويمكن تسمية هذا النوع بالمعدلات الزمنية في الإنتاج.

- **المعــدلات النوعيــة:** تعني ضرورة توصيل إنتاج الفرد إلى مستوى معين، وغالبا ما يعبر عنها بنسب معينة من الأخطاء أو الإنتاج المعيب التي يجب أن يتجاوزها الفرد، و يسمى هذا المعدل بالمعدل النوعي للأداء.

- **المعدلات الكمية النوعية:** هي مزيج بين النوعين السابقين ، حيث بموجبهما يجب أن يصل إنتاج الفرد إلى مستوى معين خلال فترة زمنية معينة وبمستوى محدد من الجودة [1].

- **العوامل المؤثرة على الأداء:** يتأثر أداء الفرد بعدة عوامل ومؤثرات، تكون نابعة من ذاته أو من المحيط الوظيفي الذي يعمل فيه وتعمل هذه المؤشرات جميعها وبدرجات متفاوتة، حيث تتفاعل فيما بينها مؤثرة بذلك على أداء الفرد في إحدى الوجهتين[2].:

* **الوجــهة الأولــى:** تعمل هذه العوامل على دفع الفرد لأداء عمل معين في وجهة معينة , بحيث تزين له هذه الوجهة.

* **الوجــهة الثانيــة:** تقوم هذه العوامل بمنع الفرد من عمل معين في وجهة معينة، بحيث تشوه له تلك الوجهة وتنفره منها، وذلك بجعل الفرد يعمل جاهدا على اتخاذ جميع الطرق التي تحول بصفة كلية أو جزئية دون بلوغها .

([1]) احمد القطامين ، مهدي زويلف: **الرقابة الإدارية** ،دار الحنين الأردن ، ط1،عمان ، 1995،ص367

([2]) علي السلمي :**إدارة السلوك الإنساني**،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،1997،ص107 .

الفرع الثاني: مقاييس الأداء

يربط بين تعريف الأداء وقياسه علاقة وثيقة، وذلك بان قياس ظاهرة ما يتوقف على مدى وضوحها من جهة وعلى مدى توفير المقاييس المناسبة من جهة أخرى ، بالإضافة إلى أن قياس الأداء لا يعتبر هدفا في حد ذاته، وإنما هو وسيلة يمكن من خلالها الحكم له أو عليه ، إذ يجب الانطلاق من زاويتين مختلفتين ومرتبطتين في أن واحد، بحيث تتمثل الأولى في قياس ما هو قائم أي الأداء الفعلي ، وتعني الثانية بقياس ما يجب أن يكون أي الأداء النمطي، وهو الأداء المطلوب ولهذا الأداء مقاييس تتمثل في :

– **مقاييس فعالية الأداء للأفراد:**دراسة هذه المقاييس والاتجاهات يشير إلى جوانب القوة والضعف في أداء الموظفين، والى التغيرات التي طرأت على مستويات الأداء في جوانب مختلفة.

– **مكونات ومتطلبات الأداء:**تتم دراسة مكونات الأداء بهدف التعرف على العمليات التي يحتوها الأداء وأية تغيرات تكون قد طرأت على مكوناته بفعل مكونات تغير طرق وأساليب العمل أو إدخال الآلات والأجهزة الجديدة أو لأي سبب أخر ، وفي هذه الدراسة يحدث أيضا التغير في متطلبات الأعمال التي اتسم فيها أداء الموظفين بالانخفاض من واقع دراسة المقاييس الفعالة.

– **دراســـات العمـــل:** تعتني هذه الدراسة بتحليل العمل إلى مكوناته وأجزائه ، ثم دراسة كل جزء وفقا لكمية الوقت المناسبة التي يتطلبها الأداء الجيد، كما أن الأمر يؤدي إلى إجراء بعض التعديلات في طريقة أداء العمل ذاتها حتى يمكن التخلص من الجزئيات والحركات الزائد عن الحاجة[1].

و إجمالا فان دراسات العمل هي تطبيق مفهوم دراسة الحركة والزمن ، ولكي تتم هذه الدراسة بنجاح وجب توفير عدة شروط:

* أن يكون الأفراد المدروسين من ذوي القدرات والمهارات المتوسطة.

* أن يكون عدد الأفراد المدروسين مناسب ، فكلما قلت نسبة الأفراد صعب التأكد من صد ق النتائج.

* أن تمتد الدراسة على فترات زمنية طويلة نسبيا حتى يمكن تلخيص النتائج.

* أن تتم دراسة تحت نفس ظروف العمل المادية.

* أن تعمل الإدارة على وضع أنظمة حوافز عادلة ترتبط بالأداء وتؤكد هذه الحقيقة للموظفين.

([1]) حنفي محمود سليمان،مرجع سابق،ص34

– **الإحصـــاءات الداخـــلية:** تختص بالدراسة الجانب الكمي تعرف بالدراسة الإحصائية الداخلية و التي يجب أن تراعي عند دراستها المقومات التالية:

* جمع البيانات عن فترات طويلة.

* تخليص البيانات من الشوائب المتعلقة بظروف العمل غير العادية.

* تحليل البيانات تحليلا سلميا باستخدام الأدوات الإحصائية المناسبة

* تقيم النتائج تقييما موضوعيا قبل استخدامها.

– **الإحصـــاءات الخارجيـــة:** إذا لم تتوفر لدى الإدارة الإحصاءات الداخلية المطلوبة الحديثة أو عدم توفر أنظمة دقيقة تخص المعلومات المتعلقة بها ، في هذه الحالة يمكن الاعتماد على بعض المؤشرات الإحصائية الخارجية و المتعلقة بالتنظيمات المماثلة ، بحيث انه حتى في حالة وجود وتوفر الإحصاءات الداخلية قد تلجا الإدارة إلى مقارنتها بالإحصاءات الخارجية للمنظمات الأخرى الرائدة في مجال النشاط الاقتصادي المحدد ، حتى تكون مقاييس الأداء أكثر جدية وفعالية [1].

الفرع الثالث عوائق الأداء

هناك بعض العوامل خارجة عن قدرة الفرد، والتي تؤثر على مستوى أدائه بالرغم من أن بعض هذه العوامل قد تؤخذ كأعذار ، إلا أنها يجب أن تؤخذ كذلك لأنها حقيقية وموجودة فعلا، ومن أكثر عوائق الأداء شيوعا ما يلي[2]:

– عدم الكفاية في تسهيلات العمل وتركيبات التجهيزات.

– السياسات المحددة والتي تؤثر على الوظيفة.

– نقص التعاون بين الأفراد، و تأثير نمط الإشراف، الحرارة والإضاءة والضوضاء.

–الحظ والصدفة واللذان يعتبران كعائقين للأداء.

ومن هنا يجب النظر إلى هذه العوامل البيئية على أنها مؤثرات الجهد و القدرة ، كما أن النقص في التدريب يمكن أن يتسبب في استغلال سيئ للقدرات الموجودة لدى الأفراد ، ومن أهم واكبر مسؤوليات الإدارة ما يلي :

– توفير شروط عمل كافية ومناسبة للموظفين .

([1]) نفس المرجع، ص.35

([2]) راوية محمد حسن، مرجع سابق، ص35

– توفير شروط بيئية مدعمة تقل فيها عوائق الأداء إلى درجة أدنى درجة ممكنة.

المطلب الثالث:سلوك الأداء و محدداته

الفرع الأول: سلوك الأداء

هو قيام الفرد بالأنشطة و المهام المختلفة التي يتكون منها عمله ، ويمكننا أن نميز بين ثلاثة أبعاد جزئية يمكن أن يقاس أداء الفرد عليها، وهذه الأبعاد هي : كمية الجهد المبذول، ونوع الجهد ونمط الإدارة أما نمط الأداء فالمقصود به الأسلوب أو الطريقة التي نبذل بها الجهد في العمل ، فالأبعاد الثلاثة يمكن أن تكون محاور تشتق منها معايير ومقاييس عمل معينة ، وهذا حسب طبيعة العمل وفعالية الأداء وأهميتها.

إن أسلوب الأداء يمكن أن يكون ظاهرا ومحسوس أو سلوك مستتر ضمنيا، فالسلوك الظاهر في الحركات البدنية والمجهود الجسماني ،أما المستتر فهو طاقة ذهنية كأنشطة تحليل المعلومات ودراسة مؤشرات الأداء التي يقوم بها من يمارس عمل إداري لكي يتخذ قرارا ويصل إلى الحكم[1].

الفرع الثاني: محددات الأداء

– **القدرات** :تتمثل في الإمكانيات التي تتوفر لدى الفرد وبالقوة التي يتوقف عليها نجاحه في عمله أو في دراسة وهناك نوعين من القدرات:

* **القدرات الموروثة**:يقصد بها القدرات التي تولد مع كل فرد وتجعله مختلفا عن الآخرين[2].

* **القدرات المكتسبة**:هي تلك القدرات التي يمكن نقلها أو استيعابها من خلال أنظمة التعليم السائدة، ومن خلال الممارسة الفعلية للعمل ومن خلال التكوين والتنمية ، حيث انه ليس لأحد فضل على ما يرثه الأخر لذالك فان كل اهتمامنا ينصب على القدرات المكتسبة ، خاصة تلك التي يتعلمها الفرد في مجال عمله كأحد محددات مستوى أدائه.

– **المهارات**:هي القدرة على القيام بالأعمال الحركية المعقدة بسهولة ودقة مع القدرة على تكيف الأداء للظروف المتغيرة.

– **الاستعدادات**: تشير إلى الإمكانيات الكاملة حاليا والتي يمكن إطلاقها بتوفر الظروف المناسبة.

– **الدافعية**: تمثل الدافعية المحدد الثاني للأداء ، وهي تعبر عن الرغبات والحاجات التي تشير توجه سلوك الفرد نحو اتجاه أو هدف معين، كما تعتبر نتاج لعمليات داخلية أو خارجية تثير حماس وإصرار الفرد

([1]) محمد سعيد انور سلطان:**السلوك الإنساني في المنظمات**، مرجع سابق، ص 224 .
([2]) مصطفى فهمي : **مجالات علم النفس** ، جهاز مصر للطباعة ،القاهرة ،دون سنة،ص412 .

لقيامه بعمل معين و تحقيق مجموعة من الأهداف، من خلال مزاولته لمختلف أنواع السلوك، كما أن الدافعية ذات طابع قصدي، أي أن العامل في المنظمة عندما يقوم بعمل ما فان ذلك يكون بناءا على اختياره ، و بالتالي تكون الدوافع التي دفعته ذات توجه قصدي.

كما أن الكثير من المنظمات تستطيع استقطاب أفراد ممتازين يتمتعون بقدرات ومهارات عالية كثيرا ما تعمل على تنمية هذه القدرات، إلا أنها لا تستطيع أن تتأكد من أن أدائهم سوف يكون مناسبا [1] ، وعلى هذا الأساس فان هناك وظيفة أخرى من وظائف تسيير الموارد البشرية يجب أن تعمل بقصد تنشيط أو تحفيز قوة العمل التي يشار إليها بالدافعية.

– **إدراك الـــدور والمكانـــة:** يعتبر مفهوم الدور والمكانة من المتغيرات الهامة المؤثرة على سلوك التنظيمي فضلا عن دورهما في تفهم جوانب هذا السلوك، كما أن هذا العامل أساسيا في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء حسن، وذالك لان التحديد الخاطئ للنجاح في عمل ما سيصرف الجهد المبذول عن هدفه الأساسي ، مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء، ولهذا السبب فان تحديد مهام مراكز العمل وفهمها من طرف العامل وفهم مكانته بالمنظمة شيء أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب[2].

إن دور الفرد متوقف على مجموعة من الواجبات والالتزامات والتصرفات والمواقف التي يقوم بها وعليه من الضروري توجيه جهود أي فرد في العمل من خلال الأنشطة والسلوك المتوقع في مهامه [3].

– **الـــــدور:** يشير الدور إلى أنماط السلوك المتوقعة التي تميز مركز تنظيمي محدد، أي أن مفهوم الدور يرتبط بجملة السلوك المتوقع والتي تميزها وظيفة ما داخل المنظمة ، وأن عملية إدراك الدور الأساسي في تحديد عملية تحويل الجهد إلى أداء جيد، وذلك لان التحديد الغير صحيح في عمل ما يوجه جهد الفرد إلى الطريق الخاطئ ، مما يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء ، وعلى أساس ذلك فان فهم وتحديد مراكز العمل من طرف العامل نفسه أساسي في توجيه الجهد لتحقيق الأداء المطلوب.

***المـــكانـــة:** يشير مفهوم المكانة إلى المراكز المختلفة القائمة ، والتي هي الهيكل التنظيمي الرسمي

وغير الرسمي، والتي يتم شغلها بواسطة افرد محددين كما تعتبر المكانة المركز الذي يحتله الفرد بمقارنته مع الآخرين داخل جماعته، ولا يكتسب هذه المكانة إلا إذا منحها له أعضاء جماعته بصورة جماعية.

إن المكانة الرسمية للفرد تحدد المكان الذي يحتله داخل المنظمة، أما مكانته الوظيفية فتحدد بطبيعة

([1]) كامل محمد عويضة:**القدرات العقلية في علم النفس**،دار الكتب العلمية لبنان، بيروت،دون سنة،ص639

([2]) محمد علي شهيب :**مرجع سابق** ،ص198 .

([3]) ديكن ميشال : **معجم علم الاجتماع**،(ترجمة:إحسان محمد حسن) ،دار الطليعة، ط2، لبنان ، 1986، ص477 .

و نوع العمل الذي يقوم به، حيث أن رغبته في الحصول على مكانة عالية داخل المنظمة هي الدافع للرفع من مستوى أدائه.

المطلب الرابع:الأداء حسب المدارس التنظيمية

الفرع الأول: مفهوم الأداء حسب المدرسة الكلاسيكية

إن بداية اهتمام المسيرين و أصحاب الشركات بكيفية الاستخدام الأمثل و الفعال لموارد المنشاة بعد المرحلة التي ركزوا فيها أساسا على توسيع مصانعهم ، و اكتساب التكنولوجيا أعطى قيمة و أهمية لمجال البحث و الدراسة في الإدارة ، و التسيير ضمن رؤية أرباب العمل و مراميهم الهادفة إلى الزيادة في الربح دون النظر إلى البعد الإنساني للمستخدمين، حيث كانوا يعتبرونهم كأشياء مثل بقية الموارد المادية و قد قدمت الأبحاث المنجزة وفق هذا التوجه نتائجها من خلال بروز حركتي الإدارة العلمية (**تيلور**) و التنظيم الإداري (فايول) إذ اهتمت الأولى بالأعمال اليدوية والثانية بالعمل الإداري.

- **الإدارة العلمية للعمل** : OST(**1880-1930**)

يعتبر **فريد يريك و نسلو تيلور (1856- 1915)** مؤسس هذه الحركة التي اهتمت بدراسة الأعمال اليدوية [1]و قد استغل "تيلور " عمله ككبير المشرفين بشركة **مد فيل ستبل Midvale steel corporation** واهتم بالمر دودية ، وانطلاقا من ملاحظاته لتباطؤ العمال في انجاز مهامهم تمكن من إدراك أسباب ذلك و أوجزها فيما يلي:

* **تخوف العمال من البطالة** : ففي اعتقادهم الإسراع في إنجاز المهام سيفقدهم وظائفهم، و للتغلب على هذه الصعوبة اقترح تيلور ذهنية العاملين من خلال إقناعهم بعكس ما يعتقدون.

* **سياسة الأجور**:كان مستوى الأجر متدني يقدم نظير المدة المقضاة في نشاط العمل ، و بالتالي فالعمال يلجئون إلى التباطؤ و عدم بذل مزيد الجهد، و هذا ما جعل تيلور ينادي بتغيير سياسة الأجور و اقترح الأجر بالقطعة ، مع وجود مستوى اجر مرتفع يدفع للذين يتجاوزون المعدل المعياري للإنتاج و بالمقابل مستوى اجر منخفض للذين لا يصلون لمعدل الإنتاج المعياري.

وبذالك ربطت نظرة تيلر هذه بشكل مباشر ما بين الأجر ومستوى أداء المستخدمين ، وذلك بناءا على نتائج تجارية العلمية التي أجراها على العامل الهولندي "**دي بون DUPONT**"من بنسلفانيا والذي

([1]) فؤاد علي حمدي: مرجع سابق ،ص19 .

قفز إنتاجه وأجره على التوالي من 12.7طن إلى 48 طن ومن 15دولار إلى 85دولار، وبذلك أكد **تايلر** فرضية الرجل الاقتصادي من خلال هذه التجربة ، ومن ثمة سعى إلى تعميم توجيهاته لباقي المستخدمين.

وبعدما انتقل **تايلر** إلى شركة Simmonds Rolling Machine كمستشار قام بدراسات حول أداء العمال لأعمالهم من اجل الوصول إلى أحسن طريقة للأداء ، وذلك من خلال دراسته للحركة و الزمن وكنتيجة لدراسات أخرى عديدة وضع تايلر مبادئ الإدارة العلمية التي تسمح حسبه بتحسين أداء الأفراد (زيادة الإنتاج وزيادة الدخل وارتفاع الروح المعنوية) وأداء المؤسسات (خفض التكاليف،وزيادة الربح) ونذكر من بين مبادئ الإدارة العلمية:

* **تحديد الطريقة المثلى للأداء:**تؤدي الطرائق الغير سليمة إلى هدر الجهد المبذول من قبل المستخدمين ما يؤدي إلى انخفاض مستوى أدائهم تدريجيا ، ولا مخرجا لذلك إلا بالقيام بدراسات (الطريقة المثلى) تؤدي إلى إلغاء الحركات الزائدة الغير ضرورية للنشاط ،و هنا يبرز دور الإشراف.

* **التدريب والانتقاء:**يتم تدريب المستخدمين على القيام بالحركات الضرورية في وظيفتهم، ويلجا إلى تحليل المناصب والأفراد عند عملية الاختيار حتى يضمن الأداء الجيد لاحقا.

* **تقسيم العمل:**ويكون ذلك سواءا بين الإدارة والعاملين (التخطيط والتنفيذ)أو في أي وظيفة كانت بحيث يصبح التحكم في الحركات الضرورية للانجاز محققا للفعالية.

- التنظيم الإداري :هانري فايول Henri Fayol (1841-1925)

بينما كان **تايلر** منكبا على العمل التنفيذي اهتم من جهته"**فايول** "بادعاء المديرين أو المسيرين حيث ادخل مصطلح الوظيفية كعنصر قاعدي في حياة المؤسسة ، ومن ثمة فقد اقترح التمييز بين ستة وظائف رئيسية معتبرا الوظيفة الإدارية أهمها،و حددها في خمسة عناصر رئيسية هي : التنبؤ، التنظيم، الإشراف المراقبة.

الملاحظ أن الوظيفة الإدارية هذه لم تعد حكرا على المستويات العليا داخل المؤسسات ، بل نمت راسيا إلى الأسفل وصارت تشمل حتى الهيئة الوسطى التنفيذية ، وكنتيجة لأبحاثه ودراساته الميدانية خلص **فايول** إلى بناء نظرية اعتبرها مرنة ، و من ثمة لا يمكن أن تكون نهائية وضمنها 14 مبدءا في الإدارة يتحدد مستوى أداء المنظمة بمدى كفاءتها في التحكم وهي:

* **المسؤولية والسلطة** :autorité et responsabilité: حسب **فايول** تستمد المسؤولية من السلطة، فهي تنشا فقط عند ممارستها ،والملاحظ ميدانيا في مجتمعاتنا أن الأفراد يسعون إلى الحصول على السلطة مهما

كان مجال اتساعها دون تحمل مسؤولياتها ، ولهذا يجب الموازنة بين السلطة و المسؤولية ، فبقدر السلطات الممنوحة تكون المسؤولية.

* **وحدة الأوامر** :ويندرج هذا ضمن سياق الاتصال داخل المؤسسة إذ لا يجب أن يتلقى المرؤوس أوامر من أكثر من مصدر حتى لا يتم تلافي التناقض والتعارض في حال تعدد الرؤساء.

* **وحدة الإدارة**:ويتم ضبطها من خلال المنظام أي عند تصميم الهيكل التنظيمي بمعنى أن المهام ذات

النشاط المتماثل أو الأنشطة ذات الغاية الواحدة لا يمكن تجزئتها بل يجب أن تكون تابعة لا دارة واحدة ما يسهل عملية التوجيه، الملاحظ أن وحدتي الآمر والإدارة متكاملتان أو حتى متطابقتان فوجود إحداهما قد يغني عن وجود الأخرى.

* **الهرمية:** وتكون مفيدة قي عملية الاتصال التنظيمي فالتسلسل المتدرج الذي يوفره الهيكل التنظيمي يسمح بوضوح العلاقات طالما لا يتم الخروج عن إطار ذلك التسلسل وهذا ما سنلاحظه في مستوى الاتصال سواء الصاعد أو النازل.

إن الاتصال وفق مبادئ التنظيم الإداري سيسمح بعدم الاختلال الوظيفي و يسهل بالتالي الاستغلال الجيد و الفعال للموارد و بالتالي ضمان مستوى عالي من الأداء.

* **المركزية** :(centralization) المركزية أمر طبيعي حسب **فايول** غير أن درجتها و مستواها في المؤسسات ترتبط بنوعية النشاط الممارس و بخصائص شخصية المدراء ، و جملة من العوامل الأخرى بيئية موقفية (إنسانية أو مادية).

* **النظام:** ويقصد به الترتيب والتصنيف الدقيق لكل من الموارد المادية والبشرية ، وهذا ما يفرض ضرورة الإلمام بقواعد المناجمنت النفسي من طرف المديرين، خاصة عند التعامل مع المورد البشري وذلك بفضل أساليب القيادة والإشراف التي ستسمح بوضع وتعيين الأفراد في المناصب التي تناسبهم من جهة، وتحقق الفعالية بالنسبة للمؤسسة من جهة ثانية.

* **سياسة الأجور**:rémunération حتى تكون فعالة يجب أن تكون عادلة، بمعنى أن تكون هناك عدالة توزيعية سواء في الأجور حسب طبيعة النشاط في المناصب المختلفة ، وحتى بالنسبة للواحق الأجر من علاوات ومكافآت ، فالعدالة أثناء التوزيع سواء بين المستخدمين من نفس السلم الهرمي أو من بين المستويات (إدارة ،عمال) المختلفة أو بين المستخدمين (في ظل الشراكة) ستنشئ مشاعر عدم الرضا لدى قطاع عريض من المستخدمين ، ما يعود بالسلب على مستوى أدائهم ومن ثمة يؤثر على فعالية المؤسسة .

وعموما حتى وان كانت سياسة الأجور مرتبطة بعوامل عديدة داخلية وخارجية تؤدي إلى حدوث بعض القصور، إلا أن العدالة واعتماد الاتصال والإقناع سيلغي كل العوائق.

* **تغليب المصلحة العامة عن المصلحة الخاصة** :تشكل المصلحة العامة أولوية مقارنة بالمصلحة الفردية هذه الأخيرة لا تغلب إلا في حالات الجهل أو النرجسية والأنانية المرضية ،فمصلحة المؤسسة تغلب على المجموعات ومصلحة الجماعة تعلو على مصلحة الفرد ،فالأهداف العامة إذن تكتسي الأولوية مقارنة بالأهداف الفردية.

* **استقرار المستخدمين(الأفراد)** : يؤكد "**فايول**"على أن فعالية المؤسسات مرهونة بمدى استقرار مستخدميها، فبقاء العاملين محافظين على مناصبهم كفيل بإبراز مقدرتهم (أعلى درجات القدرة على الانجاز) وكفاءتهم أثناء أداء وظائفهم، فسياسات المحافظة على استقرار المستخدمين و تطويرهم تزيد من درجة ارتباطهم بالمؤسسة ومستوى ولائهم لها على المدى البعيد ، وخاصة لدى فئة الإطارات منهم كالمدرين والمسيرين.

***المبادرة:**إن إضفاء روح المبادرة و تشجيعها داخل المؤسسة وبين مختلف المستويات التنظيمية تتأتى بفضل جملة الظروف والعوامل ،التي تسمح لكافة المستخدمين بتقديم أفكارهم واقتراحاتهم حول خطط واستراتجيات المؤسسة فيما يتعلق بتطوير المخرجات(الإنتاج أو الخدمات) أو إبداع منتجات جديدة.

* **اتحاد الأفراد**:يتشكل الاتحاد عند اتفاق الرؤى وانسجامها وليس بالضرورة تطابق الآراء.

* **تقسيم العمل**:يسمح هذا المبدأ الذي يقوم على التخصصية في النشاط بتوزيع السلطة وتقاسم المسؤوليات بوضوح ، الأمر الذي يمكن العامل من انجاز الكم والكيف المرجوين بجهد اقل ، لأنه قد اكتسب المهارة والدقة في الانجاز مع مرور الوقت ، للإشارة هنا لا يجب الإسراف في التقسيم والتخصصية لتجنب الملل والروتين اللذان قد يخلقان الإحساس بعدم أهمية الوظيفة.

* **الانضباط**:ويقصد به مدى التزام كل أطراف المؤسسة واحترامهم لبنود الاتفاقيات المختلفة الجماعية أو الفردية المكتوبة ، أو الضمنية المتعلقة بالسلوك وقواعد التصرف والعلاقات داخل المنظمة.

* **العدالة**:إن الإحساس بجو العدالة التنظيمية ينتج عن اللاتمييز والمساواة في المعاملة ، ما يؤدي إلى زيادة الشعور بالانتماء والولاء التنظيميين اللذان يبرزان كعوامل ومتغيرات متحكمة في دافعية الأفراد وفعاليتهم ، ومن ثمة قد تتحقق فعالية التنظيم ككل.

– **التنظيم البيروقراطي والتكنوقراطي** :يعتبر **ماكس فيبر max weber** أول من عرف البيروقراطية على أنها أداة عقلانية وفعالة ، وبالتالي فهي كنظرية علمية في ميدان الإدارة والتنظيم لا تتفق إطلاقا مع ما يشاع مفهومها لدى عامة أفراد المجتمع.

الفرع الثاني:الأداء وفق مدرسة العلاقات الإنسانية:

نتيجة للقصور البادي على تناول المدرسة الكلاسيكية جاءت مدرسة العلاقات الإنسانية لتعطي تفسيرا أكثر وضوحا عن فعالية الأداء داخل المنظمات، بإعطائها أهمية متزايدة للعامل الإنساني في بعديه النفسي والاجتماعي.

ويعتبر **التون مايو (1880-1949)E-mayo** المؤسس الرسمي و الفعلي لحركة العلاقات الإنسانية من خلال إشرافه على العديد من التجارب والدراسات ونشره لنتائجها الهامة ، والتي ابرز من خلالها دور البعد الإنساني والاجتماعي في أداء المنظمات ، والبعد النفسي في أداء الأفراد والجماعات [1] ، كما يعود الفضل إلى الباحثة"**ماري باركرفوليت**"التي حاولت وضع فلسفة إدارة وتسيير تقوم على مبادئ التنسيق والتعاون ،المشاركة في اتخاذ القرارات ،الأمر الذي يضمن توفير ظروف الإبداع وسد الطريق أمام نشوء الصراعات، كما قدمت "فولت" مجموعة من المتغيرات تعتبرها أساسية ومتحكمة في أداء المؤسسات:[2]

– فمفاهيم السلطة والقوة تكون وليدة الموقف (الحالة والوضع الذي يكون عليه القائد أو الرئيس أو أتباعه)وهي مهمة بالنسبة لفعالية الأداء، ووفق مبدأ الموقف تؤكد "فولت" على الاتصال الإقناعي بمعنى أن يجتمع الرئيس بمرؤوسيه لمناقشة وضع عمل ما وتحديد كيفيات التعامل ، فتصبح القرارات حتى وان اكتسبت طابع الأوامر نابعة عن الموقف وتحوز على إدراك أتباع لها، ومن ثمة يندمجون في تنفيذها ما يحقق بالتالي الفعالية.

– مبدأ التنسيق ضروري لفعالية المنظمة فهو الذي يوحد الجهود و يخلق الانسجام.

إن أفكار فولت ركزت على أهمية العوامل النفسية كمحددات للأداء الأمر الذي أكدته نتائج الدراسات والأبحاث التجريبية ، التي أنجزها أو اشرف عليها"مايو" وأشهرها تلك المنجزة في "هاو ثرن" التابعة Western Electric Company والتي درس من خلالها عدة عوامل :كظروف العمل،الاتصال،اثر أساليب وأنماط الإشراف و أهم نتائجها:

– إن أسلوب الإشراف الدكتاتوري القائم على استخدام السلطة الرسمية بصرامة لوحدها لا يسمح بتحقيق الفعالية ، في حين استخدام الأسلوب الديمقراطي يؤدي إلى نتائج جيدة على مستوى الأداء.

– أما عامل الاتصال فقد برز من خلال ضرورة وجود قنوات اتصال واضحة مدركة وفي متناول الجميع داخل المنظمة ، فالاتصال المباشر السهل والسريع بين الرئيس(المشرف) وأتباعه(مرؤوسيه) والذي تكون

([1]) إبراهيم ألغمري: **الإدارة:دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية،1982 ، ص37 .
([2]) سيد هواري: **الإدارة:الأصول والأسس العلمية**،دار جيل للطباعة ،القاهرة،1976،ص64 .

رسائله تتعلق بالأمور الشخصية والمشكلات الاجتماعية تخلق التقارب النفسي و الاجتماعي وتدفع بالعاملين إلى انجاز مهامهم بفعالية .

الملاحظ على نتائج هذه الدراسات أنها أعطت مكانة للعامل الإنساني والبعد النفسي، وعمقت بذالك دور وأهمية تسيير الموارد البشرية بشكل أكثر فاعلية، الأمر الذي جعله يكسب تأييد كل من الباحثين وأرباب العمل على حد السواء.

المطلب الخامس:البرامج المختلفة لتحسين الأداء

برامج تحسين الأداء تتضمن تسميات مختلفة،لكن لديها عددا من النقاط المشتركة لذا يمكننا أن نجمع البرامج المختلفة في ثلاث مجموعات كل واحدة تملك أهدافها الخاصة :

الفرع الأول: برامج تحسين الجودة: يعود ظهور هذا المسعى إلى الأمريكي "**دمنج** " **.we Deming** و هو إحصائي بالإضافة إلى "جوران" " **juran** " **و**" **كروسبى**" "**Crosby**" وهذا الأخير لعب دورا أساسيا في وضع المساعي النظامية لتحسين المنتجات الصناعية، وقد شمل هذا المسعى أو البرنامج عدة مساعي تتمثل في[1]:

- **مسعى مهيكل:** حيث طور **دمنج** بتطبيق أربع مراحل أطلق عليها اسم"الدورة" PCDA "(Plan.Do.Check.Aet) والذي يسمح بطرح أسئلة مهمة، تحديد أحسن الحلول ثم وضعها حيز التنفيذ.

- **الطرق الإحصائية والتحاليل الإحصائية المختصة:**حيث يعتمد هذا المسعى على إضافة عدد معين من الأدوات والطرق التي تلعب دورا هاما في التحليل وتحديد الحلول ، ونجد "دمنج"طور الأدوات والمناهج مثل :الرسم البياني الذي استخدم في تحاليل الأسباب ،النتائج والرسومات البيانية **لبارتو** "**pereto** ".

الفرع الثاني:برامج تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف

الهدف الوحيد لهذه البرامج هو تحسين الإنتاجية وتخفيض التكاليف، ويتم قيادتها من طرف المستشارين الذين سعوا إلى تحسين الإنتاجية في مختلف المجالات ، من خلال التركيز على توضيح مواردها ومعدل إمكانية استخدامها وفقا للمراحل الزمنية المختلفة ، بعد أن يتم جمع هذه المعطيات يمكن تحسين تخطيط الحاجيات ووضع آليات الاستخدام الأمثل للموارد ، لذلك فجمع المعلومات بشكل منتظم يكون بهدف قياس معدل استخدام الإمكانيات حسب **الأفاق** الزمنية :سنة ،شهر،فصل ،أسبوع،يوم وفقا للمصدر الذي نريد تحسين إنتاجيته.

(1) فرانسواز جيرو وآخرون :ترجمة:وردية واشد،**المراقبة الإدارية وقيادة الأداء**، المؤسسة الجامعية النشر والتوزيع ط1، بيروت ، 2007، ص328 .

الفرع الثالث: برامج إعادة التنظيم وتحقيق الأحد الأمثل للمسارات

تمتاز هذه البرامج بالإعلان عن الطموحات الإستراتجية الكبيرة ، تعرف كأدوات إعادة تصميم المسارات والنشاطات في المؤسسات ونجد:

- **إعادة تصميم المسارات:**ظهرت في بداية التسعينات والذي يهدف إلى إعادة المسارات الأساسية وفقا لما تفرضه إستراتجية الأسواق وزبائنها، ويعتبر هذا المسعى أكثر شمولا لان تطبيقه يؤدي إلى إعادة تنظيم جوهري للمؤسسات.

- **المؤسسة المرنة:**انتشر في أواخر التسعينات الذي يطلق عليه"Lean management" أي المؤسسة الرشيقة ، والتي يمكن ترجمتها إلى المؤسسة المرنة، انتشر هذا المفهوم عام1990،من طرف خبراء المجتمع العالمي "موتور للسيارات"MIT " الذي أنجز بحث دام 05 سنوات ، حيث حلل أسباب اختلاف الأداءات في الإدارة فيما يخص الجودة والإنتاجية بين صناعة السيارات اليابانية والأمريكية، ووصل إلى أن الإدارة اليابانية تستخدم موارد اقل ويد عاملة اقل ومساحة اقل ومخزون اقل، كما أن الممارسات اليابانية للإدارة نظمت أولا من زاوية إدارة الإنتاج قبل أن تمتد إلى مجمل المؤسسة ، فهذا المسعى يتعدى حدود المؤسسة ليهتم بالزبائن،الموردون، العملاء لتحسين إرضاء رغباتهم ، فالمؤسسة المرنة تعتبر كأداة قوية لإعادة النظر في طرق التقييم.

إن برامج تحسين الأداء تستخدم في عدة مؤسسات قصد تحقيق القدرة التنافسية في الأسواق، فهناك من البرامج التي يكون استخدامه داخل المؤسسة وفق مراحل تتبعها بصفة تدريجية، للوصول إلى الهدف كبرامج تحسين الجودة ، وهناك برامج تسعى من خلالها المؤسسة زيادة جذب الزبائن والذين يتعاملون معها كبرامج إعادة التنظيم، وإذا تحدثنا عن المؤسسة الجزائرية في هذا الإطار تسعي دائما إلى تطبيق البرامج التي تضمن لها التطور والاستمرارية ومواكبة التغيرات الطارئة على محيطها الخارجي، لكنها تخفق في تطبيقها على ارض الواقع، فهي لا تطبقها وفق مبادئها الصحيحة.

المبحث الثالث:دور الرقابة في تقييم الأداء

المطلب الأول:تقيم الأداء

الفرع الأول:تعريف تقيم الأداء

على الرغم من كثرة التعاريف الخاصة بتقييم الأداء إلا أنها تلتقي في نقطة واحدة هي قياس إنتاجية الفرد خلال فترة معينة ومن بين هذه التعارف نجد :

– **تقيم الأداء** :"عملية التقييم و التقدير المنظمة و المستمرة للفرد، بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل "[1] .

– **تقيم الأداء** :" دراسة وتحليل أداء العاملين لعملهم وملاحظة سلوكهم وتصرفاتهم أثناء العمل ، و ذلك للحكم على مدى نجاحهم ومستوى كفاء تهم في القيام بأعمالهم الحالية وإمكانيات النمو والتقدم للفرد في المستقبل[2].

– **تقيم الأداء:**مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير المستهدفة وتحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تقلل من الانحرافات أو تمنع حدوثها[3].

([1]) كامل بربر**: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، ط3، لبنان، 2000، ص125.

([2]) صلاح الدين محمد عبد الباقي:**الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية**، الدار الجامعية نشر توزيع الاسكندرية،2001،ص125.

([3]) فاروق عبده فيلة،السيد محمد عبد المجيد:**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**،دار المسيرة للنشر والتوزيع. عمان ،2005، ص26

ومما سبق ذكره يمكن القول أن عملية تقييم الأداء هي مرحلة تلي مباشرة عملية الأداء ، و بها يمكن الحكم على أداء العامل إما بنتائج ايجابية أو سلبية والتي من خلالها تتحدد باقي العمليات الأخرى كالترقية النقل الحوافز والتدريب إذا كانت النتائج سلبية أو اتخاذ إجراءات أخرى تصل حتى الفصل عن الوظيفة،ويقصد به أيضا هو الطريقة المستخدمة من قبل المنظمة لمعرفة أداء الموارد البشرية لها وتوضيح نتائج هذا التقييم فعالية الموظفين لأدائهم الواجبات المطلوبة[1].

الفرع الثاني:أما تعريفنا الإجرائي:

هي عملية التقييم والتقدير المنظمة والمستمرة للفرد بالنسبة لانجاز الفرد في العمل وتوقعات تنميته وتطويره في المستقبل ،و وعملية تقييم الأداء هي عبارة عن عمليات دورية ومستمرة مخطط لها مسبقا تهدف إلى الكشف عن أداء الفرد ونوع سلوكه مقارنة مع متطلبات الوظيفة وتهدف إلى معالجة الضعف إن وجد وتدعيم جوانب القوة.

المطلب الثاني:أهمية تقييم الأداء

تعتبر عملية تقييم الأداء للعمال من الوظائف الأساسية لإدارة الموارد البشرية لأي مؤسسة، كونها تؤدي إلى العديد من الفوائد التي تعود على الرؤساء والمرؤوسين من العمال ومشرفين [2]،وكذالك على المؤسسة كونها تساعد في التعرف على العديد من الجوانب التي تؤدي بها للوصول إلى أهدافها.

وأهمية تقييم الأداء بالنسبة للعمال تكمن في:

- إحساس العامل بالمسؤولية مما يدفعه إلى الاجتهاد والإخلاص حتى يتمكن من الحصول على الاحترام والتقدير من رؤسائه.
- شعور العاملين بالعدالة وبان جهودهم المبذولة تؤخذ بعين الاعتبار.
- تطوير أداء العامل.

([1]) بيسوني محمد ألبرادعي:**تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين** ،ايتراك للنشر والتوزيع ،ط1، 2008، ص65.
([2]) محمد الصيرفي :**إدارة الموارد البشرية**،دار الفكر الجامعي ، ط1،الإسكندرية، 2007، ص209 .

الفرع الأول :أهمية الأداء بالنسبة للرؤساء المشرفين:

– ضمان استمرارية الرقابة والإشراف.

– دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم الفكرية حتى يمكنهم التوصل إلى تقييم سليم وموضوعي لأداء تابعيهم.

– تنمية الاتصال بين الرئيس المشرف والعمال.

الفرع الثاني :أهمية تقييم الأداء بالنسبة للمؤسسة:

– تقييم برامج وسياسات إدارة الموارد البشرية كون نتائج العملية يمكن أن تستخدم كمؤشرات للحكم على دقة هذه السياسات[1].

– الكشف عن فجوة الأداء.

– وضع معدلات لأداء العمال.

– قياس كفاءة العنصر البشري.

إن أهمية تقييم الأداء يتم تناولها على ثلاث مستويات الفرد ،الرئيس ،والمؤسسة، فبالنظر إلى مستوى الفرد فان أهمية تقييم الأداء تتمثل في الرفع من أدائه إلى مستويات اعلي من تولي مناصب عليا، كما تشعره بنوع من المسؤولية من خلال المهام الموكلة إليه ، أما جانب الرؤساء فانه من خلال عملية تقييم الأداء سوف يمارس عملية الرقابة للكشف على النقائص مما يساعده على تحليل الوضع حسب ما هو قائم فعلا ،أما بالنظر إلى المؤسسة فهي من خلال عملية التقييم تكشف على جوانب الضعف ، ووضع برنامج مناسب لإزالة الفجوة قصد الرفع من كفاءة أداء العمال.

المطلب الثالث :معايير تقييم الأداء

اختلف الباحثون في تحديد المعايير فمنهم من لجا إلى تخصيص مجموعة معايير لكل مستوى ادري ومنهم من قدم مجموعة معايير توصف بإمكانية تطبيقها على جميع الوظائف، وبصورة عامة فان هذه المعايير تؤكد على جانبين أساسيين هما :

الفرع الأول : الجانب الموضوعي

يعبر عن المقومات الأساسية التي ستلزمها طبيعة العمل و تتمثل في:

([1]) عبد الرحمان خالد إلهيتي :**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**،دار وائل ، ط2،الأردن، 2005، ص200 .

- **المعرفة بالعمل ومطالبه :** و يقصد بها درجة الإلمام بالعمل وكيفية أدائه.

- **كمية الإنتاج:** ويشمل مدى تغطية العامل لمسؤولية عمله من حيث الإنتاجية .

- **جودة الإنتاج:** وهنا يتم تقيم مدى إتقان العامل لعمله.

الفرع الثاني :الجانب السلوكي

ويكشف عن صفات الفرد الشخصية ويتمثل في:

- **التعاون:**ويعني تقيم درجة التعامل بين العامل و المتصلين به من زملائه.

- **درجة الاعتماد عليه :**و يقيم مدى تقدير العامل لمسؤولياته و مدى حاجته إلى المتابعة.

- **الحرص على الآلات و الأدوات والمواد:** و يعني مدى حرص العامل على سلامة الآلات والمعدات و يقيم مدى محافظة العامل على مواعيد الحضور والانصراف.

وهناك من الباحثين من يعتمد على المعايير التالية :

- **السلوك الشخصي:**ويقيم الصفات الأخلاقية داخل العمل و هناك من يرى أن معايير تقيم الأداء هي تلك العناصر التي تستخدم كركائز للتقييم وتتمثل فيما يلي[1].:

* **معايير نواتج الأداء :** تتمثل في كمية الأداء و جودة الأداء.

* **معايير سلوك الأداء:**وتتمثل في ما يلي:

- معالجة شكاوى العملاء.
- إدارة الاجتماعات.
- كتابة التقارير.
- المواظبة على العمل.
- التعاون مع الزملاء .
- قيادة المرؤوسين.

* **معايير الصفات الشخصية:**و تتمثل في :المبالاة ، لانتباه ، دافعية عالية، الاتزان الانفعالي.

إن الهدف من التقييم هو الذي يجعلنا نختار نوع المعيار المتبع لدى المؤسسات، و لكن الباحثون اختلفوا في تحديد المعايير، فمنهم من وضع مجموعة معايير حسب المستويات الإدارية، و منهم من وضع معايير يمكن تطبيقها على جميع الوظائف.

([1]) احمد ماهر **:إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،طبع،نشر، توزيع، مصر،2000، ص293 .

بالرغم من اختلاف المعايير المتبعة من مؤسسة إلى أخرى ، لكن على العموم يتفقون على معيار الجودة لتحسين الإنتاج، وهذا الأخير يساهم في زيادة أرباح المؤسسة ، و بذلك زيادة أجور العاملين وتحسين الجانب المادي لهم ، أما إذا نظرنا إلى واقع المؤسسة الجزائرية فيما يخص معايير التقييم فنجد المعايير المتبعة من الناحية الشكلية في حين أن الواقع ينفي ذلك.

المطلب الرابع:طرق تقييم الأداء

هناك عدد من الطرق لتقييم الأداء التي يتحتم توخي الدقة و العناية في اختيار الطريقة الأكثر ملائمة و الأكثر موضوعية عند تقييم موظف ما ، وبالإمكان تصنيفها إلى نوعين هما[1].

الفرع الأول :الطرق التقليدية

وتنقسم إلى:

- **طريقة التقييم ببحث الصفات:**وهنا يتم تحديد أعداد من الصفات الشخصية، و التي ستأخذ كأساس للتقييم وتعطى كل صفة مقياس يتراوح ما بين الصفر وعشر درجات، وتعطي التقديرات على النحو التالي([1]):

100٪ ⟵ 90٪ :يحصل على تقديرات ممتازة.
90٪ ⟵ 80٪ :يحصل على تقديرات جيدة جدا.
80٪ ⟵ 65٪ : يحصل على تقدير جيد.
65٪ ⟵ 50٪ : يحصل على تقدير مقبول.
اقل من 50٪ :يحصل على تقدير ضعيف .

ومن أمثلة هذه الصفات : الشعور بالمسؤولية ، القدرة على التعاون ، المواظبة ، القدرة على حل المشكلات .

- **طريق الترتيب البسط :** وبمقتضى هذه الطريق يتم ترتيب الموظفين من الأفضل إلى الأسوأ بناء على مجموعة من السمات والخصائص ، وتبدأ هذه الطريق بحصر مجموعة من المرؤوسين المراد تقييم أدائهم ، ثم يتم ترتيب هؤلاء الأفراد من الأفضل إلى الأسوأ[2].
- **طريق المقارنة المزدوجة :** يقوم المقيم هنا بمقارنة كل فرد عامل مع جميع الأفراد العاملين ، بحيث يتم تحديد مرتبة الفرد بين زملائه فمثلا: إذا كان هنا 05 أفراد فإنه سيتم الفرد الأول مع الثاني والثالث وهكذا حتى يتم معرفة من هو الأفضل ، لذلك نجد أن استخدام هذه الطريقة لخمسة أفراد يتضمن عشر قرارات لأن كل قرار يأخذ شخصين فقط أي أن عدد القرارات مضاعف[3].

([1]) يهاب صبح محمد رزيق:**الصناعة وتحفيز الموظفين**،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع ، دون بلد، 2001، ص63 .
([2]) جاري ديسلو: **ادارة الموارد البشرية**،ت:محمد سيد احمد، سبيد المحسن الجودة،دار المريخ،مصر،دون سنة،ص328 .
([3]) محمد رباعة: **إدارة الموارد البشرية**،دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان ،2003، ص90 .

– **طريقة الاختيار الإجباري :** وفق هذه الطريقة يقوم المقيم باختيار الصفة أو العبارة التي تكون أكثر وصفا للعامل ، حيث تتكون كل صفة من زوج من الصفات ، ويصف زوج من الصفات في أسلوك الفرد إما بالإيجاب أو بالسلب (العبارتان اللتان تصفان سلوك الفرد إما إيجابية أو سلبية) مثل :

* يتقن العمل ..... يعمل بجدية ← زوج من الصفات الايجابية.

*غالبا ما يتعب.....يتأخر عادة عن العمل ← زوج من الصفات السلبية.

ثم تقوم الإدارة بجمع المشرف غلى العبارات ثم تعطيها درجات سرية لا يعرفها المقيم) ([1])

الفرع الثاني:الطريقة الحديثة

وتنقسم إلى

– **طريقة الحوادث الحرجة** :الأساس في هذه الطريقة هو تجميع عدد من الوقائع التي تتسبب في نجاح أو فشل العمل، ويطلب من الرئيس المباشر أن يلاحظ أداء المرؤوسين ويقرر ما إذا كانت أي من تلك الوقائع تحدث منهم أثناء أدائهم لعملهم [(2)].

– **طريقة الإدارة بالأهداف:** ظهرت خلال السنوات القليلة الماضية كمدخل جديد لتقييم الأداء ولقد حقق هذا المدخل نتائج مثمرة في كثير من المنظمات ،إن الهدف الأساسي لهذا المدخل هو تقوية العلاقة بين الرئيس والمرؤوس و زيادة حفز الأفراد على العمل ، بحيث يشترك الرئيس والمرؤوس في تحديد الأهداف الواجب الوصول إليها ، بحيث يضع الفرد بنفسه أهداف الأداء قصيرة الأجل بالتعاون مع رئيسه،وموافقة كل من المشرف والمرؤوس على معايير القياس وتقييم الأداء ،يتم عقد لقاء بين الرئيس والمرؤوس لتقييم مدى تحقيق الأهداف السابقة تحديدها[(3)].

– **طريقة مراكز التقييم**:وتعتمد هذه الطريقة على قياس مهارات وصفات معينة مثل:التخطيط ،التنظيم العلاقات الاجتماعية....الخ، ثم تحديد مقاييس معينة لهذه الصفات في ضوء تحديد الأهداف،وتستخدم هذه الطريقة لتطوير المديرين وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا.

ومن اللافت للنظر هو تزايد الاهتمام في السنوات الأخيرة بالقضايا المتعلقة بتقييم الأداء وعلاقته بالعمليات الإدارية كالتخطيط ،التنظيم ،التوجيه،الرقابة، كما ظهرت مدا خيل جديدة لتوصيفه وقياسه في مجالات

([1])علي غربي ، وآخرون:**تنمية الموارد البشرية**،دار الفجر للنشر والتوزيع، ط1، القاهرة،2007، ص146.

([2]) صلاح الدين محمد عبد الباقي:**إدارة الأفراد**، مكتب ومطبعة الإشعاع، ط1،الإسكندرية ، 2001، ص360 .

)[3] (جمال الدين المرسي:**الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن21**،الدار الجامعية،2006، ص434 .

النشاط التسويقي ،الإنتاجي،التمويلي،وكذالك تقييم أداء الأفراد وتحليل النظم،والإدارة بالأهداف والمراجعة الإدارية .

ما يلاحظ أن طرق تقييم الأداء تصنف إلى طرق تقليدية وطرق حديثة، فالطريقة التقليدية تعتمد فيها على مجموعة من الصفات المتعلقة بالجانب الإنساني ، وهذا الأخير يخضع لتغير مستمر للنتائج التي تتحصل عليها من خلال تقييم العامل في فترة زمنية معينة ، تختلف على النتائج التي تتحصل عليها في فترة زمنية أخرى، لان طبيعة العنصر البشري غير مستقرة، لذا ظهرت الطرق الحديثة الأكثر موضوعية ومصداقية، أما فيما يخص المؤسسات الجزائرية فمعظمها تخضع في تقييمها للطرق التقليدية.

الفرع الثالث:نموذج تقييم الأداء:

وهناك نموذجا لتقييم الأداء يرتكز على خمسة أبعاد تقوم على الفعالية:

- **الفعالية المالية:**وتقاس من خلال متغيرات أساسية ثلاثة تتمثل في المر دودية المالية، التجارية، معدل التمويل الذاتي.

- **الكفاءة الإنتاجية:**تقاس بفضل مؤشري الإنتاجية والتكاليف.

- **فعالية النمو:**يستدل عليها بفضل ثلاث مؤشرات(نمو رقم الأعمال، نمو القيمة المضافة،نمو حصة السوق) ([1]).

- **الفعالية في السوق المالية:** وهي تهم أساسا المؤسسات التي تنشط ضمن مجال السندات و الأوراق المالية في البورصات، وتقاس بفضل مؤشرين اثنين (تطور مقسوم الأرباح،تطور سعر أسهم المؤسسة).

- **الفعالية الاجتماعية:**على الرغم من تعقدها إلا أنها قد تقاس من خلال المؤشرات التالية:تطور المكافآت المادية، تطور عدد الأفراد .

([1]) Jean Charles MATHE , Vincent CHAGNET ; L Intention Stratégique et les divers types de performances de L'entreprise de Gestion , N22,Jan-Fev 1999,PP41-42 .

خلاصة الفصل:

نستخلص مما سبق أن الرقابة عملية ضرورية حيث لا تكتمل إلا من خلال وضع نظام لها يكون فعال بما يضمن تحقيق مستوى مستمر ومرضي.

كما تعتبر الرقابة الأداة الفعالة لتحقيق أهداف المنظمة كونها تتعلق بتصحيح وتقييم أداء العمال بوضوح ودقة من خلال قياس الأداء واتخاذ الإجراءات التصحيحية، و الأبحاث اليوم ترى أن الرقابة ذات جانبين يتعلق الجانب الأول بمتابعة تقويم النتائج وتصحيح الانحرافات عند حدوثها،أما الجانب الثاني يتعلق بالرقابة على المنجزات العمال ،وبهذا فهي تساهم بشكل مباشر في تحقيق أهداف المنظمة.

فعن طريق الرقابة يمكن اكتشاف الأخطاء والانحرافات التي تحدث في العمل والتي تلجا إلى تصحيحها وتجنب الوقوع في الأخطاء مجددا لذا يجب أن تكون فعالة، وهذا من خلال تنفيذها بمختلف الطرق البسيطة والحديثة والوصول إلى ابعد نقطة في المنظمة واتخاذ التدابير ألازمة من اجل تقييم أداء العمال حتى يتسنى الوقت لتطبيق الخطط والبرامج على أكمل وجه، وتنفيذ القرارات دون الوقوع في الأخطاء مهما كانت صغيرة أو كبيرة لأنها تؤدي إلى عرقلة مسار المنظمة.

الباب الثاني
الجانب الميداني للدراسة

الفصل السادس
التعريف بميدان الدراسة وكيفية تصميم العينة

أولا: المجال ألزماني و المكاني للدراسة

ثانيا: التعريف بالديوان الوطني للخدمات الجامعية

ثالثا :التعريف بالإقامة الجامعية 1000 سرير–خميس مليانة–

رابعا:التعريف بالإقامة الجامعية العناصر– برج بوعريريج–

خامسا: تحديد العينة وكيفية تصميمها

الفصل السادس: التعريف بميدان الدراسة وكيفية تصميم العينة

المبحث الأول:المجال ألزماني و المكاني للدراسة

المطلب الأول: المجال ألزماني

لقد تم إجراء دراستنا الميدانية خلال الفترة الزمنية الممتدة ابتدءا من تاريخ 05-11 -2011 واستمرت إلى غاية 05-05-2012 حيث قمنا بتقسيم أيام الأسبوع بين الإقامتين ، إذ تم تخصيص يوم الأحد والاثنين للإقامة الجامعية العناصر ببرج بوعريريج ، بينما تم تخصيص يومي الأربعاء والخميس للإقامة الجامعية 1000 سرير بجامعة خميس مليانة، خلال هذه الفترة قمنا بإجراء المقابلات مع رؤساء المصالح كما قمنا بتوزيع الاستمارات على العمال وجمعها.

المطلب الثاني: المجال المكاني للدراسة

لقد قمنا بإجراء دراستنا الميدانية داخل كل من الإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة ، والإقامة الجامعية العناصر برج بوعريريج ، من اجل دراسة موضوع القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال.

المبحث الثاني:التعريف بالديوان الوطني للخدمات الجامعية

كان معظم الجزائريين غداة الاستقلال سنة 1962 يعيشون ظروفا اقتصادية واجتماعية صعبة ونادرا ما كانت توجد عائلة قادرة على التكفل بنفقات تكوين أبنائها ورعايتهم، إضافة إلى انه خلال هذه الفترة كانت الجزائر في أمس الحاجة لإطارات لبناء اقتصادها و تأطيره ، وكانت مسالة التكفل الكامل للدولة بنظام التعليم والتكوين العلميين عنصرا أساسيا من عناصر الإستراتجية التنمية الاقتصادية والاجتماعية المعتمدة انذاك من قبل السلطة العمومية.

المطلب الأول:التعريف بالديوان:

انشأ الديوان الوطني للخدمات الجامعية بمقتضى المرسوم التنفيذي 84/95 المؤرخ في 22 مارس 1995 والذي أوكلت إليه مهمة السهر على تحسين الظروف المادية والترفيهية للطلبة المسجلين نظاميا بإحدى مؤسسات التعليم العالي،ويسعى الديوان الوطني للخدمات الجامعية عبر إقاماته الجامعية إلى تحسين فضاء معيشة الطلاب من خلال ضمان الظروف الملائمة للإيواء والإطعام والنقل وتسديد المنح،كما يعمل على ترقية النشاطات الثقافية والرياضية والترفيهية داخل الإقامة الجامعية.

المطلب الثاني: نشأة وتطور الديوان الوطني للخدمات الجامعية

إن أهم ما يمكن تسجيله بخصوص تطور مؤسسة الديوان الوطني للخدمات هو مرور هذه الأخيرة بمرحلتين أساسيتين[1]:

المرحلة الأولى:

يمكن اعتبار هذه المرحلة بالانتقالية حيث بعد أن كانت الخدمات الجامعية عبارة عن مراكز للخدمات الجامعية والاجتماعية (cous) تحوي أحياء جامعية موزعة عبر الولايات الجامعية، تحت إشراف مديرية

([1]) www . onsedz.ibda3.org/t171-topic. Hakimdjdj . 2014-06-14

مركزية بوزارة التعليم العالي والبحث العلمي تحت اسم "مديرية النشاطات الاجتماعية والثقافية "DASC"جاء المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المذكور سابقا لتصبح الخدمات الجامعية عبارة عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية ويحل بذلك محل مراكز الخدمات الجامعية، وتعطي الاستقلالية الكاملة في التسيير للأحياء الجامعية التي تصبح تسمى "الإقامات الجامعية" بالإضافة إلى هيئة رقابية أخرى سميت "المندوبية الجهوية مهمتها الأساسية الرقابة على تسيير الإقامات الجامعية والتنسيق فيما بينها، ولا علاقة لها بالتسيير.

المرحلة الثانية:

عرفت هذه المرحلة إعادة هيكلة الديوان الوطني للخدمات الجامعية وذلك عن طريق تعديل وإتمام أحكام المرسوم التنفيذي رقم 84/95 المتضمن إنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية بموجب المرسوم التنفيذي رقم 312/03 المؤرخ في 14 سبتمبر 2003، ليصبح بذلك للديوان الوطني للخدمات الجامعية مراكز وهياكل محلية تسمى بـــ "مديريات الخدمات الجامعية" و"الإقامات الجامعية" ولتحل بذلك مديريات الخدمات الجامعية محل المندوبيات الجهوية، في عملية الرقابة والتسيير على الإقامات الجامعية وذلك بإعطائها استقلالية مالية أكثر في التسيير.

المطلب الثالث: مهام الديوان الوطني للخدمات الجامعية

– يتولى متابعة أنشطة مديريات الخدمات الجامعية و الاقامات الجامعية وتنسيقها ومراقبتها ويقترح كل التدابير التي من شأنها تحسين سيره.

– يسهر على الاستعمال الرشيد للموارد والوسائل الموضوعة تحت تصرف مديريات الخدمات الجامعية والإقامات الجامعية، لاسيما عن طريق وضع نظام قانوني لتخصيصها.

– يعد وينفذ برامج تكوين المستخدمين العاملين بهياكل الخدمات الجامعية وتحسين مستواهم وتجديد معارفهم.

يتولى تنظيم عمليات الوقاية الصحية في الوسط الطلابي بالاتصال مع الهياكل المتخصصة.

– يضع نظاما إعلاميا ووثائقيا لفائدة الطلبة داخل الاقامات الجامعية و يقوم بترقيته.

– يتولى في إطار التنظيم المعمول به، التكفل في مجالي الخدمات الجامعية والمنح بالطلبة الأجانب المسجلين بصفة نظامية في مؤسسات التعليم والتكوين العاليين

– يعد ويقترح مخطط التنمية وتوسيع شبكة المنشآت الأساسية والتجهيزات اللازمة للتكفل بالحاجات

– يتولى تسيير عمليات الاستثمار المرتبطة بتنمية وصيانة المنشآت الأساسية وتجهيزات الخدمات الجامعية.

للديوان الوطني للخدمات الجامعية مهام نوجزها فيما يلي:

– التعرف على حاجات الطلبة في مجال الخدمات الجامعية لاسيما الإيواء الإطعام والنقل، الوقاية الصحية والأنشطة الثقافية والعلمية والرياضة والترفيهية، واقتراح عناصر إستراتيجية التكفل بهذه الحاجات والسهر على تطبيق الإجراءات المقررة.

– السهر على تطبيق الأحكام التشريعية والتنظيمية المتعلقة بالخدمات الجامعية والمنح والمساهمة في إثراءها و تحسينها[1].

– تطوير وترقية الأنشطة العلمية والثقافية والرياضية والترفيهية الموجهة للطلبة بالاتصال مع الهيئات والهياكل المعنية.

– يساهم في إعداد برنامج التكفل بالنقل الجامعي و السهر على ترشيده بالاتصال مع الأجهزة المعنية.

المطلب الرابع : مبادئ الديوان الوطني للخدمات الجامعية

([1]) الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد24، 30 ذي القعدة 1415 هـ ، ص 4.

بنيت سياسة الخدمات الجامعية على أربع مبادئ أساسية هي:

1 – مبدأ تكافئ الفرص للالتحاق بالتعليم العالي لكل مواطن تسمح له قدراته الفكرية ومؤهلاته بذالك.

2 – مبدأ الاستقلالية المالية للطلبة لتحسيسهم بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم.

3 – مبدأ الإنصاف الذي يعني تحديد الإعانة وفقا للدخل العائلي.

4 – مبدأ إلزامية نجاح الطالب في دراسته.

المطلب الخامس : معطيات عن الديوان الوطني للخدمات الجامعية

سالفا كانت النشطات الجامعية تمثل مصلحة في الهيكل التنظيمي للجامعة ،ونظرا ونظرا لتعقد هذه النشاطات التي أصبحت تشغل أكثر من 80% من جهود العميد على حساب المهام الرئيسية للجامعة ألا وهي (التعليم العالي) .

وبمقتضى المرسوم التنفيذي95/ 84 المتعلق بإنشاء الديوان الوطني للخدمات الجامعية التي تحتوي على 130 إقامة آنذاك على المستوى الوطني انفصلت كل النشاطات الاجتماعية الجامعية عن مسؤولية الجامعة التي تفرغت لمهمة نبيلة وهي كما ذكرنا رفع مستوى المعرفة عند الطالب .

بدأ التنظيم الجديد الذي يفصل بين الجامعة والإقامة يرمي إلى هدفان وهما من جهة رفع مستوى التعليم ومن جهة أخرى تحسين نوعية التكفل بالطالب فيما يخص الحياة الاجتماعية.

إن الدولة الجزائرية مازالت تساهم وتدعم الطالب منذ الاستقلال حيث مازال سعر فطور الصباح "نصف دينار " وسعر الوجبة "دينار وعشرون سنتيم"بالرغم من ارتفاع الأسعار في السوق الوطني .

بلغ العدد الإجمالي للطلبة المسجلين في الجامعة الجزائرية سنة 2007/2006 عدد قدره 864.123 طالبا مما أدى إلى ارتفاع قدرات الاستقبال البيداغوجي في القطاع بزيادة قدرها 758.000 مقعدا أي ما يعادل طاقة يعادل طاقة بيداغوجية إجمالية قدروها 909.600 مقعدا تتوزع قوامها 60 مؤسسة جامعية مابين جامعات ومراكز جامعية ومعاهد ومدارس وطنية عليا تتوطن 48 ولاية ، في حين بلغ العدد الإجمالي للطلبة 2006/2005 عدد قدره780.841 طالبا منهم 743.094 طالبا في طور التدرج تحتوي عليها نسبة 58،8% من البنات ، و37.787 طالبا في طور ما بعد التدرج منهم نسبة44،7% من البنات.

مجال المرافق: في سنة 2006–2007 ارتفعت قدرات الإيواء الإجمالية لتبلغ 353.526 سرير موزعة و و 312 مطعم مركزيا ومجمع جامعي،وقد زاد عدد الاقامات على شبكة متكاملة للخدمات الجامعية قوامها جامعية بـــ 215 منذ الاستقلال إلى يومنا هذا .

في مجال الميزانية: بلغت ميزانية الخدمات الجامعية 104 مليار دينار جزائري سنة 2007 ،وهو ما يمثل 59% من ميزانية قطاع التعليم العالي والبحث العلمي المقدرة ب176،7مليار دينار جزائري مقابل 42%سنة 2001 ، فقد عرفت ميزانية التسير تطورا لافتا إذ تضاعفت بأكثر من ثلاث مرات بين سنتي 2000 و 2007 حيث انتقلت من 34مليار خلال سنة2000 إلى 104 مليار سنة 2007.

مجال الإطعام: بلغت النفقات المخصصة للإطعام 53 مليار دينار جزائري سنة2008 وهو ما يمثل 30% من ميزانية القطاع و51% من الميزانية العامة للخدمات الجامعية.

مجال المنحة: بلغت نسبة المستفيدين من المنحة سنة 2007 إلى 82/من إجمالي الطلبة المسجلين فيحين نسبة الإيواء قدرت 48%وبالتالي يستفيد 751.329طالب من المنحة الجامعية المقدرة ب2700 دج للثلاثي الواحد.

مجال النقل:خدمات النقل تطورت بشكل لافت للانتباه في مختلف المدن الجامعية لتغطي 80 % من احتياجات الطلبة المعبر عنها في مجال النقل بنمطيه الحضري والشبه حضري ،حيث تتراوح نسبة النفقات المخصصة للنقل الجامعي بين 18% و27% من إجمالي ميزانية الخدمات الجامعية.

مجال تعداد العمال :بلغ تعداد العمال للخدمات الجامعية 49518 عاملا مع نهاية سنة 2007 ويتفرع هذا التعداد كما يلي 17% من مستخدمي التاطيرو12% من مستخدمي التحكم و71% من مستخدمي التنفيذ ،ويلاحظ أن نسبة التاطير تعادل عاملا واحدا لكل 18 جامعيا مقيما.

الـــــــــديوان في أرقـــــــام 2009 :

50 مديرية خدمات جامعية.
313 إقامة جامعية.
420 وحدة إطعام بما فيها المطاعم المركزية.

مستفيد من المنحة أي بنسبة 79.68% من عدد الطلبة المسجلين.870000
470000 طالب مقيم أي بنسبة 43.6% ،الإضافة إلى الطلبة الأجانب المستفيدين من المنحة والإيواء من مختلف الجنسيات.
1300000 معدل عدد الوجبات المقدمة يوميا.
52319 مستخدم موزعين على مختلف المديريات معطيات عددية حول قطاع الخدمات الجامعية
خلال موسم 2009 –2010 :عرف قطاع الخدمات الجامعية تطوّرا معتبرا فهو يتواجد في كل ولايات الوطن الجامعية، ويبلغ عدد الإقامات الجامعية حاليا 313 إقامة، تحوي 358 وحدة إيواء، و420 مطعما

المطلب السادس: تعريف الإقامة الجامعية:

الإقامة الجامعية هي مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي وتهدف إلى تقديم خدمات متنوعة للطلبة المقيمين كالإيواء، الإطعام ،الرياضة.....وغيرها.

وتعتبر الإقامة الجامعية الفضاء المعيشي للطالب، أين تتوفر حقوقه في الاستفادة من خدمات (الإيواء الإطعام، النقل) وكذالك ممارسة النشاطات الثقافية والترفيهية والرياضية في ظل الاحترام قواعد الحياة الاجتماعية.

وحتى يتم تحسين وضعية الخدمات الجامعية الموجهة للطالب إلى الأحسن، فان الإقامة الجامعية تحاول جاهدة بكل ما تأتي من إمكانيات أن توفر الظروف الملائمة من مساعدات مادية ومعنوية للوصول إلى الأهداف التي أنشأت من اجلها.

المبحث الثالث: لمحة تاريخية عن الإقامة الجامعية خميس مليانة سوفاي 1000 سرير

يعود أصل الإقامة الجامعية بخميس مليانة إلى قطاع الفلاحة ،فقد انبثقت عن المعهد الوطني لتقنيين الفلاحين وهو معهد تابع إلى وزارة الفلاحة والصيد البحري ، وقد تم التخلي عنه لصالح وزارة التعليم العالي والبحث العلمي ،وأصبح تابعا إلى جامعة البليدة كملحقة لها بموجب المرسوم رقم 333/97 المؤرخ بتاريخ 1997/09/10.

وبمقتضى القرار الوزاري المشترك98/52 المؤرخ في 23 جوان 1998 أنشأت الإقامة الجامعية بخميس مليانة ، ومنحت لها الاستقلالية من ناحية التسيير الإداري الذي يرمي إلى القضاء على المشاكل اليومية التي كان يعيشها الطالب والعامل معا منها الإيواء والإطعام، وكذا الوضع الصحي والأمني والنقل والمنح وقد تم خلال الدخول الجامعي 2001-2002 تحويل الإقامة الجامعية المختلطة إلى إقامة خاصة بالذكور (سوفاي) واستحداث إقامة خاصة بالبنات بعد تحويل إحدى الهياكل التابعة لوزارة التربية (المعهد التكنولوجي) لصالح التعليم العالي ،وكانت إقامة البنات ليست إقامة مستقلة بل ملحقة تابعة إلى الإقامة الأم أي إقامة الذكور سوفاي، وبمرور الوقت والازدياد اللامتناهي في تدفق الطلبة على المركز الجامعي بخميس مليانة طورت من طرف مديرية الخدمات الجامعية بالولاية وأصبحت تتكون من إقامتين:

إقامة سوفاي : وتضم ملحقة الوئام وملحقة الملتقى وملحقة ثانوية سدي أمحمد بوقرة مخصصة للمنظمات الطلابية أثناء قيامها بالدورات التكوينية وهي في الأصل احتياطية.

إقامة EX-ITE.وتضم ملحقة بوطان:

وبعدها استقلت هذه الإقامتين عن جامعة البليدة حيث إن هذه الاستقلالية عادت على الطالب بالفوائد التالية:

-تهيئة المكاتب الإدارية وتأثيثها.

-توظيف تأهيل الإداري.

-تهيئة الغرف من اجل تحسين ظروف الإيواء للطالب

- إنشاء عيادة يشرف عليها طبيب وممرضين بالتناوب ،يسهرون على نظافة وراحة وصحة الطالب.

رفع المنحة للطالب وتوفير النقل الجامعي.

بطاقة تعريفية للإقامة الجامعية خميس مليانة (سوفاي)

تقع الإقامة الجامعية خميس مليانة (سوفاي) جنوب مدينة خميس مليانة وبالضبط في حي سوفاي عند مسلك الطريق الوطني الرابط بين خميس مليانة وولاية تسمسيلت طريق ثنية الأحد، والإدارة الأم تتفرع منها عدة اقامات الأولى تقع حي سوفاي 1000سرير وتضم 1402طالبة .

الثانية:في فندق الملتقى وتضم125 طالب ذكور.

الثالثة:في حي الوئام وتضم 204 طالب ذكور.

الرابعة:ملحقة ثانوية سيدي أمحمد بوقرة.

التنظيم الإداري للإقامة الجامعية سوفاي:(لإشارة خصصت هذه إقامة للبنات"1000 سرير"

تضم الإقامة الهياكل التالية:

-04 أجنحة لإيواء الطالبات.

- مطعم 500 مقعد،النادي حسب البطاقة التقنية.

- الإدارة.

- 02 مساكن وظيفية: الأول حول إلى عيادة والثاني إلى مخزن ومكاتب إدارية للضرورة الملحة لعدم وجود مرافق كافية لهذا الغرض.

- قاعة متعددة الرياضات.

- مدفئة مركزية

- خزان مياه بطاقة استعجاب 192م^3 "192000لتر".

- مساحات خضراء مهيأة.

. MATICO- ملعب متعدد الرياضات يتوسط الأجنحة من نوع

المبحث الرابع: بطاقة تعريفية للإقامة الجامعية العناصر - برج بوعريريج -

البطاقة الفنية: تم إنشاؤها في 01 سبتمبر 2004 استنادا لقرار التخصيص (قرار والي ولاية برج بوعريريج رقم :04/754)

1-اسم المؤسسة الجامعية : الإقامة الجامعية العناصر 1 ببرج بوعريريج.

2- المقر : برج بوعريريج العناصر.

3- الموقع : الطريق ألولائي رقم 42 (العناصر) برج بوعريريج.

4- عدد المواقع (الملحقات): موقع واحد.

5-الطاقة الإستعابية النظرية : 2000 سرير.

6- الطاقة الإستعابية الفعلية : 1706 طالبة خلال السنة الجامعية 2010/2009 .

7- عدد الأجنحة : 16 جناح يتضمن 1000 سرير الأولى ، و 1000 سرير الثانية.

8- عدد الغرف : 1084 غرفة .

9- الهياكل لمتواجدة:

9-1 الإطعام:

9-1-1 مطعم مركز ذو طاقة إستعابية :500 مقعد .

9-1-2 مطعم ملحق الكائن مقره ببلدية العناصر ببرج بوعريريج ، طاقة إستعابه :250 مقعد.

9-2 النشاطات :

9-2-1 قاعة لكمال الأجسام.

9-2-2 قاعة الأنترنات.

9-2-3 قاعة مخصصة لإعارة الكتب.

9-2-4 ملعبين جواريين.

9-2-5 قاعة متعددة الرياضات.

9-3 النادي

10- مرش

بطاقة تقنية:

تسمية المؤسسة:الإقامة الجامعية العناصر-1-

الموقع الاجتماعي:بلدية العناصر ولاية برج بوعريريج.

العنوان بالتحديد:الطريق الولاءي رقم42 برج بوعريريج –العناصر-.

رقم الهاتف:0356670470.

التلكس:035664047.

العدد الإجمالي للحراس38: عدد الحراس في الليل:29،عدد الحراس في النهار: 09.

موقع المؤسسة بالنسبة لمصالح الأمن:

على بعد:.....1كيلومتر.....من مقر مركز الشرطة.

على بعد:.....1،5 كيلومتر.....من مقر فرقة الدرك الوطني.

على بعد.....4 كيلومتر .....من مقر الجيش الوطني الشعبي.

* وسائل الدفاع:

أ) – التجهيزات الخاصة بالدفاع:

سياج احاطة المؤسسة: جدار خرساجي....وصفه:.بارتفاع 3 متر.

مركز الحراسة المركزي والاستقبال:...موجود.....العدد.01.....

نقاط الحراسة المحيطة بالمؤسسة:موجودة.....العدد..3.....طبيعتها.....ثابتة (دائمة).

ب) – وسائل التدخل:

الشبكة ضد الحريق:.....موجودة.....الوضعية....جيدة.....

خزان الماء:.....موجود.....العدد:....02....الوضعية:....جيدة....

سيارات الإسعاف:...موجودة....العدد:...01.....الوضعية:....جيدة.....

* المراقبة ووسائل الكشف:

سكانير ثابت:.....موجود.....العدد:.01..... -

سجلات دخول وخروج المستخدمين:.....موجودة.....-

سجلات دخول وخروج الزوار:.....موجودة.....-

سجل المداومات:.....موجود.....-

ساحة التوقف:..متوفرة..... داخل المؤسسة :...متوفرة....خارج المؤسسة:...متوفرة.....-

الإنارة:*

الإنارة الداخلية كافية:..... جيدة.....-

الإنارة الخارجية كافية:....جيدة.....-

مسلك الدخول(الطرق) الخارجية:*

اسم الطريق: ...الطريق الولائي رقم42 برج بوعريريج العناصر.....-

حالة الطريق:...معبدة.....-

أبواب مداخل المؤسسة:*

العدد الإجمالي للمداخل:.....ثلاثة مداخل..... -

عدد الأبواب الخاصة بالمداخل:.....باب واحد.....-

عدد الأبواب الخاصة بالزوار: ....باب واحد.... -

عدد الأبواب الخاصة بدخول السيارات:.....بابان.....-

امن المؤسسة (حماية المداخل): *

مدى وجود المداومة:...غير دائمة..... -

وجود مسؤول الأمن-

عدد الأعوان حسب كل منصب-

المداخل الداخلية:العدد..... 02.....الوضعية:....مستعملة.....

المبحث الخامس:. تحديد عينة البحث وكيفية تصميمها

تختلف طريقة اختيار العينة حسب طبيعة الموضوع ومكونات مجتمع البحث، وبالنظر إلى موضوع الدراسة، فقد تم اختيار العينة الطبقية والتي يقصد بها "الأخذ بتقسيمات مجتمع البحث المتجانسة حسب صفة أو صفات معينة لها، وبعد تقسيمها على هذا النحو نأخذ من كل طبقة عددا من الأفراد يتناسب مع العدد الكلي للأفراد الواقعين في تلك الطبقة،ويتم اختيار أفراد العينة من كل طبقة إما عشوائيا أو بطريقة منتظمة([1]).

وتنحصر خطوات اختبار هذا النوع من العينات في عدة مراحل، تتمثل في تقسيم مجتمع الدراسة الأصلي إلى الطبقات، ثم تحديد نسبة أفراد العينة من كل طبقة، بما يتناسب مع عددها الكلي وتليها اختيار عشوائي لأفراد العينة من كل طبقة وتظم عينة الدراسة فئة أعوان الإدارة، أعوان التنفيذ كما قمنا بمقبلات مع رئيس كل مصلحة وهذا لأهمية كل منهما في موضوع دراستنا لاتخاذ القرارات ومشاركة العمال من اجل تحسين الأداء وتقديم الخدمات وقبول العامل لهذه القرارات وكل أعمال المؤسسة.

أولا : الإقامة الجامعية العناصر – برج بوعريريج –

مجموع العمال : 216 عامل موزعة حسب الجنس47 امرأة و169 رجل.

موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي:

([1]) عبد الرحمان عدس:**الإحصاء في التربية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع،ط 1،الأردن، 1999، ص28.

* مدير +8 رؤساء مصالح وقد تم إجراء مقابلات مع هؤلاء باعتبارهم إطارات.

بعد حذف الإطارات يصبح عدد العمال 216-9 = 207 .

207 عامل موزعة كالأتي: - 57 عون إداري موزعة على25 امرأة و 32 رجل.

- 150 عون تنفيذ موزعة كالأتي 21 امرأة و129 رجل.

تم اختيار العينة الطبقية عشوائية: نأخذ نسبة صبر 40%

عينة البحث موزعة كالأتي: 83 = $\frac{207 \times 40}{100}$

*** أعوان الإدارة:**

$\frac{57 \times 40}{100}$ = 23

$\frac{25 \times 40}{100}$ = 10 نساء و $\frac{32 \times 40}{100}$ = 13 رجال

*** أعوان التنفيذ:**

موزعة حسب الجنس: 60 = $\frac{150 \times 40}{100}$

$\frac{21 \times 40}{100}$ = 8 نساء $\frac{129 \times 40}{100}$ = 52 رجال

ثانيا:الإقامة الجامعية 1000 سرير - خميس مليانة -

مجموع العمال :189 عامل موزعة حسب الجنس43 امرأة و146 رجل.

موزعة حسب الفئة المهنية كالتالي:

* مدير +8 رؤساء مصالح وقد تم إجراء مقابلات مع هؤلاء باعتبارهم إطارات.

بعد حذف الإطارات يصبح عدد العمال189-9 = 180 .

180 عامل موزعة كالأتي: – 50 عون إداري موزعة على20 امرأة و 30 رجل.

– 130 عون تنفيذ موزعة كالأتي 20 امرأة و110 رجل.

تم اختيار العينة الطبقية عشوائية: نأخذ نسبة صبر 40%

عينة البحث موزعة كالأتي: = 72 $\frac{180 \times 40}{100}$

*** أعوان الإدارة:**

$\frac{50 \times 40}{100}$ = 20

$\frac{20 \times 40}{100}$ = 8 نساء و $\frac{30 \times 40}{100}$ = 12 رجال

*** أعوان التنفيذ:**

موزعة حسب الجنس: = 52 $\frac{130 \times 40}{100}$

$\frac{20 \times 40}{100}$ = 8 نساء $\frac{110 \times 40}{100}$ = 44 رجال

حجم العينة الكلي هو: – المقابلات 9 +9 = 18

– أما الاستمارات: 72 + 83 = 155

إذن العدد الكلي للعينة هو:18+155 = 173 مبحوث

ملاحظة:

أعوان الإدارة: هم العمال الذين يشغلون مناصب إدارية.

أعوان التنفيذ : هم العمال المهنيون الذين يقومون بأعمال غير إدارية:(الطباخين ومساعديهم،الحراس أعوان الأمن ،عمال التنظيف،عمال الصيانة، الحدائقي،الحاجب،البائع بالنادي،سائقي السيارات بالمؤسسة).

الفصل السابع
عرض و تحليل البيانات

أولا: شبكـــــــــــة المـــــــــلاحـــــــظة

ثانيا: تحليل البيانات الأولية للمبحوثين

ثالثا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الأولى

رابعا:عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثانية

خامسا: عرض و تحليل البيانات الخاصة بالفرضية الثالثة

سادسا:عرض وتحليل البيانات الخاصة بالفرضية الرابعة

سابعا : عرض وتحليل المقابلات الخاصة برؤساء المصالح

الفصل السابع:عرض وتحليل البيانات

المبحث الأول: شبكة الملاحظة

شبكة الملاحظة :الإقامة الجامعية العناصر – برج بوعريريج –

تاريخ الملاحظة	مكان الملاحظة	موضوع الملاحظة	وسيلة الملاحظة	محتوى الملاحظة
6 نوفمبر 2011 على الساعة 09:00 سا صباحا	مدخل الإقامة	الرقابة الانضباط	العين المجردة	قبل الدخول وبمجرد الوصول إلي مدخل الإقامة ترى مجموعة من الحراس الذين يشرفون على مراقبة كل شخص يدخل إلى الإقامة ، وذالك من خلال استظهار بطاقة الإقامة أو أي وثيقة تسمح بدخول إلى الإقامة،كما لاحظنا أن هناك مشاكل عند مدخل الإقامة ، وذالك بسبب الأساتذة المقيمين حيث لم تمنح لهم بطاقة أو وثيقة الدخول إلى الإقامة، رغم أنهم يملكون غرف هذا ما سبب فوضى واضطراب داخل المؤسسة بين مصلحة الإيواء ومصلحة الأمن. تم ملاحظة مجموعة من الكلاب والقطط التي تجوب داخل الإقامة ،إضافة إلى ذالك فرغم وجود حديقة إلا أنها مهملة حيث نجد الأعشاب الضارة في كل مكان وعدم الاهتمام بالورود ،إلى جانب وجود مجموعة من العمال يسترحون تحت أشعة الشمس.
6 نوفمبر 2011 10:05 سا صباحا	مكتب المدير	المشاركة في القرار التعاون	العين المجردة	تم انتظار مدة 20 د وذلك لان المدير كان في اجتماع مع رؤساء المصالح من اجل مناقشة بعض المشاكل واتخاذ القرارات بشأنها، وبعد دخولنا إلى المكتب استقبلنا المدير وكان معه رئيس مصلحة المستخدمين ورئيس مصلحة الميزانية العامة . عند إعلامه بأننا بصدد إجراء بحث حبب الفكرة ولم يطلب منا أي وثيقة تثبت ذالك كما طلب من رؤساء المصالح تسهيل عملية بحثنا و تزويدنا بكل المعلومات الخاصة بالإقامة والتي نحتاجها ،كقوائم العمال ،والبطاقة التعريفية للمؤسسة ومختلف الوثائق اللازمة في بحثنا.
4 ديسمبر 2011	مكتب رئيس	المشاركة في القرار	العين المجردة	داخل المكتب يوجد عدة عمال الذين كانوا يساعدون رئيس المصلحة في العمل ، كما

10:30 سا صباحا	مصلحة المستخدمين	الثقافة التنظيمية الاتصال الأداء التعاون		لاحظنا المعاملة الجيدة التي يتمتع بها هذا القائد في سياسة تعامله مع مرؤوسيه، إذ لاحظنا انه يقوم بشرح الأعمال وتوضيح المهام ،إلى جانب مساعدتهم في العمل من خلال توفير لهم كل الوسائل من اجل العمل في ظروف أحسن ،حيث لفت انتباهنا أن احد العمال اخبره بان الطابعة معطلة فإستسمحنا وخرج وبعد 15 د احضر طابعة وقدمها للعامل بهدف تسهيل العمل. كان هناك احد عمال التنفيذ الذي طلب عطلة لمدة يومين وتم الموافقة عليها بعد اخذ إذن من المدير. كان هناك اتصال كبير بين رئيس مصلحة الميزانية العامة ورئيس مصلحة المستخدمين حيث لحظنا التشاور وتبادل الآراء حول كل ما يخص العمل. لاحظنا أيضا أن جو العمل داخل هذه المصلحة يسوده التعاون الاحترام والمشاركة في القرار، إلى جانب حرية التعبير والحق في تقديم الآراء والاقتراحات من طرف العمال.
9 جانفي2012 11:00 سا صباحا	مكتب رئيس مصلحة الإيواء	اتخاذ القرار	العين المجردة	داخل هذا المكتب كان يوجد الكثير من العمال والطلبة جاءوا للمطالبة بتسوية وثائقهم داخل الإقامة ، ورغم ذالك تم استقبالنا في أحسن الظروف، وما لاحظناه أن هذا الرئيس كان منزعجا من الفوضى والمشاكل التي سببها العمال والطلبة، وخاصة الأساتذة الذين كانوا يطالبون بوثائق الإقامة، حيث تبين أن هذه المصلحة تعاني من عدة مشاكل ،إلا انه خلال إجراء المقابلة لم يبدي لنا أي انزعاج من عمله لأنه تم التوصل إلى حلول للمشاكل العالقة بمشاركة المدير.
11مارس2012 14:00سا مساءا	مكتب مصلحة النشاطات الرياضية	المشاركة التعاون الاتصال	العين المجردة	عند دخولنا إلى هذه المصلحة وجدنا مجموعة من العمال لم نعرف من هو رئيس المصلحة، ولما سألنا تبين أنهم في اجتماع من اجل اتخاذ قرار بشان دورة الألعاب الرياضية، فالملاحظ أن رئيسة هذه المصلحة تتخذ القرارات بمشاركة عمال المصلحة كما أنها تهتم بآرائهم واقتراحاتهم اتجاه العمل ،كما لاحظنا طريقة التعامل فيما بينهم والتي كانت مبنية على الاحترام والتفاهم.
8 افريل2012 10:00سا	عند مدخل الأجنحة	التهاون في أداء العمل	العين المجرة	أمام مدخل الأجنحة قابلتنا مجموعة من عاملات النظافة ،ولما تقدمنا منهم وسألناهم عن سبب تجمعهن فزعن وارتكبن ظنا منهم أننا مراقبين ، حيث كانوا في وقت عمل

صباحا				إلا أنهم يتهاونون في أداء العمل وينشغلون بالكلام عن الأعراس والحفلات والحلاقة وغيرها من الأمور التي لا تخص مجال عملهن، وهذا ما لحظناه من قلة النظافة داخل هذه المؤسسة.

شبكة الملاحظة الخاصة بالإقامة الجامعية 1000سرير- خميس مليانة-

تاريخ ووقت	المكان الملاحظة	موضوع الملاحظة	وسيلة الملاحظة	محتوى الملاحظة
9 نوفمبر 2011 09:30 سا صباحا	مدخل الإقامة	الرقابة التنظيم	العين المجردة	دخول مجاني قلما يسألون عن بطاقة الإقامة رغم وجود الكثير من الحراس إلا أنهم منشغلون بالحديث ، بعد الدخول وعلى بعد 5 أمتار يقابلك مباشرة رئيس الحراس جالسا على الكرسي والغريب في ذالك انه يختار مجموعة من الزوار ليراقبهم ،عند اقترابي منه سألنا إن كنا مقيمين لان وجوهنا غير مألوفة ،فرغم بعده عن مدخل الإقامة إلا انه يراقب كل ما يجري هناك. بعد الدخول مباشرة تقابلك حديقة جميلة مزينة بالأعشاب الطبيعية والورود إلى الجانب وجود كراسي ،و في الجهة المقابلة هناك مجموعة من الطاولات والكراسي المصنوعة من الرخام والجبس ،المنظر جميل جدا .
9 نوفمبر2011 10:40 سا صباحا	مكتب المدير	الرقابة	العين المجردة	الوجهة كانت إلى مكتب المدير وقبل الدخول يجب اخذ موعد. عند دخولنا قابلتنا مباشرة شاشة كبيرة مقسمة إلى عدة أجزاء ، وعند الاقتراب منها تبين أنها شبكة لمجموعة من الكاميرات الموصولة بمختلف مداخل الإقامة والمصالح والمطعم وحتي في الحديقة توجد كميرا. بدا المدير مستغربا من قدومنا و عند ا إخباره بأننا بصدد إجراء بحث طلب منا الوثائق التي تثبت ذالك كما حبب الفكرة ،

				وطلب منا الاتصال برئيس الإدارة العامة للحصول على كل المعلومات والتوجهات من اجل البدا في الدراسة الميدانية لبحثنا.
10نوفمبر2011 09:10 سا صباحا	رئيس مصلحة الإدارة العامة	المشاركة في القرار الانضباط التنظيم الاتصال	العين المجردة	عند مدخل الإدارة لفت انتباهنا إلى علبة معلقة وعند اقترابنا منها تبين أنها علبة الكترونية البصمات توضع بهدف مراقبة دخول العمال ،حيث أن كل عامل يبصم بإصبعه عند الدخول والخروج من العمل. في قاعة الانتظار بينما كنا ننتظر دورنا بالدخول إلى رئيس هذه المصلحة، لأنه كان في اجتماع مع العمال من اجل مناقشة مسائل العمل ، وفجأة خرجت إحدى العاملات غاضبة وتقدمت منا وأخبرتنا بان هذا الرئيس متكبر ومتعصب لا يسمح بمناقشة أي موضوع ولا يمنحهم حرية في العمل، وقالت انه ربما لم يستقبلن . عند الدخول استقبلنا في أحس الظروف وكان مهذبا كما طلب من السماح و تأسف لانتظارنا الطويل موضحا بقوله:إن مشاكل العمال لا تنتهي،كما قام بتزويدنا بمختلف المعلومات و الوثائق التي نحتاجها في بحثنا (قائمة العمال ،الهيكل التنظيمي وغيرها). المكتب فخما جدا إلى الجانب وجود طاولات وكراسي جلدية .
11جانفي2012 11:00 سا صباحا	مكتب رئيس مصلحة الإيواء	التعاون	العين المجردة	يوجد بهذه المصلحة مكتبين الأول: يجلس فيه رجل في الستينات من عمره والثاني تجلس فيه امرأة في الثلاثينات ، وعند تقدمنا لإجراء المقابلة تبين أن رئيس المصلحة هي المرأة، أما الرجل فهو متقاعد وبقي معها لأجل مساعدتها في اكتساب خبرة حول العمل لأنها وظفت حديثا، وهذا ما أعاق عملية إجرائنا للمقابلة حيث كان يتدخل في كل مرة ، وعندما طلبنا منه أن نجري المقابلة معه رفض بحجة انه متقاعد ، وهنا اضطررنا إلى إعادة إجراء المقابلة في وقت لاحق.

15 فيفري2012 14:00 سا مساءا	مكتب مصلحة المنح	الثقافة التنظيمية الاتصال	العين المجردة	بهذا المكتب لاحظنا وجود عدة عاملات كما كن يحملن بعض أغراض الحرف اليدوية الطرز والخياطة ، وكانوا مجتمعين يتبادلون أطراف الحديث وعند دخولنا استقبلتنا رئيسة المصلحة ، أخبرتنا أنهم يعملون في جو عائلي متعاونون فيما بينهم وأثناء الفراغ يعملن على تعلم الخياطة والطرز من احدي العاملات.
7 مارس2012 12:20 سا	المطعم	الرقابة وتطوير الأداء	العين المجردة	داخل المطعم كان هناك العمال منشغلين بالطبخ وتوزيع الأكل على الطلبة وجمع الإطباق وتنظيفها، وفي الجهة المقابلة كان هناك رئيس مصلحة الإطعام الذي يشرف على مراقبتهم وتنظيم العمل من اجل العمل بجد دون تهاون. وفجأة وبمجرد خروج المسؤول توقف بعض العمال عن جمع الأطباق وجلسوا إلى إحدى الطاولات من اجل اخذ استراحة.

جدول رقم(01): توزيع أفراد العينة حسب الفئة المهنية

الإقامة الجامعية / الفئة المهنية	1000 سرير خميس مليانة		العناصر برج بوعريريج		المجموع	
أعوان إداري	23	%27.71	20	%27.78	43	%27.74
أعوان تنفيذ	60	%72.29	52	% 72.22	112	%72.26
المجمـــــوع	83	%100	72	%100	155	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال هم من عمال منفذون و ذالك بنسبة 72.26% ، بينما نجد أعوان الإدارة بنسبة 27.74% من مجموع العمال داخل الإقامة الجامعية.

يتضح من الجدول إن أغلبية العمال هم منفذون، لأن هذه الفئة تمثل المحرك الأساسي للمؤسسة إذ تقوم بتنفيذ القرارات التي تصدرها الإدارة العليا، كما أن المؤسسة تحتاج إلى عمال التنفيذ أكثر من غيرهم لأنها ذات طابع خدماتي ، الذي بدوره يحتاج إلى يد عاملة ذات فعالية تعمل من اجل توفير الخدمة اللازمة للطلبة الجامعين المقيمين ، باعتبارهم المستهلكين أو المستفيدين من الخدمات التي تقدم داخل هاتين الاقامتين من خلال توفير شروط الحياة اللازمة من مسكن نظيف ومجهز و طعام، والعمل على الحفاظ على البيئة.

كما نجد فئة أعوان الإدارة بنسبة قليلة و التي تقوم بالعمل على تسهيل وتنظيم الملفات الإدارية الخاصة بالطلبة، وتوجيه عمال التنفيذ نحو العمل وكيفية وطرق تنفيذه بالشكل المطلوب، من اجل السير الحسن للمهام والأعمال وتوفير الخدمات اللازمة المستفيدين.

الجدول رقم (02): يبين أفراد العينة حسب الجنس

الإقامة / الفئة المهنية / الجنس	1000 سرير -خمـــيـــــــــــــــس مليـــــانـــــــــــــــــة				العناصر– بـــــــــــــــرج بـــــــــــــــوعريـــــــريـــــج				المجموع	
	أعوان إدارة		أعوان تنفيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفيـــــــــــذ		**المجموع الجزئي**			
ذكر	12	%60	44	%84,62	56	%77,78	13	%56,53	52	%86,67	65	%78,31	121	%78.06
أنثى	8	%40	8	%15,38	16	%22,22	10	%43,47	8	%13,33	18	%21,69	34	%21.33
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

نستكشف من خلال هذا الجدول أن أغلبية العمال هم ذكور بنسبة78.06% ، أما عنصر الإناث فهو قليل جدا بنسبة 21.33%.

و يرجع هذا التباين إلى أن معظم الذكور هم من المنفذون الذين يحتلون مناصب اكبر داخل الإقامة الجامعية والتي تمثل أعوان الأمن وأعوان الصيانة وبستان، إلى الجانب أن كل الطباخين ومساعديهم هم من جنس الذكر ، بينما نجد فئة الإناث قليلة لأنها تتمركز في الإدارة غالبا، وتعمل كإطار أو كعون إداري أو كعاملة نظافة داخل الإقامة ، وهذا كله راجع إلى أن طبيعة عمل الإقامة خدماتية تحتاج إلى منفذين أكثر من غيرهم فالمنفذين يقومون بأعمال مختلفة و متنوعة داخل الإقامة البيع بالنادي، وامن الليلي وبستان وعون صيانة ،ومختلف الأعمال التي تمارس داخل هاتين الاقامتين التي تحتاج إلى فئة الذكور.

جدول رقم (03): يبين أفراد العينة حسب السن

الإقامة / الفئة المهنية / السن	1000 خمـــــــــيـــــــــس مليـــــــــانـــــــــــــة				العناصر بـــــــــــــرج بـــــــــوعريـــــــــريـــــــج				المجموع	
	أعوان إداري		أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي		أعوان إداري	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي		
من 18 إلى 27	4	%20	8	%15,38	12	%16,67	6	%26,08	17	%28,34	23	%27,72	35	%22.58
من 28 إلى 37	10	%50	20	%38,46	30	%41,67	9	%39,13	30	%50	39	%46,99	69	%44.51
من 38 إلى 47	6	%30	13	%25	19	%26,39	8	%34,79	11	%18,33	19	%22,89	38	%24.51
أكثر من 48 سنة	/		11	%21,16	11	% 15.27	/		2	3,33	2	%2.40	13	%8.38
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

يبين الجدول توزيع أفراد العينة حسب السن حيث نجد أن أغلبية العمال هم من الذين تتراوح أعمارهم ما بين28 إلى 37 سنة وذالك بنسبة44.51% ، تليها نسبة 24.51% من العمال التي تتراوح أعمارهم مابين 38الى47 سنة ، ثم نجد نسبة 22.58% من العمال التي تتراوح أعمارهم ما بين 18الى27سنة .

يتضح من الجدول أن أغلبية العمال هم من فئة الشباب ، وذالك بسبب طبيعة العمل التي تحتاج فئة الشباب خاصة بالنسبة لعمال التنفيذ إذ تعتمد أعمالهم على الخفة والسرعة في تنفيذ المهام ، كما لاحظنا من خلال ملفات الموظفين أن أغلبية العمال الشباب هم يعملون في إطار عقود ما قبل التشغيل ،أو أنهم في مرحلة تربص داخل هذه الإقامة ، وتبين أن هاتين المنظمتين تفتحا مجال أوسع للباحثين والمتربصين من اجل مساعدتهم في انجاز البحوث و الأعمال المكلفون بها في إطار البحث العلمي بالنسبة للجامعيين وتطوير الأعمال المهنية بالنسبة لخرجي التكوين المهني.

جدول رقم (04) :توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي

الإقامة	1000 سرير – خميس مليانة								العنابر – برج بوعريريج								المجموع	
الفئة المهنية	أعون إدارة				أعوان تنفيذ				المجموع الجزئي		أعون إدارة				أعوان تنفيذ		المجموع الجزئي	
الجنس / التعليمي	ذكر		أنثى		ذكر		أنثى				ذكر		أنثى		ذكر			
أمي	/		/		%15,91	7	%37,50	3	%13,89	10	/		/		%12,50	1	%1.20	1	%7.09	11
ابتدائي	/		/		%11,37	5	%37,50	3	%11,11	8	/		/	1	%1,93	2	%25	3	%3.62	%7.09	11
متوسط					%40,90	18	/		%25	18	/			24	%46,15	4	%25	28	%33.74	%29.67	46
ثانوي	1	%8,33	%25	2	%27,27	12	%25	2	%23,61	17	%15,38	2	%30	3	%19,23	1	%12,50	16	%19.28	%21.29	33
جامعي	5	%41,67	%75	6	%2,27	1	/		%16,67	12	%69,24	9	%60	6	/		/	15	%18.07	%17.41	27
التكوين المهني	6	%50			%2,27	1	/		%9,72	7	%15,38	2	%10	1	%32,69	17	/	20	%24.09	%17.41	27
المجموع	12	%100	8	%100	44	%100	8	%100	72	%100	13	%100	10	%100	52	%100	8	%100	%100	83	%100	155	%100

هذا الجدول الإحصائي يمثل توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي ، حيث نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن لهم مستوى التعليم متوسط بنسبة 29.67%، وذلك بنسبة الدلالة 46.15 % عند فئة أعوان التنفيذ الذكور التابعين للإقامة الجامعية برج بوعريريج، بينما نجد الفئة الثانية مستواها التعليمي الثانوي بنسبة 21.29%، وذلك بنسبة الدلالة 30% عند فئة أعوان الإدارة إناث التابعين لإقامة برج بوعريريج تليها الفئتين التي تعدلنا والتي مستواها التعليمي على التوالي جامعي، و خريجي التكوين المهني بنسبة،17.41% ،وذلك بنسبة الدلالة 75% بالنسبة لخرجي الجامعة مدعمة من طرف أعوان الإدارة إناث التابعين لإقامة خميس مليانة عند نسبة دلالة 50% بالنسبة لخرجي التكوين المهني مدعمة من طرف أعوان الإدارة ذكور التابعين لإقامة خميس مليانة.

من خلال المعطيات نلاحظ بأن هناك تنوع في المستوى التعليمي للعمال حسب متطلبات الإقامة، كما نجد أن أغلبية العمال من ذوي المستوى التعليمي المتوسط والثانوي مقارنة مع ذوي المستوى الجامعي وخرجي التكوين المهني ، وهدا راجع إلى إن معظم عمال الإقامة هم من فئة أعوان التنفيذ بسبب حاجة لذالك لان عمل هذه المنظمة يحتاج إلى المنفذين أكثر من الإطارات وعمال التحكم ،وهنا يتضح التباين في المستوى التعليمي لان عمال التنفيذ لا يحتجون إلى مستوى التعليمي العالي كي يوظفون بل يقتصر مستواهم في المتوسط والثانوي وحتى المستوى الابتدائي ، بسبب مناصب العمل التي تكون في معظمها بستان ،عون امن،طباخ ،حارس،بائع وغيرها ،ولهذا نجد أن عمال التنفيذ من ذوي المستوى التعليمي الثانوي و المتوسط و الابتدائي، و هذا حسب مناصب العمل التي تتنوع داخل الإقامة، أما العمال ذوي المستوى التعليمي الجامعي ، فهم يحتلون مناصب عمل كإطارات و أعوان إدارة ، وهذا راجع إلى مستواهم التعليمي العالي الذي يسمح لهم بشغل مناصب هامة داخل الإقامة الجامعية ، باعتبارها مؤسسة مهمة داخل المجتمع لما تقدمه من خدمات للطلبة الجامعين .

جدول رقم (05): توزيع أفراد العينة حسب الأقدمية داخل المؤسسة

الإقامة الجامعية	1000 سرير – خميس مليانة			العنابر – برج بوعريريج			
الفئة المهنية الأقدمية	أعوان إدارة	أعون تنفيذ	المجموع الجزئي	أعون إدارة	أعون تنفيذ	المجموع الجزئي	**المجموع**
شهر إلى 3 سنوات	7 %35	20 %38,46	27 %37,50	7 %30,44	34 %56,67	41 %49,40	68 %43.88
من 4 إلى 7 سنوات	7 %35	19 %36,54	26 %36,11	12 %52,17	19 %31,67	31 %37,35	57 %36.77
أكثر من 7 سنوات	6 %30	13 %25,	19 %26,39	4 %17,39	7 %11,66	11 %13,25	30 %19.35
المجموع	20 %100	52 %100	72 %100	23 %100	60 %100	83 %100	155 %100

يتضح من خلال الجدول نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن أقدميتهم في الإقامة الجامعية مابين (شهرالى3 سنوات) وذلك بنسبة 43.88% عند مستوى الدلالة 56.67% و ذلك عند الفئة أعوان التنفيذ الذين ينتمون لإقامة برج بوعريريج، تليها الفئة الثانية التي تتراوح أقدميتهم في المؤسسة ما بين (4-7 سنوات) بنسبة 36.77%عند مستوى الدلالة 52.17% مدعمة من طرف فئة أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

من خلال المعطيات يتضح أن أعوان التنفيذ يغيرون أماكن عملهم كثيرا ، إذ نجد أن أقدميتهم ذات مدة قصيرة جدا أي أن مدة بقائهم في العمل ليست بمدة طويلة ، ويعود السبب حسب ما ذكرنا سلفا هو أن معظم العمال هم في مرحلة تدريب أو تربص ، لذلك بمجرد الانتهاء فترة التربص ينتقلون من المؤسسة في اغلب الأحيان ، وهناك أسباب أخرى كارتكاب المخالفات و الأخطاء من طرف عمال داخل التنظيم مما يضطر المدير إلى طردهم و استبدالهم، و أحيانا يستقيل العامل لأنه يحصل على فرصة عمل أحسن خارج الإقامة الجامعية، أما فئة أعوان الإدارة نجد أن أقدميتهم في الإقامة ذات مدة طويلة مقارنة بتاريخ بداية عمل الإقامة الجامعية، وهذا لان هذه الفئة لها مؤهلات عالية تسمح لها بالاستمرار في عملهم بجد ونشاط دون ارتكاب الأخطاء و المخالفات من أجل تحقيق أهداف الإقامة وتوفير الخدمات اللازمة ، كما لاحظنا انه يتم ترقيتهم إلى مناصب أفضل .

جدول رقم (06): توزيع أفراد العينة حسب كيفية توظيفهم

الإقامة	1000 سرير – خميس مليانة						العناصر– برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / طرق التوظيف	أعوان إدارة		أعوان تنفــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفــيذ		المجموع الجزئي			
عن طريق طلب خطي	4	%20	25	%48.08	29	%40.28	10	%43.48	4	% 6.67	14	% 16.87	43	%27.74
عن طريق مسابقة	13	%65	14	%26.92	27	%37.5	12	%52.17	46	% 76.67	58	% 69.88	85	%54.84
عن طريق المعرفة	3	%15	13	%12	16	%22.22	1	%4.35	10	% 16.66	11	% 13.25	27	%17.42
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	% 100	83	% 100	155	%100

يتضح من خلال الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب كيفية توظيفهم ، أن أغلبية المبحوثين تم توظيفهم عن طريق المسابقة ،وذالك بنسبة 54.84% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ عند مستوى الدلالة 79،67% ، تليها نسبة 74،27% الذين تم توظيفهم عن طريق طلب خطي مدعمة من طرف أعوان الإدارة عند مستوى الدلالة 48،43%،في حين نجد نسبة قليلة من العمال الذين تم توظيفهم عن طريق المعرفة تقدر ب 42،17% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ عند مستو الدلالة 66،16%.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية العمال تم توظيفهم عن طريق المسابقة ، هذا وما يبين أن عملية التوظيف داخل هذه المؤسسة تخضع إلى شروط ومعايير، التي يتم تقيم فيها العامل وتوظيفه حسب معايير وشروط التوظيف، بينما نجد قلة من العاملين الذين تم توظيفهم عن طريق تقديم طلب الخطي وعن طريق المعرفة وهذا سلوك أصبح منتشرا بكثرة داخل المؤسسات الجزائرية وبصفة دائمة.

" كلما سمحت القيادة بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرار أدى ذلك إلى تحسين أداء العمال"

جدول رقم (07) : يبين الشخص المسؤول عن القرارات

الإقامة	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج					
الفئة المهنية متخذ القرار	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		المجموع	
المدير	18	%90	51	%98.07	69	%95.83	20	% 86.96	37	% 61.67	57	68.67 %	126	%81.29
المشاركة عمالية	1	%5	1	%1.93	2	%2.78	2	% 8.69	3	% 5	5	% 6.02	7	%4.52
رئيس المصلحة	1	%5	/		1	%1.39	1	% 4.35	20	% 33.33	21	% 25.31	22	%14.19
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	% 100	60	% 100	83	% 100	155	%100

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا أن المسئول الأول عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة هو المدير، وذلك بنسبة 81.29% عند مستوى الدلالة 98.07% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة ، في حين نجد نسبة 14.19 % من المبحوثين صرحوا بأنه يتم اتخاذ القرارات من طرف رؤساء المصالح عند مستوى الدلالة33.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة برج بوعريريج ، بينما نجد نسبة 4.52% من المبحوثين الذين صرحوا بأنة يتم اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة العمالية.

من خلال هذه المعطيات نجد أن المدير هو الذي يحتل الصدارة في اتخاذ القرارات داخل الإقامة الجامعية ، باعتباره المسؤول الأول الذي له الحق في إصدار القرارات لأن العمل داخل الإقامة حساس ويحتاج إلى النظام والدقة كي لا تحدث الاضطرابات والمشاكل من طرف المقيمين (الطلبة) والإضرابات التي تعرقل السير الحسن للعمل و حدوث الفوضى، فالقائد الكفء هو الذي يمكنه أن يتخذ القرارات السليمة بثقة وموضوعية وبدون تردد في الوقت المناسب من خلال الاستعانة والاستفادة من توجيهات وملاحظات الزملاء والقادة وأيضا المرؤوسين وإعلان القرارات وإصدار الأوامر في الأوقات المناسبة ، التي تسمح للمرؤوسين بالتنفيذ وتتيح لهم فرصة تحقيق المهام بنجاح وبث الثقة لدى المرؤوس من خلال عدم التردد في الأوامر التي يصدرها القائد.

كما نجد أن رؤساء المصالح يتخذون القرارات الخاصة بمصلحتهم والموجهة للعمال الذين يترأسونهم نظرا لأهمية ذلك ودوره في سير الأعمال بسرعة ودقة ، باعتبارهم يمتلكون الخبرة والمهارة و لهم قدرات تسمح لهم بتنظيم العمل، كما أنهم على دراية ومعرفة كبيرة بما يجري داخل مصلحتهم ، لذا لهم كامل الحق في اتخاذ القرارات و الإجراءات التي يرون أنها مناسبة وتؤدي إلى تطوير وتفعيل الخدمات المقدمة ، دون مخالفة القوانين الداخلية المؤسسة و بعد موافقة المدير عليها إذا كانت حساسة جدا، فالقائد الناجح هو الذي يفوض إلى مرؤوسيه بعض السلطات فيمارسونها تحت إشرافه ، مما يولد فيهم الثقة والإيمان والجرأة والمبادرة والمبادأة، وهذا من خلال مراعاة إمكانيات الوحدة الحقيقية حتى يتفادى القائد تكليف وحدته أو جماعة من جماعاته بأمر يفوق طاقتها, تجنبا للفشل والتأثير على الروح المعنوية للمرؤوسين وعلى كفاءة الخدمة المقدمة , من خلال الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين ومستويات الكفاءة سواء ما تعلق بالأفراد أو المعدات.

ونجد انه يلجا إلى المشاركة العمالية بنسبة قليلة جدا ، وهذا لان المشاركة التي يسمح بها للعمال تعمل على طرح الأفكار والمشاكل التي تعترض العمال أثناء تنفيذ المهام الموكل إليهم ، والتي تعتبر عنصر محفز للعامل من اجل تأدية مهامه بفعالية.

جدول رقم (08): يبين توزيع إجابات المبحوثين حسب مشاكل القرارات

الإقامة / الفئة المهنية / مشاكل القرارات	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
دائما	6	%30	16	%30.77	22	%30.56	7	% 30.43	9	%15	16	% 19.28	38	%24.52
أحيانا	9	%45	25	%48.08	34	%47.22	13	% 56.52	43	% 71.67	56	% 67.47	90	%58.06
نادرا	5	%25	11	%21.15	16	%22.22	3	% 13.05	8	% 13.33	11	% 13.25	27	%17.42
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	% 100	60	% 100	83	% 100	155	%100

من خلال الجدول الذي يبين توزيع المبحوثين حسب درجة وجود المشاكل في القرارات، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا ما تكون هناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات ، وذالك بنسبة 58.06% عند مستوى الدلالة 71.67% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة برج بوعريريج، تليها نسبة 24.52% من العمال الذين صرحوا بان دائما هناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات وذالك عند مستوى الدلالة30.77% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة.

من خلال المعطيات يتضح أن أغلبية العمال صرحوا بان المشاكل في عملية اتخاذ القرارات تكون أحيانا وهذا مؤشر ايجابي يدل على أن عملية اتخاذ القرارات تسير بطرق صحيحة ولا تحدث مشاكل إلا بنسبة قليلة ، أي أن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة في أغلبيتها قرارات سليمة وفعالة تخدم أغرض التنظيم وتزيد من مرد ودية المؤسسة من خلال تحسين الأداء وتطويره ، كما نجد أن أغلبية عمال التنفيذ هم من صرحوا بان المشاكل أحيانا ما تحدث داخل المؤسسة هذا ما يفسر أن أعوان التنفيذ ليست لديهم مشاكل من ناحية القرارات ت التي تصدر داخل المؤسسة ويجعلهم يقومون بأداء جيد.

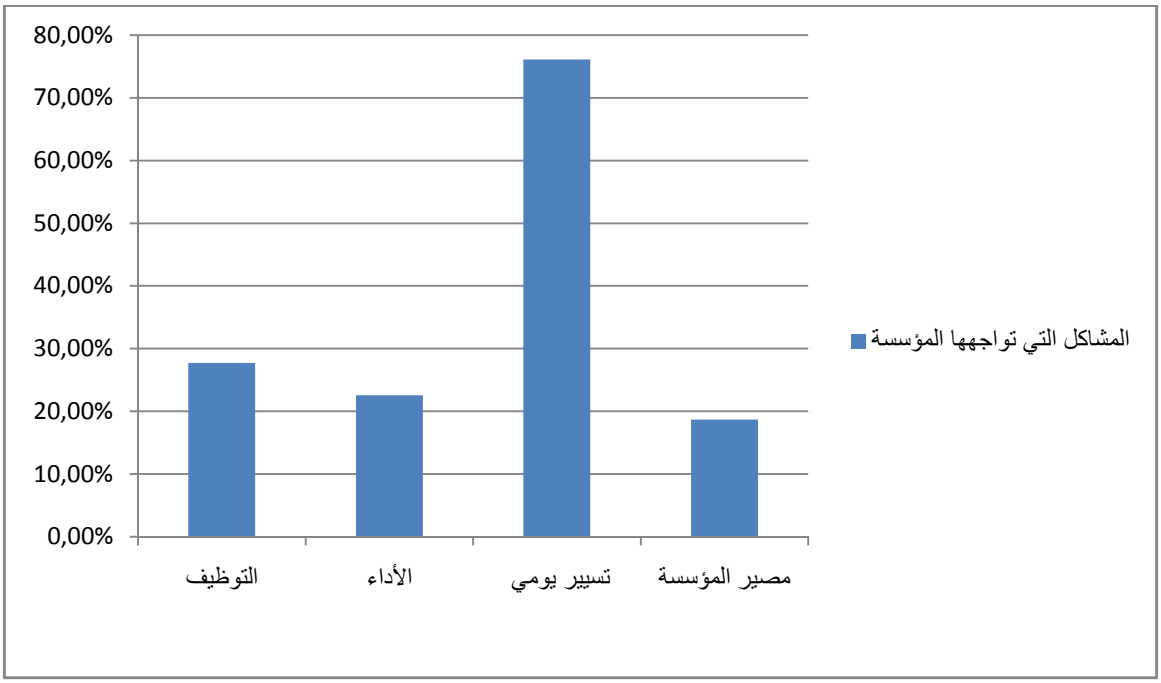
في حين نجد قلة من العمال الذين صرحوا بوجود مشاكل في القرارات التي تصدر داخل المؤسسة وهم من فئة أعوان الإدارة ، و يمكن أن نفسر ذالك في أن بعض عمال الإدارة يحاولون أن تكون القرارات دائما في مصلحتهم أو أنهم يفضلون المشاركة فيها واتخاذها اوان الوقت غير مناسب لاتخاذها وبهذا الصدد يمكن القول أن القرار يتأثر بعوامل البيئة الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين بها ، و يظهر هذا من نواحي مختلفة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار ، و ترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المؤسسة بينما الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية و البشرية و الفنية لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ، و من العوامل التي تؤثر عل اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال التنظيمي والتنظيم الرسمي و غير الرسمي و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة ، و إمكانيات الأفراد و قدراتهم و مدى تدريبهم و بهذا فإن نوعية القرارات تتأثر بالقيم و المفاهيم التي يعمل ضمنها المديرون لمواجهة المشاكل التي تستدعي الحل لأنهم يتمتعون بخبرة ومهارة تجعلهم يحاولون تقرير الأفضل ، كما يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسية في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإدارية ، خاصة و أن كثير من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة ، فيرغب الأفراد دائما أن يعرفوا القرار في وقت معين حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب.

جدول رقم (09) : يبين نوع المشاكل التي تواجهها المؤسسة

الإقامة الجامعية	1000 –سرير خميس مليانة–						العناصر – برج بوعريريج –						المجموع	
الفئة المهنية / نوعية المشكل	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
التوظيف	5	%17.24	24	%25.26	29	%23.39	7	% 18.92	7	%10.94	14	% 13.86	43	%19.11
الأداء	5	%17.24	14	%14.74	19	%15.32	7	% 18.92	9	% 14.06	16	% 15.84	35	%15.56
تسيير يومي	15	%51.73	41	%43.16	56	%45.16	19	% 51.35	43	% 67.19	62	% 61.39	118	%52.44
مصير المؤسسة	4	%13.79	16	%16.84	20	%16.13	4	%10.81	5	%7.81	9	%8.91	29	%12.89
المجموع	29	%100	95	%100	124	%100	37	% 100	64	% 100	101	% 100	*225	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة متعلقة بالتسيير اليومي بنسبة 52.44% عند مستوى الدلالة 67.19% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، في حين نجد نسبة 19.11 % من العمال الذين صرحوا بان مشاكل التي تحدث داخل المؤسسة تخص التوظيف ،عند مستوى الدلالة 25.26%، مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة، كما نجد نسبة 15.56% صرحوا بان هناك مشاكل خاصة بالأداء داخل المؤسسة.



شكل رقم (26):يبين نوع المشاكل التي تواجهها المؤسسة

من خلال المعطيات يتضح أغلبية المبحوثين صرحوا بان المشاكل التي تحدث داخل المؤسسة تخص التسيير اليومي للعمل ، حيث أن عملية التنفيذ تتم بطرق مختلفة وذلك حسب التغيرات التي تحدث في العمل ، وأيضا حسب الطوارئ والمستجدات التي تفرض التغيير والتعديل للعمل ، هذا ما يجعل العامل يشعر بالملل والانزعاج ويدخله في المشاكل التي تعرقل سير العمل ، كما أن العمل يومي يستوجب الحضور الدائم وفي الوقت المناسب وان تأخر العامل أو تغيب ، فان هذا يخلق له مشاكل مع رؤسائه وهذا ما يفسر التصريحات العمالية التي كانت في معظمها تخص مشكل التسيير اليومي للعمل .

في حين نجد نسبة قليلة جدا من العمال الذين صرحوا بان المشاكل تخص الأداء والتوظيف ومصير المؤسسة و الدليل على آن أداء العمال داخل هذه المؤسسة في تحسن مستمر ، كما أن عملية التوظيف أيضا مناسبة وحسب قواعدها ، وهذا ما تبين في الجدول الخاص بطرق توظيف العمال داخل هذه المؤسسة .

جدول رقم (10) :مشاركة العمال في القرارات وسبب ذلك

الإقامة		1000 سرير خميس مليانة								العناصر برج بوعريريج								المجموع	
الفئة المهنية / المشاركة		أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي		أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي	
الجنس / السبب		ذكر		أنثى		ذكر		أنثى				ذكر		أنثى		ذكر			
نعم	عمل	3	%25	2	%25	12	%27.27	/	/	17	%23.61	3	%27.07	4	40 %	18	%34.62	2	% 25	27	32.53 %	44	%28.39
	أداء	1	%8.33	1	%12.5	1	%2.27	/	/	3	%4.17	/	/	1	10 %	/	/	1	%12.5	2	%2.41	5	%3.23
لا	رفض المدير	7	%58.34	4	%50	23	%52.28	6	%75	40	%55.56	7	%53.86	2	%20	24	%46.15	4	%40	37	%44.58	77	%49.67
	رفض العامل	1	%8.33	1	%12.5	8	%18.18	2	%25	12	%16.66	3	%23.07	3	%30	10	%19.23	1	%12.5	17	20.48 %	29	%18.71
المجموع		12	%100	8	100 %	44	% 100	8	%100	72	%100	13	%100	10	100	52	%100	8	%100	83	% 100	155	%100

يتبين من الجدول أن أغلبية العمال الذين لا يشاركون في اتخاذ القرارات يعود السبب في ذالك إلى رفض المدير، وذالك بنسبة 49.67% عند مستوى الدلالة 75% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ إناث التابعين لإقامة خميس مليانة ، تليها نسبة 18.71% يعود السبب إلى عدم مشاركتهم في القرار إلى رفضهم لذالك ،عند مستوى الدلالة 30% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ إناث التابعين لإقامة برج بوعريريج، أما فيما يخص العمال الذين يشاركون في القرار نجد نسبة 28.39% صرحوا بان القرارات التي يشاركون فيها هي قرارات خاصة بالعمل ،عند مستوى الدلالة 40% مدعمة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة برج بوعريريج.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن عمال التنفيذ لا يشاركون في وضع القرارات داخل الإقامة الجامعية، و ذلك بسبب رفض المدير الذي لا يسمح لهم بذلك باعتبارهم منفذين للأوامر و القرارات التي تصدر من الإدارة العليا، ولا يحق لهم التدخل في الأمور التي لا تخصهم ، إذ يعتبر القرار ليس من مسؤولياتهم، بل من مسؤوليات الإدارة العليا، إلى جانب رفض المدير السماح لعمال التنفيذ بمشاركته في وضع القرارات ، كما نجد أن عمال التنفيذ ليس لديهم الخبرة و الكفاءة و المهارات العالية التي تسمح لهم باتخاذ القرارات لذا يفضلون عدم التدخل.

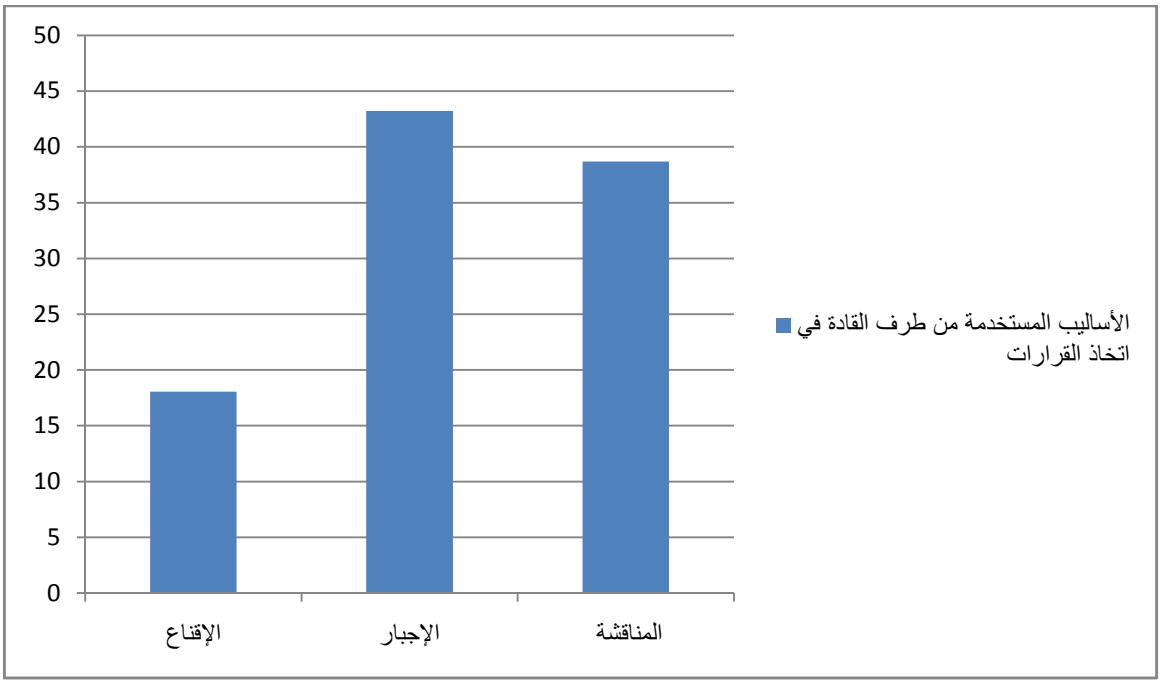
بينما نجد نسبة قليلة جدا من المبحوثين الذين صرحوا بأن عمال التنفيذ يشاركون في عملية اتخاذ القرارات، وأن من بين القرارات التي يشاركون فيها قرارات العمل ، باعتبار أن العامل يحق له التدخل في وضع القرارات التي تمس نشاطه وعمله إلى جانب مشاركته في القرارات التي تحدد المشاكل التي تعرقل عملية تنفيذه للمهام الموكل إليه ، فاشتراك عضو في وضع الأهداف و اتخاذ القرارات بخصوص وسائل تحقيق هذه الأهداف يؤدي إلى قدرة اكبر على الإنتاج و شعورا اكبر بالرضا عن الجماعة و عن انتماءه كعضو بها، وكلما ازدادت درجة اشتراك العضو أصبحت اتجاهاته مواتية بدرجة اكبر نحو الجماعة و ازداد شعوره بالاهتمام بالجماعة و التوحيد معها ، كما أن الأفراد الذين يساهمون بدرجة كبيرة في الجماعة، تتضح في أنها تفهم تماما توقعات الجماعة من الأعضاء، ويشعرون بالأمن و الطمأنينة في القيام بأدوارهم.

ومنه نلاحظ أن الإقامة الجامعية لا تسمح لعمال التنفيذ بالمشاركة في اتخاذ القرارات وهذا راجع لطبيعة نمط القيادة داخل المؤسسة، إذ تعتبر مؤسسة خدماتية ذات وضع حساس لا تتحمل الأخطاء لذا المدير هو الذي لديه الحق في أن يصدر القرارات وأن يشرك من يريد في قراراته ، ويتحمل مسؤولية ذلك بايجابياته وسلبياته، كما يرجع سبب عدم مشاركة المنفذين في القرارات لطبيعة مناصب عملهم التي لا تسمح لهم بذلك.

جدول رقم (11) : الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتخاذ القرارات

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الأسلوب المتبع	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
الإقناع	7	%35	12	%23.08	19	%26.39	2	%8.69	7	%11.67	9	%10.84	28	%18.06
الإجبار	6	%30	21	%40.38	27	%37.5	11	% 47.83	29	%48.33	40	%48.19	67	%43.23
المناقشة	7	%35	19	%36.54	26	%36.11	10	% 43.48	24	%40	34	% 40.97	60	%38.71
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	% 100	60	% 100	83	% 100	155	%100

يوضح الجدول أساليب القادة في اتخاذ القرارات, فنجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان القيادة تستعمل أسلوب الإجبار في فرض قراراتها وذلك بنسبة 43.23% عند مستوى الدلالة 48.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة برج بوعريريج ، في حين نجد الفئة الثانية التي صرحت بان أسلوب القيادة في فرض قراراتها هو المناقشة بنسبة 38.71% عند مستوى الدلالة 43.48% مدعمة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة برج بوعريريج.



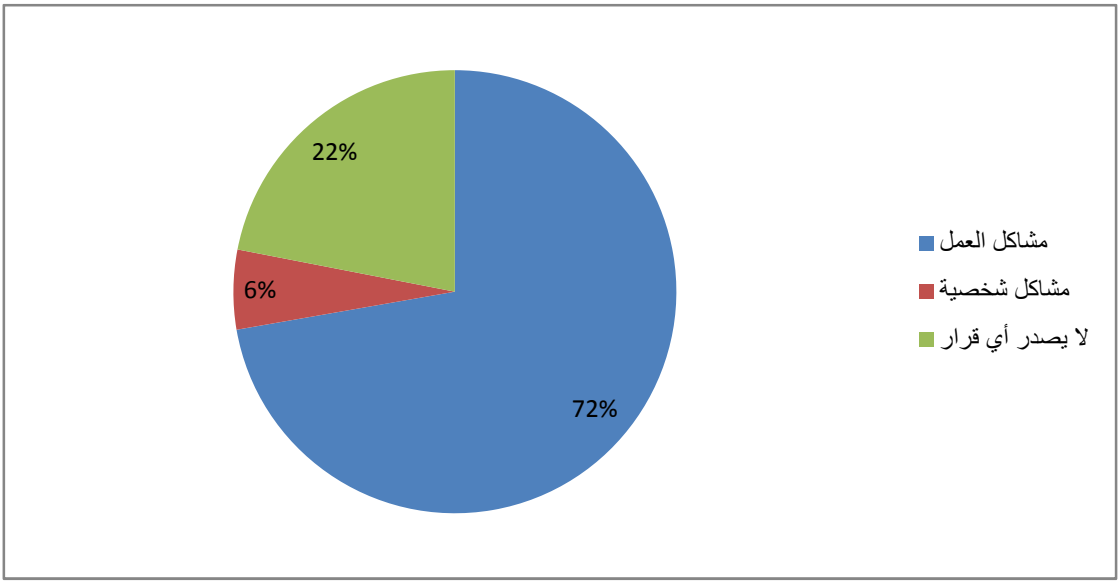
شكل رقم (27) : الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتخاذ القرارات

من خلال الشكل نلاحظ بان الأساليب المستخدمة من طرف القيادة في عملية اتخاذ القرارات مختلفة حيث تستعمل أسلوب الإقناع و الإجبار في وضع قراراتها و فرضها على عمال التنفيذ بنسبة كبيرة، وهذا راجع إلى طبيعة القرارات المتخذة داخل المؤسسة ، إلى جانب أن هذه الأساليب هي الأكثر فعالية لجعل العمال يتفاعلون مع هذه القرارات ويأخذونها على محمل الجد، فالمدير يتبع سياسة المناقشة والإقناع مع أعوان الإدارة وذلك بسبب طبيعة مناصبهم التي تتطلب الاحترام و التقدير من طرف المدير، و يتبع أسلوب الإجبار خاصة مع أعوان التنفيذ لتجنب التهاون في تطبيق القرارات، لذا يتطلب أسلوب الصرامة من أجل نجاعة القرارات و العمل بجد، كما أن أسلوب المناقشة يتبعه المدير مع رؤساء المصالح لأنها تشارك المدير في عملية اتخاذ القرارات، و هذا راجع لطبيعة مناصبهم المهمة التي تسمح لهم بمشاركة المدير في جميع مهامه لاتخاذ القرار، إذ يعتبرون الحجر الأساسي داخل المؤسسة الذي تقوم عليه و تحقق أهدافها عن طريق إرشاداتهم و خبراتهم و مهاراتهم العالية في تسيير المؤسسة.

جدول رقم (12): مساهمة المدير في إصدار القرارات لحل مشاكل العمال

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة		العناصر – برج بوعريريج		المجموع	
الإجابة / نوع القرار	ك	النسبة	ك	النسبة	ك	النسبة
مشاكل العمل	53	%73.61	59	%71.08	112	%72,26
مشاكل شخصية	2	%2.78	7	%8.43	9	%5,81
لا يصدر أي قرار	17	%23.61	17	%20.49	34	%21,94
المجموع	72	%100	83	%100	155	%100

من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المدير يقوم بإصدار قرارات لحل مشاكل العمال الخاصة بالعمل وذلك بنسبة 72.26% ، ونجد نسبة 5.81 % من المبحوثين صرحوا بأن المدير يقوم بإصدار قرارات لحل مشاكل العمال الشخصية ، بينما نجد نسبة 21.94 % من المبحوثين صرحوا بأن المدير لا يهتم بحل مشاكل العمال مهما كان نوعها.



شكل رقم (28):يبين مساهمة المدير في إصدار القرارات لحل مشاكل العمال

من خلال هذه المعطيات نلاحظ بأن المدير يهتم بمشاكل العمال و يقوم بحل المشاكل التي تعترضهم في عملهم، إذ نجد المدير يصدر قرارات الخاصة بمشاكل العمال في أعمالهم اليومية من أجل مساعدتهم على القيام بأعمالهم على أكمل وجه، وجعلهم يشعرون بالراحة و الرضا عن عملهم و منه استقرارهم داخل المؤسسة، كما يهتم المدير بالمشاكل الشخصية للعاملين، وهذا بنسبة قليلة جدا، إذ يساعدهم على حل مشاكلهم وهذا حتى لا تؤثر هذه المشاكل على العامل و بالتالي تؤثر على أدائه داخل المؤسسة ، وهناك نسبة من المبحوثين الذين صرحوا بأن المدير لا يهتم ولا يصدر قرارات لحل مشاكلهم مهما كان نوعها وهذا لا يؤخذ بعين الاعتبار مقارنة بالنسبة الكبيرة التي أجابت بأن المدير يصدر قرارات لحل مشاكل العمال .

إن مدير الإقامة ذات القطاع الخدماتي يهتم بمشاكل عماله بمختلف أنواعها ،وهذا من اجل مساعدتهم و تشجيعهم على العمل بجد وتحقيق نسبة عالية من الرقي وجعلهم يحسون بالراحة و الأمان داخل نطاق عملهم من اجل أداء أفضل، وهذه إحدى مواصفات القائد الكفء و الرشيد.

جدول رقم (13): الطرق المستعملة لإعلام العمال عن القرار

الإقامة	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة العمالية / طرق الإعلام	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
إعلان	10	%50	35	%67.31	45	%62.5	15	%65.22	44	%73.33	59	%71.08	104	%67.10
عقد اجتماع	8	%40	6	%11.54	14	%19.44	4	% 17.39	10	%16.67	14	%16.87	28	%18.06
تبليغ شفهي شخصيا	2	%10	11	%21.15	13	%18.06	4	% 17.39	6	%10	10	%12.05	23	%14.84
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	% 100	60	% 100	83	% 100	155	%100

يوضح هذا الجدول طرق إعلام العمال عن اتخاذ القرار، إذ نلاحظ إن أغلبية المبحوثين أجابوا بأن إعلامهم عند اتخاذ القرار يكون عن طريق الإعلان بنسبة 67.10% عند مستوى الدلالة 73.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة برج بوعريريج، في حين نجد أن نسبة 18.06% من المبحوثين صرحوا بأن كيفية إعلامهم تكون عن طريق عقد اجتماع عند مستوى الدلالة 40% مدعمة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة خميس مليانة ، كما نجد نسبة 14.84% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم تبليغهم شفهيا أي مباشرة عند اتخاذ القرارات .

من خلال هذه المعطيات نجد أن عملية الإعلام عن اتخاذ القرار تكون عن طريق الإعلان بين مختلف المصالح وخاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ، وهذا يبين لنا بان أعوان التنفيذ ليس لهم الحق في المشاركة في اتخاذ القرارات.

أما فيما يخص أعوان الإدارة فانه يتم إعلامهم عن قرار بعقد اجتماع بينهم و بين المدير، وهذا ما يوضح لنا إن أعوان الإدارة لهم حق المشاركة في القرارات لذا يتم إعلامهم عن طريق عقد اجتماع والأخذ بآرائهم و أفكارهم في اتخاذ القرار، وهذا راجع إلى طبيعة منصب عملهم الذي يسمح لهم بالمشاركة لما يتمتعون به من خبرات ومهارات و كفاءة عالية في تسيير شؤون المؤسسة ، ويتم ذالك بأن يطلب المدير أو المشرف من أعضاء الجماعة اقتراحاتهم بخصوص إمكانية المشكلة المعروضة والهدف من الاجتماع يكون استشاريا بحثا وليس هناك ما يلزم الإدارة بالأخذ بأي من المقترحات ، ولكن هناك قيمة في أن يعلم الأعضاء أن هناك اهتماما واعتبارا لأرائهم بخصوص حل بعض المشاكل واتخاذ القرارات وعادة يكون الحماس قويا عندما تقرر الإدارة تنفيذ بعض المقترحات والبدائل التي تكون من طرف العمال، و في العديد من الحالات يهم الإدارة أن يكون القرار المتخذ على مستوى جيد ومقبول من أعضاء الجماعة بصفة عامة.

ومنه نلاحظ أن الإقامة الجامعية تعمل على عقد اجتماعات مع أعوان الإدارة من اجل الوصول إلى قرارات سليمة ورشيدة تخدم مصالح المؤسسة، وتستعمل الإعلان وذلك حتى يتمكن العمال من معرفة القرارات من الجهات العليا في المؤسسة من اجل تطبيقها وتطوير الأداء والعمل على تحقيق أهداف الإقامة وتوفير الخدمات اللازمة وتحقيق الازدهار و الرقي.

جدول رقم (14): رضا العامل عن القرار وسبب ذلك

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة								العناصر برج بوعريريج								المجموع	
الرضا عن القرار / سبب الرضا	راضي عن القرار		غير راضي		أحيانا		المجموع الجزئي		راضي عن القرار		غير راضي		أحيانا		المجموع الجزئي			
يخدم المؤسسة	13	%48.15	/		4	%33.34	17	%23.61	11	%37.93	/		3	%25	14	% 16.86	31	%20
يناسبك	3	%11.11	/		1	%8.33	4	%5.56	1	% 3.45	/	/	1	%8.33	2	% 2.41	6	%3.87
قرار صائب	4	%14.81	/		2	%16.67	6	%8.33	2	% 6.89	/	/	2	%16.68	4	% 4.82	10	%6.45
يرضي الجميع	7	%25.93	/		1	%8.33	8	%11.11	15	% 51.73	/	/	1	% 8.33	16	%19.28	24	%15.48
خاصة بالعمل	/		17	%51.52	1	%8.33	18	%25	/		26	% 61.91	1	% 8.33	27	% 32.54	45	%29.03
طرد	/		1	%3.03		/	1	%1.39	/		1	% 2.38	/		1	% 1.20	2	%1.29
تغيب	/		2	%6.06	1	%8.33	3	%4.17	/		5	% 11.90	1	% 8.33	6	% 7.23	9	%5.81
خصم من الأجر	/		13	%39.39	2	%16.67	15	%20.83	/		10	% 23.81	3	% 25	13	% 15.66	28	%18.07
المجموع	24	%100	33	%100	12	%100	72	%100	29	%100	42	% 100	12	%100	83	% 100	155	%100

من خلال هذا الجدول الذي يبين توزيع العمال حسب الرضا عن القرار وسبب ذالك نلاحظ أنه:

من بين 24 مبحوث تابعين لإقامة برج بوعريريج صرحوا بأنهم راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة نجد نسبة 48.15% من المبحوثين صرحوا بان سبب الرضا عن القرار لأنه يخدم المؤسسة ،ونسبة 25.93 % راضين عن القرار لأنه يرضي الجميع، ونسبة14.81% رضين عن القرار لأنه قرار صائب.

ومن بين33 مبحوث صرحوا بأنهم غير راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة ، نجد نسبة51.52% غير راضين عن القرارات الخاصة بالعمل، ونسبة 39.39% غير راضين عن القرارات الخاصة بالخصم من الأجر.

كما نجد انه من بين12 المبحوث صرحوا بأنهم أحيانا راضين وأحيانا غير راضين عن القرارات نجد نسبة 23.61% راضين عن القرار لأنه يخدم المؤسسة، و نسبة 20.83% غير راضين عن القرارات الخاصة بالخصم من الأجر.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج فنجد:

من بين42 مبحوثين غير الراضين عن القرار، نجد نسبة 61.91 %صرحوا بأن القرارات الغير مرضية هي القرارات الخاصة بالعمل، و نسبة 23. %صرحوا بأن القرارات الغير مرضية هي القرارات الخاصة بالخصم من الأجر، و من بين 29 مبحوث راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة نجد نسبة 37،93 %من المبحوثين راضين عن القرار لأنه يخدم مصالح المؤسسة، و نجد نسبة51،73% راضين عن القرار لأنه يرضي الجميع.

ومن بين 12 مبحوث صرحوا بأنهم أحيانا راضين و أحيانا غير راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة، نجد نسبة 25 %من المبحوثين صرحوا بأن سبب الرضا عن القرار لأنه يخدم مصالح المؤسسة، ونسبة 25 %من المبحوثين غير الراضين عن القرارات الخاصة بالخصم من الأجر.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن أغلبية العمال غير راضين عن القرارات التي تصدر داخل مؤسستهم ، كالقرارات الخاصة بالطرد والقرارات الخاصة بالخصم من أجور العمال الذين يتغيبون أو يتأخرون عن العمل، كما نجد نسبة كبيرة من العمال الذين يرفضون القرارات التي تصدر فيما يخص العمل ويعتبرونها مملة وروتينية ولا تخدم أغراض التنظيم و مصالح المؤسسة ، بينما نجد بعض العمال راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة لأنهم يعتبرونها قرارات صائبة ورشيدة تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة، وترضي الجميع وتحافظ على استقرار العمال داخل المؤسسة.

هذا ما يحافظ على استقرارهم وتمسكهم بعملهم داخل المؤسسة، كما أنه من حق المدير طرد العاملين الذين يتغيبون كثيرا ويرتكبون الأخطاء و المخالفات داخل المؤسسة، ومن واجبه أن يقوم بالخصم من اجر العاملين الذين يتغيبون عن العمل في بعض الأيام دون مبرر لذلك، وهنا تزداد أهمية ومصداقية هذه القرارات لأنها تفي بغرض خدمة مصلحة المؤسسة ، والعامل الجزائري بطبعه لا يؤدي واجباته كما يلزم إلا انه يطالب بحقوقه بالقوة ، وهذا أيضا ينطبق على الفئة من العمال الذين صرحوا بأنهم أحيانا راضين وأحيانا غير راضين عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة ،حيث يوضحون أنهم غير راضين عن القرارات التي تخص الخصم من الأجر والعمل في حين نجدهم راضين عن القرارات التي تخص العمل وتناسب جميع أطراف التنظيم ويخدم المؤسسة.

جدول رقم (15): رد فعل العامل في حالة صدور قرار لا يرضيه حسب الفئة المهنية

الإقامة الجامعية	1000 سرير– خميس مليانة						العناصر – برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / رد فعل العامل	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
احتجاج	6	%30	4	%7.69	10	%13.89	2	%8.69	3	%5	5	%6.02	15	%9.68
إضراب	5	%25	2	%3.85	7	%9.72	/	/	3	%5	3	%3.61	10	%6.45
تغيب	/	/	1	%1.92	1	%1.39	1	% 4.35	2	%3.33	3	%3.61	4	%2.58
المناقشة	2	%10	1	%1.92	3	%4.17	13	% 56.52	23	% 38.33	36	% 43.38	39	25.16 %
اللجوء إلى النقابة	3	%15	29	%55.77	32	%44.44	1	%4.35	14	%23.34	15	%18.08	47	30.32 %
الخضوع لأمر الواقع	4	%20	15	%28.85	19	%26.39	6	%26.09	15	%25	21	%25.30	40	25.81 %
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي الذي يمثل توزيع العمال حسب رد فعلهم اتجاه القرار الذي لا يناسبهم، نجد أغلبية المبحوثين صرحوا باللجوء إلى النقابة في حالة صدور قرار لا يرضيهم وذلك بنسبة 30.32 %عند مستوى الدلالة 55.77 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة في حين نجد الفئة الثانية صرحت بان رد فعلها بالنسبة للقرارات الغير مرضية يكون بالخضوع للأمر الواقع وذلك بنسبة 25.81%عند مستوى الدلالة 28.85 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة.

من خلال المعطيات نلاحظ بان فئة أعوان الإدارة تلجأ إلى المناقشة في حالة صدور قرار لا يرضيهم وهذا راجع إلى المركز الهام الذي تحتله داخل المؤسسة والذي يسمح لها بالتدخل في تغير أي قرار يصدر دون موافقتها, كما أنها تعتبر عنصر مشارك في اتخاذ القرار لذا نجدها تلجأ إلى المناقشة من اجل التوصل إلى الحلول والاقتراحات المناسبة لحل المشاكل و اتخاذ القرار المناسب والصائب الذي يعمل على تحسين أداء العمال و يخدم مصالح المؤسسة و يحقق الرضا لجميع الأطراف داخل المؤسسة، والذي يساهم بدوره في تحقيق أهداف المؤسسة .

أما فئة أعوان التنفيذ فيكون رد فعل كل فئة في حالة صدور قرار لا يرضيهم بالخضوع للأمر الواقع وعدم التدخل ، وهذا خوفا من فقدان منصب عملهم في المؤسسة ، كما نجد أن أعوان التنفيذ لا يلجئون للمناقشة بسبب مستواهم الذي لا يسمح لهم بذلك، لذا فهم غير معنيين بالتدخل في شؤون الإدارة، وهذا نظرا لطبيعة عمل المؤسسة الذي يحتاج إلى الدقة في تقديم الخدمات فالمدير، هو المسؤول عن كل الأنشطة و الأعمال والمهام .

في الإقامة الجامعية نجد بان فئة أعوان الإدارة لها الحق في التدخل في حالة صدور قرار لا يرضيها وذلك عن طريق مناقشة هذا القرار و التوصل إلى قرار سليم يرضي الجميع ، مقارنة بأعوان التنفيذ الذين لا يسمح لهم بالتدخل و مناقشة القرارات التي تصدر داخل المؤسسة ، لذا نجدهم يكتفون بالخضوع للأمر الواقع وعدم التدخل إلا إذ سمح لهم المدير بذلك، وهذا خوفا من فقدان مناصب عملهم, وأيضا بسبب طبيعة مناصب عملهم التي لا تسمح لهم بالمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

جدول رقم (16): دور القيادة في عملية اتخاذ القرار

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة		العناصر برج بوعريريج		المجموع	
ك / دور القيادة	ك	%	ك	%		
صنع القرار	28	%32.18	18	%21.68	46	%27,06
إقراره	19	%21.84	18	%21.68	37	%21,76
مشاركة فيه	3	%3.45	12	%14.46	15	%8,82
صياغته	6	%6.9	8	%9.64	14	%8,24
فرضه على العمال	31	%35.64	27	%32.54	58	%34,12
المجموع	87	%100	83	%100	*170	%100

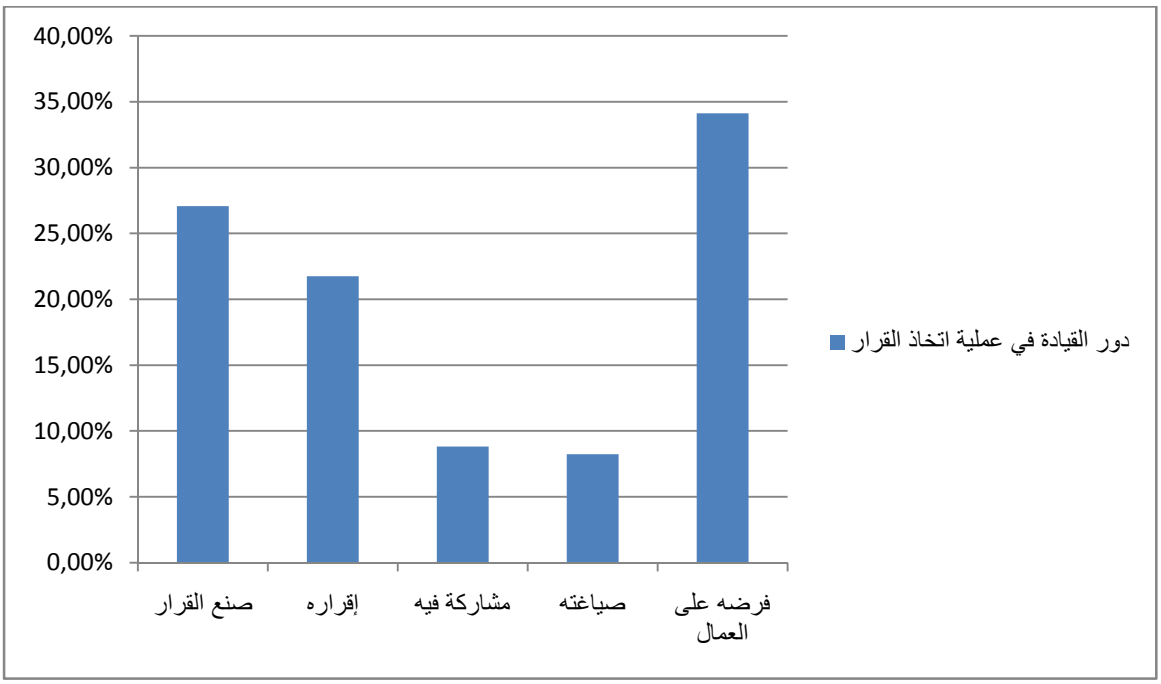
*حسب تعدد إجابات المبحوث

من خلال الجدول نلاحظ أن بعض المبحوثين صرحوا بأن دور القيادة في عملية اتخاذ قرار هو فرضه على العامل وذلك بنسبة 34.12% ، مدعمة من طرف عمال إقامة خميس مليانة عند النسبة 35.64%، أما الفئة الثانية فقد صرحوا بان دور القيادة في عملية اتخاذ القرار هو صنع القرار وذلك بنسبة 27.06 %، بينما تقاربت النسب التي توضح دور القيادة من خلال المشاركة في القرار وصياغته وقراره داخل المنظمة.

من المعطيات يتضح أن دور القيادة في عملية اتخاذ القرار يمر عبر عدة مراحل حيث أن القيادة تقوم بصنع القرار ثم صياغته وترجمته، وذلك بتوضيح معانية ومدلولاته ثم تقوم بوضعه محل التنفيذ عن طريق إقراره ووضعه في مخططاتها وبرامجها و إعلانه للعمال ليقوموا بتنفيذه، وفي الأخير تأتي مرحلة وضعه وفرضه على العاملين ليقوموا بتنفيذه بالصورة المطلوبة وبكل موصفاته ليكون قرارا فعالا وناجحا في خدمة مصالح المؤسسة ويهدف إلى تحقيق الأهداف المرجوة من أداء جيد و ورضا واستقرار العمال داخل المؤسسة.

و لا يمكن الوصول إلى قرار محدد قبل تحديد عدد كبير من البدائل و يتطلب حل المشاكل في هذه المرحلة قدرا من الابتكار و التخيل و التفكير الخلاق.

و صانع القرار عليه أخذ البدائل الممكنة كي لا يكون مستحيلا من الناحية العملية ، و بعد التوصل إلى مجموعة البدائل لا بد من تقييمها لتحديد مدى فاعلية كل منها ، و يمكن قياس الفاعلية من خلال واقعية البديل من حيث الموارد وأهداف المنظمة، ومدى مساعدته في حل المشكلة ، إضافة إلى الحكم على البديل على أساس ما سيترتب عليه من نتائج للمنظمة وهل ستظهر مشاكل جديدة نتيجة إتباع تصرف معين و ما هي نتائج عدم تطبيقه بإخلاص بعد اختيار أفضل بديل يعد المدير الخطط اللازمة للتغلب على الصعوبات المحتمل مواجهتها عند وضعه موضع التطبيق، و يتم تطبيق القرار على توجيهات وأوامر مناسبة، و تظهر أهميته من خلال ما يتم إحرازه من تقدم بشكل محدد إلى جانب تحديد المسؤوليات وتحديد الإجراءات الخاصة بتقارير التقدم، كما يجب متابعة التصرفات التي تتخذ لتطبيق القرار فهل تسير الأمور وفق الخطة و ما يحدد كل من البيئة الداخلية و الخارجية كنتيجة للقرار، و هل أداء المرؤوسين مع التوقعات.



شكل رقم(29): يوضح دور القيادة في عملية اتخاذ القرار

إن دور القيادة في هذه الإقامة يخطو عدة مراحل إذ تعتبر المصدر الأساسي في كل القرارات داخل المؤسسة، حيث يقوم القائد بصنع القرار وصياغته وترجمته ثم إقراره وفرضه على العاملين ،أي أن القائد يقوم بوضع حل ثم يقوم بدراسته إن كان صائبا يخدم مصالح المؤسسة ثم يقوم بصياغة إلى القرار وترجمته بأسلوب واضح ومفهوم، وبعد ذلك يقوم بإعلانه ليتمكن العمال من تنفيذه بالصورة المطلوبة، كما نجد مدير الإقامة يسمح بمشاركة بعض العمال في اتخاذ القرار وتقتصر هذه المشاركة على فئة أعوان الإدارة نظرا لطبيعة منصب عملهم الذي يسمح لهم بذلك.

جدول رقم(17): التحفيزات التي تقدم للعمال حسب الفئة المهنية

الإقامة الجامعية	1000 سرير – خميس مليانة –						العناصر – برج بوعريريج –						المجموع	
الفئة العمالية / نوع الحافز	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
تحفيزات مادية	1	%5	/		1	%1.39	1	%4.36	/		1	%1.20	2	%1.29
تحفيزات معنوية	2	%10	12	%23.08	14	%19.44	2	%8.69	15	%25	17	%20.49	31	%20
ارتقاء في المنصب	3	%15	5	%9.62	8	%11.11	2	% 8.69	3	%5	5	%6.02	13	%8.39
انعدام الحافز	14	%70	35	%67.30	49	%68.06	18	%78.26	42	% 70	60	% 72.29	109	%70.32
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

خلال قراءتنا لهذا الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بعدم وجود تحفيزات للعمال، وذلك بنسبة 70.32% مدعمة من طرف كل العمال وخاصة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة برج بوعريريج وذالك بنسبة 78.26% ، بينما نجد نسبة 20 % من المبحوثين صرحوا بأن هناك تحفيزات معنوية مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة برج بوعريريج وذالك بنسبة 25% ،ونسبة 8.39% من المبحوثين صرحوا بأن التحفيزات التي تقدم للعمال تأتي على شكل ترقية في المنصب عند مستوى الدلالة 15% مدعمة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة خميس مليانة..

نلاحظ من خلال هذه المعطيات أن المدير لا يمنح تحفيزات للعاملين إلا بنسبة قليلة جدا و التي تقتصر على التحفيزات المعنوية كالنصح والتشجيع و الشكر على إتقان العمل وأحيانا تكون على شكل ترقية في المنصب لبعض العاملين ذوي الكفاءة والخبرة لتشجيعهم على العمل.

نجد أن الحوافز شبه منعدمة بالإقامة الجامعية إذ نجد أن المسؤول لا يمنح تحفيزا للعمال إلا بنسبة قليلة جدا، وهذا ما يفسر لنا عدم رضي العمال عن القرارات التي تصدر داخل المؤسسة ، فالحوافز سوءا كانت مادية أو معنوية أو ارتقاء في المنصب تعتبر عامل أساسي داخل أي تنظيم من اجل رفع الروح المعنوية للعامل وجعله يؤدي مهامه بجد وإتقان، لأنه يعتبر الحوافز من حقوقه داخل المؤسسة ،وفي حالة عدم حصول العامل على حقوقه داخل التنظيم فان ذالك سيؤدي حتما به إلى عدم القيام بواجباته والتهاون في العمل، وهذا ما يؤدي إلى عرقلة أداء العامل وبالتالي عدم تحقيق أهداف المؤسسة.

كنتيجة عامة لا تقدم حوافز للعمال داخل الإقامة الجامعية إلا بنسبة قليلة جدا تقتصر على تحفيزات معنوية أو في شكل ترقية لقلة من العمال.

جدول رقم (18): حق العامل في تقديم الاقتراحات

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الاقتراحات / السبب	يقدم اقتراحات		لا يقدم اقتراحات		المجموع الجزئي		يقدم اقتراحات		لا يقدم اقتراحات		المجموع الجزئي			
وجود علبة اقتراحات	30	%100		/	30	%41.67	38	%100		/	38	%45.78	68	%43.87
عدم المستوى		/	32	%76.19	32	%44.44		/	36	%80	36	%43.37	68	%43.87
غير معنيين		/	10	%23.81	10	%13.89		/	9	%20	9	%10.85	19	%21.26
المجموع	30	%100	42	%100	72	%100	38	%100	45	%100	83	%100	155	%100

يوضح هذا الجدول حق العامل في تقديم اقتراحات أثناء اتخاذ القرارات إذ نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه لا يحق للعامل تقديم اقتراحات أثناء عملية اتخاذ القرارات.

فمن بين 30 مبحوث تابعيين لإقامة خميس مليانة صرحوا بأنهم يقدمون اقتراحاتهم حول العمل،لا نجد نسبة 100% صرحوا بان هناك علبة اقتراحات داخل المؤسسة، ومن بين 42 مبحوث صرحوا بأنهم لا يقدمون اقتراحاتهم حول العمل ، نجد نسبة 76.19% من المبحوثين صرحوا بان السبب هو عدم المستوى ونسبة 23.81% صرحوا بأنهم غير معنيين بتقديم الاقتراحات.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج فنجد:

فمن بين 45 مبحوث صرحوا بأن العمال لا يحق لهم تقديم اقتراحات أثناء اتخاذ القرارات نجد نسبة 80% صرحوا بان سبب ذلك هو عدم المستوى، ونسبة 20% صرحوا بأنهم غير معنيين بتقديم الاقتراحات، و من بين 38 مبحوث صرحوا بأن للعمال الحق في تقديم اقتراحات أثناء اتخاذ القرارات نجد نسبة 100% صرحوا بأنه هناك علبة اقتراحات.

من خلال المعطيات نلاحظ بان أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العمال لا يحق لهم تقديم اقتراحات فيما يخص اتخاذ القرارات، إذ نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العمال لا يحق لهم تقديم اقتراحات، وذلك بسبب مستواهم الذي لا يسمح لهم بالتدخل في وضع القرارات الخاصة بالمشاكل التي تحدث داخل الإقامة وهم أعوان التنفيذ ، كما صرحوا بأنهم غير معنيين باتخاذ القرار نظرا لطبيعة عمل المؤسسة ، فالمدير هو المسؤول عن اتخاذ القرارات، بينما نجد بعض العمال صرحوا بأنه يحق للعمال تقديم الاقتراحات لأنه توجد علبة لتقديم اقتراحات من طرف العمال، تفتح يوما من قبل المدير الذي يأخذ بعين الاعتبار اقتراحات العاملين إن كانت مقبولة وملائمة تخدم مصالح المؤسسة.

توجد بالإقامة الجامعية علبة اقتراحات وهذا لكي يتمكن العمال من تقديم اقتراحاتهم حول الأمور التي تخص المؤسسة و القرارات والمشاكل التي تعترضهم أثناء تأديتهم لمهامهم.

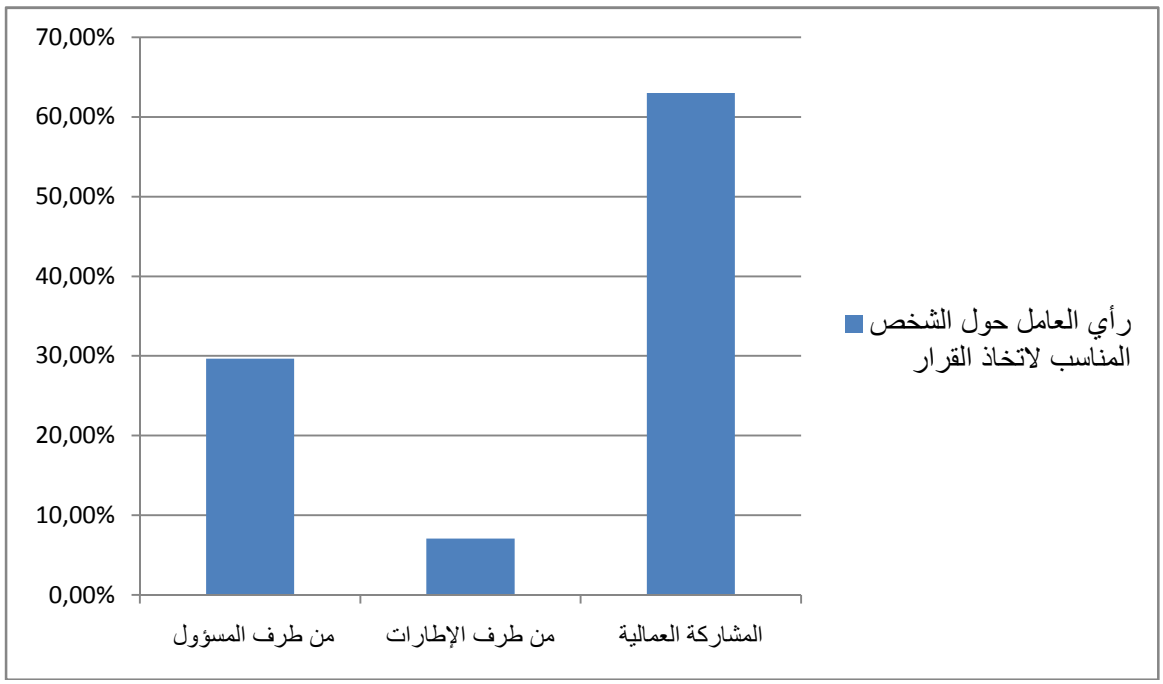
جدول رقم (19): رأي العامل حول الشخص المناسب لاتخاذ القرار

الإقامة	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة العمالية / الشخص المناسب	أعوان إدارة		أعوان تنفـيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـيذ		المجموع الجزئي			
من طرف المسؤول	8	%40	7	%13.46	15	%20.83	5	%21.74	26	%23.08	31	%37.35	46	%29.67
من طرف الإطارات	3	%15	4	%7.69	7	%9.72	4	%17.39	/		4	%4.82	11	%7.10
المشاركة العمالية	9	%45	41	%78.85	50	%69.45	14	% 60.87	34	%56.66	48	%57.83	98	%63.23
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

يوضح الجدول رأي العامل في الشخص المناسب لاتخاذ القرار إذ نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بان الشخص المناسب لاتخاذ القرار هي المشاركة العمالية ، وذلك بنسبة 63.23%عند مستوى الدلالة 78.85% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة ، أما الفئة الثانية فقد صرحت أن الشخص المناسب الاتخاذ القرار هو المدير وذلك بنسبة 29.67% عند مستوى الدلالة 40% مدعمة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة خميس مليانة .

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية العمال يفضلون أن تكون القرارات صادرة من خلال المشاركة العمالية ، وهذا رغبة منهم في المشاركة بأفكارهم واقتراحاتهم أثناء اتخاذ القرارات مع أخذها بعين الاعتبار لأنها تساعد في حل المشاكل بطرق الناجعة، فعن طريق المشاركة يتم وضع عدة بدائل واقتراحات والتي توصل إلى الحلول المناسبة التي تخدم أغراض التنظيم ،وكل هذا راجع إلى المشاكل والأخطاء التي يقع فيها مدير الإقامة بسبب القرارات الغير مناسبة والتي في معظم الأحيان تؤدي إلى حدوث خلافات ومشاكل تتطور إلى إضرابات عمالية حيث صرح احد العمال بأنه تم طرد المدير السابق بسبب القرارات المجحفة التي كان يتخذها و التي كانت تخلق مشاكل تتطور إلى خلافات بين العمال وبين المقيمين والعمال، وهذا اثر سلبا على سير المنظمة وخلق تصدعات تنظيمية أدت إلى تدخل النقابة والتنظيمات الطلابية التي رأت أن الحل الأنسب هو فصل المدير عن مهامه باعتباره لا يملك الكفاءة والخبرة اللازمة التي تخوله لهذا المنصب ، فالعمال يرون ان المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات تفتح مجالا واسعا لمعرفة كل المشاكل والعراقيل التي تواجه التنظيم ، كما أنها تفسح مجالا لتوسيع القدرات والخبرات ،إلى الجانب ذالك تمنح عدة اقتراحات وحلول مناسبة.

كما نجدهم يفضلون اتخاذ المدير للقرارات بمشاركة الإطارات نظرا لمستواهم الذي يسمح لهم بتقديم الاقتراحات وإصدار قرارات جيدة ورشيدة تخدم جميع الأطراف من مؤسسة وعمال، فعن طريق المشاركة يتم التغلب على جميع المشاكل و العراقيل التي تواجهها المؤسسة ، وذلك بتقديم جميع الحلول والاقتراحات و اختيار البديل الأنسب لحل المشكلة و الذي يدوره يتحول إلى قرار يتخذه المدير بمشاركة الإطارات.



شكل رقم (30): رأى العامل حول الشخص المناسب لاتخاذ القرار

إن عمال الإقامة الجامعية يفضلون في معظم الأحيان أن تكون القرارات التي تصدر من الإدارة بمشاركة العمال، وهذا حتى يتسنى لهم معرفة جميع المشاكل والعراقيل وتقديم الحلول المناسبة ، من خلال طرح جميع الاقتراحات والبدائل من طرف العمال للوصول إلى قرار صائب يخدم أغراض التنظيم ويرضي جميع الأطراف، مما يسهل عملية تنفيذه وتحسين الأداء وتطويره، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة، كما نجد بعض العمال يفضلون أن تكون القرارات صادرة من المدير و الإطارات أي بمشاركة الإطارات نظرا للكفاءات والخبرات والمهارات التي يتمتعون بها في تسيير شؤون المؤسسة، وهذا من أجل أن تكون القرارات أكثر مصداقية و عقلانية .

نتائج الفرضية الأولى:

من خلال دراستنا وتحليلينا لجداول الفرضية الأولى والمتعلقة بمشاركة العمال في اتخاذ القرار ودورها في تحسين أداء العامل والتي يمكن القول أنها تحققت نوعا ما:

- إن الشخص المسوؤل عن عملية اتخاذ القرار داخل هذه المنظمة هو المدير باعتباره المسؤول الأول ،ويحق له اتخاذ القرار الذي يراه مناسب ويخدم أغراض التنظيم، كما انه يسمح بمشاركة رؤساء المصالح وعمال التحكم دون مشاركة أعوان التنفيذ

- اتضح أن هاتين المنظمتين تواجهن عدة مشاكل في عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك المشاكل المتعلقة بالتسيير اليومي والتوظيف والأداء، وهذا أمر طبيعي بالنسبة لأي تنظيم حيث لا توجد منظمة خالية من المشاكل.

- توجد المشاركة العمالية داخل المنظمة ولكن تقتصر هذه المشاركة على فئة أعوان الإدارة دون أعوان التنفيذ باعتبارهم لديهم الخبرة والكفاءة ، كما أن مستواهم التعليمي ومناصب العمل التي يحتلونها داخل التنظيم تخول لهم الفرصة في المشاركة في وضع القرار داخل المنظمة ، أما عمال التنفيذ فإنهم لا يشاركون في وضع القرارات وذالك لعدة أسباب، إما لرفض المدير مشاركتهم أو لان مستواهم ومناصب العمل التي يشغلنها تتطلب التنفيذ دون التدخل في الأمور التنظيمية، كما نجد أن عمال التنفيذ يرفضون المشاركة في القرارات لأنهم يرون أن ذالك ليس من مسؤولياتهم داخل التنظيم.

- تتبع داخل المنظمة عدة أساليب وطرق في عملية تنفيذ القرارات أكثرها شيوعا أسلوب الإجبار الذي يفرض على أعوان التنفيذ من اجل التحكم في عملية التطبيق الفعلي والجيد للقرارات وعدم مخالفتها أو التهاون في تنفيذها ، كما نجد أسلوب المناقشة الذي يطبق مع أعوان الإدارة، وهذا ما يوضح ويؤكد النتيجة السابقة المتمثلة في مشاركة أعوان الإدارة في عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى ذالك نجد هناك أسلوب أخر والمتمثل في أسلوب الإقناع الذي يتبع مع كافة فئات العمال وهذا من اجل تجنب الوقوع في المشاكل وضمان التطبيق الفعال للقرارات.

- يهتم المدير بحل مشاكل العمال داخل المنظمة وهذا تجنبا لإضاعة الوقت وارتكاب المخالفات داخل التنظيم ، فالاهتمام بالعامل وحل مشاكله يجعله يشعر بالارتياح ويؤدي العمل بجد ومنه تحسين الأداء، كما أن الاهتمام بالعامل ومشاكله من طرف المدير دليل واضح على اهتمام التام بتوفير الجو المناسب للعمل .

- إن أهم الطرق المستعملة لإعلام العمال عن القرار هو الإعلان ، خاصة بالنسبة لأعوان التنفيذ باعتبارهم لا يشاركون في القرار وليس لديهم أي معلومات عن القرار ، لذالك يتم

إعلامهم عن طريق الملصقات التي تعلق في مختلف اللوحات الإعلانية الموجودة داخل المنظمة، أما أعوان الإدارة فيتم إعلامهم عن طريق الاجتماع ، وهذا طبعا بعد مشاركتهم في وضع هذه القرارات كما توجد وسائل اتصالية أخري تستعمل مع مختلف الفئات العمالية عند الضرورة أهمها: الهاتف الفاكس ، التقارير ، إلى جانب التبليغ الشفهي إن استلزم الأمر.

- وجود فروق لمتغير المؤثر العلمي حول أنماط المشاركة والمقترحات التي يمكن أن يقدمها المرؤوسين ، فكانت لصالح الحاصلين على دراسات العليا ،أما المعوقات فكانت لصالح الأفراد الحاصلين على مستوى الثانوي وما تحت، وهذا ما توصلت إليه أيضا دراسة البقمي فيصل بن سعيد حول "**واقع مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإستراتجية**"

- العمال راضين عن القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة ، كالقرارات الخاصة بالعمل والقرارات التي تخدم أغراض التنظيم، في المقابل نجد بعض العمال غير راضين عن القرارات الخاصة بالعقوبات التي تفرض داخل المنظمة ، كقرارات الخصم من الأجر والطرد إلى جانب قرارات التوظيف،حيث يعتبرونها قرارات تعسفية.

- إن رد فعل العامل في حالة صدور قرارا لا يرضيه يكون باللجوء إلى النقابة ومناقشته مع مختلف الأطراف (المدير ،رؤساء المصالح) إن دعت الضرورة لذالك ، وفي الأخير الخضوع لأمر الواقع وتنفيذ هذا القرار.

- إن دور القيادة في عملية اتخاذ القرار هو فرضه على العامل بالدرجة الأولى، كما أنها تسهم في صنعه واتخاذه بمشاركة الفاعلين داخل التنظيم ، بعدها يتم إعلانه للعمال قصد التنفيذ.

- لا تقدم حوافز للعمال داخل هذه المنظمة سوءا كانت مادية أو معنوية ، وهذا تصرف غير مناسب داخل أي تنظيم ، لأنه يحد من قدرات العامل وجهوده وإبداعاته ، التي يمكن أن تظهر عند تقديم الحوافز، و التي تعتبر المحفز والمشجع الرئيسي لبذل العامل جهود أكثر بغية تطوير العمل وتحسين الأداء.

- يحق للعامل تقديم آراءه واقتراحاته حول العمل وذالك لتوفر علبة الاقتراحات داخل المنظمة ورغم ذالك نجد أن بعض من أعوان التنفيذ لا يبادرون بتقديم الاقتراحات لأنهم يرون أن مستواهم لا يسمح لهم بالتدخل في الأمور الإدارية.

- إن رأي العامل حول الطريقة المناسبة لاتخاذ القرارات داخل المنظمة ، اتضحت من خلال تأكيد أغلبية العمال على أن المشاركة العمالية هي انسب الطرق لاتخاذ القرار داخل أي تنظيم مهما كان نوعه، لأنها تعتبر محفز قوى لتطوير أداء العامل.

" للثقافة التنظيمية داخل المؤسسة دور فعال في تطوير أداء العمال "

جدول رقم (20): نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج					
الفئة المهنية / نوع جو العمل	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي	
عدم وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به	9	%23.08	22	%19.47	31	%20.39	3	%9.68	14	%12.61	17	%11.97	48	%16.33
كثرة ندخل الآخرين في عملك	13	%33.33	38	%33.63	51	%33.55	6	19.35 %	39	% 35.14	45	%31.69	96	%32.65
تشعر بزيادة اعتمادك على الآخرين	2	%5.13	12	%10.62	14	%9.21	4	12.91 %	12	%10.81	16	%11.27	30	%10.20
يتم تكليفك بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء	11	%28.20	37	%32.74	48	%31.58	6	19.35 %	35	%31.53	41	%28.87	89	%30.27
وضوح العمل وجميع المهام والأوامر التي تكلف بها	4	%10.26	4	%3.54	8	%5.27	12	38.71 %	11	%9.91	23	%16.20	31	%10.45
المجموع	39	%100	113	%100	152	%100	31	%100	111	%100	142	%100	*294	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

من خلال الجدول الذي يبين نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين ،نجد نسبة 32.65% من المبحوثين الذين صرحوا بان جو العمل يتميز بكثرة تدخل الآخرين في عملهم مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة برج بوعرريج عند مستوى الدلالة 35.14%، بينما نجد نسبة 30.27% من المبحوثين الذين صرحوا بأنه يتم تكليفهم بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء عند مستوى الدلالة 32.74% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ التابعين لإقامة خميس مليانة، كما نجد نسبة 16.33% من المبحوثين صرحوا بان جو العمل يتميز بعدم وضوح طبيعة العمل الذين يقومون به ، وذالك عند مستوى الدلالة 23.08% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة ، و في الأخير نجد نسبة 10.45% من المبحوثين الذين صرحوا بان جو العمل يتميز بوضوح العمل وجميع المهام والأوامر التي يكلفون بها ، عند مستوى الدلالة 38.71% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

من خلال المعطيات يتضح أن معظم العمال صرحوا بان جو العمل يتميز بكثرة تدخل الآخرين في عملهم أو يتم تكليفهم بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء ، وهؤلاء المبحوثين أغلبيتهم من الفئة المهنية أعوان التنفيذ ، كما نجد أعوان التنفيذ يصفون جو العمل بعدم وضوح طبيعة العمل الذي يقومون به وكذالك يشعرون بزيادة اعتمادهم على الآخرين ، هذا ما يوضح أن أعوان التنفيذ يعانون من عدة مشاكل داخل جو العمل الذين يعملون فيه وهذا طبعا يؤثر على أدائهم لعملهم ويجعلهم غير راضين عن عملهم ، وهذا ما اتضح في تحليلنا للجدول الخاص برضا العمال داخل العمل الذي يبن أن عمال التنفيذ غير راضين عن عملهم إلا أنهم لا يتجرؤون على التدخل ، وذالك لأنهم يعتبرون أنفسهم ليس لديهم المستوى إلى جانب خوفهم من فقدان منصب عملهم ، ونحن نعرف مشكل البطالة الذي يعاني منه المجتمع الجزائري ،وهذا ما يجعل العامل الجزائري يعمل في ظروف قاسية ويفضل الصمت على أن يكون ضمن فئة البطالين بسبب غلاء المعيشة.

بينما نجد أن فئة عمال أعوان الإدارة يصفون جو العمل الذين يعملون فيه بوضوح العمل والمهام والأوامر التي يكلفون بها ، هذا ما يجعلهم راضين عن العمل ويؤدون مهامهم في ظروف جيدة تحفزهم على العمل وتحسين أدائهم.

نستخلص أن طبيعة جو العمل داخل هذه المؤسسة يسير ضمن اتجاهين وحسب الفئات العمالية داخل المؤسسة الأول: الخاص بأعوان التنفيذ الذين يؤكدون على أن جو العمل مزعج يتميز بالفوضى واللامسؤولية والتناقض مما اثر سلبا على رضاهم وأدائهم لعملهم.

الثاني:الخاص بأعوان الإدارة الذين يصفون جو العمل بالوضوح للعمل والمهام والأعمال الذين يكلفون بها.

من خلال هذه المعطيات الميدانية نستنتج أن لسلوك القيادة الإدارية اثر على نوع جو العمل داخل المنظمة، يتميز بثقافة مناخية يتم فيها تكليف المرؤوسين بأوامر متناقضة من عدد من القيادة الإدارية عبر عن هذا 89 مبحوث من أفراد العينة، مما يفسر قلة التنسيق بين مختلف الأطراف القيادية في المنظمة الخدماتية

في عملية التسيير، كما يفسر وجود قيادة إدارية تعمل على إظهار طابعها الرسمي السلطوي للمنصب المشغول، وليس عملها على إصدار أوامر متناسقة تعمل على تنسيق جهود العمل كقدرة جماعية للعمل، لأن اختلاف إصدار الأوامر يضعف مبادرة العمال في انجاز مهامهم كسلوك تنظيمي يعبر عن ثقافة مناخية تعزز فيها سلوك المبادرة، كما يضعف انتمائهم باعتبار قيادتهم الإدارية ليس لها وحدة الأمر في تسير المنظمة.

جدول رقم (21): القيادة الإدارية وبناء جو العمل الجماعي وخصائصه وفق المبحوثين

بناء جو العمل	الإقامة الجامعية / الفئة المهنية / خصائصه	1000 سرير- خميس مليانة						العناصر - برج بوعريريج						المجموع	
		أعوان إدارة		أعوان تنفيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفيذ		المجموع الجزئي			
نعم	التشاور مع المسؤول حول العمل	2	%10	5	%9.61	7	%9.72	7	%30.44	5	%8.33	12	%14.46	19	%12,26
	التفاهم وإبداء الرأي	1	%5	2	%3.85	3	%4.17	2	%8.70	2	% 3.33	4	%4.82	7	%4,51
	تعاون جماعيا بين العمال	6	%30	11	%21.15	17	%23.61	3	% 13.04	26	%43.34	29	%34.94	46	%29.68
	لم يحدد	3	%15	14	%26.92	17	%23.61	3	%13.04	7	%11.67	10	%12.05	27	%17,42
لا	أسلوب التسلط وفرض الرأي	2	%10	3	%5.77	5	%6.94	1	%4.35	3	%5	4	%4.82	9	%5.81
	انعدام المشاركة العمالية	2	%10	10	%19.23	12	%16.67	3	%13.04	10	%16.67	13	%15.66	25	%16.13
	اللامبالاة بالعمال	1	%5	2	%3.85	3	%4.17	1	%4.35	2	%3.33	3	%3.61	6	%3.87
	لم يحدد	3	%15	5	%9.62	8	%11.11	3	%13.04	5	%8.33	8	%9.64	16	%10.32
	المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول نلاحظ إن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن القيادة الإدارية تعمل على بناء جو عمل يتميز بخاصية التعامل الجماعي بين العمال والمشركة العمالية وذلك بنسبة 29.68% ، عند مستوى الدلالة 43.34% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، تليها نسبة 17.72% صرحوا بان القيادة تعمل على بناء جو العمل دون أن يحددوا خصائصه ،عند مستوى الدلالة 26.98% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة ، كما نجد نسبة 16.30% من المبحوثين صرّحوا بأن القيادة لا تعمل على بناء جو لانعدام التعاون والمشاركة العمالية ، كما نجد نسبة 12.25% من المبحوثين صرّحوا أن القيادة الإدارية تعمل على بناء جو عمل يتميز بالتشاور مع المسئول .

من خلال الجدول يتضح أن القيادة الإدارية داخل هاتين الإقامتين تعمل على بناء جو عمل من أهم خصائصه التعاون الجماعي بين العمال و التشاور مع المسئول حول العمل ،حيث يكون على أساس المشاركة الجماعية بالتشاور بين مختلف رؤساء المصالح لتجسيد فلسفة التعاون والعمل الجماعي، فيشترك الأفراد المتأثرون بالقرار في اتخاذه فتقدم خطة العمل من قبل الأفراد ، ثم يتم تمريرها عبر المستويات المختلفة ذات الصلة بموضوع الخطة، وبعد ذالك يتم تقييمها و تنفيذها بالإجماع التام ، كما أن من أبرز خصائصها التأكيد و يعني هذا سيطرة روح الفريق على الروح الفردية، ومع ذلك فإن على الجماعة العمل كفريق واحد إذا كانت تعمل وفــقا لفلسفة وروح الجماعة، فانتظام العلاقات و السلوك يعتمد على أسلوب الجماعة، كما أن عضوية الفرد في الجماعة تعتمد على توطيد الألفة والتعاون و المشاركة مع أكبر عدد ممكن من العاملين كذلك توزيع المسؤولية واتخاذ القرار تقع المسؤولية على تحمل نتائج القرار على الجميع

كما نجد نسبة من المبحوثين صرّحوا أن القيادة الإدارية لا تعمل على بناء جو عمل واضح الخصائص وذلك لقلة المشاركة العمالية في هذا السياق.

جدول رقم (22): الأشخاص الذين يفضل المسؤول العمل معهم

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
المبادرون في تجديد العمل	4	%20	8	%15.38	12	%16.67	1	%4.35	10	%16.67	11	%13.25	23	%14,84
القادرون على التعاون معهم	3	%15	15	%28.85	18	%25	6	%26.09	18	%30	24	%28.92	42	%27,10
الموالين لهم	5	%25	2	%3.85	7	%9.72	5	% 21.74	17	%28.33	22	%26.51	29	%18,71
الأقدر لتحمل المسؤولية	8	%40	27	%51.92	35	%48.61	11	%47.82	15	%25	26	%31.32	61	%39,35
المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول الذي يبين الأشخاص الذين يفضل المسؤول التعاون معهم ، نجد نسبة 39,35% من المبحوثين صرحوا بان المدير يفضل التعامل مع الأشخاص القادريين على تحمل المسؤولية عند مستوى الدلالة 51.92% ، مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة ،تليها نسبة 27,10% من المبحوثين صرحوا بان المسؤول يفضل التعامل مع الأشخاص القادرين على التعاون معهم عند مستوى الدلالة 30% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج، ونجد نسبة 18.71% صرحوا بان المسؤول يفضل التعاون مع الأشخاص الموالين له.

من خلال المعطيات يتبين أن المسؤول يتبع في سياسة تعامله داخل العمل عملية التفضيل للعمال حيث نجده يتعامل أكثر مع العمال القادريين على تحمل المسؤولية والتعاون معهم ، فالقائد قبل أن يقرر كيف يقود مجموعة معينة، فإن عليه أن يعرف خصائص هذه الجماعة وديناميكياتها ومدى تماسكها والبناء ألقيمي والأخلاقي والمعرفي لديها ومعتقداتهم وإيمانهم بالأهداف التي يسعون إلى تحقيقها، كل ذلك يسهل مهمة القائد في السيطرة على سلوكات والعمل ، بحيث يوجه سلوكه بطريقة تلتقي مع حاجات الأفراد اتجاه الهدف العام ويساعده هذا الفهم في أن يكون مقنعا وقريبا من أنفسهم، ة فإن نجاح القائد أو فشله مرهون بمدى معرفته بالمجموعة التي يقودها لأنه إزاء ذلك يستطيع أن يقرر نوع السلوك المناسب الذي ينسجم مع قدرات وإمكانيات الجماعة ومعرفة مدى قدرة المرؤوسين على تحمل المسؤولية ورغبتهم في النضج الثقافي والخبرة ، أو توفير قدر كبير من المعرفة والخبرات السابقة للوصول إلى نضج مرتفع ،الذي يقاس عليه مدى فعالية القيادة وفقا لسلوك المهمة المتمثلة في السلوك التوجيهي للقائد بخصوص أداء المرؤوسين للمهمة المطلوبة، وسلوك العلاقة المتمثل في مدى ممارسة القائد للاتصال المفتوح متعدد الأطراف مع مرؤوسه قصد تقديم العون والنصح والدعم والتعاطف من اجل العمل على تحقيق الأهداف التي أنشئ التنظيم لأجلها .

جدول رقم (23): دور القيادة في توفير جو مناسب لحل الخلافات علنا وتأثير ذلك على أداء العامل

	الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج							
توفير جو العمل	الفئة المهنية / تأثيره على أداء العامل	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		المجموع	
نعم	يسهل تأديتي لعملي	5	%25	11	%21.15	16	%22.22	8	%34.78	26	%43.33	34	%40.96	50	%32.26
	اعمل بارتياح وجد	3	%15	16	%30.77	19	%26.39	6	%26.09	6	% 10	12	%14.46	31	%20
لا	شعور بالملل	3	%15	7	%13.46	10	%13.89	6	%26.09	22	%36.67	28	%33.73	38	%24.52
	اللامبالاة بالعمل	9	%45	18	%34.62	27	%37.5	3	%13.04	6	%10	9	%10.85	36	%23.22
	المجموع	20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول الإحصائي الذي يبين دور القيادة في توفير جو مناسب لحل الخلافات وتأثير ذالك على أداء العامل، نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بان القيادة تعمل على توفير الجو المناسب لحل الخلافات بين العمال، وهذا ما ساعد على تأديتهم للعمل ،حيث نجد نسبة 32.26% من المبحوثين صرحوا بان توفر الجو المناسب لحل الخلافات يسهل من تأديتهم للعمل عند مستوى الدلالة 43.66% ، مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، ونجد أيضا نسبة 20 % من المبحوثين الذين صرحوا بان توفر جو العمل المناسب لحل الخلافات يجعلهم يعملون بارتياح وجد ، عند مستوى الدلالة 30.77% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

بينما نجد نسبة 24.52% من المبحوثين الذين صرحوا بان عدم توفر الجو المناسب لحل الخلافات داخل العمل يشعرهم بالملل مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج عند مستوى الدلالة 36.67%، و نسبة 23.22% من المبحوثين صرحوا باللامبالاة للعمل عند مستوى الدلالة 45% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة.

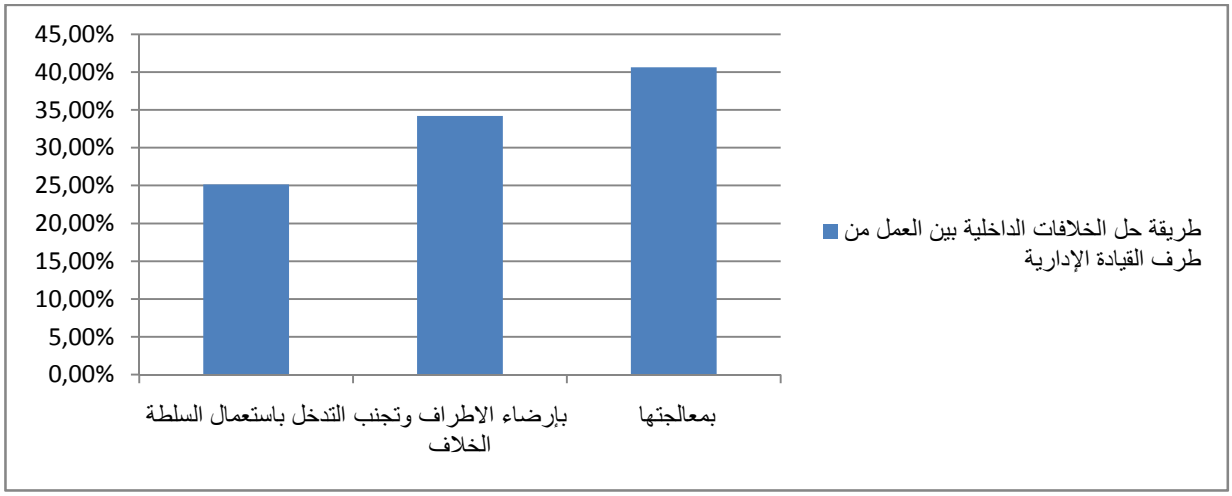
من خلال المعطيات يتضح أن القيادة الإدارية داخل هذه المؤسسة تعمل على توفير جو العمل المناسب لحل الخلافات بين العمال ، وهذا مؤشر ايجابي ودال مباشر على علاقة ذالك بتحسين أداء العمال،إذ نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بان توفر الجو المناسب للعمل يسهل من تأديتهم لمهامهم ، كما يجعلهم يشعرون بالجد والارتياح وهذا ما يؤدي إلى تحسين أدائهم وتطويره، كمل نجد فئة من العمال الذين يتذمرون بالتصريح بان القيادة لا توفر لهم جو العمل المناسب لحل الخلافات ، هذا ما يجعلهم غير مبالين بالعمل كما يؤثر على نفسيتهم داخل العمل من خلال الشعور بالملل ، وهذا له تأثير سلبي على أداء هذه الفئة من العمال ، لذا نجد المؤسسة تعاني من بعض المشاكل في القرارات ، وهذا ما تبين من خلال تحليلنا لمعطيات الجدول المتعلق بمشاكل حول القرارات داخل المؤسسة.

في الأخير يمكننا القول أن الإقامة الجامعية تهتم وتعمل دائما على توفير جو عمل مناسب للعمال، من اجل العمل في ظروف مناسبة تساعدهم على تأدية مهامهم على أحسن وجه ، وبالتالي تحسين وتطوير الأداء داخل المؤسسة.

جدول رقم(24): طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة												العناصر برج بوعريريج									
الفئة العمالية الجنس الإجابة	أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي				أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي	
	ذكر		أنثى		ذكر		أنثى						ذكر		أنثى		ذكر		أنثى			
باستخدام السلطة	7	%58.33	2	%25	3	%6.82	1	%12.5	13	%18.06	3	%23.08	17	%32.69	4	%50	26	%31.32	39	%25.16
بإرضاء الأطراف	3	%25	1	%12.5	18	%40.9	4	%50	26	%36.11	3	%23.08	21	%40.39	2	%25	27	%32.53	53	%34.19
بمعالجتها	2	%16.67	5	%62.5	23	%52.27	3	%37.5	33	%45.83	7	%53.84	14	%26.92	2	%25	30	%36.15	63	%40.65
المجموع	12	%100	8	% 100	44	% 100	8	%100	72	% 100	13	%100	52	% 100	8	%100	83	%100	155	%100

يتضح من خلال الجدول الذي يبين طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه يتم معالجتها عن طريق النقاش وذالك بنسبة 40،65% مدعمة من طرف أعوان الإدارة إناث لإقامة خميس مليانة عند مستوى الدلالة 62،5%، ونجد نسبة 19،34% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم حل المشاكل بالإرضاء جميع الأطراف وتجنب الخلاف مدعمة من طرف أعوان التنفيذ ذكور عند مستوى الدلالة 9،40% ،كما نجد نسبة 16،25% من المبحوثين صرحوا بأنه يتم حل المشاكل والخلافات بتدخل السلطة.



شكل رقم(31): طريقة حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية

من خلال المعطيات نستكشف أن عملية حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية تتم بعدة طرق أهمها معالجة المشاكل عن طريق النقاش، وأيضا محاولة إرضاء جميع الأطراف وتجنب الخلاف وهذا يبين أن القيادة الإدارية داخل هذه المؤسسة تعمل على توفير الجو المناسب من اجل حل جميع الخلافات والمشاكل داخل العمل وتوضيح المهام والعمل وهذا يساعد على تحسين الأداء وتطويره .

إذن يمكن القول أن الإقامة الجامعية في طريقة تسيرها تتبع أسلوب جيد من اجل الحفاظ على التوازن الداخلي للنظام العام للمؤسسة، وذالك من خلال توفير جو المناسب لحل المشاكل والخلافات ومواجهة مختلف العراقيل التي تعترض العمل باتخاذ القرارات والحلول المناسبة التي تعود بالمنفعة لجميع الأطراف كما تعمل على نشر الثقافة التنظيمية داخل العمل ، من خلال الوعي التنظيمي لكل ما يدور داخل المؤسسة من برامج وخطط ورقابة ومختلف العناصر التنظيمية التي تساهم بشكل مباشر في تطوير وتحسين الأداء داخل المنظمة.

جدول رقم (25): يبين كيفية تنظيم القيادة الإدارية لعمل مرؤوسيها

الإقامة الجامعية		1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج					
الفئة المهنية / الإجابة		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي	
نعم	حسب برنامج فريق العمل	3	%15	12	%23.08	15	%20.83	6	%26.09	16	%26.67	22	%26.50
	حسب بطاقة منصب العمل	5	%25	9	%17.31	14	%19.45	7	%30.43	25	% 41.67	32	%38.56
	ليس هناك برنامج	2	%10	1	%1.92	3	%4.16	5	%21.74	6	%10	11	%13.25
لا ينظم العمل		10	%50	30	%57.69	40	%55.56	5	%21.74	13	%21.66	18	%21.69
المجموع		20	%100	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100

المجموع	
37	%23.87
46	%29.68
14	%9.03
58	%37.42
155	%100

يتبين من خلال الجدول الذي يوضح كيفية تنظيم القيادة الإدارية لعمل مرؤوسيها أن أغلبية العمال صرحوا بان القيادة الإدارية تعمل على تنظيم عملهم ، فمن بين 97 مبحوث من مجموع العينة نجد نسبة 29.68% صرحوا بان القيادة تنظم عملهم حسب بطاقة منصب العمل مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج بنسبة 41.67%.،ونجد نسبة 23.87% صرحوا بان تنظيم العمل يتم حسب فريق العمل .

بينما نجد 58 من المبحوثين والذين يمثلون نسبة37.42% من مجموع العينة صرحوا بان القيادة الإدارية لا تنظم العمل، عند مستوى الدلالة 57.09% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

يتضح من خلال إجابات المبحوثين أن القيادة الإدارية داخل هذه المؤسسة تعمل على تنظيم العمل من خلال بطاقة منصب العمل ، أي أنها تقوم بتوزيع المهام لعمالها كل حصب منصبه وتخصصه الذي ينتمي إليه وهذا من اجل الحفاظ على السير الحسن للعمل وتجنب الأخطاء ، كما تتبع أيضا أسلوب العمل في شكل فرق عمل أي أنها تخلق جماعة عمل داخل المنظمة ، وهذا له دور كبير في تطوير مهارات وقدرات العمال واكتشاف الكفاءات من خلال غرس روح المبادرة و العمل الجماعي والتنافس حول الأحسن ، كما أن العمل في شكل جماعة يساعد العامل على تحسين أدائه والشعور بالراحة وتجنبه الملل والوحدة اللذان يكونان سببا في تهاونه عن العمل.

وهذا ما تؤكده النظرية الوظيفية التي تنظر إلى القيادة الإدارية باعتبارها وظائف تنظيمية يجب القيام بها من خلال توزيعها على الجماعة، وتشير هذه النظرية إلى أن للقائد وظائف أهمها:

– تحديد أهدافه الجماعة والتخطيط لتحقيقها، و رسم سياسة الجماعة وتوزيع الأدوار والحفاظ على القيم السائدة و الاتجاهات و المعايير و المعتقدات، وتوجيه أفكار الجماعة وإثراء ثقافتها، ونقل الخبرة إليها وزيادة معرفتها، والحفاظ على النظام من خلال سياسة الثواب والعقاب.

– تحديد المثل الأعلى لنماذج السلوك الواجب إتباعها، وحل الصراعات داخل الجماعة بعدالة موضوعية مطلقة، و الحفاظ على استمرار الجماعة وبنائها وجهودها ، و تحسين العلاقة القائمة بين الأعضاء وحفظ تماسك الجماعة فنعتبرها وظيفة تنظيمية ، و أيضا تأكيد التفاعل الاجتماعي للجماعة وتنسيق السياسات نحو تحقيق الأهداف و الحفاظ على روح الجماعة ومعنوياتها واعتبار القائد رمز للجماعة.

فالقيادة الإدارية داخل هذه الإقامة تلعب دورا فعالا في الحفاظ على التوازن الداخلي للمؤسسة من خلال تنظيم العمل كل حسب تخصصه، وذالك حسب وظائف التي اقترحتها النظرية الوظيفية فيما يخص القيادة الإدارية.

جدول رقم (26): تلبية المؤسسة لمتطلبات العامل وأثر ذلك في استقراره داخل التنظيم

الإقامة الجامعية	1000 –سرير خميس مليانة						العناصر – برج بوعريريج						المجموع	
متطلبات العامل / تأثر العامل	تلبي متطلباته		لا تلبي متطلباته		المجموع الجزئي		تلبي متطلباته		لا تلبي متطلباته		المجموع الجزئي			
البقاء في العمل	9	%100	47	%74.60	56	%77.78	22	%100	25	%40.99	47	%56.63	103	%66.45
الانتقال من العمل	/		6	%9.52	6	%8.33	/		17	%27.87	17	%20.48	23	%14.84
البقاء المؤقت	/		10	%15.88	10	%13.89	/		19	%31.14	19	%22.89	29	%18.71
المجموع	9	%100	63	%100	72	%100	22	%100	61	%100	83	%100	155	%100

يوضح الجدول متطلبات العامل داخل المؤسسة وتأثيرها على استقراره إذ نجد أغلبية المبحوثين صرحوا بأن المؤسسة لا تلبي متطلبا تهم ، فمن بين 63 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بان المؤسسة لا تلبي متطلباتهم ، نجد نسبة 74.60% صرحوا بالبقاء في العمل ، في حين نجد نسبة 15.88% صرحوا بالبقاء المؤقت في العمل ، ونسبة9.52% صرحوا بأنه في حالة عدم توفير متطلباتهم في العمل سينتقلون من المؤسسة، ومن بين 9 مبحوث صرحوا بان المؤسسة تلبي متطلباتهم داخل التنظيم نجد نسبة 100% صرحوا بان ذالك يساعد على بقائهم في العمل.

أما عن إقامة برج بوعريريج فنجد: من بين 61 مبحوث صرحوا بأن المؤسسة لا تلبي متطلباتهم داخل المؤسسة ، نجد نسبة 40،99% صرحوا بأنه رغم عدم توفر متطلباتهم إلا أنهم يفضلون البقاء في العمل، و نسبة 31, 25% صرحوا بأنهم يبقون في العمل مؤقتا، ومن بين 22 مبحوث لإقامة صرحوا بان المؤسسة تلبي متطلباتهم داخل المؤسسة نجد نسبة 100% صرحوا بان ذلك ساعد على بقائهم في العمل.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بأن المؤسسة لا تلبي متطلباتهم داخل العمل إلا أنهم يفضلون البقاء بالعمل داخل المؤسسة ، وهذا يوضح لنا مدى سكوت العامل عن حقوقه وعدم مبالاته بالعمل والسبب يعود إلى أن العامل الجزائري هو دائما في حاجة ماسة للعمل من اجل توفير احتياجاته ومتطلبات الحياة لعائلته ، إذ نجده في اغلب الأحيان متمسكا بوظيفته ولا يعارض أو يناقش رؤسائه خوفا من فقدان منصب عمله ، بسبب أزمة العمل الحالية إذ نجد نسبة البطالة كبيرة جدا داخل المجتمع الجزائري هذا ما يفسر التسيير والتنظيمات اللاعقلانية داخل المؤسسات الجزائرية ، إلى جانب غياب الثقافة التنظيمية التي تعتبر مهمة داخل أي تنظيم حتى تجعل من العامل شخصا موثوقا يعرف حقوقه وواجباته اتجاه الهيئة التي يتعامل معها، بينما نجد قلة من العمال الذين يفضلون الانتقال من المؤسسة وتقديم الاستقالة بسبب عدم توفر متطلباتهم داخل التنظيم، وهناك نسبة قليلة من العمال الذين توفر لهم الإقامة متطلباتهم مما ساعد على بقائهم في العمل و استقرارهم داخل المؤسسة، وجعلهم يؤدون مهامهم وأعمالهم على أكمل وجه وهذه المتطلبات يحصل عليها العمال عن طريق القرارات التي تصدر من القائد ، هذا ما ساعد على تحسين أدائهم ورضاهم على عملهم.

إن الإقامة الجامعية لا تلبي كل متطلبات العمال داخل العمل ، ورغم هذا نجد إن العمل متمسك بمنصب عمله ويقوم بتنفيذ كل الأعمال والمهام والقرارات التي تصدر داخل الإقامة ، وهذا من اجل تأديتهم لأعمالهم والقيام بتنفيذ وانجاز المهام الموكل إليهم، فللقرارات دور كبير في تلبية حاجات ومتطلبات العمال.

جدول رقم (27): نوعية الوسائل الموجودة داخل المؤسسة

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
نوعية الوسائل / رد فعل العامل	مناسبة لانجاز المهام		غير مناسبة لإنجاز المهام		المجموع الجزئي		مناسبة لانجاز المهام		غير مناسبة لإنجاز المهام		المجموع الجزئي			
عدم الرضا		/	7	15.91 %	7	%9.72		/	9	%20.93	9	%10.84	16	%10.32
اللامبالاة	/		7	15.91 %	7	%9.72		/	3	%6.98	3	%3.62	10	%6.45
صعوبة التلاؤم مع جو العمل	/		30	68.18 %	30	%41.67		/	31	%72.09	31	%37.35	61	%39.36
الرضا عن المهام	28	%100		/	28	%38.89	40	%100		/	40	%48.19	68	%43.87
المجموع	28	%100	44	%100	72	%100	40	%100	43	%100	83	%100	155	%100

نكتشف من الجدول ما إذا كانت الوسائل مناسبة لانجاز المهام إذا نلاحظ أنه ليس هناك فارق كبير من ناحية التعبير عن نوعية الوسائل الموجودة داخل المؤسسة:

فمن بين 40 مبحوث لإقامة برج بوعريريج صرحوا بأن الوسائل مناسبة لانجاز المهام نجد نسبة 100% صرحوا بأنهم راضين عن المهام التي توكل إليهم ، ومن بين 43 مبحوث صرحوا بأن الوسائل غير مناسبة الانجاز المهام نجد نسبة72،09% صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في التلاؤم مع جو العمل ونسبة 20،93 % صرحوا بأنهم غير راضين .

أما فيما يخص إقامة خميس مليانة من بين28 مبحوث صرحوا بان الوسائل مناسبة لانجاز المهام ،نجد نسبة من المبحوثين صرحوا بأنهم راضين عن المهام، و من بين44 مبحوث صرحوا بان الوسائل غير مناسبة لانجاز المهام نجد نسبة 68.18% صرحوا بان ذالك يخلق صعوبة في تلاؤمهم مع جو العمل ونجد نسبة15.91% صرحوا بان ذاك يجعلهم عير راضين عن العمل ونفس النسبة صرحوا باللامبالاة.

من خلال المعطيات يتضح أن الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة غير مناسبة لانجاز المهام و الأعمال التي يطلب من العمال القيام بها داخل المؤسسة ، هذا ما اثر سلبا على تأديتهم لمهامهم بسبب صعوبة التلاؤم مع جو العمل.

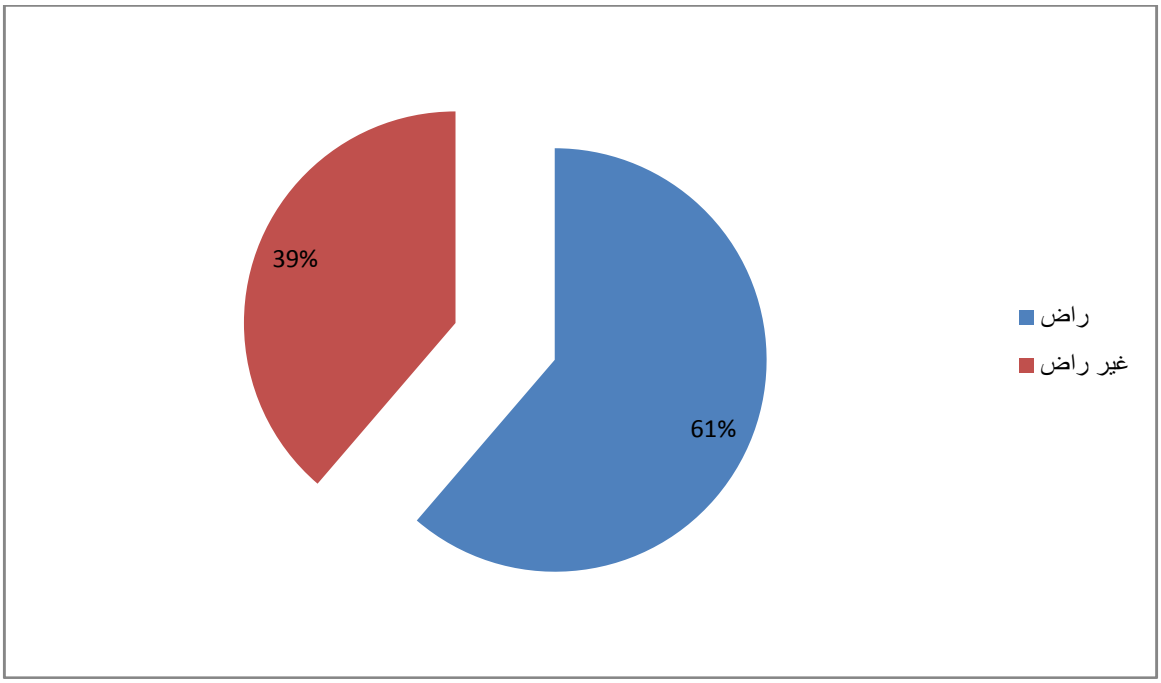
جدول رقم (28): شعور العامل بالولاء والانتماء لجماعة العمل ومدى رضاه عن هذه العلاقة

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الانتماء لجماعة العمل / الرضا عن طبيعة هذه العلاقة	ينتمي للجماعة		لا ينتمي للجماعة		المجموع الجزئي		ينتمي للجماعة		لا ينتمي للجماعة		المجموع الجزئي			
راض	46	%88.46	3	%15	49	%15.91	45	%81.82	1	%3.57	46	%55.42	95	%61.29
غير راض	6	%11.54	17	%85	23	%15.91	10	%18.18	27	%96.43	37	%44.58	60	%38.71
المجموع	52	%100	20	%100	72	%100	55	%100	28	%100	83	%100	155	%100

من خلال قراءتنا لهذا الجدول الإحصائي، نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم ينتمون لجماعات العمل وهم راضون عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعات.

من بين52 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بأنهم ينتمون لجماعة العمل، نجد نسبة88.46% صرحوا بأنهم راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة، تقابلها نسبة11.54% صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة،ومن بين 20 مبحوث صرحوا بأنهم لا ينتمون لجماعة العمل نجد نسبة 85% صرحوا بأنهم غير راضين بذالك، ونسبة15 % صرحوا بأنهم راضين على ذالك.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج فمن بين 55 مبحوث صرحوا بأنهم ينتمون لجماعة العمل لنجد نسبة 81،82% صرحوا بأنهم راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعات تقابلها 18،18 % صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة، و من بين 28 مبحوث صرحوا بأنهم لا ينتمون لجماعة العمل، نجد نسبة 96،43% صرحوا بأنهم غير راضين عن طبيعة علاقتهم بالجماعة تقابلها نسبة 3،57 % صرحوا بأنهم راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة .



شكل رقم (32): شعور العامل بالولاء والانتماء لجماعة العمل ومدى رضاه عن هذه العلاقة

من خلال المعطيات نلاحظ بان أغلبية العمال ينتمون إلى جماعة العمل داخل المؤسسة ، كما أنهم راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة، باعتبار أن الجماعة تؤثر على مدركات ومفاهيم ومعتقدات وتصرفات العامل ، من خلال ما تسيطر عليه من المعلومات، إذ يلجا العامل للاستفسار عن المعلومات فهي تتحكم في كثير من مصادر المعلومات التي يعتمد عليها العامل لتكوين مدركاته و مفاهيمه عن المنظمة ونظامها والرؤساء والأجر وغير ذلك ، فالفرد يلجأ للانضمام لجماعة العمل لأنها توفر له الأمن

و الحماية والسلام ، كما تساعده في التأقلم مع منصب عمله و استقراره داخل المؤسسة ، كما أن الجماعة بشكل عام تطور مع الزمن عادات التعاون و التنسيق وحل المشاكل بطريقة مجدية وفعّالة، كالجماعة التي أفرادها لديهم خلفيات متشابهة وذات مستويات ثقافية واجتماعية قريبة من بعضها البعض بشكل أسرع وأسهل، لذا نجد أن الكثير من العمال يفضلون تكوين جماعات عمل من نفس المستوى ولها ثقافات واتجاهات متشابهة من اجل الحفاظ على تماسكها وقوتها في التأثير داخل التنظيم ، وأيضا علاقة الجماعة مع القائد، فنوعية المنهج القيادي مختلطة مع طبيعة العمل و نظام الحوافز المعمول به و طبيعة الأهداف و مدى انعكاسها على صالح الجماعة، له تأثير كبير على فعالية الجماعة وتوجيهها و اندفاعها نحو تحقيق الأهداف.

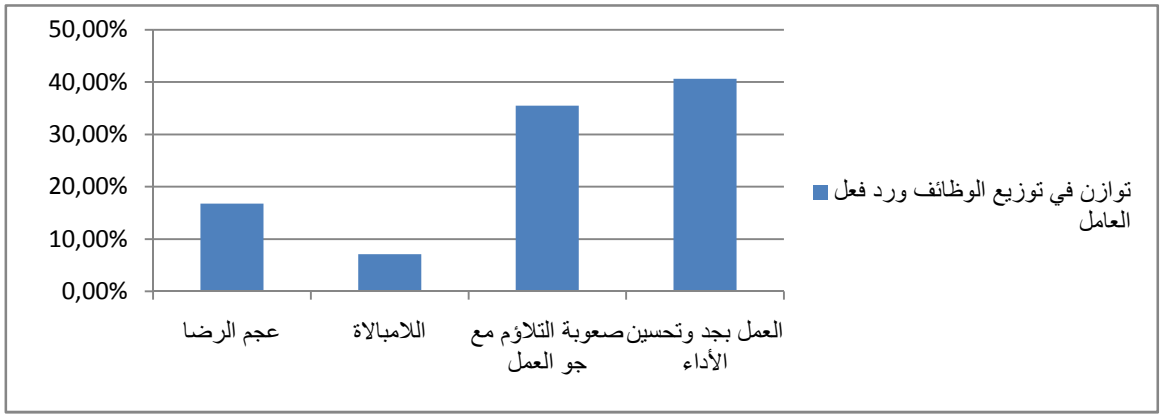
كما نجد فئة قليلة من العمال لا ينتمون للجماعة إلا أنهم غير راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة فهم يفضلون الانتماء لجماعة العمل من اجل اكتساب خبرات ومهارات في التعامل مع الآخرين والمشاركة في كل الأفكار والأعمال والخبرات والمهارات والثقافات التي يتزود بها العامل من خلال احتكاكه بجماعة العمل.

جدول رقم (29): التوازن في توزيع الوظائف ورد فعل العامل

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
توازن الوظائف / رد فعل العامل	يوجد توازن في توزيع الوظائف		لا يوجد توازن في توزيع الوظائف		المجموع الجزئي		يوجد توازن في توزيع الوظائف		لا يوجد توازن في توزيع الوظائف		المجموع الجزئي			
عدم الرضا	/		%48.65	18	%23.61	17	/		%15.52	9	%10.84	9	%16.77	26
اللامبالاة	/		%5.41	2	%2.78	2	/		%15.52	9	%10.84	9	%7.10	11
صعوبة التلاؤم مع جو العمل	/		%42.24	16	%20.83	15	/		%68.96	40	%48.20	40	%35.48	55
العمل بجد وتحسين الأداء	%100	35	%2.70	1	%52.78	38	%100	25	/		%30.12	25	%40.65	63
المجموع	%100	35	%100	37	%100	72	%100	25	%100	58	%100	83	%100	155

يبين الجدول إن كان هناك توازن في توزيع الوظائف داخل المؤسسة إذ نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن ليس هناك توازن في توزيع الوظائف داخل المؤسسة. فمن بين35 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بان هناك توازن في توزيع الوظائف ،نجد نسبة 100% صرحوا بان ذالك يجعلهم يعملون بجد ويحسن من أدائهم لعملهم، ومن بين37 مبحوث صرحوا بأنه ليس هناك توازن في توزيع الوظائف ،نجد نسبة 48.65% صرحوا بأنهم غير راضين على ذالك،ونسبة 42.24% من المبحوثين صرحوا بان لديهم صعوبة في التلاؤم مع جو العمل.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج فنجد من بين 58 مبحوث صرحوا بأنه ليس هناك توازن في توزيع الوظائف نجد نسبة 68،96 % صرحوا بأنهم يجدون صعوبة في التأقلم مع جو العمل ونجد نسبة 15،52% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يبالون ولا يهتمون لذالك وكذالك نفس النسبة أكدوا على عدم رضاهم عن العمل في هذه الظروف ، ومن بين 25 مبحوث صرحوا بأنه يوجد توازن في توزيع نجد نسبة 100%صرحوا بأن ذالك ساعدهم في العمل بجد وتحسين أدائهم .



شكل رقم (33): التوازن في توزيع الوظائف ورد فعل العامل

من خلال المعطيات يتضح أنه ليس هناك توازن في توزيع الوظائف داخل الإقامة الجامعية ، وهذا ما اثر سلبا على نفسية العامل داخل المؤسسة وسبب له مشكل يتمثل في صعوبة التلاؤم مع جو العمل والذي بدوره اثر على تأديته لمهامه ، فعدم شعور العامل بالراحة والطمأنينة داخل العمل يجعله دائما متوترا وحائرا ، وهذا ما يؤدي إلى وقوع الأخطاء والمخالفات التي توثر سلبا على أهداف المؤسسة ، في مقابل نجد فئة من العمال الذين صرحوا بوجود توازن في توزيع الوظائف ، هذا ما ساعدهم على التلاؤم مع جو العمل وزاد من رضاهم على وظائفهم، أي أن لكل عامل منصب عمل خاص به يلاءم مستواه المهني، وتنسب إليه مجموعة من الوظائف التي يلتزم بتأديتها على أكمل وجه هذا ما ساعد العمال على الاستقرار في وظائفهم ، و أدى إلى زيادة نشاطهم وتحسين الأداء.

جدول رقم (30): الوقت الذي يجد فيه المرؤوسين حرية في العمل

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفــيذ		المجموع الجزئي			
كلما أردت ذلك	12	%60	18	%34.62	30	%41.67	16	%69.57	36	%60	52	%62.65	82	%52.90
في غياب رئيسك عن العمل	3	%15	12	%23.08	15	%20.83	3	%13.04	20	%33.33	23	%27.71	38	%24.52
كلما غابت الرقابة الإدارية عنك	5	%25	22	%42.30	27	%37.5	4	%17.39	4	%6.67	8	%9.64	35	%22.58
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

يتبين من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بانهم يجدون حرية في العمل كلما أرادوا ذالك وذالك بنسبة 52.90% عند مستوى الدلالة 69.57% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج تليها نسبة24.52% صرحوا بأنهم يجدون حرية في العمل كلما غاب مرؤوسيهم عند مستوى الدلالة 33.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، كما نجد نسبة 22.58% من المبحوثين صرحوا بأنهم يجدون حرية في العمل كلما غابت الرقابة الإدارية عند مستوى الدلالة 42.30% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

نلاحظ من المعطيات أن أغلبية المبحوثين يجدون حرية في العمل كلما أرادوا ذالك ، وهذا ما يوضح أن الأسلوب المتبع في ممارسة عملية الرقابة يناسب معظم العمال ، حيث انه رغم وجود الرقابة إلا انه نجد العامل يأخذ حريته في ممارسة الأعمال كلما أراد ذالك ، وليس هناك طرق تفرض على العامل وتجبره على العمل في أوقات دون الأخرى، بل عليه تطبيق الأعمال الموكل إليه دون إهمال وتضييع الوقت أو ارتكاب الأخطاء، كما يبن هذا أن أسلوب الرقابة المتبع داخل هاتين المنظمتين مرن ومريح لذ نجد العامل يتقبله بكل روح معنوية تجعله متفهما ينفذ أعماله دون الشعور بأنه مقيد ، بينما نجد فئة قليلة من العمال يجدون حرية في العمل أثناء غياب رؤسائهم أو خلال غياب عملية الرقابة ، لأنهم يرون أن الرقابة تحد من تحركاتهم بحرية، ويعتبرونها مصدر إزعاج، وهذا ما يبين أن هذه الفئة من العمال لا تحبذ أي نوع من الرقابة لأنهم يعتبرونها غير مناسبة ، وهذا ما نجده في أي تنظيم حيث لا يمكن خلوه من معارضين سوءا للقرارات أو للرقابة وغيرها.

جدول رقم (31): الإجراءات التي يرغب المبحوثين أن تتغير في ظل جو العمل مع قائدهم

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
نضم وإجراءات العمل	14	%50	36	%42.86	50	%44.64	13	%56.52	20	%30.30	33	%37.08	83	%41,29
طريقة معاملته لك	7	%25	15	%17.86	22	%19.65	2	%8.70	1	%1.52	3	%3.37	25	%12.44
أسلوب رقابته عليك	3	%10.71	15	%17.86	18	%16.07	3	%13.04	16	%24.24	19	%21.35	37	%18.41
جماعة العمل	4	%14.29	18	%21.42	22	%19.64	5	%21.74	29	%43.94	34	%38.20	56	%27.86
المجموع	28	%100	84	%100	112	%100	23	%100	66	%100	89	%100	*201	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم يرغبون في إن تتغير نظم وإجراءات العمل ، وذالك بنسبة 29.41% عند مستوى الدلالة 52.56% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج ، ونجد نسبة 27.86% من المبحوثين صرحوا بأنهم يفضلون أن تتغير جماعة العمل التي يعملون معها ، وذالك عند النسبة 43.94% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج كما نجد نسبة 18.41% من المبحوثين يرغبون في أن يتغير أسلوب الرقابة ، ونسبة 12.44% يرغبون في أن تتغير طريقة معاملتهم داخل العمل.

يتبين من خلال المعطيات أن جو العمل داخل الإقامة الجامعية يتميز بالصراع ، هذا نظرا لما نلاحظ في أن اغلب العمال يرون انه من الأفضل تغيير طرق وإجراءات العمل ، وهنا يتبين أن طرق وإجراءات العمل المتبعة داخل الإقامة غير مناسبة ، ولا تتلاءم مع ما يطمح إليه العامل ، وهذا له اثر سلبي على أدائهم لعملهم حيث يشعرون بعدم الاستقرار داخل العمل ، إلى جانب ذلك نجد فئة من العمال يرغبون في تغيير جماعة العمل ، هذا ما يبين أن علاقات العمل غير مناسبة.

كما نجد فئة من المبحوثين يرغبون في تغير أسلوب الرقابة متبع داخل المنظمة ، فعملية الرقابة هي تصحيح ما وقع من الأخطاء وتقويم الانحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا ، وتوجيه العاملين إلى تحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية بالمكافآت والترقيات وتقدير ما يؤدي إلى تعاظم ارتباطهم بمنظمتهم الإدارية وزيادة حماسهم لتحقيق أهدافها ، كما لها دور في إرضاء العامل، فان كان أسلوب الرقابة المتبع سيئ فان ذالك حتما سيؤثر على أداء العامل لواجباته واستقراره داخل المنظمة.

وباختصار نستنتج أن العمال داخل الإقامة الجامعية إضافة إلى أنهم يرغبون في تغير إجراءات وطرق العمل الغير مناسبة نجد أيضا جماعة العمل التي تحكم العلاقات الإنسانية داخل العمل ، فهي أيضا تجعل من العامل يعاني داخل التنظيم ، وما زاد من معانات العامل هو أسلوب الرقابة الذي يرفضه وكل هذا له تأثير سلبي في استقراره داخل المنظمة ، وبالتالي يؤثر على أدائه لعمله.

جدول رقم (32): خصائص أسلوب تسيير القيادة الإدارية

الإقامة الجامعية		1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
تنفيذ القوانين بمرونة		3	%15	6	%11.54	9	%12.5	1	%4.35	3	%5	4	%4.82	13	%8.39
يشجع المبادر	ديمقراطي	8	%40	9	%17.31	17	%29.61	5	%21.73	10	%16.67	15	%18.07	32	%20.64
يعبر عن آراءه ومناقشتها		1	%5	6	%11.54	7	%9.72	11	%47.83	1	%1.67	12	%14.46	19	%12.26
يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت	أوتوقراطي	2	%10	1	%1.92	3	%4.17	1	%4.35	6	%10	7	%8.43	10	%6.45
تركيز السلطة في يده		3	%15	27	%51.92	30	%41.67	4	%17.39	14	%23.33	18	%21.69	48	%30.97
يحرص أن يكون المتحدث الرسمي		3	%15	3	%5.77	6	%8.33	1	%4.35	26	%43.33	27	%32.53	33	%21.29
المجموع		20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول يتضح أن القائد أوتوقراطي ، حيث نجد نسبة 30.97% من المبحوثين صرحوا بان القائد أوتوقراطي ويركز السلطة في يده عند مستوى الدلالة 51.92% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة ،ونسبة 21.29% صرحوا بان القائد أوتوقراطي ويحرص أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين عند مستوى الدلالة 43.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، كما نجد نسبة 6.45% من المبحوثين صرحوا بان القائد أوتوقراطي لأنه يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت ،عند مستوى الدلالة 10% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج .

بينما نجد نسبة 20.64% من المبحوثين صرحوا بان القائد ديمقراطي لأنه يشجع المبادر عند مستوى الدلالة 40% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لخميس مليانة ، كما نجد نسبة 12.26% من المبحوثين صرحوا بان القائد ديمقراطي لأنه يعبر عن آراءه ويناقشها عند مستوى الدلالة 47.83% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج ، كما نجد نسبة 39،8% من المبحوثين صرحوا بان القائد ديمقراطي لأنه يقوم بتنفيذ القوانين بمرونة عند مستوى الدلالة 15% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة.

يتضح من المعطيات أن القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي بالنسبة لعمال الإدارة ،حيث صرحوا بأنه يشجع المبادر و ينفذ القوانين بمرونة كما يحرص على مناقشة أرائه وأفكاره مع أعوان الإدارة في حين نجد أن أعوان التنفيذ صرحوا بان القائد أوتوقراطي،لأنه يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت كما انه يحرص أن يكون المتحدث الرسمي عن العاملين ويركز السلطة في يده.

فقائد الإقامة الجامعية نجده يتميز بأسلوبين في طريقة تعامله مع العمال ، فهو يتبع الأسلوب الديمقراطي مع أعوان الإدارة ، باعتبارهم من ذوي المستوى التعليمي المناسب كما أن مناصب عملهم تسمح لهم بالتدخل في وضع القرارات ، وفي التسيير لذا نجد المدير يشاركهم في عملية التسيير ويأخذ بآرائهم في مختلف الأمور المتعلقة بتنظيم العمل والقرارات داخل المنظمة ، فالقائد الديمقراطي يعمل على توزيع المسؤولية وإشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات ويشجعهم على تكوين العلاقات الشخصية وتحقيق التفاهم المتبادل بين أفراد الجماعة ، كما يحاول كسب ودهم وتعاونهم فيلتفوا حوله ويدعمونه، كما أن القائد الديمقراطي يسعى جاهدا إلى أن يشعر كل فرد في الجماعة بأهمية مساهماته الإيجابية في شؤون الجماعة ولا يقوم بتركيزها في وجهة واحدة ، كما يسعى للارتقاء بأفراد جماعته إلى أسمى المستويات ويعمل على تنمية قدراتهم وتدريبهم ليكونوا قادة قادرين على أن يخلفونه في القيادة.

كما يتميز هذا النوع من القيادة بتوزيع السلطة والمسؤولية على جميع أعضاء الجماعة مع إيجاد الدافع إلى التعاون في العمل عن طريق زيادة إشباع رغبات وحاجات الأفراد النفسية ، حيث لا يصدر

الأوامر بل يقوم بمشاورات مع الأعضاء ، ثم يتأكد بنفسه أن غالبية العاملين الذين صدرت إليهم الأوامر يتقبلونها ، وبذلك فإنه يشترك معهم كواحد منهم ويناقشهم في كل الأمور التي تخص المنظمة وفي خططها المستقبلية، كما أنه يحقق للعاملين جوا من الأمن والطمأنينة وبذلك يكون القائد والجماعة التي يعمل معها وحدة متكاملة تتمتع بروح معنوية عالية مما يساعد على روح الابتكار.

أما عمال التنفيذ فهم من ذوي المستوى التعليمي المتوسط وليس لديهم دراية بأمور التسيير والقرارات لذا يرفض المدير مشاركتهم في التسيير وفي وضع القرارات ، كما أن مناصب عملهم لا تسمح لهم بالمشاركة لأنهم منفذين ولا يحق لهم التدخل في شؤون المنظمة الخاصة بالتسيير، بل عليهم تنفيذ الأوامر والقرارات، لذا نجدهم يعتبرون أن قائدهم يتميز بالأسلوب الأوتوقراطي المتشدد ، وهذا النوع من القيادة يتميز بتركز السلطة في يد القائد الذي يصدر الأوامر التي يجب أن تطاع ، ويحدد

سياسة للجماعة دون أدنى مشاورة منها ويملي على المرؤوسين أنشطتهم ونوع العلاقات بينهم ، كما أن القائد الأوتوقراطي لا يتيح مجالا كافيا لتنمية العلاقات الإنسانية بين أفراد الجماعة ، مما يؤدي إلى انخفاض الروح المعنوية للعمال، وهذا السلوك يزرع الخوف في نفوس المرؤوسين ويشعر الأفراد بالقلق وعدم الاستقرار، هذا وقد تبين أن العاملين في الجماعة التي يقودها القائد الأوتوقراطي يتوقفون عن العمل أو يقللونه إلى حد كبير بمجرد غياب القائد عنهم وعدم خضوعهم لرقابته المباشرة فهو يرغم مرؤوسيه على طاعته بسلطته ومركزيته.

جدول رقم (33): رأي المرؤوسين في الإجراءات المتبعة من طرف قائدهم

الإقامة الجامعية	1000 سرير – خميس مليانة				العناصر – برج بوعريريج				المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي	
هرمية	1	%4.35	6	%8.69	1	%4.17	4	%5.63	5	%5.26	12	%6,42
معيقة للعمل	5	%21.74	19	%27.54	2	%8.33	28	%39.44	30	%31.58	54	%28,88
روتينية	15	%65.22	34	%49.28	9	%37.5	24	%33.80	33	%34.74	82	%43,85
مشاركة		/	3	%4.35	1	%4.17	6	%8.45	7	%7.37	10	%5,35
مرنة		/	1	%1.45		/	1	%1.41	1	%1.05	2	%1,07
مشجعة	2	%8.69	6	%8.69	11	%45.83	8	%11.27	19	%20	27	%14,43
المجموع	23	%100	69	%100	24	%100	71	%100	95	%100	*187	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

يتضح من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان الإجراءات المتبعة من طرف القائد داخل العمل هي روتينية وذالك بنسبة 43,85% عند مستوى الدلالة 65،22% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة ، ونجد نسبة 28,88% من المبحوثين صرحوا بان الإجراءات المتبعة من قائدهم معيقة للعمل وذالك عند مستوى الدلالة 39.44% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ونجد نسبة 14,43% من المبحوثين صرحوا بان إجراءات العمل مشجعة ،عند مستوى الدلالة45.83 % مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

نستنتج من المعطيات أن الإجراءات المتبعة من الطرف القادة داخل العمل هي في معظمها تكون روتينية أي الخاصة بالتسيير اليومي للمؤسسة أو في وضع القرارات والخطط المعتادة والمبرمجة بشكل روتيني ودائم ، أي ليس هناك تجديد أو تغيرات داخل العمل هذا ما يجعل العامل يشعر بالملل داخل العمل كما أن طبيعة عمل هذه المنظمة تكون بشكل دائم ، ففئة أعوان التنفيذ هم من يؤكدون على أن الإجراءات المتبعة من طرف القادة هي معيقة للعمل.

بينما نجد فئة قليلة من العمال والمدعمة من طرف أعوان الإدارة ترى بان إجراءات المتبعة من طرف القادة مشجعة ،هذا ما يوضح أن التغيرات والإجراءات التي تطرح داخل المنظمة مع عمال الإدارة هي متجددة ومشجعة ، وهذا ما يساعد العامل على العمل أكثر والتغيير، وهذا كله محفز ايجابي من اجل تحسين الأداء وتطويره.

جدول رقم (34): علاقات العمال مع زملائهم والرئيس في العمل حسب الجنس

الفئة العمالية / الإجابة	1000 سرير خميس مليانة										العناصر برج بوعريريج										المجموع	
	أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي		أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي			
	ذكر		أنثى		ذكر		أنثى				ذكر		أنثى		ذكر		أنثى					
صراحة	5	%41.67	6	%25	21	%47.7	3	%37.5	35	%48.6	9	%69.23	8	%80	24	46.15 %	5	%62.5	46 %55.42		81	%52.26
الحذر	5	%41.67	2	%12.5	15	%34.09	5	%62.5	27	%37.5	4	%30.77	2	%20	23	44.23 %	2	%25	31 %37.35		58	%37.42
النزاع	2	%16.66	/		8	%18.18	/		10	%13.89	/				5	%9.62	1	%12.5	6 %7.23		16	%10.32
المجموع	12	%100	8	%100	44	% 100	8	%100	72	%100	13	%100	10	%100	52	%100	8	%100	83 %100		155	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بان علاقات العمل تقوم على الصراحة وذالك بنسبة 52.26% عند مستوى الدلالة 80% مدعمة من طرف أعوان الإدارة الإناث لإقامة برج بوعريريج ونجد نسبة 37.42% من المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم داخل العمل تقوم على الحذر، عند مستوى الدلالة 62.5% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ إناث.

نستنتج من المعطيات أن علاقات العمال مع الرئيس ومع زملائهم تقوم على الصراحة ، وذالك من اجل توضيح الأعمال والمهام والقرارات وهذا مؤشر ايجابي ودليل على أن علاقات العمل تقوم على التعاون والتشاور والتفاهم وحل المشاكل ، ونجد هذا النوع من العلاقة (الصراحة) عند أعوان الإدارة مع رؤسائهم خاصة عند الإناث باعتبارهم لديهم حق إبداء آرائهم.

كما نجد بعض العمال صرحوا بان علاقاتهم مع الرئيس وزملائهم تقوم على الحذر وهذا نجده خاصة مع أعوان التنفيذ وذالك لأنهم ليس لديهم حق التصرف بحري مطلقة.

يعمل قائد الإقامة الجامعية على تنمية العلاقات داخل العمل والتي تتجه ضمن منحنين الأول يقوم على الصراحة والمشاركة والاتفاق ، والذي يكون مع أعوان الإدارة وخاصة الإناث ، والثانية تقوم على الحذر ومراقبة كل عامل لخطوات عمله وتجنب الوقوع في الخطأ والمخالفات ، لان ذالك يجنبه المشاكل وهذا نجده مع أعوان التنفيذ.

نتائج الفرضية الثانية:

من خلال دراستنا و تحليلنا للفرضية الثانية المتعلقة بالثقافة التنظيمية وعلاقتها بتطوير أداء العمل داخل المنظمة توصلنا إلى النتائج التالية والتي تحقق فرضيتنا:

- إن نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم يتميز:أعوان الإدارة يصفون جو العمل بوضوح الأعمال والمهام والأوامر التي يكلفون بها ، هذا ما يجعلهم يودون واجباتهم في العمل بأحسن الطرق، أما أعوان التنفيذ يصفون يؤكدون أن جو العمل يتميز بالفوضى وكثرة تدخل الآخرين في عملهم وتكليفهم بأعمال متناقضة من طرف عدد من الرؤساء إلى جانب ذالك صعوبة وضوح الأعمال والمهام هذا ما اثر على أدائهم لعملهم.
- إن الأشخاص الذين يفضل المسؤول (القائد) التعامل معهم هم الأشخاص الأقدر لتحمل المسؤولية ، وأيضا الأشخاص القادرين على التعاون معهم وهنا يتضح انه لا توجد علاقات غير رسمية بين القائد والعمال ، حيث تمنح الأعمال والفرص للأشخاص ذوي الكفاءة والخبرة و الأقدر لتحمل المسؤولية.
- تعمل القيادة الإدارية على توفير جو مناسب للعامل لحل الخلافات علنا بين العمال ، مما ساعد على تأديتهم للعمل ، لأن حل المشاكل الموجودة داخل العمل وبين العمال يجعل العامل يشعر بالارتياح والهدوء مما يساعد على تأديته لعمله بجد وإخلاص.
- تتم عملية حل الخلافات الداخلية بين العمال من طرف القيادة الإدارية بعدة طرق أهمها: المناقشة من اجل إرضاء جميع الأطراف وتجنب الخلافات مجددا و الإنزلاقات التنظيمية التي تعرض الهيكل التنظيمي للفساد، حيث يتم عرض المشكل من مختلف الأطراف على القيادة الإدارية ثم تتم مناقشته بوضع المبررات والحلول ، ومنه التوصل إلى الحل الذي يرضي مختلف أطراف الصراع.
- إن القيادة الإدارية تعمل على تنظيم العمل من خلال بطاقة منصب العمل وتوزيع المهام كل حسب منصب عمله وتخصصه.
- إن هذه المنظمة لا تلبي متطلبات العامل داخل التنظيم لذا نجد معظمهم يفضلون الانتقال إن توفرت لهم مناصب عمل أفضل.
- إن الوسائل المستخدمة داخل المؤسسة غير مناسبة لانجاز المهام والأعمال ، وهذا ما يؤثر على العامل تأثير سلبي حيث يعرقل تأديته لمهامه.
- أغلبية العمال ينتمون لجماعة العمل وهم راضين عن طبيعة علاقتهم بهذه الجماعة، هذا ما ساعد على تأقلمهم مع جو العمل.
- ليس هناك توازن في توزيع الوظائف داخل هذا التنظيم وهذا له تأثير على أداء العامل، حيث يشعر بالملل وعدم الارتياح نتيجة لعدم حصوله على الوظيفة المناسبة وعدم تحقيقه لرغبته.
- العمال يجدون حرية في العمل كلما أرادوا ذالك وهذا دليل على خلو التنظيم من ضغوطات العمل التي قد تؤثر على نفسية لعامل .
- إن أهم الإجراءات التي يرغب العمال أن تتغير في ظل جو العمل الذين يعملون فيه مع قيادتهم هي نظم وإجراءات العمل إلى جانب أسلوب الرقابة وطريقة معاملتهم من طرف القادة.
- إن خصائص أسلوب القيادة داخل هذا التنظيم يتجه ضمن منحنين:

*الأول:أعوان الإدارة حيث يرون أن القائد يتميز بأسلوب الديمقراطي إذ يشجع المبادر كما ينفذ القوانين بمرونة إلى جانب اهتمامه بمناقشة أرائه وأفكاره جماعيا.

*الثاني: أعوان التنفيذ أكدوا بان القائد يتميز بالأسلوب الأوتوقراطي حيث يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت ، كما يركز السلطة في يده إلى جانب حرصه بان يكون المتحدث الرسمي عن العاملين ولا يسمح لهم بالمشاركة في القرار.

– إن الإجراءات المتبعة من طرف القائد في معظمها روتينية ومعيقة للعمل ، لكن هناك من يعتبرها مشجعة وهم فئة أعوان الإدارة.

– علاقة العامل مع زملائه والرئيس تقوم على الصراحة من اجل توضيح الأعمال والمهام والتعاون كما نجد علاقة قائمة على الحذر من الطرفين من اجل ضبط العمل وتجنب الخلافات.

للاتصال الفعال أثناء اتخاذ القرار داخل المؤسسة دور كبير في تحسين أداء العمال

جدول رقم (35)" وجود مصلحة اتصال على مستوى المؤسسة

الإقامة	1000 سرير خميس مليانة		العناصر برج بوعريريج		المجموع	
الإجابة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة		
توجد	44	%61.11	55	%66.27	99	%63.87
لا توجد	28	%38.89	28	%33.73	56	%36.13
المجموع	72	%100	83	%100	155	%100

يبين الجدول أن نسبة 63.87% من العمال صرحوا بوجود خلية اتصال داخل المنظمة عند مستوى الدلالة 66.27% ، مدعمة من طرف عمال إقامة برج بوعريريج ، و61.11% مدعمة من طرف عمال إقامة خميس مليانة ، بينما نجد نسبة 36.13% من المبحوثين صرحوا بأنة لا توجد خلية اتصال داخل المنظمة.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين أكدوا على وجود خلية اتصال داخل منظمتهم وهذا ما ساعد على وصول المعلومات في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب ، فللاتصال دور مهم داخل المنظمة إذ يسهم في وصول المعلومات والقرارات والخطط والبرامج للعمال ولمختلف أقسام المنظمة وهذا من اجل توضيح العمل دون الوقوع في الأخطاء ، كما يعتبر الاتصال من أم النشاطات الإنسانية التي تكسب أي تجمع صفة الاجتماعية ، لأنه عملية تشمل كل جوانب السلوك الاجتماعي، وبالأحرى الحياة الاجتماعية للمنظمة ، ذلك من خلال كونه عملية نقل وتبادل المعلومات الخاصة بالمنظمة، ووسيلة لتبادل الأفكار والاتجاهات والرغبات بين أعضاء التنظيم، فيساعد على الارتباط والتماسك، ومن خلال تحقق القيادة الإدارية التأثير المطلوب في تحريك الجماعة نحو الهدف ، ويسهل عملية العمل بصفة جماعية تدمج فيها وتنصهر كل الأهداف الفردية هي هدف جماعي مطلوب.

فالاتصال أساس النظم الاجتماعية وعماد العلاقات التي تنشأ بين الناس لشتى الأغراض، بحيث يكون الهدف من تلك العلاقات هو العمل على تنمية روح التعاون بين الأفراد والجماعات، ففي المنظمة الصناعية يعد الاتصال الجيد أحد دعائمها الرئيسية، إذ تقوم معظم الأعمال والمهام والبيانات والحقائق المتبادلة بين الأفراد على اختلاف مستوياتهم داخل التنظيم ، مما يساعد على ظهور التعاون في العمل وتجميع وجهات النظر والمعتقدات قصد إقناع العاملين والتأثير في سلوكهم.

بينما نجد قلة من المبحوثين أجابوا بأنه لا توجد خلية اتصال داخل منظمتهم ، وهذا لا يمكن اعتباره سلوك ايجابي داخل المنظمة لأن ذالك يؤثر على السير الحسن للمنظمة ، كما انه يخلق مشاكل التي قد تؤدي إلى فساد التنظيم ، فانعدام الاتصال دليل على قلة العلاقات الإنسانية داخل المنظمة ، وهذا مؤثر سلبي لأن للعلاقات الإنسانية دور مهم وحساس داخل أي منظمة فهي مساعد ومحفز للعامل لأداء عمله.

جدول رقم (36): وسائل المعتمدة في عملية الاتصال داخل المؤسسة

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
رسائل	/		3	%4.06	3	%2.70	1	%2.17	7	%10.77	8	%7.21	11	%4,95
إعلانات	9	%24.32	23	%31.08	32	%28.83	14	%30.44	28	%43.08	42	%37.84	74	%33,33
اجتماعات	2	%5.41	7	%9.46	9	%8.11	5	%10.87	1	%1.54	6	%5.41	15	%6,76
تقارير	6	%16.21	16	%21.62	22	%19.82	11	%23.91	11	%16.92	22	%19.82	44	%19,82
فاكس	4	%10.81	2	%2.70	6	%5.41	6	%13.04	/		6	%5.41	12	%5,41
هاتف	14	%37.84	22	%29.73	36	%32.43	4	%8.70	12	%18.45	16	%14.41	52	%23,42
شفهي مباشر	2	%5.41	1	%1.35	3	%2.70	5	%10.87	6	%9.23	11	%9.90	14	%6,31
المجموع	37	%100	74	%100	111	%100	46	%100	65	%100	111	%100	*222	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين.

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان الوسيلة الأكثر استعمالا في عملية الاتصال داخل المؤسسة هي الإعلانات وذالك بنسبة 33 ,33% عند مستوى الدلالة 43.08% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، تليها نسبة 23,42% من المبحوثين صرحوا بان وسيلة الاتصال داخل المؤسسة هي الهاتف عند مستوى الدلالة 37.84% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة ، كما نجد نسبة 19,82% من المبحوثين صرحوا بان الوسيلة المستعملة للاتصال داخل المؤسسة هي التقارير عند مستوى الدلالة 23.91% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

من خلال المعطيات نستكشف أن المنظمة تستعمل عدة وسائل اتصالية داخل العمل من اجل إيصال المعلومات والقرارات إلى العمال في الوقت المناسب وبالطريقة الصحيحة ، واهم هذه الوسائل نجد الإعلانات التي تستعملها من اجل إعلام العمال وخاصة أعوان التنفيذ ، حيث يتم الإلصاق الإعلانات في مختلف الأماكن الخاصة بالعمل من اجل إيصال المعلومة للعمال ، حيث تعتبر وسيلة رسمية للاتصال الذي يتم عن طريق الكتابة لتوصيل المعلومات والبيانات والطلبات والأوامر بصورة مكتوبة ودقيقة من حيث المعنى والشكل الأفضل لما يتميز به من:حفظ المعلومات من الضياع والتحريف والتزوير و إمكانية الرجوع إلى الوثائق إذا ما دعت إليه الحاجة إلى ذلك، كما يختصر ويوفر الجهد والمال، ويمكن أن يكون الاتصال الكتابي خطوة تالية للاتصال التليفوني أو الشخصي لتعزيزه وليكون مرجعا مسجلا .

كما تستعمل وسيلة الهاتف إذ يعتبر من أهم وسائل الاتصال بالمكاتب الحديثة ، و لاستعمال التلفون كوسيلة من وسائل الاتصال استعمالا جيدا ، يجب مراعاة الإجابة على التلفون بسرعة حتى لا يتسبب كثرة الرنين في إزعاج العاملين ، و الإصغاء إلى المرسل جيدا لمحاولة فهم الرسالة كما يريد المرسل إرسالها.

كما تستعمل التقارير خاصة مع أعوان الإدارة، و مختلف وسائل الأخرى من اجتماعات وفاكس من اجل إيصال المقررات والبرامج ، إلى جانب الاتصال الشخصي الذي يعتبر من أهم عناصر الاتصال لما يؤديه من أهمية في تنمية وتأكيد العلاقات الإنسانية وحل مشاكل العمل، وإيجاد التعاون والتنسيق اللازم بين الأقسام والإدارات المختلفة، كما يؤدي إلى إقلال المكاتبات المتبادلة بين الإدارات والأقسام.

فوسائل الاتصال بمختلف أنواعها السمعية والبصرية والكتابية لها دور كبير داخل أي منظمة ، إذ تسهم في إيصال المعلومات والبرامج والخطط والقوانين والتعليمات و النصوص بين مختلف الأقسام والوحدات و المصالح الموجودة داخل أي تنظيم ، كما تساعد على نقل المعلومات والأفكار والاقتراحات بين مختلف العمال ورؤساء المصالح ، و تعتبر وسائل الاتصال عامل أساسي لإيصال القرارات إلي العمال من اجل تنفيذها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب من اجل تحسين الأداء وتحقيق أهداف المنظمة .

إذن لتحقيق فعالية المنظمة لابد من قيادة إدارية لها القدرة على إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولهذا وجب على القيادة الفعالة من تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من العمل في جماعة اجتماعيـــة، لأن العمال عندما يجدون أن هناك من يلح على اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك يجعلها موقع اهتمام، يجعل اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل.

جدول رقم (37): علاقة العامل مع مسؤوله المباشر حسب الفئة المهنية والجنس

الإقامة	1000 سرير خميس مليانة										العناصر برج بوعريريج										المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي		أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي			
	ذكر		أنثى		ذكر		أنثى				ذكر		أنثى		ذكر		أنثى					
حسنة	3	%25	/		18	%40.91	2	%25	23	%31.94	6	%46.15	4	%40	18	%34.62	1	%12.5	29	%34.94	52	%33.55
سيئة	3	%25	1	%12.5	7	%15.91	1	%12.5	12	%16.67	2	%15.39	/		12	%23.08	3	%37.5	17	%20.48	29	%18.71
لا بأس بها	6	%50	7	%15.91	19	%43.18	5	%62.5	37	%51.39	5	%38.46	6	%60	22	%42.30	4	%50	37	%44.58	74	%47.74
المجموع	12	%100	8	%100	44	%100	8	%100	72	% 100	13	%100	10	%100	52	%100	8	%100	83	%100	155	%100

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان علاقتهم مع مرؤوسيهم لا باس بها، وذالك بنسبة 47.74% عند مستوى الدلالة 62.5% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ إناث لإقامة خميس مليانة تليها نسبة 33.55% من المبحوثين صرحوا بان علاقتهم مع مرؤوسيهم حسنة عند مستوى الدلالة 46.15% مدعمة من طرف أعوان الإدارة ذكور لإقامة برج بوعريريج ، كما نجد نسبة 18.71% من المبحوثين صرحوا بان علاقتهم مع المسؤول سيئة عند مستوى الدلالة 37.5% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ إناث لإقامة برج بوعريريج.

نلاحظ داخل هاتين المنظمتين أن علاقة العامل مع المسؤول هي في الغالب حسنة أولا باس بها ، وهذا مؤشر ايجابي على إن العلاقات العمالية يسودها التفاهم والانضباط ، فالعلاقات الإنسانية هي أنواع العلاقات والتفاعلات الاجتماعية التي تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيهم، فأساليب التفاعل التي تتم بينهم هي ناتجة عن نمط اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيها، و تنظيم هذه العلاقات بين الرئيس و المرؤوسين يتم على أسس يجب أن يشعر المرؤوسين أن رئيسهم يؤيدهم تأييدا صادقا في عملهم، و يجب عليهم أن يكونوا على علم بما يتوقع منهم، و العلاقات الإنسانية الجيـــدة نتيجـــة لاستخدام القيادي لخبرته، وتقديره الصحيح للأمور، وتطبيقه للمبادئ العامة للعلوم الإنسانية و العلوم السلوكية".

جدول رقم (38): وضوح المعلومات التي تصدر من القائد وأثر ذلك على أداء العامل

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
المعلومات / أثرها على العامل	المعلومات واضحة		المعلومات غير واضحة		المجموع الجزئي		المعلومات واضحة		المعلومات غير واضحة		المجموع الجزئي			
سهولة تنفيذها	32	%76.19	/		32	%44.45	46	%75.41	/		46	%55.42	78	%50.32
العمل بجد	7	%16.67	/		7	%9.72	14	%22.95	/		14	%16.87	21	%13.55
لا يهم	3	%7.14	5	%16.67	8	%11.11	1	%1.64	3	%13.64	4	% 4.82	12	%7.74
صعوبة تنفيذ العمل		/	25	%83.33	25	%34.72		/	19	%86.36	19	%22.89	44	%28.39
المجموع	42	%100	30	%100	72	%100	61	%100	22	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول الذي يوضح مدى وضوح المعلومات داخل المنظمة نجدان أغلبية العمال صرحوا بان المعلومات واضحة.

فمن بين 42 مبحوث صرحوا بان المعلومات واضحة داخل الإقامة الجامعية خميس مليانة ، نجد نسبة 76.19 % من المبحوثين صرحوا بان ذالك يسهل من تنفيذ العمل، ونسبة 16.67 % صرحوا بان وضوح المعلومات يجعلهم يعملون بجد، ونسبة 7.14 % صرحوا بان ذالك لا يهمهم أي لا يبالون، ومن بين 30 مبحوث صرحوا بان المعلومات غير واضحة، نجد نسبة 83.33% من المبحوثين صرحوا بأن عدم وضوح المعلومات يصعب عملية تنفيذ العمل، و نسبة 16.67% من المبحوثين صرحوا بان ذالك لا يهم، أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج : فمن بين61 مبحوث صرحوا بان المعلومات واضحة ، نجد نسبة 75.41% من المبحوثين صرحوا بان ذالك يسهل عملية تنفيذ العمل، ونسبة 22.95% من المبحوثين صرحوا بان وضوح المعلومات يجعلهم يعملون بجد، ومن بين 22 مبحوث صرحوا بان المعلومات غير واضحة ، نجد نسبة 86.36 % من المبحوثين صرحوا يصعب عملية تنفيذ العمل.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان المعلومات التي تصلهم من القائد واضحة وهذا له تأثير ايجابي على العامل فوضوح المعلومات يجعل عملية تنفيذها سهلة ومرنة كما أن العامل نجده يعمل بجد ، أي يجب أن تكون المعلومات واضحة من ناحية استخدام الأدوات اللازمة في جذب أنظار العاملين وان تضمن هذه الرسالة حلولا للصعوبات التي تواجه المنظمة ، و من ناحية الموضوع فيجب أن تكون له علاقة بمواضيع تهم العمال وتحقق مصالحهم وتشبع حاجاتهم الاجتماعية والاقتصادية (المادية والمعنوية) ، كما يجب أن يكون المرسل متأكد من كفاية معلوماته و وضوحها، وان يكون ترميز الرسالة على درجة عالية من الدقة والإشارات والعلامات و أن تكون أيضا قابلة للانتقال بسرعة وتفسيرها يتفق تماما مع ما كانت تعنيه عملية الإعداد ، كما أنها ملزمة بمعالجة الوجهة أو المقصد من التفسير للرسالة، بحيث يحدث الاستجابة المطلوبة والمرغوبة، كما نجد فئة قليلة من المبحوثين صرحوا بان المعلومات التي تصلهم من القائد غير واضحة ، وهذا ما أدى إلى صوبة تنفيذهم للعمل ، فغموض المعلومة له اثر سلبي على ممارسة العامل لمهامه كما يزيد من احتمال وقوع الأخطاء ، التي تؤثر على أداء العامل وتحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها

إن وضوح المعلومات داخل أي تنظيم له دور أساسي ومهم من اجل تنفيذ العمل بالطرق الصحيحة وفي الوقت المناسب ، فنجاح أي منظمة يتوقف على دورها في إيصال المعلومات بالشكل الصحيح والواضح إلى العامل ليقوم بتنفيذها لان المعلومة هي مصدر التنفيذ للعمل الجيد.

جدول رقم (39): العلاقات الاتصالية التي تعمل القيادة على تنميتها

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفــيذ		المجموع الجزئي			
أخذ وتشاور	1	%5	13	%25	14	%19.44	7	%30.43	20	%33.33	27	%32.53	41	%26,45
طرح اقتراحات	8	%40	9	%17.31	17	%23.61	6	%26.08	14	%23.34	20	%24.10	37	%23,87
علاقة رسمية	10	%50	30	%57.69	40	%55.56	10	%43.47	26	%43.33	36	%43.37	76	%49,03
مستفز	1	%5		/	1	%1.39	/	/	/	/	/	/	1	%0,65
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان العلاقات الاتصالية التي تعمل القيادة على تنميتها داخل العمل هي علاقات رسمية ، وذالك بنسبة 49,03% عند مستوى الدلالة 57.69% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة ، تليها نسبة26,45% من المبحوثين صرحوا بان العلاقات التي تعمل القيادة على تنميتها هي علاقة اخذ وتشاور عند مستوى الدلالة 33.33% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، ونجد نسبة 23,87% من المبحوثين صرحوا بان العلاقات التي تعمل القيادة على تنميتها داخل العمل هي علاقة طرح الأفكار والاقتراحات عند مستوى الدلالة 40% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة.

من خلال المعطيات نستنتج أن العلاقات الاتصالية التي تعمل القيادة على تنميتها داخل العمل هي علاقات رسمية في إطار العمل، حيث يتم التفاعل بين القيادة الإدارية ومرؤوسيهم أو العكس، من أجل تحديد أسلوب العمل وطريقة التعاون، يتجلى ذلك من خلال أنماط السلوك التنظيمي للأفراد لمواجهة المشاكل التي تحول دون اندماج الأفراد في المنظمة أو عدم تحقيق بناء اجتماعي معبر عن هوية جماعية وهذا من اجل الحفاظ على سير العمل وتجنب الإنزلاقات داخل التنظيم.

و يعتبر الاتصال الرسمي نظام رشيد قائم على التخطيط للإجراءات و الكيفية التي تسلكها البيانات في المنظمة بما يتسق و توزيع السلطات و الاختصاصات الرسمية داخل المنظمة، و عادة ما تنسب الاتصالات الرسمية إلى القنوات الرسمية المستخدمة أو ما يعرف بشبكة الاتصالات، وتختلف درجة الاتصال الرسمي في التنظيم تبعا لبعض الاعتبارات مثل حجم التنظيم و تاريخه و التقاليد المتبعة فيه.

كما يعرف الاتصال الرسمي بأنه ذلك الاتصال الذي يتم في إطار القواعد و اللوائح التي تحكم المنظمة، ويتبع القنوات و المسارات التي يحددها البناء الرسمي للمنظمة.

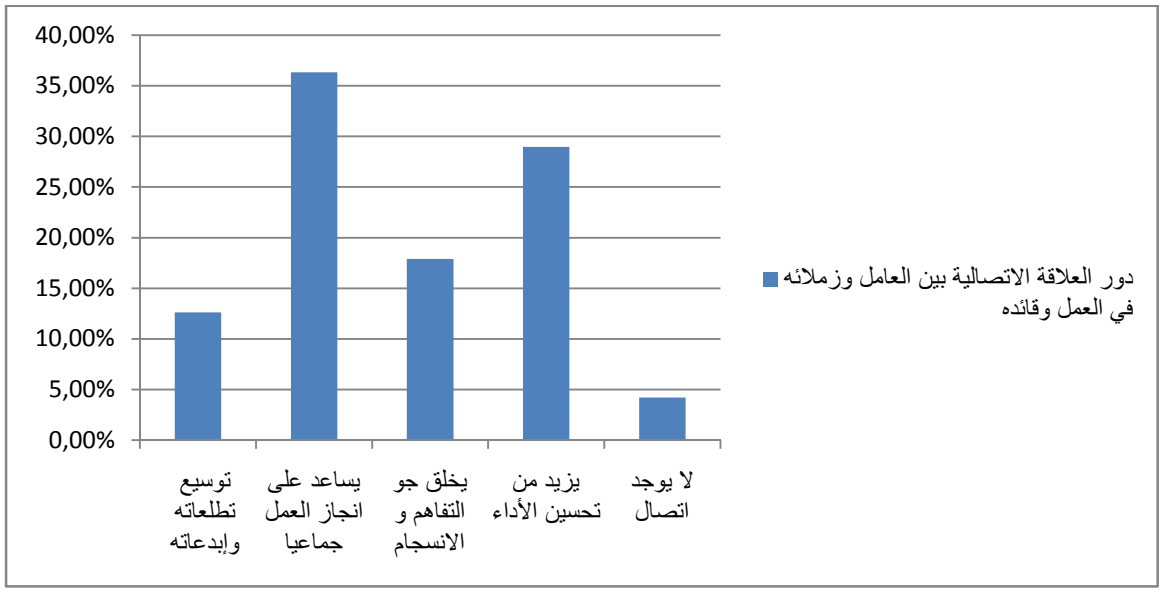
في حين نجد فئة من المبحوثين صرحوا بان العلاقات الاتصالية هي اخذ وتشاور الجانب طرح الأفكار والاقتراحات والتي هي في الغالب تكون مع فئة أعوان الإدارة.

جدول رقم (40): دور العلاقة الاتصالية بين العامل وزملائه في العمل وقائده

الإقامة الجامعية	1000 سرير– خميس مليانة						العناصر – برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / دور العلاقة الاتصالية	أعوان إدارة		أعوان تنفـيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـيذ		المجموع الجزئي			
توسيع تطلعاته وابدعاته	2	%8.33	8	%10.53	10	%10	3	%11.11	11	%17.46	14	%15.56	24	%12,63
يساعد على انجاز العمل جماعيا	4	%16.67	34	%44.74	38	%38	5	%18.52	26	%41.27	31	%34.44	69	%36,32
يخلق جو التفاهم و الانسجام	6	%25	13	%17.11	19	%19	6	%22.22	9	%14.29	15	%16.66	34	%17,89
يزيد من تحسين الأداء	10	%41.67	20	%26.31	30	%30	13	%48.15	12	%19.05	25	%27.78	55	%28,95
لا يوجد اتصال	2	%8.33	1	%3.31	3	%3		/	5	%7.93	5	%5.55	8	%4,21
المجموع	24	%100	76	%100	72	100 %	27	%100	63	%100	90	%100	*190	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

يبين الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه وقائده داخل العمل تساعد على انجاز العمل جماعيا وذالك بنسبة 36,32% عند مستوى الدلالة 44.74% مدعمة من طرف أعون التنفيذ لإقامة خميس مليانة، تليها نسبة 28,95% صرحوا بان العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه وقائده داخل العمل تزيد من تحسين الأداء وتطويره عند مستوى الدلالة 48.15% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج، ونجد نسبة 17,89% من المبحوثين صرحوا أن العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه وقائده داخل العمل تخلق جو من التفاهم والانسجام.



شكل رقم (34): دور العلاقة الاتصالية بين العامل وزملائه في العمل وقائده

يتبين من المعطيات أن العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه وقائده داخل العمل موجودة وبشكل كبير، وذالك لما لها من دور مهم داخل المنظمة ، فمن خلال اتصال العمل مع زملائه وقائده في العمل يزيد من توسيع تطلعاته وإبداعاته ،كما يساعده ذالك على انجاز العمل جماعيا إلى جانب خلق جو من التفاهم والانسجام بين أطراف المنظمة وهذا كله يزيد من تحسين أداء العامل داخل المنظمة .

فالعلاقات الاتصالية لها دور مهم داخل أي تنظيم إذ أن الثقافة الاتصالية هي التي تتجلى في درجة **المساندة، والتشاور، والاستماع، وإبداء_الرأي** ، هذه السلوكات التنظيمية التي تعبر على السلوك التفاعلي للقيادة الإدارية ، لتطوير نسق ثقافي للمنظمة يجمع مكوناتها البشرية في نسق تفاعلي إيجابي، يؤطر السلوك التنظيمي والفعل الاجتماعي الواعي لها.

جدول رقم (41): ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
استفساراتكم حول العمل	9	%31.03	15	%24.59	24	%26.67	13	%31.71	11	%13.58	24	%19.67	48	%22,64
تقاريركم وشكاويكم	5	%17.24	13	%21.31	18	%20	14	%34.15	23	%28.40	37	%30.33	55	%25,94
اقتراحاتكم وأفكاركم	8	%27.59	8	%13.11	16	%17.78	12	%29.27	16	%19.75	28	%22.95	44	%20, 76
لا تهتم	7	%24.14	25	%40.99	32	%35.55	2	%4.87	31	%38.27	33	%27.05	65	%30,66
المجموع	29	%100	61	%100	90	%100	41	%100	81	%100	122	%100	212*	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

يتبين من الجدول أن القيادة الإدارية تهتم بالعملية الاتصالية داخل المنضمة ،حيث نجد نسبة 25,94% من المبحوثين صرحوا بان ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية استفسارات العمال حول العمل عند مستوى الدلالة 31.71 % مدعمة من طرف أعوان الإدارة لكلا الإقامتين، تليها نسبة 25,94% من المبحوثين صرحوا بان ما يهم القيادة الإدارية في العملية الاتصالية هو تقاريرهم وشكاويهم عند مستوى الدلالة 15% مدعمة من طرف أعوان الإدارة التابعين لإقامة برج بوعريريج ، كما نجد نسبة 20,76% من المبحوثين صرحوا بان ما يهم القيادة هو اقتراحات وأفكار العمال عند مستوى الدلالة29.27% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج ، بينما نجد نسبة 30,66% من المبحوثين صرحوا بان القيادة لا تهتم بالعملية الاتصالية عند مستوى الدلالة 40.99 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

من المعطيات يتبين أن القيادة الإدارية تهتم بالعملية الاتصالية من اجل الرد على استفسارات العمال والعمل كما تستمع إلى شكاويهم وتقاريرهم حول العمل و تسمح لهم بطرح أفكارهم واقتراحاتهم حول العمل ، ونجد هذا الأسلوب تتبعه خاصة مع عمال الإدارة ، فالعلاقات العمالية هي نوع العلاقات الإنسانية والتفاعلات الاجتماعية التي تربط القيادة الإدارية بمرؤوسيهم، فأساليب التفاعل التي تتم بينهم هي ناتجة عن نمط اتصال القيادة الإدارية بمرؤوسيها، فالاتصال بالنسبة للعلاقات العمالية هو طريقة لإيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة إلى المرؤوسين، أي مهارة التعامل الإنساني للقيادة الإدارية مع مرؤوسيهم، التي تكون نتيجة تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أفضل وإنتاج أكبر فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات ضرورة في معظم الأحوال للكفاءة الإنتاجية والإشباع الإنساني فالعاملون عندما تتاح لهم الفرصة للاشتراك بآرائهم في النواحي المتعلقة بأعمالهم يجعلهم أكثر سعادة و يجعلهم أكثر حماسا و تفانيا في العمل فروح الفريق عنصر أساسي للتعاون، و التعاون عملية عقلانية و ظاهرة إنسانية تبرز لنا واضحة في كثير من النواحي التفاعلات بين الأفراد في العديد من تنظيماتهم فهو أحد الأسس العامة للعلاقات الإنسانية ، فأساس العلاقات الإنسانية هو البقاء و الاستمرار الاجتماعي لأي كيان تنظيمي هادف، بينما نجد فئة قليلة من المبحوثين صرحوا بان القيادة لا تهتم بالعملية الاتصالية وارتكزت في فئة في فئة أعوان التنفيذ وهذا ما يبين أن القيادة لا تسمح للعمال بالمشاركة في التسيير.

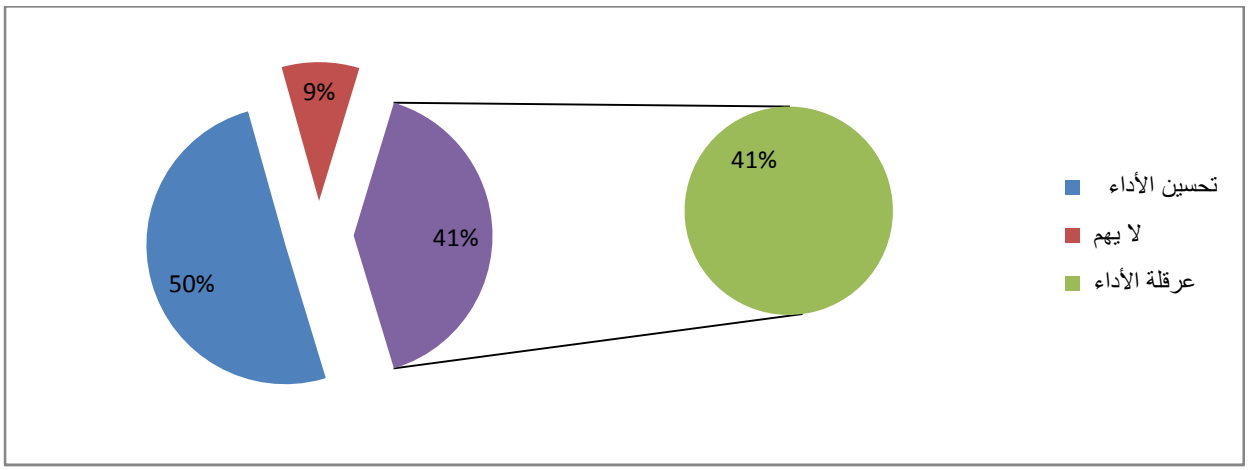
إن للقيادة الإدارية دور مهم في تحسين العلاقات الاتصالية داخل المنظمة ، من خلال تحقيق التعاون بين كل الأفراد والرد على استفساراتهم وتقاريرهم وشكاويهم وأفكارهم واقتراحاتهم ، وذلك من خلال توزيع المسؤوليات و التنسيق بين مختلف الوظائف و الإمكانيات ، وضع الخطة التي تضمن تحقيق الأهداف التي تنشدها الجماعة و السعي لتحديد الأعمال في صور برامج زمنية حتى يتم إنجازها في الوقت المحدد.

جدول رقم (42): مناقشة العامل للمشكلات مع قائده وأثر ذلك على أداءه لعمله

الاقامة الجامعية		1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
المشكلات / تأثيرها على العامل		سهولة مناقشتها مع القائد		لا توجد سهولة في مناقشتها للقائد		المجموع الجزئي		سهولة مناقشتها مع القائد		لا توجد سهولة في مناقشتها للقائد		المجموع الجزئي			
تحسين الأداء	31	%85	31	/		%43.06	31	%97.92	47	/		%56.63	47	78	%50,32
لا يهم	1	%15	1	%3.13	6	%9.72	7	%2.08	1	%17.14	6	%8.43	7	14	%9,03
عرقلة الأداء	/		/	%96.87	34	%47.22	34		/	%82.86	29	%34.94	29	63	%40,65
المجموع	40	%100	32	%100	32	%100	72	%100	48	%100	35	%100	83	155	%100

يتضح من خلال الجدول الذي يبين كيفية مناقشة العامل لمشكلاته مع قائده واثر ذالك على أدائه لعمله. فمن بين 40 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بان هناك سهولة في مناقشة المشاكل مع القائد ،نجد نسبة 85% من المبحوثين صرحوا ا بان ذالك يساعد على تحسين الأداء، ونسبة 15% صرحوا بأنهم لا يهتمون لذالك،بينما نجد انه من بين 32 مبحوث صرحوا ليس هناك سهولة في مناقشة المشاكل مع القائد،نجد نسبة 96.87% من مبحوثين صرحوا بان ذالك يعرقل أداء العمال ،ونسبة3.13% صرحوا بأنهم لا يهتمون لذالك.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج: فنجد من بين48 مبحوث صرحوا بان هناك سهولة في مناقشة المشاكل مع القائد نجد نسبة97.92 % صرحوا بان ذالك يزيد من تحسين الأداء، ومن بين 35 مبحوث صرحوا بأنه ليس هناك سهولة في مناقشة المشاكل مع القائد نجد نسبة 82.86% من المبحوثين صرحوا أن ذالك يعرقل أداء العمال.



شكل رقم (35): يوضح مناقشة العامل للمشكلات مع قائده واثر ذالك على أدائه لعمله

من خلال المعطيات يتضح أن أغلبية العمال صرحوا بان هناك سهولة في مناقشة المشكلات مع القائد ،وهذا يساهم بشكل كبير في تحسين الأداء ، فالمشكلات التي تعترض العامل داخل التنظيم تعتبر بمثابة حاجز أساسي الذي يمنع العامل من القيام بتنفيذ مهامه ، كما تخلق جوى عمل تسوده الفوضى والصراعات ، لذالك يعتبر حل المشكلات من طرف القادة والاهتمام بكل تفاصيل الأعمال وتسهيلها محفز قوى لتطوير أداء العامل وتحسينه.

كما أن عدم اهتمام القادة بمشكلات العمال يعتبر سلوك غير تنظيمي لما له من اثر سلبي ، حيث تفتح مجال للنزاعات والصراعات العمالية، إلى جانب الفوضى وعدم الاهتمام و اللامبالاة بالعمل ووجود انزلاقات داخل التنظيم ، وهذا ما يجعل من أداء العامل ضعيف ويحول دون تحقيق المنظمة لأهدافها.

جدول رقم (43): رد فعل القائد اتجاه اقتراحات العامل حسب الفئة المهنية

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / ورد فعل القائد	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
أخذها كلها	1	%5	2	%3.85	3	%4.17	5	%21.74	10	%16.67	15	%18.07	18	%11,61
لم يعرها اهتمام	7	%35	17	%32.69	24	%33.33	5	%21.74	18	%30	23	%27.71	47	%30,33
أخذ بعضها	6	%30	15	%28.85	21	%29.17	10	%43.48	22	%36.66	32	%38.55	53	%34,19
لم يقدم العامل اقتراحات	6	%30	18	%34.61	24	%33.33	3	%13.04	10	%16.67	13	%15.67	37	%23,87
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

يتضح من الجدول أن نسبة 34,19% من المبحوثين صرحوا بأنهم قدموا اقتراحات للقائد واخذ البعض منها عند مستوى الدلالة 43.48% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج تليها نسبة 30.33% من المبحوثين صرحوا بأنهم قدموا اقتراحاتهم للقائد ولم يعرها اهتمام عند مستوى الدلالة 35 % مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة ، كما نجد نسبة 11,61% من المبحوثين صرحوا بأنهم قدموا اقتراحاتهم للقائد وقام بأخذها كلها، بينما نجد نسبة 23,87% من مجموع المبحوثين صرحوا بأنهم لم يقدموا اقتراحاتهم وذالك عند مستوى الدلالة 34.61 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

من المعطيات نستنتج أن أغلبية العمال يبادرون بطرح أفكارهم وأرائهم حول العمل لرؤسائهم والذين هم بدورهم يقومون بأخذها بعين الاعتبار سوءا بأخذها كلها أو بعضها أو رفضها ، فالرؤساء يهتمون باقتراحات العمال خاصة عندما تكون مناسبة حيث يقومون بدراستها ، و هذا يساعد على تنمية أعضاء الجماعة و يمنحهم فرصة إبداء آرائهم في أمور عملهم ، فمعرفة هؤلاء الذين يقومون بتقديم الاقتراحات والأفكار بالنسبة للمشاكل المطروحة وارتباطاتها بالأعمال المختلفة تكون أفضل ، وبالتالي فان مشاركتهم تساعد على التفهم الأحق والأفضل وتسهم نحو قرار صائب وحكيم ، يأخذ في الاعتبار كافة المتغيرات والظروف وان إدراك الجماعات في أن القرار يؤدي إلى زيادة فرص إحساس الجماعة بالانتماء والارتباط بالقرارات الصادرة منهم وإمكانية تصرفهم بسرعة خلال الطوارئ ، حيث أن دراستهم للمشاكل تجعل الأعضاء أكثر فهما و تفهما لمسببات القرار وأهدافه والشعور بالانتماء والمشاركة في صنع القرار يزيد من احتمال تطوير أداء العمل وتحقيق الأهداف والقواعد التي تم الاتفاق عليها ، على الإدارة أن تعطي للعاملين الفرصة تقديم الاقتراحات والأفكار واتخاذ القرار وتحديد المشكلة تحديدا واضحا و كاملا قبل البدا في عملية المشاركة بمختلف الطرق و الوسائل للوصول إلى تحقيق الأهداف إلى جانب إرضاء الجميع.

كما نجد فئة من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يقدمون اقتراحاتهم داخل العمل و التي نلاحظ أنها ارتكزت في فئة أعوان التنفيذ ، فنظرا لمناصبهم التي لا تسمح لهم بالتدخل في القرارات أو في إعطاء الأوامر لذالك يكتفون بتنفيذ الأعمال ولا يقترحون أفكارهم واقتراحاتهم حول العمل.

جدول رقم (44): طرق مشاركة العاملين في التسيير

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
اتصال شخصي	2	%10	14	%26.92	16	%22.22	/		9	%15	9	%10.85	25	%16,13
نقاش مشترك	9	%45	5	%9.62	14	%19.44	12	%52.17	22	%36.67	34	%40.96	48	%30,97
عن طريق التمثيل النقابي	2	%10	2	%3.85	4	%5.56	/		/		/		4	%2,58
لا يشارك في التسيير	7	%35	31	%59.61	38	%52.78	11	%47.83	29	%48.33	40	%48.49	78	%50,32
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول نجد نسبة 50,32% من المبحوثين صرحوا بأنهم لا يشاركون في التسيير، وذلك عند مستوى الدلالة 59.61% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة ، تليها نسبة 30,97% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشاركون في التسيير عن طريق نقاش مشترك عند مستوى الدلالة 45% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة ، كما نجد نسبة 16,13% من المبحوثين صرحوا بأنهم يشاركون في التسيير عن طريق اتصال شخصي بالمدير عند مستوى الدلالة 26.92% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

من خلال الجدول نلاحظ بان مشاركة العمال في التسيير قليلة جدا والتي تكون عن طريق نقاش مشترك خاصة مع أعوان الإدارة ، في حين نجد أغلبية العمال صرحوا بأنهم لا يشاركون في التسيير وخاصة أعوان التنفيذ.

جدول رقم (45): نوعية علاقة العامل مع مسؤوله المباشر

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / نوعية العلاقة	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
التفاهم والتشاور	8	%40	12	%23.08	20	%27.78	15	%65.22	21	%35	36	%43.37	56	%36,13
الاصطدام من حين لآخر	6	%30	21	%40.38	27	%37.5	4	%17.39	14	%23.33	18	%21.69	45	%29,03
الحذر والحيطة من الطرفين	6	%30	19	%36.54	25	%34.72	4	%17.39	25	%41.67	29	%34.94	54	%34,84
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول نجد نسبة 36,13% من المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم مع المسؤول تقوم على التفاهم والتشاور عند النسبة 65.22 % مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج ، تليها نسبة 34,84% من المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم مع المسؤول تقوم على الحذر والحيطة من الطرفين عند مستوى الدلالة 41.67% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، بينما نجد نسبة 29,03% من المبحوثين صرحوا بان علاقاتهم مع المسؤول تقوم على الاصطدام من حين لأخر عند مستوى الدلالة40.38 % مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

من المعطيات يتضح أن نوعية العلاقة الموجودة بين العامل و مسؤوله المباشر هي تقوم على التفاهم والتشاور فتنمية علاقات العمل هي المشاركة في المعاني، وهي الواسطة التي بموجبها يتصل ويرتبط الرئيس بالمرؤوسين لإدارة الأعمال، أضف إلى هذا أن الاتصالات الفعالة والجيدة هي التي تحتوي على كل من المعلومات والتوجيهات من جهة ، والفهم الجيد لتلك المعلومات من جهة أخرى، هذا ينتج عن تشجيع الاتصال بين كل الأطراف وأعضاء المنظمة، لذلك يمكن الجزم أن الاتصالات ضرورية للمؤسسات لأن بموجبها تنشأ وتتحسن العلاقات الإنسانية، وبدونها لا توجد ولن تتحسن هذه العلاقات، بهذا يمكن القول أن القنوات الاتصالية الجيدة هي التي تعمل على حفظ العلاقات الإنسانية واستمرارها داخل المنظمة، فهذه العلاقات من شأنها دفع التعاون إلى أقصى حد له بين العاملين وتحفيزهم على أداء المهام الموكلة إليهم.

إذن لتحقيق فعالية المنظمة لابد من قيادة إدارية لها القدرة على إقامة علاقات إنسانية تساعد على بلورة روح التعاون بين العاملين، وظهور اتجاهات إيجابية نحو العمل، ولهذا وجب على القيادة الفعالة من تهيئة وسائل الاتصال حتى يتمكن العاملون من العمل في جماعة اجتماعيـــة، لأن العمال عندما يجدون أن هناك من يلح على اقتراحاتهم وآرائهم بل أكثر من ذلك يجعلها موقع اهتمام، يجعل اتجاهاتهم إيجابية نحو العمل، فالاتصالات بالنسبة للعلاقات الإنسانية تعني طريقة إيصال المعلومات والتعليمات والتوجيهات بصورة مفهومة إلى المرؤوسين، أي مهارة التعامل الإنساني للقيادة الإدارية مع مرؤوسيهم، الذي تكون نتيجة تكوين فريق عمل قادر على القيام بالعمل بصورة أفضل وإنتاج أكبر، فتنظيم العلاقات الإنسانية بين الرئيس والمرؤوسين يتم على أسس يجب أن يشعر المرؤوسين أن رئيسهم يؤيدهم تأييدا صادقا في عملهم، و يجب عليهم أن يكونوا على علم بما يتوقع منهم ، وفي الأخير نجد فئة من المبحوثين الذين صرحوا بان علاقاتهم هي علاقة الاصطدام من حين لأخر والمقصود انه أحيانا تكون مناوشات وخلافات تحدث بين العامل و مسؤوله ، وهذا طبعا سلوك موجود داخل أي تنظيم إذ نجد كل التنظيمات فيها خلافات عمالية ولكن تكون بشكل قليل وهذا ما نلاحظه داخل هذه المنظمة فكثرة الخلافات تؤدي إلى الصراع.

جدول رقم (46): اطلاع العامل على التغيرات الجديدة في العمل وسبب ذلك

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة								العناصر برج بوعريريج								المجموع	
اطلاع العامل / سبب ذلك	دائما		أحيانا		أبدا		المجموع الجزئي		دائما		أحيانا		أبدا		المجموع الجزئي			
دعم تأيدك	7	%53.85	3	%9.68	/		10	%13.89	2	%25	2	%3.64	/		4	%4.82	14	%9,03
أخذ أرائك	2	%15.38	8	%25.81	/		10	%13.89	2	%25	26	%47.27	/		28	%33.74	38	%24,52
اطلاع شكلي	4	%30.77	20	%64.51	/		24	%33.33	4	%50	27	%49.09	/		31	%37.35	55	%35,48
لا يطلع عليها		/		/	100 %	28	28	%38.89		/		/	100 %	20	20	%24.09	48	%30,97
المجموع	13	%100	31	%100	100 %	28	72	%100	8	100 %	55	%100	100 %	20	83	%100	155	%100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بأنهم يطلعون على التغيرات الجديدة في العمل سوءا كان ذالك بشكل دائم أو متقطع (أحيانا).

من بين 13 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بأنه يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل نجد نسبة 53.85 % صرحوا بأنه يتم اطلاعهم من اجل دعم تأييدهم لهذه التغيرات ،ونسبة 15.38 % صرحوا بأنه يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة للأخذ بآرائهم حول ذالك ،ونسبة 30.77% صرحوا بان اطلاعهم على التغيرات الجديدة يكون شكلي، ومن بين 31 مبحوث صرحوا بأنه أحيانا ما يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل نجد نسبة 64.51% صرحوا بان اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل يكون شكلي ،ونسبة 25.81% صرحوا بأنه يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة من اجل الأخذ بآرائهم حول هذه التغيرات،وفي الأخير نجد 28 مبحوث صرحوا بأنه لا يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل وذلك بنسبة 100%.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج : فمن بين 8 مبحوثين صرحوا بأنه يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة بشكل دائم نجد نسبة 50% صرحوا بان اطلاعهم على التغيرات يكون شكلي،ونسبة 25% صرحوا بان اطلاعهم على التغيرات يكون من اجل الأخذ بآرائهم ونفس النسبة نجدها للمبحوثين الذين صرحوا بان اطلاعهم يكون من اجل دعم تأيدهم. ومن بين 55 مبحوث صرحوا بأنه أحيانا ما يطلعون على التغيرات الجديدة ،نجد نسبة 49.09% صرحوا بان اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل يكون شكلي ،ونسبة 47.27% صرحوا بأنه يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل من اجل الأخذ بآرائهم،وفي الأخير نجد 20 مبحوث صرحوا بأنه لا يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة وذالك بنسبة 100%.

من خلال المعطيات نلاحظ انه في اغلب الأحيان سوءا كان اطلاع العامل على التغيرات الجديدة في العمل بشكل دائم أو متقطع ، فان ذالك يكون شكلي أي اطلاعهم وفقط دون منحهم أي فرصة للتدخل أو إبداء أرائهم حيث يعلمونهم بالقرار من اجل التنفيذ ، كما نجد فئة من المبحوثين يتم اطلاعه من اجل اخذ بآرائهم أو دعم تأيدهم لتلك التغيرات في العمل ، و نجد ذالك خاصة مع أعوان الإدارة باعتبارهم لهم الحق في التدخل وإبداء آرائهم وأفكارهم نظرا لطبيعة مناصب عملهم التي تسمح لهم بالتدخل في العمل كما أن مستواهم التعليمي يسمح لهم بذالك . وفي المقابل نجد فئة من المبحوثين لا يتم اطلاعهم على التغيرات الجديدة في العمل نهائيا والتي اقتصرت في فئة أعوان التنفيذ ،ويعتبر هذا التصرف غير مناسب داخل التنظيم لما له من اثر سلبي على عملية التطبيق حيث أن التغيرات التي تحدث داخل العمل يجب أن يكون كل عامل على دراية بذالك حتى لا تحدث مشاكل وصراعات في عملية تنفيذ العمل.

جدول رقم (47): طرق توجيه سلوك العامل من طرف قائده

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة						العناصر برج بوعريريج						المجموع	
الفئة المهنية / طرق التوجيه	أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي		أعوان إدارة		أعوان تنفـــيذ		المجموع الجزئي			
تقديم الحوافز	3	%15	6	%11.54	9	%12.5	5	%21.74	8	%13.33	13	%15.66	22	%14,19
فرض عقوبات مادية	2	%10	5	%9.62	7	%9.22		/		/		/	7	%4,52
شرح معايير السلوك	7	%35	16	%30.77	23	%31.44	15	%65.22	8	%13.33	23	%27.71	46	%29,68
التهديد والوعيد	8	%40	25	%48.07	33	%45.84	3	%13.04	44	%73.34	47	%56.63	80	%51,61
المجموع	20	100 %	52	%100	72	%100	23	%100	60	%100	83	%100	155	%100

من خلال الجدول يتضح أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان طرق توجيه سلوك العامل من طرف القائد تكون بالتهديد والوعيد وذالك بنسبة 51.61% عند مستوى الدلالة 73.34% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة برج بوعريريج ، تليها نسبة 29,68% من المبحوثين صرحوا بان طرق توجيه سلوك العامل من طرف القائد تكون من خلال شرح معايير السلوك عند مستوى الدلالة 65.22% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج ، ونجد نسبة 14,19% من المبحوثين صرحوا بان طرق توجيه سلوك العامل من طرف القادة تكون بتقديم الحوافز عند مستوى الدلالة 21.74% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

من خلال المعطيات نلاحظ أن طرق التي يعتمدها القادة في توجيه سلوك العامل داخل هذه المنظمة متعددة ولكن الأكثر شيوعا تلك التي تعتمد على التهديد والوعيد حيث نجد القائد يحذر العامل من ارتكاب الأخطاء والمخالفات داخل العمل، إذ نجد هذه الطرق تتبع مع أعوان التنفيذ .

كما نجد فئة من المبحوثين الذين أكدوا بان طرق توجيه سلوكهم تكون من خلال شرح معايير السلوك أي أن القائد يقوم بتوضيح المهام والأعمال للعمال وكيفية وطرق تصرفهم داخل العمل وكيفية التعامل في إطار جو عمل مريح ، كما يبادر القائد في بعض الأحيان إلى تقديم الحوافز للعمل من اجل خلق جو من الحماس والرغبة داخل العمل ، وهذا ما تؤكد عليه نظرية النسق الاجتماعي إذ تنظر إلى الفرد على انه موجها نحو هدف معين ،في أي عمل يؤديه أو في أي سلوك يصدر عنه ، و أن ما لدى الفرد من اهتمامات ودوافع توجه سلوكه وأعماله، و أن من وراء كل فعل أو سلوك إنساني أسباب و دوافع واهتمامات لانجاز هدف معين للفرد نفسه ، و بالإضافة إلى ذلك فان الفعل الاجتماعي، يحدث في الموقف الذي يكون فيه الفاعل موجها بواسطة الأعراف والقيم و القيود أخرى من نفس البيئة الاجتماعية ، حيث يشير"**بارسونز**"بصفة خاصة إلى الإحداثيات(الايجابي والسلبي) وهي التي تميز وتفرق بين اهتمام الفاعل بتطور الموقف عبر الزمن، فالفاعل قد يتخذ لنفسه موقفا متطرفا يتمثل في انتظار التطورات ولا يحاول أن يبذل أي مجهود وقد يتخذ موقف آخر و هو محاولة السيطرة على الموقف ، بحيث يصبح متوافقا مع رغباته و مصالحه ، كما أن انساق الاتصال تنشأ عن عملية التفاعل مع الأهداف الاجتماعية ، وان الأشكال المتطورة للسلوك الاجتماعي تعتمد بدورها على عملية الاتصال.

إن القائد داخل هذه المنظمة يتبع عدة طرق في توجيه سلوكات العمل أكثرها تعتمد على التهديد والوعيد ،واقلها تقديم الحوافز.

نتائج الفرضية الثالثة:

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الثالثة والمتعلقة بالاتصال أثناء عملية اتخاذ القرارات ودوره في تطوير أداء العامل داخل المنظمة توصلنا إلى النتائج التالية:

- توجد مصلحة اتصال داخل هاتين الإقامتين الجامعيتين وهذا من اجل نقل المعلومات بين مختلف أطراف المنظمة من اجل تنفيذ الأعمال ، فالمعلومات هي مصدر للعمل واتخاذ القرارات وتنفيذها، وهذا ما توصلت إليه أيضا الطالبة **دحموني خديجة** في دراستها المتعلقة **بـــ"متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات"**

- علاقة العامل مع مسؤوله المباشر حسنة وهذا ما يوضح أن العلاقات الاتصالية بين العامل والرئيس هي علاقات مناسبة لتأدية العمل بكل جدية دون الوقوع في المشاكل والخلافات الاتصالية ، كما انه دليل واضح على وصول المعلومات للمرؤوسين في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح.

- إن المعلومات التي تصدر من القائد واضحة، هذا ما يجعل من عملية التنفيذ سهلة ومرنة، كما تحفز العامل على العمل بجد ويحسن من أدائه لعمله.

- إن العلاقات الاتصالية التي تعمل القيادة على تنميتها داخل المنظمة هي علاقات رسمية في إطار العمل، كما نجد علاقة اخذ و تشاور وطرح الاقتراحات وتبادل الأفكار.

- يتمثل دور العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه في العمل وقائده داخل العمل من خلال ما تقدمه له من فوائد أهمها : * تساعد على انجاز العمل جماعيا .

* تزيد من تحسينه لأدائه .

* تخلق جو من التفاهم والانسجام .

* توسع تطلعاته وإبداعات العامل .

- تهتم القيادة الإدارية بالعملية الاتصالية من اجل الرد على استفسارات العمال حول العمل، كما تستمع لشكاويهم وتقاريرهم حول العمل.

- هناك سهولة في مناقشة العامل للمشكلات مع قائده داخل هذا التنظيم وهذا له دور في تحسين الأداء داخل.

- إن أغلبية العمال يبادرون بطرح أفكارهم وأرائهم حول العمل لرؤسائهم والذين هم بدورهم يقومون بأخذها بعين الاعتبار سوءا بأخذها كلها أو بعضها أو رفضها كلها ، فالرؤساء يهتمون باقتراحات العمال خاصة عندما تكون مناسبة ويقومون بدراستها .

- إن مشاركة العمال في التسيير قليلة جدا، وتكون عن طريق نقاش مشترك خاصة مع أعوان الإدارة ،أما أعوان التنفيذ لا يشاركون في عملية التسيير .

- إن علاقة العامل مع مسؤوله المباشر تقوم على التفاهم والتشاور حول العمل ، كما تقوم على الحذر والحيطة من الطرفين من اجل تجنب الوقوع في الأخطاء والمخالفات التي تؤثر على

العمل وتخلق الصراعات التنظيمية ، إضافة إلى ذالك نجد فئة قليلة من المبحوثين أكدوا بان علاقاتهم تقوم على الاصطدام من حين لأخر، وهذا طبيعي فداخل أي تنظيم نجد هناك صراعات طفيفة لكن إذا تطورت فإنها حتما ستؤثر على التنظيم بأكمله وتؤدي إلى الفوضى.

- يتم اطلاع العمل على التغيرات الجديدة في العمل ، ولكن سوءا كان اطلاع دائم أو متقطع فان ذالك يكون شكلي فحسب أي ليس للأخذ بآرائهم .

- إن الطرق التي يعتمد عليها القادة في توجيه سلوك العامل داخل المنظمة متعددة ولكن أكثرها شيوعا تلك التي تعتمد على التهديد والوعيد، كما نجد سياسة شرح معايير السلوك.

المبحث السادس: عرض وتحليل جداول الفرضية الرابعة

" كلما كانت الرقابة الإدارية فعالة داخل المؤسسة زادت من تفعيل أداء العمال"

جدول رقم (48): الرقابة داخل المؤسسة وسبب وجوده

الإقامة الجامعية	1000 سرير خميس مليانة		العناصر- برج بوعريريج		المجموع	
الرقابة / سبب وجودها	ك	النسبة %	ك	النسبة %		
الانضباط	8	11.11	21	25.30	29	%18,71
مراقبة الأداء	49	68.06	50	60.24	99	%63,87
سير العمل بجد	9	12.50	8	9.64	17	%10,97
لم يرو مراقبين	6	8.33	4	4.82	10	%6,45
المجموع	72	100	83	100	155	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان الهدف من وجود الرقابة داخل المنظمة هو مراقبة الأداء وذالك بنسبة 63,87% عند مستوى الدلالة 68.06% مدعمة من طرف عمال إقامة خميس مليانة ،تليها نسبة 18,71% من المبحوثين صرحوا بان الهدف من وجود الرقابة داخل المنظمة هو من اجل الحفاظ على الانضباط عند مستوى الدلالة 25.30% مدعمة من طرف عمال إقامة برج بوعريريج ، ونجد نسبة 10,97% صرحوا بان الهدف من الرقابة هو من اجل سير العمل، وفي الأخير نجد نسبة 6,45% من المبحوثين صرحوا بأنهم لم يروا مراقبين .

من خلال المعطيات يتضح أن الهدف من وجود الرقابة داخل المنظمة هو مراقبة الأداء وكيفية سير العمل حيث تتطلع الرقابة نحو المستقبل ولا تهدف للسيطرة على الماضي وإنما تحليل الأحداث والأفعال الماضية للاستفادة من التجارب السابقة في تطوير الأفعال المستقبلية ، والرقابة تهدف إلى إثابة المجتهد ومعاقبة المسيء وهنا تتحقق الغاية الأساسية من الرقابة ، و هي تصحيح ما وقع من الأخطاء وتقويم الانحرافات وتجنب وقوعها مستقبلا ، وتوجيه العاملين إلى تحسين أدائهم ورفع الروح المعنوية بالمكافآت والترقيات وتقدير ما يؤدي إلى تعاظم ارتباطهم بمنظمتهم الإدارية وزيادة حماسهم لتحقيق أهدافها، كما تعمل على منع وقوع الأخطاء وذالك بإقامة نظام رقابي سليم والتوجه إلى ما يجب اتخاذه من إجراءات واختصاصات وتحديد المسؤوليات وتوضيح الأوامر والسياسات واللوائح المطلوب تنفيذها، و منع تكرار الأخطاء أي منع استمرار الخطأ و تكراره وذلك باتخاذ إجراءات العلاج في نفس الوقت وبالسرعة الممكنة.

كما تعمل الرقابة على سير العمل بالطرق الصحيحة بمعنى أن يكون مفهوما لدى العاملين بان الرقابة الإدارية موجودة بغرض معاونتهم في حل مشاكلهم ورفع كفاءة الأداء ، بتوجيه وترشيد المسؤولين عن التنفيذ إلى ما يجب عمله ، وبالتالي يعود الإصلاح الإداري بالنفع الأول على القائم بالتنفيذ، كما تهدف الرقابة إلى محاولة إيجاد الثقة بين العاملين والوصول إلى الرقابة الذاتية النابعة من الإحساس بالواجب وبالمسؤوليات بدءا من القيام بها عن طريق الأوامر.

إن الهدف من وجود الرقابة داخل هاتين المنظمتين هو العمل على مراقبة سير العمل بالطرق الصحيحة وتوجيه سلوكات العاملين نحو التنفيذ والتطبيق الأمثل للخطط والبرامج والقرارات ، والى جانب ذالك تعمل الرقابة على تصحيح أخطاء العمال وتجنب تكرار الخطأ، وأيضا المحافظة على الانضباط وهذا كله من اجل تطوير أداء العمال وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

من خلال هذه المعطيات يتضح أن هناك رقابة داخل المؤسسة حيث أن عملية الرقابة تتم من اجل مراقبة أداء العمل وتصحيح الأخطاء، كما أنها تحافظ على السير العمل بالطريقة الصحيحة وفي الوقت المناسب والرقابة تحافظ على انضباط العامل داخل المؤسسة فعندها يرتكب العامل الأخطاء التي تكتشف بفضل الرقابة والتي تقوم بتصحيحها وفرض العقوبات على المخالفين للقوانين الداخلية للمؤسسة كما أن الرقابة نظام بهدف للمحافظة على سير العمل وانضباط العمال اتجاه أعمالهم من اجل تحسين الأداء, وكل هذا يهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة من أجل تطوير وازدهارها.

إن الإقامة الجامعية العناصر والإقامة الجامعية 1000 سرير لهما نظام رقابي داخلي من اجل مراقبة الأداء وتصحيح الأخطاء التي تحدث بداخلها إلى جانب معاقبة المخالفين و مرتكبي الأخطاء، وهذا لسير العمل بجد وبالطريقة الصحيحة لتحقيق أهدافهما وتنمية مشاريعهما.

جدول رقم (49): الشخص الذي يقوم بعملية الرقابة داخل المؤسسة

الإقامة	100 سرير خميس مليانة			العناصر بـرج بوعريريج			**المجموع**	
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة	عون تنفيذ	المجموع الجزئي	أعوان إدارة	عون تنفيذ	المجموع الجزئي		
المدير	11 %61,11	36 %75	47 %71,21	17 %80,95	26 %44,83	43 %54,43	90	%62,07
اعضاء مختصين	7 %38,89	8 %16,67	15 %22,73	/	14 %24,14	14 %17,72	29	%20
رئيس المصلحة	/	4 %8,33	4 %6,06	4 %19,05	18 %31,0	22 %27,85	26	%17,93
المجموع	18 %100	48 %100	66 %100	21 %100	58 %100	79 %100	145	0%10

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان الشخص المسؤول عن عملية الرقابة هو المدير وذالك بنسبة62,07% ،تليها نسبة 20% من المبحوثين صرحوا بان الشخص المسؤول عن الرقابة هم أعضاء مختصين بذالك،وفي الأخير نجد نسبة17,93% من المبحوثين صرحوا بان الشخص المسؤول عن الرقابة هو رئيس المصلحة.

من المعطيات نستنتج أن الشخص المسؤول عن الرقابة داخل المنظمة هو المدير، باعتباره المسؤول الأول والمشرف على عملية تنفيذ العمل داخل المنظمة من اجل السير الحسن للعمل، إذ نلاحظ من خلال المعطيات أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن الأشخاص المسؤولين عن عملية الرقابة هم المدير ورؤساء المصالح في نفس الوقت ،أي أن المدير يقوم بدورات رقابية على مختلف أنشطة العمال و الوسائل الموجودة داخل المؤسسة عبر مختلف الوحدات الموجودة داخل المؤسسة باعتباره المسؤول العام على مختلف الأعمال و الأنشطة التي تمارس داخل المؤسسة ، ونجد أن رؤساء المصالح يقومون بالرقابة فكل رئيس مصلحة يقوم بمراقبة أنشطة و أعمال مرؤوسة داخل الوحدة أو القسم الذي يعمل فيه أو يترأسه ذلك أن الفهم والوضوح للنشاط الرقابي يساهم في تفعيل هذا النشاط، وبالتالي تكون مسؤولية الفرد محددة إذا علم جيدا ما هو المطلوب منه انجازه ، ومن ثم تحقق مستوى عال من الأداء ، كما أن اختيار الأفراد الذين يعهد إليهم بممارسة النشاط الرقابي وتقويم الأداء يجب أن يتميزوا عن الآخرين بمهارات محددة لتفعيل أدائهم في مجال الإلمام التام بمجالات النشاط موضوع الرقابة وطرق وأساليب العمل المتخذة لها ولديهم المؤهل العلمي والخبرة العملية بأنظمة الرقابة الإدارية وتطويرها بعد اختبار الأسلوب الرقابي الأمثل، إذ يقوم بتصحيح أخطاء العمال ومراقبة أعمالهم، وذلك من اجل تحسين الأداء لتحقيق أهداف المنظمة.

إن هاتين الإقامتين الجامعيتين لهما نظام رقابي يخص كل من المدير ورؤساء المصالح، فالمدير يقوم بمراقبة مختلف الوحدات و الأقسام و المصالح الموجودة داخل المؤسسة، أما رؤساء المصالح فان كل رئيس مصلحة المسئول عن مراقبة المصالح أو القسم الذي يترأسه باعتباره مسئولا عن تلك المصلحة فقط وهذا من أجل تحسين أداء العمال والحفاظ على الانضباط، والعمل على سير العمل بالطرق الصحيحة لتحقيق أهداف المؤسسة.

جدول رقم (50): طرق عملية الرقابة داخل المؤسسة

الفئة المهنية / طرق الرقابة	100 سرير خميس مليانة			العناصر برج بوعريريج			**المجموع**	
	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي		
مباشرة "هيئة موكلة بالرقابة	8 %44,44	10 %20,83	18 %27,27	9 %42,86	32 %55,17	41 %51,90	59	%40,69
غير مباشرة وجود عيون بين العمال	10 %55,56	38 %79,17	48 %72,73	12 %57,14	26 %44,83	38 %48,10	86	%59,31
المجموع	18 %100	48 %100	66 %100	21 %100	58 %100	79 %100	*145	%100

*عدد إجابات المبحوثين الذين صرحوا بوجود الرقابة

من خلال الجدول الذي يوضح طرق الرقابة نجد أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان طرق الرقابة تكون غير مباشرة وذالك عن طريق وجود عيون بين العمال وذالك بنسبة59,31% عند مستوى الدلالة 79,17% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة، ونجد نسبة40,69% من المبحوثين صرحوا بان طرق الرقابة تكون مباشرة" هيئة موكلة بالرقابة" عند مستوى الدلالة55,17% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

من المعطيات يتضح أن عملية الرقابة تتم بمختلف الطرق وبعدة حيل، حيث نجد انه إضافة إلى وجود هيئة مختصة بعملية الرقابة، إلا انه يبقى دائما بين العمال هناك أشخاص يراقبون تصرفات العمال ويقومون بإيصال المعلومات إلى الهيئة المختصة، أي أن عملية الرقابة تفوض إلى أشخاص آخرين ، وهنا عملية التفويض تنص على الاختصاصات دون المسؤوليات عنها، أي المسؤولية لا تفوض هنا، ويأتي دور الرقابة ليحدث توازنا بين فعالية ومرونة الأعمال الإدارية عن طريق تفويضها إلى المستويات الإدارية التالية وعدم تركيزها بيد القيادات العليا، وبين حماية الأصيل من المسؤولية من أخطاء المفوض له مباشرة الأعمال لتمكينه من متابعته للتأكد من مباشرة اختصاصات المفوض على خير وجه ، فكلما زاد تفويض الاختصاصات إلى المستويات الإدارية الأدنى قلت درجة وفعالية رقابة الأصيل لنتائج أعمال تلك المستويات ، مما يدل على ضرورة إتباع أساليب مختلفة ، ليتمكن الرئيس من متابعة الأعمال المفوضة يجب تحديد أهداف الأعمال بدقة والمعايير للرقابة وتحديد السياسات والقواعد والأعمال الواجب إتباعها والموافقة عليها.

جدول رقم (51): نوعية الرقابة وعلاقتها بتصرف العامل داخل المؤسسة

الإقامة الجامعية	100 سرير خميس مليانة				العنابر بوعريريج				**المجموع**
نوعية الرقابة / أثرها على العامل	صارمة		غير صارمة		المجموع الجزئي		صارمة		غير صارمة		المجموع الجزئي		
العمل بجد	13	30.95%	1	4.17%	14	21.21%	11	%19,30	2	%9,09	13	%16,46	27 18.62%
الشعور بالراحة	2	4.76%	16	66.67%	18	27.27%	20	%35,09	16	%72,73	36	%45,57	54 37.24%
الشعور بالتوتر والملل	27	64.29%	7	29.16%	34	51.52%	26	%45,61	4	%18,18	30	%37,97	64 44.14%
المجموع	42	%100	24	%100	66	%100	57	%100	22	%100	79	%100	145 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان عملية الرقابة صارمة.

فمن بين42 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بان الرقابة صارمة ،نجد نسبة 64.29% من المبحوثين صرحوا بان ذالك يشعرهم بالتوتر والملل،ونسبة 30.95% من المبحوثين صرحوا بان الرقابة الصارمة تجعلهم يعملون بجد، كما نجد نسبة 4.76% صرحوا بان الرقابة الصارمة تجعلهم يشعرون بالراحة.

ومن بين 24 مبحوث صرحوا بان الرقابة غير صارمة، نجد نسبة 66.67% من المبحوثين صرحوا با ذالك يشعرهم بالراحة ،ونسبة 29.16 %صرحوا بان ذلك يشعرهم بالتوتر والملل،بينما نجد نسبة 4.17% صرحوا بان ذالك يجعلهم يعملون بجد.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج: فمن بين 57 مبحوث صرحوا بان الرقابة صارمة ، نجد نسبة45,61% صرحوا بان ذالك يشعرهم بالتوتر والملل،ونسبة 35,09% صرحوا بان ذالك يشعرهم بالراحة،كما نجد نسبة 19,30% من المبحوثين صرحوا بان الرقابة الصارمة تجعلهم يعملون بجد.

ومن بين22 مبحوث صرحوا بان الرقابة غير صارمة، نجد نسبة 72,73% من المبحوثين صرحوا بان ذالك يشعرهم بالراحة ، ونسبة 18,18% صرحوا بأنهم ذالك يشعرهم بالتوتر والملل،بينما نجد نسبة16,46% من المبحوثين صرحوا بأنهم يعملون بجد.

من خلال المعطيات نلاحظ أن الرقابة الصارمة تجعل العامل يشعر بالتوتر و الملل، و أيضا هناك فئة من العمال صرحوا بان الرقابة الصارمة تجعلهم يشعرون بالراحة والجد في عملهم ، هذا ما يفسر أن نظام الرقابة المتبع داخل هاتين المنظمتين رغم انه صارم إلا انه يتميز بأسلوبه المرن ، فالرقابة الصارمة هي الوسيلة الأساسية داخل أي تنظيم من اجل المحافظة على السير الحسن للعمل وتجنب الانحرافات و الانزلاقات التنظيمية التي تعرقل عملية تحقيق الأهداف ، كما أن الرقابة الصارمة هي التي تكشف عن أخطاء العمال وتعمل على تصحيحها ، إلى جانب ذالك لها دور مهم في انضباط العمل داخل العمل.

جدول رقم (52): اتصال العامل بالأشخاص القائمين على الرقابة

الإقامة الجامعية	100 سرير خميس مليانة			العناصر برج بوعريريج			
الفئة المهنية / الإجابة	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	**المجموع**
هناك اتصال	/	5 %9,62	5 %6,94	10 %43,48	13 67%21,	23 %27,71	28 %18,06
ليس هناك اتصال	20 %100	47 %90,38	67 %93,06	13 %56,52	47 %78,33	60 %72,29	127 %81,94
المجموع	20 %100	52 %100	72 %100	23 %100	60 %100	83 %100	155 %100

يتضح من الجدول أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنه ليس لديهم علاقة اتصال بالأشخاص القائمين على الرقابة وذالك بنسبة 81,94% عند مستوى الدلالة 100% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة ، بينما نجد نسبة 18,06% من المبحوثين صرحوا بان لديهم علاقة اتصال بالأشخاص القائمين على عملية الرقابة عند مستوى الدلالة 43,48% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج.

من خلال الجدول نجد أن أغلبية العمال ليس لديهم علاقات اتصال مع الأشخاص القائمين بعملية الرقابة ، و هذا ما يوضح أن عملية الرقابة صارمة وتتم بجدية حتى لا تكون هناك مشاكل واختراقات داخل العمل ، وفي المقابل نجد انه هناك بعض العمال لديهم علاقات اتصال مع القائمين بعملية الرقابة وهذا ما يفسر ما اتضح في الجدول 50 من خلال ما تبين في تصريحات العمال بان هناك عيون بين العمال يقومون بالرقابة من خلال إيصال المعلومات للأشخاص القائمين بالرقابة.

جدول رقم (53): يبين أن كان القائد يسمح للعامل بمجال لحرية المحاولة والخطأ حسب الجنس

الإقامة	1000 سرير خميس مليانة												العناصر برج بوعريريج										المجموع	
الفئة المهنية	أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي		أعوان إدارة				أعوان تنفـــيذ				المجموع الجزئي			
	ذكر		أنثى		ذكر		أنثى				ذكر		أنثى		ذكر		أنثى					
الإجابة																						
نعم	2	%16.67	2	%25	3	%6.82	/		7	%9.72	4	%30.77	7	%70	13	%25	2	%25	26	%31.33	33	%21,29
لا	7	%58.33	1	%12.5	16	%36.36	3	%37.5	27	%37.5	5	%38.46	2	%20	9	%17.31	4	%50	20	%24.09	47	%30,32
أحيانا	3	%25	5	%62.5	25	%56.82	5	%62.5	38	%52.78	4	%30.77	1	%10	30	%57.69	2	%25	37	%44.58	75	%48,39
المجموع	12	%100	8	% 100	44	% 100	8	%100	72	%100	13	%100	10	%100	52	%100	8	%100	83	%100	155	%100

يتبين من الجدول أن اغلبيه المبحوثين صرحوا بأنه أحيانا ما يسمح القائد للعامل بمجال لحرية المحاولة والخطأ، وذالك بنسبة 48,39% عند مستوى الدلالة 62.5% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ والإدارة إناث لإقامة خميس مليانة، تليها نسبة 30,32% من المبحوثين صرحوا بان القائد لا يسمح للعمال بمجال لحرية المحاولة والخطأ عند مستوى الدلالة 58.33 % مدعمة من طرف أعوان الإدارة ذكور لإقامة خميس مليانة، كما نجد نسبة 21,29% صرحوا بان القائد دائما يسمح للعمال بمجال لحرية المحاولة والخطأ عند مستوى الدلالة 70 % مدعمة من طرف أعوان الإدارة إناث لإقامة برج بوعريريج.

من المعطيات نجد أن القائد داخل هذه المنظمة يسمح بمجال لحرية المحاولة والخطأ داخل العمل و خاصة مع فئة الإناث، وهذا ما يوضح انه يتميز بأسلوب مرن في طريقة تعامله مع العامل ، حيث انه يقوم بتصحيح أخطاء العمال مع توضيح لهم الأعمال والمهام حتى لا يتم تكرار الخطأ، كما يهتم بتوجه سلوكاتهم وتصرفاتهم اتجاه واجباتهم نحو العمل دون إهمال أو تضيع للوقت.

نستنتج مما سبق أن مديري هاتين المنظمتين يعملن على توفير جو مناسب للعمل، من خلال السماح للعمال بمجال لحرية المحاولة و الخطأ، وهذا يساعد العمال على إبداء قدراتهم ومهاراتهم في العمل، كما يحفزهم على أداء العمل بجد وإخلاص.

جدول رقم (54): علاقة نوعية العقاب بالأخطاء التي يرتكبها العامل

الإقامة الجامعية	1000 سرير – خميس مليانة–						العناصر – برج بوعريريج						المجموع	
نوعية العقاب / نوع الخطأ	الطرد	إقالة من المنصب	خصم من الأجر	فرض غرامة مالية	المجموع الجزئي		الطرد	إقالة من المنصب	خصم من الأجر	فرض غرامة مالية	المجموع الجزئي			
الغياب	3 %7.32	/	40 %63.49	/	43 %32.09		2 %5.88	/	39 %44.32	/	41 %27.52		84	%29,68
التأخر	1 %2.44	/	8 %12.70	/	9 %6.72		2 %5.88	3 %27.27	28 %31.82	/	33 %22.15		42	%14,84
تأخر الإنجاز	/	6 %24	9 %14.29	/	15 %11.19		/	1 %9.09	6 %6.82	/	7 %4.70		22	%7,77
عدم الإنجاز	4 %9.76	11 %44	6 %9.52	/	21 %15.67		1 %2.95	2 %18.18	11 %12.5	/	14 %9.39		35	%12,37
عدم احترام القوانين	33 %80.48	8 %32	/	/	41 %30.60		27 %79.41	5 %45.46	/	/	32 %21.48		73	%25,80
تخريب الوسائل	/	/	/	5 %100	5 %3.73		2 %5.88	/	4 %4.54	16 %100	22 %14.76		27	%9,54
المجموع	25 % 100	25 %100	63 %100	5 %100	134 %100		34 %100	11 %100	88 %100	16 %100	149 %100		283*	%100

*حسب تعدد إجابات المبحوثين

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية العمال صرحوا بان العقوبة الأكثر شيوعا هي الخصم من الأجر.

فمن بين 63 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بان العقوبة تكون بالخصم من الأجر ،نجد نسبة 63.49% صرحوا بان ذالك يكون بسبب الغياب ،تليها نسبة 14.29% صرحوا بان سبب هذه العقوبة هو تأخر انجاز العمل ،كما نجد نسبة 12.70 % صرحوا بان سبب ذلك هو التأخر عن العمل.ومن بين25 مبحوث صرحوا بان العقوبة تكون بالطرد ،نجد نسبة 80.48% بان سبب في ذالك هو عدم احترام قوانين المؤسسة،تليها نسبة 9.76% صرحوا بان سبب ذالك هو عدم انجاز المهام، ومن بين25 مبحوث صرحوا بان العقوبة تكون بالإقالة من المنصب نجد نسبة 44 % صرحوا بان سبب ذالك هو عدم انجاز المهام، تليها نسبة 32 % صرحوا بان سبب ذالك هو عدم احترام القوانين،وفي الأخير نجد أنه من بين5 مبحوثين صرحوا بان العقوبة تكون بفرض غرامة مالية نجد نسبة 100% من المبحوثين صرحوا بان سبب ذالك هو تخريب وسائل العمل.

أما عن إقامة برج بوعريريج فنجد: من بين88 مبحوث صرحوا بان العقوبة تكون بالخصم من الأجر ،نجد نسبة 40.32% من المبحوثين صرحوا بان سبب ذالك هو الغياب ، تليها نسبة 31.82% صرحوا بان سبب هذه العقوبة هو التأخر عن العمل، كما نجد نسبة 12.5% صرحوا بان سبب ذالك هو عدم انجاز العمل.

ومن بين 34 مبحوث صرحوا بان العقوبة تكون بالطرد ، نجد نسبة79.41% صرحوا بان سبب ذالك هو عدم احترام قوانين المؤسسة، ونسبة 5.88 % صرحوا بان سبب ذالك هو الغياب والتأخر على التوالي.

ومن بين 11 مبحوث صرحوا بان العقوبة هي الإقالة من المنصب، نجد نسبة 45.46% صرحوا بان سبب ذالك هو عدم احترام القوانين، ونسبة 27.27 % صرحوا بان سبب ذالك هو التأخر عن العمل،ونسبة18.18% صرحوا بان سبب ذالك هو عدم انجاز العمل، وفي الأخير من بين16 مبحوث صرحوا بان العقوبة هي فرض غرامة مالية ،نجد نسبة 100% صرحوا بان سبب ذالك هو تخريب الوسائل.

من خلال المعطيات نلاحظ أن هاتين المنظمتين تفرضا عقوبات على العمال الذين يرتكبون الأخطاء داخل المنظمة ، وذلك حسب حجم المخالفة أو الخطأ الذي يرتكبونه، ففي حالة تغيب العامل فانه يعاقب

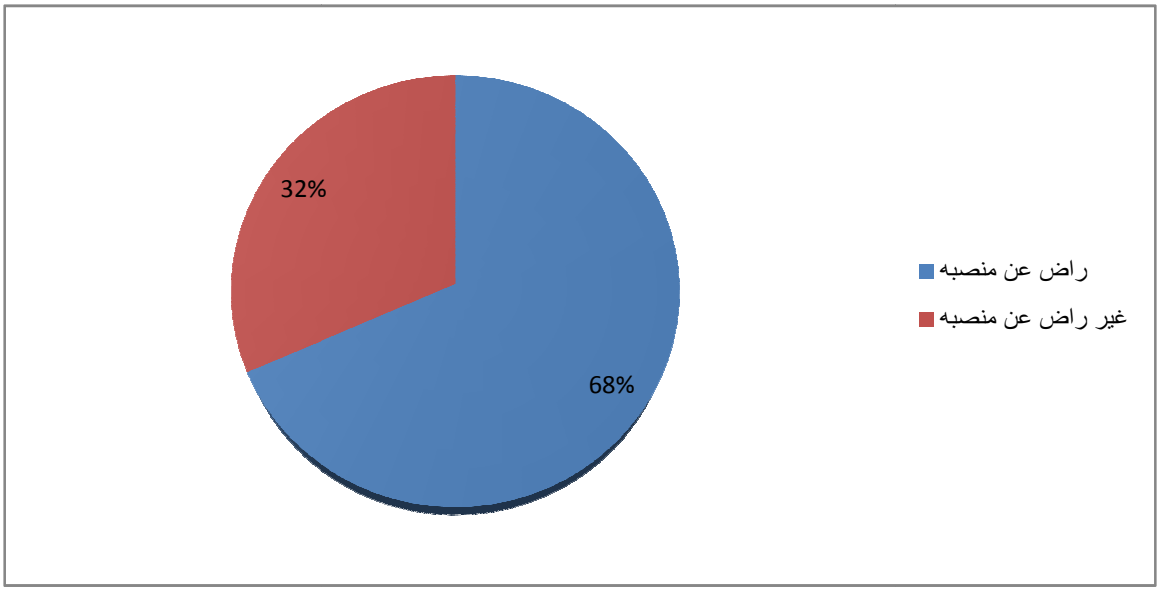
بالخصم من الأجر لأنه تغيب لساعات عن العمل دون مبرر لذلك، أما في حالة كثرة تأخر العامل وتكرار ذلك أو عدم احترامه لقوانين المؤسسة أو عدم إنجاز المهام أو تخريب الوسائل، فإن المدير يلجأ إلى عقوبة الطرد من المؤسسة لتجنب خسائر التي تترتب عن كل ذلك والتي سبب عدم تحقيق المؤسسة لأهدافها، أما في حالة تأخر العامل في انجاز مهامه فان عقوبته تكون بالإقالة من المنصب أي تحويل العامل إلى منصب اقل أهمية من المنصب الذي كان يشغله، فالمدير يفرض هذه العقوبات على عماله من اجل المحافظة على النظام الداخلي للمؤسسة ولتجنب الخسائر المادية التي قد تصيب المؤسسة ، فعندما تكون هناك عقوبات فان العامل يحترس ويلتزم بتطبيق و احترام كل القوانين الموجودة داخل المؤسسة ويقوم بتنفيذ أعماله والمهام الموكلة إليه بالطريقة المناسبة وفي الوقت المناسب دون إهمال أو تأخير، وكل هذا يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة .

إن مديري كل من إقامة العناصر ببرج بوعريريج وإقامة 1000 سرير بخميس مليانة يقومان بفرض عقوبات على العمال المخالفين للقوانين الداخلية للمؤسسة، ويتنوع العقاب حسب حجم الخطأ والمخالفة التي يرتكبها العامل، فأي مدير يفرض هذه العقوبات لتجنب الخسائر المادية و الإهمال الذي قد يصيب المؤسسة ويؤدي إلى عدم تحقيقها لأهدافها.

جدول رقم (55): رضا العامل عن منصب عمله

الفئة المهنية	100 سرير خميس مليانة			العناصر بارج بوعريريج			المجموع
الإجابة	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	
راض عن منصبه	12 60%	37 ,1571%	49 ,0568%	18 %78,26	39 %65	57 %68,67	106 9%68,3
غير راض عن منصبه	8 40%	15 %28,85	23 ,9531%	5 %21,74	21 %35	26 %31,33	49 %31,61
المجموع	20 %100	52 %100	72 %100	23 %100	60 %100	83 %100	155 %100

يبين أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأنهم راضين عن مناصب عملهم وذالك بنسبة 68.39% عند مستوى الدلالة 78,26% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة برج بوعريريج ، وبالمقابل نجد نسبة 31,61% صرحوا بأنهم غير راضين عن مناصب عملهم عند مستوى الدلالة 40% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة.



شكل رقم (36): يبين رضا العامل عن منصب عمله

من خلال الشكل يتضح أن أغلبية العمال راضين عن مناصب عملهم، وهذا دليل ومؤشر على توفر الظروف المناسبة للعمل كما أن جو العمل مريح.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين راضين عن مناصب عملهم ، وهذا انعكس على تأديتهم لمهامهم بالراحة و الحيوية و النشاط ، إذ نلاحظ أن رضا العامل عن منصب عمله يزيد من حماسة ونشاطه اتجاه العمل الذي يقوم بتأديته ، كما يشعره بالراحة والحيوية و النشاط داخل المؤسسة وكل هذا يساعده على تأديته لمهامه و أعماله على أكمل وجه وبالشكل المطلوب، وبالتالي تحسين أداء العامل الذي بدوره يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة.

إن عمال كل من الإقامة الجامعية العناصر برج بوعريريج والإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة راضين عن مناصب عملهم التي يشتغلون فيها، هذا ما أدى إلى زيادة حماسهم و نشاطهم اتجاه تأديتهم وتنفيذهم للأعمال الموكلة إليهم والمطلوب منهم تنفيذها ،هذا ما ساعد على تحسن في الأداء داخل المنظمة والذي ساعد على تطوير الخدمة المقدمة للطلبة ومنه تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (56): طبيعة علاقة العامل مع رئيسه

الفئة المهنية / الإجابة	100 سرير خميس مليانة			العناصر بوعريج			**المجموع**
	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	أعوان إدارة	أعوان تنفيذ	المجموع الجزئي	
صداقة	/ /	11 15,21%	11 %15,28	3 %13,04	/	3 %3,61	14 %9,03
مصلحة	/ /	3 %5,77	3 %4,17	/	3 %5	3 %3,61	6 %3,87
عمل	20 100%	38 %73,08	58 %80,55	20 %86,96	57 %95	77 %92,78	135 10%87,
المجموع	20 %100	52 %100	72 %100	23 %100	60 %100	83 %100	155 %100

من خلال الجدول نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بان العلاقة التي تجمعهم مع الرئيس هي علاقة عمل وذلك بنسبة 87.10 % عند مستوى الدلالة 100% مدعمة من طرف أعوان الإدارة لإقامة خميس مليانة، تليها نسبة 9,03% من المبحوثين صرحوا بان العلاقة التي تجمعهم مع الرئيس هي علاقة صداقة عند مستوى الدلالة21.15% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة،وفي الأخير نجد نسبة 3,87% من المبحوثين صرحوا بان العلاقة التي تجمعهم مع الرئيس هي علاقة مصلحة عند مستوى الدلالة 5,77% مدعمة من طرف أعوان التنفيذ لإقامة خميس مليانة.

إن نوع العلاقة التي تجمع الرئيس مع العمال داخل هذه المنظمة هي علاقة عمل، وهذا من اجل الحفاظ على النظام العام داخل العمل.

من خلال المعطيات نلاحظ أن أغلبية المبحوثين صرحوا بأن العلاقة التي تربطهم مع الرئيس هي علاقة عمل ، أي أن العلاقة السائدة داخل المؤسسة هي علاقات رسمية في إطار العمل فقط يسودها الانضباط والعمل بجد مع احترام القوانين الموجودة داخل المؤسسة، من أجل الحفاظ على العمل والعمال مقارنة بفئة قليلة جدا التي تجمعها علاقة صداقة أو مصلحة بالمسؤول .

إن العلاقة السائدة بين الرئيس و المرؤوسين داخل هاتين المنظمتين هي علاقة عمل في إطار علاقات رسمية وقانونية، تحكمها مجموعة من المواد و الأنظمة والقوانين, وهذا من اجل المحافظة على سير العمل بالطرق الصحيحة و المشروعة للوصول إلى تطوير الأداء و تحقيق أهداف المنظمة.

جدول رقم (57): تحسن أداء العامل وسبب ذلك.

الأداء / سبب ذلك	100 سرير خميس مليانة			العنابر بوعريريج			المجموع	
	هناك تحسين في أداء العمال	لا يوجد تحسن في أداء العمال	المجموع الجزئي	هناك تحسين في أداء العمال	لا يوجد تحسن في أداء العمال	المجموع الجزئي		
قرارات جيدة	19 46.24%	/	16 %22,22	32 69.57%	/	32 %38,55	48	7%30,9
وسائل متطورة	6 %14,64	/	6 %8,33	5 10.87%	/	5 %6,02	11	10%7,
تطبيق أمثل للبرامج والقواعد	16 39.02%	/	19 %26,39	9 19.56%	/	9 %10,84	28	7%18,0
وجود خلافات	/	4 %12,90	4 %5,56	/	9 %24,32	9 %10,84	13	10.97%
سوء القرار	/	9 %29,03	9 %12,5	/	4 %10,81	4 %4,82	13	9%8,3
غموض التسيير	/	7 %22,58	7 %9,72	/	16 %43,24	16 %19,28	23	4%14,8
سوء التنظيم	/	11 %35,49	11 %15,28	/	8 %21,63	8 %9,64	19	6%12,2
المجموع	41 %100	31 %100	72 %100	46 %100	37 %100	83 %100	155	%100

نلاحظ من خلال الجدول أن أغلبية العمال صرحوا بان هناك تحسن في أداء العمال.

فمن بين 41 مبحوث تابعين لإقامة خميس مليانة صرحوا بان هناك تحسن في أداء العمال نجد نسبة 46,24% صرحوا بان سبب ذالك هو القرارات الجيدة ،تليها نسبة 39,02% صرحوا بان ذالك يعود إلى التطبيق الأمثل للقواعد والبرامج التي تتخذ داخل المنظمة،ونجد نسبة14,64% صرحوا بان سبب ذالك هو الوسائل المتطورة، ومن بين31 مبحوث صرحوا بان ليس هناك تحسن في أداء العمال نجد نسبة35,49% صرحوا بان سبب ذالك هو سوء التنظيم ، تليها نسبة 29,03% صرحوا بان سبب في ذالك هو سوء القرار،كما نجد نسبة22,58% صرحوا بان السبب في ذالك هو غموض التسيير ، وفي الأخير نجد نسبة12,90% صرحوا بان السبب هو وجود الخلافات.

أما فيما يخص إقامة برج بوعريريج فنجد: من بين 46 مبحوث صرحوا بان هناك تحسن في اداء العمال نجد نسبة 69.57% صرحوا بانت السبب يعود إلى القرارات الجيدة،تليها نسبة19.56% صرحوا بان السبب هو التطبيق الأمثل للبرامج والقواعد، ونسبة 10.87 % صرحوا بان السبب هو الوسائل المتطورة، ومن بين 37 مبحوث صرحوا بان ليس هناك تحسن في أداء العمال ،نجد نسبة43,24%من المبحوثين يرجعون السبب إلى غموض التسيير،تليها نسبة24,32% صرحوا بان سبب ذالك هو وجود الخلافات ،ونسبة21,63% صرحوا بان السبب هو سوء التنظيم ،وفي الأخير نجد نسبة10,81% من المبحوثين يرجعون السبب إلى سوء القرار.

من خلال هذه المعطيات يتضح بان هناك تحسنا مستمرا في أداء العاملين بسبب القرارات التي يصدرها المسؤولين، والتي تعتبر قرارات مناسبة تخدم مصالح العامل و المؤسسة إذ نجد أغلبية العمال يرون أن سبب تحسن الأداء راجع إلى القرارات الموجودة داخل المؤسسة ، مما أدى إلى رضاهم عن العمل وقاموا بتنفيذ هذه القرارات على أحسن وجه، كما أن التطبيق الأمثل للبرامج و القواعد التي وضعت من اجل تحقيق أهداف المؤسسة والتي وفقها يتم تسير شؤون المؤسسة، فإن تم تنفيذ هذه البرامج و احترام القواعد و القوانين والموضوعة والمخطط لها مسبقا، فإن هذا يساعد المؤسسة على التغلب على المشاكل و الصعوبات التي تعترضها، وكل هذا ساعد العمال على العمل بجد و إتقان دون مشاكل وعوائق وجعلهم راضيين عن الأعمال التي يقومون بتأديتها، وهنا يتحسن أدائهم للعمل وتزيد قدرتهم تحقيق أهداف المؤسسة.

نستنتج من المعطيات أن هناك تحسن دائم ومستمر في أداء العمال، والسبب في ذالك بالدرجة الأولى يعود إلي القرارات الجيدة التي تصدر داخل المؤسسة، إلى الجانب التزام العمال بتطبيق البرامج والقواعد المنصوص عليها داخل التنظيم.

نتائج الفرضية الرابعة:

من خلال تحليلنا لجداول الفرضية الرابعة والمتعلقة بدور الرقابة في تطوير أداء العامل داخل المنظمة ،توصلنا إلى النتائج التالية:

- إن الهدف من وجود الرقابة داخل المنظمة هو مراقبة أداء وكيفية سير العمل، كما إن هدفها الأساسي كشف أخطاء العمال وتصحيحها، أي أنها تسهم في انضباط العمل داخل المنظمة.
- الشخص المسؤول عن عملية الرقابة الإدارية داخل المنظمة هو المدير باعتباره المسؤول الأول داخل التنظيم وله حق التصرف والإشراف على العملة التنظيمية ،خاصة منها الرقابة باعتبارها عنصر حساس ومهم جدا داخل أي تنظيم، لما لها من دور كبير في تصحيح الأخطاء وانضباط العامل داخل العمل، وبالتالي تطوير الأداء وتحقيق أهداف المنظمة.

- تتم الرقابة داخل هاتين المنظمتين بمختلف الطرق فبالإضافة إلى وجود فريق مختص في عملية الرقابة (طريقة مباشرة) نجد هناك بين العمال أشخاص يقومون بعملية الرقابة(طريقة غير مباشرة) أي وجود عيون بين العمال.
- أن الرقابة الممارسة داخل المنظمة صارمة هذا ما يجعل العمال يشعرون بالتوتر أثناء تأديتهم لعملهم.
- العمال ليس لديهم علاقات اتصال مع الأشخاص القائمين بعملية الرقابة، وهذا ما يوضح أن عملية الرقابة صارمة.
- إن قائد هذه المنظمة يسمح بمجال لحرية المحاولة والخطأ وخاصة مع فئة الإناث، هذا ما يشجع العمال على إبداء قدراتهم وخبراتهم في العمل كما يساعد على تطويرها.
- تتنوع العقوبات داخل هذه المنظمة وذالك حسب نوعية الأخطاء التي يرتكبها العمال حيث نجد:

* إن تأخر أو غياب العامل يعرضه إلى عقوبة الخصم من الأجر.

* إهمال العمل ومخالفة القوانين وعدم احترامها يعرضه إلى عقوبة الطرد من العمل أو الإقالة من المنصب.

* تخريب الوسائل وأجهزة العمل يعرضه إلى عقوبة فرض الغرامة المالية أي تعويض الخسائر التي ألحقت بالمنظمة.

- إن أغلبية العمال راضين عن مناصب عملهم وهذا دليل واضح على توفر الظروف الملائمة للعمل و أن جو العمل مريح .
- إن نوع علاقة العامل مع رئيسه هي علاقة عمل من اجل الحفاظ على النظام العام داخل المنظمة.
- هناك تحسن دائم ومستمر في أداء العامل وسبب ذالك هو:القرارات الجيدة، التزام العمال بتطبيق القواعد والبرامج والنصوص داخل المنظمة.

المبحث السابع:عرض وتحليل المقابلات الخاصة بالمدراء ورؤساء المصالح

الإقامة الجامعية 1000 سرير –خميس مليانة

المقابلة رقم (01):

السن:57

الجنس:ذكر

الوظيفة: مدير الإقامة

الاقدمية:1سنة

مدة المقابلة:60 د

لقد ذهبنا إلى الإقامة الجامعية عدة مرات بهدف لقاء المدير من اجل إجراء المقابلة معه ولكن في كل مرة يخيب أملنا ، ذالك بسبب عدم وجوده أو نجده مشغول ويخبرنا بان ننتظره مدة قصيرة وفجأة يخرج ويستسمحنا بسبب وجود مشكل طارئ، وكان في كل مرة يخبرنا بان نجري جميع المقابلات مع رؤساء الآخرين ثم نعود إليه وفي يوم الأربعاء 15 مارس2012 قبل العطلة الربيعية حالفنا الحظ بان نجري المقابلة معه وذلك بحجة أن العطلة قادمة وبحثنا لا يحتاج إلى التأخير أكثر ، فقبل ذالك بعد مدة انتظار 4 ساعات من 8:00الى غاية 12:00 لكن كان لبق حيث اعتذر وطلب منا السماح بسبب التأخير وكل الوعود التي كانت دون هدف ، وتم إجراء مقابلتنا في أحسن الظروف مع الحصول على جميع المعلومات كما اخبرنا في حالة إن احتجنا أي معلومات أخرى هو في خدمتنا.

عند دخولنا المكتب مباشرة قابلتنا شاشة كبيرة مقسمة إلى عدة أجزاء وعند ملاحظتنا لها كانت عبارة عن مجموعة من الكاميرات موجودة في مختلف مداخل المؤسسة وفي الإدارة والمطعم والتي يصل عددها إلى حوالي 20 كاميرا موصولة بهذه الشاشة من اجل المراقبة.

وقد كانت إجابات المبحوث كالأتي:

تم توظيفي عن طريق الترقية بسبب خبرتي المهنية في مجال الإدارة.

– أن إجراءات اتخاذ القرارات بمشاركة رؤساء المصالح باعتبارهم المسولين المباشرين عن عمال مصالحهم ولهم معلومات دقيقة ومفصلة عن كل المشاكل التي تحدث في العمل، كما توجد قرارات فردية اتخذها لوحدي باعتباري مديرا ويحق لي اتخاذ القرارات التي تحقق مصالح المؤسسة،وهناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات ومعظمها تخص العمال،وعند اتخاذ أي قرار لا أتنازل عنه حتى وان تم رفضه من طرف العمال بل اعمل على إقناعهم وإجبارهم بتنفيذه لان في رأي أن كل من يتخذ قرارا ثم يتراجع عنه يعتبر ضعيفا وهذا يفتح مجالا للعمل بالتطاول والتدخل في مالا يخصه مما يجر إلى الفوضى وعدم المسؤولية.

– في اغلب الأوقات تتم عملية اتخاذ القرارات من خلال إجراء اجتماعات بين المدير ورؤساء المصالح من اجل معالجة المشاكل والوصول إلى الحلول ، ويكون ذالك من خلال قيامي بطرح المشكل وكل العوامل والأسباب التي أدت إلى ذالك، وبعدها افتح المجال للمناقشة فيقوم كل شخص بطرح أرائه وأفكاره واقتراحاته لحل المشكل، وبعد مناقشة كل الاقتراحات و الأفكار التي تم طرحها من قبل رؤساء المصالح ومني ،تتم عملية اختيار الحلول المناسبة مع وضع خطة محكمة لتنفيذها بالشكل المطلوب ،وبعد الموافقة على هذه الحلول يتم اتخاذها كقرار صادر يجب تنفيذه وإعلام العمال به ،عن طريق وسائل الاتصال المختلفة.

– تأديتي لمهامي بشكل جيد والظروف مناسبة اشعر بالارتياح والرضي عن عملي كما أحبه ولا انوي التخلي عنه.

– علاقتي مع العمال ذات اتجاهين الأول في أوقات العمل والتي تحدد بعلاقة رسمية لا مجال للتسامح مع الخطأ أو التهاون في العمل، أما خارج أوقات العمل تجمعني علاقة صداقة مع العمال دون تميز سوءا كانوا إداريين أو تنفيذيين يدخل هذا في مجال العلاقات الاجتماعية

– هناك علاقات اتصالية داخل العمل بيني وبين العمال والتي تتم مع رؤساء المصالح من خلال الاجتماعات ،عن طريق الهاتف ،الفاكس،أما العمال فيتم الاتصال معهم كتابيا من خلال التقارير والقرارات التي تعلق في لوحة الإعلانات. كما اسمح للعمال في إبداء أرائهم حول العمل أو النقائص الموجودة آو عملية التغير الطفيفة للعمل ،أما عن سياسة توجيه سلوكات العمال فتكون من خلال القواعد

والبرامج المنصوص عليها للعمل، وفي حالة المخالفات تتمك المعاقبة حسب العقوبات المنصوص عليها في القانون العمومي من تحذير شفهي ثم كتابي ، وان تم إعادة المخالفات يتم توجيه إنذار ثم يحال على المجلس التأديبي.

فمن خلال عملية الرقابة التي تتم داخل المؤسسة بصفة دائمة من طرف رؤساء المصالح والفروع، كما توجد شبكة مراقبة موجودة بمكتبي موصولة بأجهزة مراقبة (كميرا) لجميع الأقسام أهمها قسم الأمن الداخلي و مصلحة الإطعام، وهذا ما لم يحبذه العمال ،رغم هذا لا يمكن أن نقول بأنها بنسبة100% ، إلا انه من خلال هذه الرقابة يتم اكتشاف أخطاء العمال والمخالفات التي تحدث في العمل، كما يتم توجيه سلوك العمال وتصحيح الأخطاء وتجنب وقوعها مستقبلا من اجل تحسين وتطوير أداء العمال.

- في حالة ارتكاب العامل الأخطاء فيتم معاقبته حسب حجم الخطأ ونوعه إسنادا إلى العقوبات المشار إليها في القانون والتي تكون إما بالخصم من الأجر أو الإقالة من المنصب أو فرض غرامة مالية أو الطرد إذ تختلف العقوبة باختلاف الخطأ وحجم الضرر الغياب أو إهمال العمل أو تخريب الوسائل أو التأخر وغيرها

- أكيد هناك علاقة بين القرارات والأداء، فالقرار الفعال إذا طبق دون تمادي وإهمال يؤدي إلى أداء جيد بالفعل، كما أن الرقابة الفعالة تساعد على تصحيح أخطاء العامل وتودي إلى تحسين المردود وأيضا للاتصال دور في تحسين أداء العمال، وذالك من خلال التعليمات الصادرة التي توضح العمل وكيفية تنفيذه.

وفي الأخير يمكنني القول أن هناك تحسن في أداء العمال داخل المؤسسة إذ زاد المردود وقلت المشاكل مقارنة بما مضى.

تحليل المقابلة:

من خلال إجابات المبحوث يتضح انه تم شغله لهذا المنصب المهم عن طريق ترقيه بسبب خبرته المهنية التي اكتسبها خلال العمل لمدة طويلة كرئيس مصلحة داخل الإقامة.

فالمبحوث باعتباره قائد المؤسسة فانه يشرف على عملية اتخاذ القرارات بمشاركة رؤساء من خلال طرح الأفكار والاقتراحات وحل المشاكل التي تحدث داخل العمل بعد مناقشتها باعتبارهم مسئولين في مصالح وأقسام المؤسسة وهم على دراية بما يدور في العمل من مشاكل حول العمل والعمال ، ضف إلى ذالك نجد هذا المدير يتخذ قرارات فردية دون مشاركة احد باعتباره المسؤول الأول على هذه المنظمة ولديه الحق في اتخاذ الإجراءات اللازمة والقرارات المناسبة التي يجدها تخدم مصالح المؤسسة دون اللجوء إلى استشارة احد، كما صرح المبحوث بوجود مشاكل في العمل ومعظمها تخص العمال لذا فهم دائما مستعدين لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتجنب الفوضى، فهذا القائد يتبع سياسة إقناع العمال وإرضائهم لاعتباره أن التراجع عن القرارات فكرة سيئة تولد الضعف موضحا أن القائد الكفء هو الذي يتميز بالقوة والشجاعة إلى جانب روح الإقناع لكل العمال الذين يترأسهم، حتى يتسنى له ممارسة مهامه في أحسن الظروف، فالقائد يجب أن يكون قدوة ومثلا لمرؤوسيه في كل ما يصدر عنه من قول أو فعل ، فلكي يلتزم المرؤوسين بفعل ما يقوله ، يجب عليه أن يلزم نفسه أولا ليصبح قائد قبلة للأنظار يتجه مرؤوسيه إلى تقليده.

المبحوث لديه علاقة صداقة مع العمال خارج أوقات العمل فقط ،لأنه حسب رأيه لا يمكن التلاعب أثناء العمل فالعلاقات الإنسانية لها تأثير بشكل كبير علي عقلية العامل لذا فهو حازم في هذا الشأن، فهذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي في تعامله مع مرؤوسيه، إذ يسمح لهم بإبداء أرائهم حول العمل والنظر

في مختلف المشاكل والعراقيل التي تواجههم أثناء أدائهم لمهامهم ،كما انه صارم في العمل فعند ارتكاب العامل للمخالفات واختراق قوانين المؤسسة فانه يلجا إلى تطبيق العقوبات التي ينص عليها القانون العمومي لأنه يعتبر أن التسامح يؤدي إلى الفوضى في العمل .

أما فيما يخص عملية الاتصال داخل هذه المؤسسة فيؤكد المبحوث على وجودها وبشكل مكثف نظرا لأهميتها ودورها الحساس إذ بدون وجود الاتصال لا يمكن أن تتحرك عجلة التنظيم ، فهو يمارس بمختلف الوسائل والطرق وبين مختلف الطبقات العمالية،إلا انه باعتبار هذا المبحوث قائد التنظيم فان اغلب اتصالاته تتم عن طريق الاجتماعات التي تعقد مع رؤساء المصالح والأقسام من اجل النظر في المشكلات ووضع القرارات من خلال الحوار والنقاش وتبادل الآراء والأفكار للوصول إلى القرارات التي يتم الإعلان عنها فيما بعد لكل العمال بمختلف الوسائل الاتصالية من :إعلانات ،الهاتف،الرسائل،التقارير وغيرها وذالك حسب الحاجة.

كما اعتبر المبحوث عنصر الرقابة مهم وضروري داخل أي تنظيم ، فهي موجودة بشكل دائم داخل المؤسسة وتمارس من طرف رؤساء المصالح والفروع، لان الرقابة تحافظ على السير الحسن للعمل من خلال تصحيح أخطاء العمال وتجنب وقوعها مجددا ، هذا ما يساعد في تحسين الأداء وتطويره، "أثناء إجرائنا للمقابلة مع هذا المبحوث داخل مكتبه تم ملاحظتنا لشاشة كبيرة موصولة بحوالي 20 كاميرا في مختلف أماكن المؤسسة :عند المدخل ، المطعم ، الإدارة وفي الساحات"،هذا ما يوضح أن مدير هذه المؤسسة على اتصال مباشر وفي رقابة دائمة ومستمرة على مختلف أقسام ووحدات المؤسسة ،مما ساعد على تحقيق الانضباط وتطوير أداء العمال ، كما نجد العلب الالكترونية التي تعتمد على بصمات العمال أثناء الدخول والخروج من العمل ،حيث ساعدت كثيرا في حصر غيابات العمال وخفضها فالعامل لا يمكنه الغياب آو التأخر لان ذالك يؤدي إلى العقاب لذا نجده حريصا على الوصول في الوقت المناسب كما يؤكد المبحوث بأنة في حالة ارتكاب العمل للأخطاء فانه يتعرض للعقوبات التي يفرضها القانون والتي تتدرج حسب حجم ونوع الخطأ وتعتبر الرقابة عامل مهم في كشف الأخطاء وتصحيحها وتجنب وقوعها مجددا.

ومن هنا يتضح أن عملية الرقابة داخل هذه المؤسسة صارمة وتمارس بشكل جيد ، كما أن وسائل الرقابة متطورة إذ تعتمد على كاميرات المراقبة الدائمة للعمال من اجل الحفاظ على السير الحسن للعمل وأمن المؤسسة.

وفي الأخير نجد المبحوث يوضح العلاقة المهمة بين القرار والأداء ، مبررا ذالك على أن القرار الجيد والفعال يؤدي إلى أداء جيد ومتميز، وما يساعد على ذالك عناصر التنظيم والمتمثلة في الرقابة والاتصال وثقافة التنظيمية ، فالرقابة على تنفيذ القرار لها دور فعال في تطبيقه بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب إذ بفضلها يتم اكتشاف الأخطاء والسلبيات التي تعرقل تنفيذ القرارات ، وأيضا الاتصال الجيد الذي يمكن من وصول القرارات بشكل واضح وفي الوقت المناسب حتما يؤدي إلى تطبيق القرارات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ، فالاتصال له دور فعال في إيصال المعلومة وفهمها من طرف العامل ، لذا فان كل من الرقابة والاتصال لهما دور فعال في تطبيق القرار بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب، وهذا ما يؤدي إلى تحسين أداء العامل وتطويره.

المقابلة رقم(2):

السن:29

الجنس:ذكر

الوظيفة:رئيس مصلحة الإدارة العامة

الأقدمية:3 سنوات

مدة المقابلة: 55 د

ظروف إجراء المقابلة: بمجرد دخولنا إلى الإقامة تم توجهنا مباشرة إلى هذا المسئول باعتباره المسئول الثاني داخل المؤسسة ، استقبلنا بعد الانتظار مدة 20 د ،خلال هذه المدة دخل إليه عدة عمال وكان كل من يخرج غاضبا وعلامة الخوف عليه ، وهنا دفعنا الفضول وتقدمنا إلى إحدى العاملات وسألناها عنه ومن خلال جوابها وطريقة كلامها توضح لنا انه متشدد في طريقة عمله ولا يسمح بالتهاون في العمل ومتكبر ولا يستمع حتى لمشاكل العمال حتى تملكنا الرعب من حديثها عنه ، وعند الدخول طلب من رخصة إجراء البحث موقع من طرف المدير المؤسسة (كان شابا في مقتبل العمر وسيما وأنيقا وجذابا يتكلم بطريقة محترمة وثقا من نفسه) ،بعد أن رأى التصريح عبر عن رأيه بالموضوع وان هذا جيد ويتمنى لو تكون هناك دراسات أكثر داخل الإقامة حتى يتسنى لهم توضيح العمل أكثر، واعتبر إجراء البحث داخل المؤسسة بمثابة تشريف وتكريم لهم وسارع بإحضار جميع الوثائق والمعلومات التي نحتاجها منها (فروع المؤسسة، تقسيماتها ،مخططاتها ،عدد عمالها ...)، كما قام بتوجهنا إلى مختلف رؤساء المصالح واتصل بهم وأعلمهم بأننا سنجري مقابلة معهم ،و طلب منا إن كنا نريد إجراء مقابلة معه في الوقت أم نؤجلها فيما بعد، ففضلنا أن تكون في يوم أخر وذلك لضيق الوقت الساعة تشير إلى 16:30 مساءا ،وفي اليوم الموالي10 ةنوفمبر 2011 تم استقبالنا مباشرة، وقمنا بإجراء المقابلة وكانت إجاباته كالتالي:

تم توظيفي عن طريق مسابقة خارجية .

– تتم عملية اتخاذ القرارات بناءا على اجتماع مختلف رؤساء المصالح مع الإدارة ، و طرح مختلف المشاكل والعراقيل الموجودة في العمل ، ثم يتم تقديم الاقتراحات والحلول وطرحها على المدير وبعد مناقشتها والاتفاق عليها تتم عملية صياغتها في شكل قرارات يتم الإعلان عنها من اجل تنفيذها في العمل.

– المؤسسة تواجه عدة مشاكل في عملية اتخاذ القرارات وعلى مختلف أقسام و وحدات المؤسسة ،ففي حالة معرفة المشكل الحقيقي يتم تقاسم هذه المشاكل وحلها ،ومهما كان القرار المتخذ ليس صحيحا 100% وليس خاطئا بل يتم أخذه كفرضية واعتباره كقرار مبدئي وإذا حقق أهدافه وساعد العمال يتم الأخذ به وتظهر فعالية القرارات في سلامة تطبيقها عقلانيتها مثل: غياب العامل تقابلها خصم من الأجر.

– التقييم يكون بناءا على تعليمات من خلال التنظيمات والخدامات نجد العمل في فوضى أو أثناء حدوث مشاكل مع الطلبة ، ومهما يكون القرار لا يمكن التراجع عنه لان التراجع يخلف نوع من الضعف وعدم المسؤلية والتهاون داخل العمل.

– جو العمل ليس مريح خاصة في المناسبات لأنه أحيانا تحدث مشاكل في كيفية البرمجة إلى جانب مشاكل مع العمال وعدم فهم و استيعاب ما يطرح داخل العمل.

ا– علاقتي بالعمال علاقة رسمية في مجال العمل فقط أما خارج أوقات العمل تجمعني علاقة صداقة مع بعض الزملاء في العمل ، كما اسمح للعمال بإبداء أرائهم حول العمل ولست مجبرا على أخذها أو تنفيذها.

– تتم عملية توجيه العمال من خلال استدعاء رؤساء المصالح وتقسيم المهام كل حسب مصلحته التي يشرف عليها ويوجه سلوكات عمال مصلحته ، من خلال عملية الرقابة الدائمة على العمال ليلا ونهارا فانا مثلا أقوم بمراقبة دائما وحتى ليلا إذ أمر على الإقامة مرتين ليلا لان الرقابة دائما ايجابية "**تخلي العامل دايمن عاس روحو** "،ورغم هذا لا يمكن أن نقول أنها مطبقة 100%.

– عملية الرقابة تساهم بشكل كبير في تطوير الرقابة خاصة بالنسبة للعامل الجزائري" إذا ماكنتش عليه رقابة ما يخدمش" ودائما للرقابة دور هام في مسايرة الأداء وتطويره والعمل بجد، من خلال اكتشاف الأخطاء المخالفات والتي من خلالها تفرض عقوبات على العمال كل حسب خطأه وتتدرج من إنذار شفهي إلى إنذار كتابي ، خصم من الأجر، وان اقتضى الأمر إحالة على المجلس التأديبي ، وهذا طبعا بحدث من خلال عملية الاتصال الموجودة داخل المؤسسة والتي تتم بعدة وسائل مع مختلف فئات العمالية إذ اتصل هاتفيا مع رؤساء المصالح، وهناك اتصال مباشر كالاجتماعات، كما تستعمل وسائل أخري مع باقي العمال كالتقارير والإعلانات والرسائل وغيرها،إذ يعتبر الاتصال وسيلة مهمة داخل المؤسسة من اجل إيصال المعلومات وتوضيح الأخطاء والمخالفات التي تحدث داخل العمل من خلال عملية الرقابة وكل هذا له دور في تحسين أداء العامل.

– هناك تحسن في الأداء من خلال الاجتماعات والاتصالات والرقابة وفرض العقوبات "الخدام الجزائري إذا ما ضربتوش في جيبو ما يخدمش " ، والخصم من الأجر "هو الذي يخل العامل يخدم مليح"، ويتم تقييم أداء العامل من خلال مهامه والمشاكل والمرودية و دوره في تنفيذ القرارات .

تحليل المقابلة:

يتضح من خلال إجابات المبحوث انه يتم اتخاذ القرارات بمشاركة المدير ورؤساء المصالح فقط وليس لعمال الحق في المشاركة،هذا يساعد على تنمية أعضاء الجماعة و يمنحهم فرصة إبداء آرائهم في أمور عملهم ، أما الخطوات المتبعة فيها هي التحديد و التقييم و الاقتراح ، كما أنها تسمح بالمناقشات الجيدة للقرارات التي يتخذها الفرد إذن نجد إن هذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي في عملية التسيير ونجد هذا القائد لا يسمح بمشاركة عمال التنفيذ في وضع القرارات لأنه يعتبر ذالك مضيعة للوقت.

ونتيجة لذالك فقد أكد المبحوث على وجود مشاكل في عملية اتخاذ القرار لذا يستوجب معرفة المشكل الحقيقي من اجل وضع الحلول وتقديم الاقتراحات اللازمة ، كما صرح المبحوث بأنه مهما اجتهد في وضع القرارات جيدة إلا انه لا يمكن القول انه صحيح 100% أو يطبق بشكل تام ، لذا فالقرارات تكون عبارة عن افتراضات وان حققت نجاحا وحلت المشاكل ووافقت جميع أطراف التنظيم على تطبيقه (مدير رؤساء المصالح،العمال) ، ينفذ ويعتبر قرار نهائي تلجا إليه المؤسسة كحل للمشاكل التي تعترض التنظيم وان لم يحقق الأهداف المرجوة فانه يتعرض للإلغاء لان فعالية القرار تظهر عند تطبيقه وتحقيق النتائج المرجوة منه ، فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق متخذ القرار والجماعة المشاركة فيه ، لذلك يجب التأكد من نجاعة القرار حتى يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة.

كما أكد المبحوث انه عند وضع القرارات لا يجب التراجع عنها واعتبر ذالك ضعف ، وجو العمل يتميز بالفوضى واللامبالاة وخاصة في المناسبات نتيجة لبرامج الحفلات والمشاكل التي تحدث مع العمال والطلبة وعدم التفاهم ،هذا ما اثر سلبا على المبحوث وجعله يجد نفسه في وسط فوضى الصراعات التي أثرت على تأديته لمهامه لدرجة انه جعلته يفكر في الانتقال من هذه المؤسسة في حالة توفر فرصة عمل أخر،أما علاقاته مع العمال داخل العمل فهي علاقة عمل يسودها الاحترام .

فالمبحوث رغم انه يرفض مشاركة العمال في إبداء اقتراحاتهم أثناء اتخاذ القرارات، إلا انه يستمع إلى أرائهم ومشاكلهم و يحاول معالجتها والتوصل إلى الحلول المناسبة ، وذالك تجنبا للفوضى والفساد

الذي قد يجعل من المنظمة موطنا للمشاكل والصراعات التنظيمية،كما تتم عملية توجيه العمال إلى مهامهم والأعمال الموكل إليهم من طرف رؤساء المصالح ، فكل رئيس مصلحة مسؤول عن العمال الذين يعملون تحت إشرافه وعليه توجههم ومراقبتهم و أعطاهم الأوامر التي تحقق أهداف التنظيم من خلال عملية تحديد المهام والأعمال الخاصة بكل عامل كل حسب تخصصه ومجال عمله، كما يشرفون على عملية الرقابة التي تعتبر ضرورية ومهمة لأي تنظيم ، حتى لا يحدث اختلال في الهرم التنظيمي ،لذالك تمارس الرقابة على العمال بشكل دائم ليلا ونهارا لان العامل عندما يكون مراقبا نجده حريصا على تأديته لمهامه خوفا من فقدان منصب عمله ،

أما عن عملية الاتصال داخل المؤسسة فتعتبر مهمة وضرورية داخل المؤسسة إذ تتم عملية الاتصال بين المدير ورؤساء المصالح والعمال بشكل يومي ودوري وبمختلف الوسائل الاتصالية من هاتف فاكس الإعلانات،رسائل وتقارير إلى جانب الاتصالات المباشرة كالاجتماعات،وهذا من اجل توضيح الإعمال والقرارات والتغيرات التي تحصل داخل المؤسسة ، فالاهتمام بالاتصال وتطويره يعد من المهام الأساسية من إيصال المعلومات بالشكل الصحيح حتى يتسنى للعامل تطبيقها دون الوقوع في الخطأ ، وهذا يسهم بشكل كبير في تطوير أداء العامل، فوصول المعلومة الصحيحة للعامل تجعل منه يؤدي مهامه بشكل صحيح وتخلق جو عمل مناسب كما تسهم في تطوير ثقافة العامل ومعرفته لأصول التنظيم .

فالرقابة عامل أساسي في التنظيم إذ من خلالها يتم اكتشاف الأخطاء والعقبات التي تعترض العامل أثناء تأديته لعمله ،من اجل تصحيحها في الوقت المناسب كي لا تعرقل عملية الأداء ، كما تعتبر الرقابة دعامة أساسية لتقييم أداء العامل وتصحيح الأخطاء وفرض العقوبات على العمال الذين يرتكبون الأخطاء والمخالفات داخل التنظيم، ففي حالة ارتكاب العامل للأخطاء داخل المؤسسة تتم معاقبته حسب درجة الخطأ إذ يسمح لهم بتقديم الاستفسارات والدفاع عن أنفسهم ثم يحدد العقاب المناسب والذي يتدرج من إنذار شفهي إلى إنذار كتابي ،خصم من الأجر وتصل إلى الطرد، وذالك ليكون عبرة للعمال الأخريين ولا يتم ارتكاب الأخطاء مجددا والتحكم في عملية التسيير الجيد ، باعتبار إن الرقابة لها دور أساسي في تطوير الأداء ، كما صرح المبحوث "الجزائريين اذا ماكنش رقابة عليهم ما يخدموش"هذا ما يوضح أهمية ودور الرقابة في ضبط سلوك العامل وتوجيه تصرفاته من اجل تحقيق دور الرقابة الذي يسهم بشكل كبير في مسايرة الأداء وتطويره و العمل بجد من طرف العمال وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.

وفي الأخير يوضح المبحوث أن تقييم العامل داخل المؤسسة يكون حسب المشكل أي مهامه التي يؤديها ليس فيها مشاكل يقيم بالإيجاب، فإذا قامت الإدارة بدورها المناسب واهتمت بتوصيل المعلومات والمعرفة واحترام السلم الإداري فهذا حتما سيؤدي لا محالة إلى تحسين أداء العامل وتطويره.

المقابلة رقم (3)

السن :37

الجنس :أنثى

الوظيفة: رئيس مصلحة الوسائل العامة

الاقدمية :3 سنوات

مدة المقابلة:25 د

تم توظيفي عن طريق المسابقة

ظروف إجراء المقابلة: تمت زيارتنا لهذه المصلحة عدة مرات، ولكن في كل مرة نجدها مشغولة أو غائبة عن العمل لذلك اضطررنا إلى إخبار رئيس الإدارة العامة بغرض تسهيل بحثنا ، وتم ذالك بعد اتصاله بها لكن شرطها كان أن تجري المقابلة معنا خلال العطلة الربيعية 28 مارس2012، و رغم ذالك كانت إجاباتها تقريبا سطحية والتي تمثلت فيما يلي:

– تم توظيفي عن طريق المسابقة.

– تكون إجراءات اتخاذ القرارات من خلال الاجتماع مع أعضاء مصالح ، ويتم النقاش والحوار للتوصل إلى القرار المناسب.

– هناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات خاصة بالعمل والعمال، وكتقييم مبدئي للقرارات المتخذة أحيانا مناسبة وأحيانا غير مناسبة.

– مشاركتي في عملية اتخاذ القرارات حين تكون القرارات خاصة بمصلحتي أقوم بتقديم الاقتراحات والمدير له دور في الإشراف ويقوم بتقييمها، وباعتباري امرأة اسكت في كل الأحوال ولا أناقش قرارات المدير.

– علاقتي مع العمال علاقة صداقة وعمل "فيجب أن تكون هناك علاقة صداقة مع مرؤوسين حتى نتمكن من فهمهم ومعرفة ما يمكن أن يعرقل المهام و الأداء ، كما اسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم وأرائهم حول العمل

– جو العمل يتميز بالانزعاج وأحيانا أفكر في استبدال عملي فانا لا أحب المسؤولية .

–هناك رقابة لأنها تساهم في ضبط العمل،وداخل مصلحتي لم يرتكب خطا بعد لذا لم أجرب تطبيق العقوبات. – هناك اتصال داخل المؤسسة والذي يتم بعدة وسائل اجتماعات،استدعاء،إعلانات ، تقارير وغيها من وسائل الاتصال.

– هناك علاقة مباشرة بين أداء العمال والقرار لان القرارات الصارمة والفعالة التي يتم إيصالها للعمال بمختلف وسائل الاتصال قصد تنفيذها ، مع مراقبة عملية تطبيقها في ميدان العمل حتما ستؤدي إلى تطوير الأداء وتحسينه والرفع من المر دودية داخل المؤسسة ، كما أن للعلاقات الإنسانية التي يسودها الاحترام والتقدير داخل العمل دور كبير في الرفع من الروح المعنوية للعامل، والذي بدوره يعمل بجد ونشاط .

– هناك تحسن مستمر لأداء العمال داخل المؤسسة.

تحليل المقابلة:

من خلال إجابات المبحوثة يتضح أن عملية اتخاذ القرارات تتم عن طريق الاجتماع مع أعضاء الإدارة من خلال استدعائهم ويتم النقاش والحوار للوصول إلى القرارات الصائبة التي تخدم أغراض التنظيم كما صرحت المبحوثة بوجود مشاكل في عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك المتعلقة بالعمل والعمال ، لذا تتم عملية تقييم القرارات مبدئيا ثم يتم التوصل إلى الحلول المناسبة التي تدفع إلى حل المشاكل والعراقيل وهذه القرارات تكون أحيانا غير مناسبة ، لذا نجد مشاكل كثيرة تجعل من القرار صعب التنفيذ .

كما صرحت المبحوثة انه في حالة وجود القرارات التي تخص المصلحة الخاصة بها تقوم هي بتقديم الاقتراحات وطرحها على المدير، الذي له دور في عملية الإشراف وتقييم هذه الاقتراحات والتي يتم من

خلالها التوصل للقرارات المناسبة ، كما توضح المبحوثة أنه في حالة صدور قرارات لا ترضيها فإنها تلتزم الصمت ولا تناقش مبررتا ذالك لكونها امرأة، فمن خلال إجابات المبحوثة يتضح أنها عديمة المسؤولية ، حيث لا تبادر بالدفاع عن أرائها واقتراحاتها ، كما أنها ترضخ للأوامر حتى وان كانت لا تخدم مصلحتها ومصلحة مرؤوسيها، مبررتا ذالك لكونها امرأة ، فالأنوثة لا تعتبر أبدا مصدرا للاستلام والتهاون في تأدية واجبات العمل.

أما عن علاقة المبحوثة بزملائها فتجمعها علاقة صداقة و عمل ، حيث صرحت بان الصداقة شيء واجب داخل العمل حتى نتمكن من فهم العامل وتجنب المشاكل و السماح للعمال بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل، كما أكدت المبحوثة على ضرورة الاحترام المتبادل وحسن التعامل بين كل الإطراف من اجل تجنب الخلافات والعقوبات التي تؤثر على العامل أثناء تأديته لمهامه،و أوضحت أن جو العمل غير مناسب لذالك ترغب في تغيير العمل.

وفيما يخص عنصر الرقابة فقد صرحت المبحوثة بوجودها وبشكل دائم داخل المؤسسة واعتبرتها ضرورية لما لها من أهمية ودور أساسي في ضبط سلوك العامل و اكتشاف الأخطاء والمخالفات والتي على أساسها يتم فرض العقوبات ، باختلاف أنوعها وحسب حجم الخطأ مع تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مجددا ، فالرقابة جهاز يبحث في التأكد من كفاءة وفعالية العمليات وحسن تنفيذ الخطط ، كما يقوم النظام الرقابي في أي مؤسسة من المؤسسات على مجموعة من الأسس وهي:أن تتناسب الرقابة مع طبيعة النشاط وظروف ومقتضيات العمل الإداري، كما يجب أن تمارس في الوقت المناسب وان تتميز بالموضوعية المرونة والبساطة والوضوح.

كما أكدت المبحوثة على وجود اتصال داخل المؤسسة الذي يتم بطرق مختلفة : كالاجتماعات والاستدعاء من اجل إيصال المعلومات والقرارات بين مختلف الوحدات والأقسام والعمال حتى تتم عملية التنفيذ دون الوقوع في الأخطاء، فالمبحوثة تولي اهتماما كبيرا للاتصال ودوره الفعال في تحسين الأداء ، إذ يتضح ذالك من خلال التفاعل والتواصل الذي يتم بين مختلف أطراف التنظيم الذي عن طريقه يتم وصول المعلومات والقرارات والتعليمات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ، وهذا بدوره يلعب دورا فعالا في أداء العامل لمهامه في الوقت المطلوب وبالشكل الصحيح ، ويسهم في تحسين الأداء وتفعيله داخل المؤسسة وهذا ما ساعد على تحسن أداء العمال داخل المؤسسة ، فهم في تحسن مستمر بغض النظر إلى المجهودات التي يقدمونها من اجل تلبية متطلبات التنظيم والعمل بجد، كما أن للرقابة دور فعال في جعل العامل منضبطا اتجاه عمله.

فالعمل المتواصل والوسائل المتطورة و جو العمل المناسب والرقابة المستمرة كلها عناصر تجعل من العامل حريصا على تأدية واجباته اتجاه عمله وتسهم في تطوير الأداء.

المقابلة رقم(4)

السن:34

الجنس: أنثى

الوظيفة:رئيس مصلحة الإيواء

الأقدمية: 1 سنة

مدة المقابلة:50د

ظروف إجراء المقابلة : توجهنا إلى مصلحة الإيواء بغرض إجراء المقابلة لكن فجئنا بوجود مكتبين داخل القاعة وكان هناك شخصين :امرأة في الثلاثينات ورجل في الخمسينات، وعند إخبارهم بإجرائنا للمقابلة رحبوا بنا وأخبرتنا المرأة بأنها هي المسؤولة بقول "أنا راني مبتدئة لذلك وضعوا عمي العربي باش نتعلم منوا لان هو من كان رئيس للمصلحة وتقاعد" وبدأنا المقابلة وفي كل مرة كان يتدخل عمي العربي بالإجابة عن الأسئلة بشكل سطحي ويحاول إخفاء الحقائق، فطلبنا أن نجري المقابلة معه لكنه رفض لذالك بعد خروجنا من المصلحة فكرنا في إعادة المقابلة ، وفي المطعم التقينا بها وطلبنا منها أن تعطينا فرصة لإجراء المقابلة مرة أخرى فقبلت وأخبرتنا أنها تفضل أن يكون عمي العربي غائبا، وأخذت رقم هاتفنا وبعد بضعة أيام اتصلت وأخبرتنا أن نحضر يوم الاربعاء11 جانفي2012 لان عمي العربي يكون غائبا بسبب عرس ابنه ،فذهبنا إليها وقمنا بإجراء المقابلة التي كانت كالأتي:

تم توظيفي عن طريق المسابقة

– تتم إجراءات اتخاذ القرارات من خلال تحديد المشكل ومتابعته والبحث في أسبابه ، ومن خلال الاجتماع يتم طرح الاقتراحات والحلول،فالمشاكل موجودة دائما وان كان المشكل خاص بمصلحتي نتناقش فيه وان كان يخص المدير فنمد به إلى المدير لحله.

– هناك دائما مشاكل مع العمال في الخدمة في العمل :منها :الغياب ،تعطل عن العمل ،ودائما يجد لنفسه أعذار لذلك نلجأ إلى اقتراحات العامل ونضع حلول من خلال سبب المشكل، لذالك فنسبة90% من القرارات تلقى استجابة من طرف العمال ونتعامل فيما بيننا كالعائلة ، فالعمل يقوم على أساس الاحترام والتفاهم في إطار علاقة عمل والصداقة وهذه الطريقة هي التي تناسب العمل وأهميتها تظهر بإيجابية لان سياسة الأوامر لم تلقى استجابة من طرف العمال، ورغم ذالك هناك "بعض القرارات الارتجالية باش تمشي الخدمة لتجنب الفوضى" ، فدائما تتم استشارتي في المشاكل والقرارات التي تخص مصلحتي لأنني اعتبر مهمة جدا بالنسبة لمشاكل مصلحتي.

– علاقتي بزملائي (رؤساء المصالح الأخرى) جيدة في إطار الصداقة ولديهم الحق في المشاركة في القرار كما يتم الأخذ باقتراحاتهم إن كانت ذات مصداقية.

– أنا ضد مفهوم رقابة لان العمل يكون بالتفاهم والتعاون ولم تصبح رقابة بل أصبحت تأكيد للعمل من اجل سير العمل ، فهذا يتوقف على ضمير كل شخص اتجاه واجباته، وفي حالة ارتكب العامل الأخطاء فان سياسة العقاب تطبق حسب حجم الخطأ، فعندما يكون الخطأ متعمدا نلجأ إلى رفع تقرير إلى المدير بعدها يتم اتخاذ الإجراءات والتي تبعث إلى لجنة خاصة ويحال على المجلس التأديبي،أما الأخطاء العادية فيتم توجيه العامل بالنصح والإرشاد.

الاتصال يكون بالحوار والاستدعاء والبحث في المشاكل والاقتراحات والنقاش والتفاهم ، كما توجد عدة طرق ووسائل للاتصال كالإعلانات ،والهاتف ،والرسائل ،والتقارير وغيرها من الوسائل المستعملة للاتصال داخل المؤسسة،وفي حالة الطوارئ نلجأ إلى الاجتماع، والاتصال مليون% يساعد في تحسين الأداء والتواصل هو الذي يمنح للعمل قيمة ويجعل له أفضلية.

– عملية تسيير مصلحة '(القرارات والأوامر) لديها دور وتأثير في الأداء فان كانت سليمة تكون المؤسسة سليمة والعكس صحيح لان المساعدة والعلاقات بين العمال والتواصل يكون جيد لأنه يشجع على العمل و المردودية.

– تقيمي لأداء عمال مصلحتي أحسن ويعتبرون أحسن العمال لأنهم يعملون في إطار جيد، فالقرار له دور في التنمية والتطوير في المجال المخصص له من خلال عنصرين أساسيين :طرح المشكل والنتائج.

تحليل المقابلة:

لقد أوضح المبحوث أن إجراءات اتخاذ القرار تتم بعد تحديد المشكل ومتابعة الاقتراحات والمشاكل الموجودة ، هذا ما يوضح أن عملية اتخاذ القرار تتم عن طريق المشاركة، فالقرارات التي تخص مصلحة الإيواء يقوم المبحوث بالاجتماع مع عمال المصلحة، ويتم التشاور ومناقشة المشاكل وطرح الآراء والبدائل والاقتراحات للوصول إلى القرار، كما صرح المبحوث بوجود مشاكل عمل داخل المؤسسة والمتمثلة في الغياب وتعطل العمل، فالعامل دائما يلجا إلى التهرب من واجباتهم لذا يتم مناقشة هذه المشاكل مع العمال ووضع الحلول المناسبة،وقد عبر المبحوث على نسبة استجابة العمال للقرارات التي قدرها بـــ 90% تنفذ بشكل صحيح وليس هناك أية مشاكل ، فهم يعملون في إطار جو عائلي تجمعهم علاقات الصداقة في العمل أساسها الاحترام والتفاهم ،لان هذه الطريقة هي التي تساعد العامل على العمل بجد خارج ضغوطات العمل كما تظهر أهمية القرار داخل المؤسسة في مدي استجابة العمال لهذه القرارات وتنفيذها، وقد أوضح العامل أن هناك قرارات ارتجالية حتى يكون الانضباط ولتجنب الفوضى، لأنه يجب أن تكون بعض الأوامر مفروضة حتى يشعر العامل بالانضباط ولا يخالف أو يتهاون في أداء العمل ، وعبر المبحوث أهمية المشارك في القرارات خاصة التي تتعلق بالمصلحة التي يترأسها ،وذالك لاعتبار أن للقرارات دور فعال خاصة عندما يتعلق الأمر بمصالح المؤسسة، وذلك أن القرار الفعال هو الذي يتم عن طريق مشاركة جميع أطراف التنظيم باعتبار أن العلاقات العمالية لها دور مهم .

أما فيما يخص العلاقات العمالية فتؤكد المبحوثة على إن علاقاتها جيدة مع العمال داخل العمل موضحتا ذلك بحقهم في المشاركة في القرارات واحترام آراءهم واقتراحاتهم ، فجو العمل يتميز بالتعاون والتفاهم بين مختلف الأطراف هذا ما زاد من اهتمام العمل بأدائه وتحسينه.

أما عن الرقابة فنجد أن المبحوثة ترفض هذه العملية أو الكلمة وتعتبرها غير مناسبة ،لأن في رأيها يجب التأكيد على العمل وتنفيذه من طرف العمال ، فمفهوم الرقابة تعتبره أداة إزعاج للعامل حيث تجعله يشعر بالملل والتوتر اتجاه ممارسة عمله، لذالك اكتفت باعتبارها تأكيد على العمل ،ورغم ذالك نجد المبحوثة تأخذ بمفاهيم الرقابة من حيث تصحيح الأخطاء ومعاقبة المخالفين للأعمال والقوانين، والتأكيد على سير العمل بشكل الصحيح داخل هذه المنظمة، ومن هنا يمكن القول أن الرقابة عملية أساسية وضرورية داخل أي تنظيم فهي تحافظ على انضباط العامل، كما تعمل على السير الجيد للأعمال ومراقبة الخطط والقرارات إن تم تنفيذها بالطرق الصحيحة.

وعن الاتصال فقد أكدت المبحوثة عن أهمية الاتصال داخل المنظمة في فهو العملية التي يتم عبرها إيصال المعلومات بين مختلف المصالح والعمال ،فالاتصال يتم بمختلف الوسائل والطرق من أجل نجاح العمل ، ومن الوسائل المستخدمة الاستدعاء الذي يتم من خلاله طرح المشاكل والاقتراحات والتفاهم باعتبار

كما توجد عدة وسائل اتصالية كالإعلانات والتقارير والرسائل والهاتف، حيث تستعمل هذه الوسائل حسب ضرورة ذالك فمثلا نجد المبحوثة تؤكد على استعمال وسيلة الاجتماع في الأحداث الطارئة، موضحة أن للاتصال دور كبير في تطوير أداء العمال ، فوصول المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح يسهل من تأدية العامل لمهامه بفعالية، كما اعتبرت عملية اتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر و التأكيد عليها من العناصر التي تجعل من الأداء فعال ، ذالك إن الخطط والقرارات المناسبة تدفع بالعامل لتحسين أداء عمله كما تعتبر العلاقات الإنسانية داخل العمل والتي تتميز بالتعاون والتفاهم والتشاور حول العمل والتفاعل بين مختلف الأطراف من العناصر المحركة لدافعية العامل نحو عمل بجد ونشاط، وهنا نجد المبحوثة تؤكد على التحسن المستمر لعمل مرؤوسيها ،كما تعتبرهم من أفضل العمال داخل المؤسسة،وهذا دليل واضح على ان جو العمل مريح .

المقابلة رقم (5)

السن:47

الجنس:ذكر

الوظيفة:رئيس مصلحة المحاسبة والمالية

الأقدمية:13 سنة

مدة المقابلة: 45د

ظروف إجراء المقابلة :في يوم 18جانفي 2012 توجهنا إلى مصلحة المحاسبة والمالية بغرض إجراء المقابلة مع الرئيس الذي قام باستقبالنا في ظروف عادية وقمنا بإجراء المقابلة.

– تم توظيفي في هذا المنصب عن طريق الترقية لأنة في البداية وظفت بشكل مؤقت أي متعاقد ثم تم ترقيتي إلى هذا المنصب.

– قديما كان اشتراك تابع للفرع النقابي الاجتماعي مع ممثلي الإدارة لتسيير الإدارة .

– ليست هناك مشاكل في عملية اتخاذ القرارات لأنها تنفذ دون أية اعتراض،ولدي دور فعال خاصة فيما يتعلق بمصلحتي مع التشاور مع المدير واخذ الحلول والاقتراحات اللازمة ونتوصل إلى الحلول الملائمة وفي حالة صدور قرار لا يرضني لا أناقش بل أتقبله لان القرار عندما يطبق لا يمكن التراجع عنه في رأيي فالميزانية توجد من المدير مباشرة إلي مكتبي ولا يمكن أن اعمل مع المرؤوسين، لكن علاقتي مع زملائي جيدة في إطار العمل ،كما تجمعنا الصداقة والزمالة ويمكن أن نقول جو العمل عائلي لأنه لا توجد مشاكل بيننا ،و علاقتي مع العمال جيدة كما اسمح لهم بإبداء أرائهم في العمل أحيانا خاصة إذا كان هناك مشكل يعرقل سير العمل،كما أقوم بتوجههم نحو العمل من خلال النصح والإرشاد.

– أؤدي مهامي بكل ارتياح كما أحاول تجنب المشاكل وكل الظروف والوسائل مناسبة للقيام بالمهام الموكلة إلي وهناك اتصال بين العمال وهذا الاتصال اتصال مباشر عن طريق الاستدعاء والاجتماعات فالاتصال له دور فعال في تحسين أداء العمال لان الاتصال المباشر مع العامل يسمح بتوضيح الأعمال والمهام أكثر، لذلك يجب إن يكون هناك اتصال مباشر داخل أي منظمة.

– هناك رقابة بما انه هناك تنقيط ومع تركيب وسائل المراقبة(كميرا) أصبح من السهل ممارسة عملية الرقابة لأنها تساعد في تصيح الأخطاء وتنفيذ العمل بالشكل المناسب ،وفير حالة ارتكاب الأخطاء تتم معاقبة العمال عن طريق المجلس التأديبي والذي يتم باستدعاء العامل وممثلي العمال والبحث فيما يمكن التوصل إليه من حلول وتقدير العقوبات حسب حجم الأخطاء سوءا تعلق الأمر بالعمل او الطالبات فممثلي الطالبات المنظمات الطلابية. فالرقابة لها دور فعال في تطوير أداء العامل من خلال البحث في الغياب وتؤكد الانضباط وأيضا من خلال المتابعة التي تسمح بتحسين المردودية .

– هناك تحسن في أداء العمال وذلك من خلال تطبيق الرقابة الفعالة والاتصال أثناء تنفيذ القرارات في ميدان العمل ، وكل عامل يقول إلى المسؤول الأول إذا فتح المجال للفوضى تصبح هناك فوضى وان كان هناك التزام يكون هناك انضباط .

تحليل المقابلة:

تم توظيف هذا لمبحوث عن طريق الترقية حيث كان يعمل عون إداري متعاقد داخل الإقامة ثم تم ترقيته كرئيس مصلحة بعد اكتسابه خبرة وكفاءة مهنية تخوله لهذا المنصب.

أوضح المبحوث بأنه لا توجد مشاكل في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة ، والقرارات تنفذ بشكل جيد ودوره يتضح في مشاركته في القرارات التي تخص مصلحته عن طريق التشاور مع المدير ، واخذ الحلول والاقتراحات اللازمة والخروج بالحلول المناسبة من اجل تحقق أغراض التنظيم ، وفي حالة صدور قرار لا يرضيه لا يعترض موضحا ذالك بقوله"عندما يتخذ القرار لا يمكن التراجع عنه".

فالميزانية توجه مباشرة من المدير إلى المبحوث فلا يمكنه العمل مع مرؤسيه، لان هذا العمل حساس جدا ويحتاج إلى المسؤولية والتدقيق، ولكن رغم ذالك نجد هذا العامل لديه علاقات جيدة مع العمال كما تجمعه علاقات صداقة ،إذ يعملون في شكل عائلي ولا توجد مشاكل كما انه في حالة حدوث مشاكل داخل العمل فان هذا العامل يشارك عمال مصلحته من خلال السماح لهم بإبداء أرائهم وأفكارهم الخاصة بالعمل، و أيضا يعمل على توجيه سلوكات عماله من خلال عملية النصح و الإرشاد.

وفيما يخص عملية الرقابة فقد ربط المبحوث عملية الرقابة بالتنقيط حيث أن عملية الرقابة ضرورية من اجل سير العمل بالطرق الصحيحة وتصحيح أخطاء العمال، كما أن الرقابة تسهم في انضباط العامل اتجاه عمله، فعند إحساس العامل بأنه مراقب يضاعف جهوده ويتجنب الوقوع في الخطأ حتى لا يفقد منصب عمله أي يكون دائما حريصا ، كما أوضح المبحوث أن الرقابة تمارس بوسائل متطورة (كاميرا المراقبة،جهاز البصمات) ، هذا ما ساعد المبحوث على القيام بأعماله بشكل واضح ومميز، وفي حالة ارتكاب العامل للأخطاء فانه يتعرض للعقوبات، التي تختلف باختلاف حجم الأخطاء التي يرتكبها العامل وتتدرج من توبيخ شفهي إلى المجلس التأديبي ، وتتم هذه العملية من خلال استدعاء العامل وممثلي العمال والبحث في الأسباب التي أدت به لذالك كما يمنح للعامل حق الدفاع عن نفسه ثم توضع العقوبة حسب حجم الخطأ.

كما توجد اتصالات بين العمال وهذا الاتصال يتم بطرق المباشرة عن طريق الاجتماعات والاستدعاء التي يتم من خلالها طرح المشاكل ومختلف البرامج والتعليمات التي تحدث في العمل حتى يتسنى لهم الفهم والتطبيق الجيد وبالطرق الصحيحة .

فالمبحوث يؤكد على دور القرار في تحسين أداء العمال، وربط ذالك بالرقابة التي تعتبر عامل فعال في تطوير أداء العامل من خلال الحرس على انضباطه والمتابعة الدائمة لتنفيذ القرارات، وتطبيقها بالطرق الصحيحة التي ساعدت في زيادة المرد ودية ، كما أن للاتصال دور في إيصال المعلومات وإيضاح للعامل كل ما يتعلق بالعمل من قرارات وبرامج وقوانين ، هذا ما يشكل عنصرا مهما لتطوير الأداء فكل من القرار الفعال والرقابة الجيدة والاتصال الدائم لهم دور فعال في تحسين الأداء ، من خلال قيام كل منهما بدوره الايجابي في خلق جو عمل متماسك يساعد على تحسين العمل وتطوير الأداء داخل المؤسسة، وهذا ما أكده المبحوث بقوله:"هناك تحسن في أداء العمال وذالك من خلال تطبيق الرقابة الفعالة والاتصال الجيد أثناء تطبيق القرارات التي تصدر داخل المؤسسة"، لذا يجب الالتزام والبحث فيما هو صالح يخدم العمل ويفتح مجالا واسعا للتطور والازدهار.

المقابلة رقم(6)

السن:35 سنة

الجنس: ذكر

الوظيفة:رئيس مصلحة الإطعام

الاقدمية:10سنوات

مدة المقابلة:40د

ظروف إجراء المقابلة: قمنا بزيارتنا إلى مصلحة الإطعام عدة مرات من اجل إجراء المقابلة وفي كل مرة نجد رئيس هذه المصلحة مشغول ويطلب منا الانتظار ثم نعود بدون إجراء مقابلة إلى أن تم الاتفاق على موعد لإجراء المقابلة يوم الأربعاء 11 أفريل 2012 وما لاحظناه خلال المقابلة إن المبحوث خلال مدة 35 د تم تدخين حوالي خمسة سيجارة وأدهشنا فعلا هو الفئران التي كانت تحوم حولنا ورغم هذا قمنا بإجراء المقابلة في ظروف صعبة وكانت كالأتي:

– سبب توظيفي كان عن طريق المسابقة"المكتوب حابني هنا" ثم تم ترقيتي لرئيس مصلحة.

– القرار يأتي من عند المدير وذالك بعد عدة إجراءات التي يتم من خلالها الاجتماع بالمدير نقوم بوضع الاقتراحات والحلول وفقا للسلم الإداري ثم يتم تحديد الحلول المناسبة ،ويتم وضع القرارات الخاصة بمصلحتي وفقا لما طلب.

– هناك بعض المشاكل داخل المؤسسة وأحيانا تكون مشاكل في عملية اتخاذ القرار والتي تخص عمال مصلحتي ولم يكن لي رأي فيها أي التي تأخذ دون مشاورتي ،فتقيمي للقرارات بمصلحتي تطبق، وهذا في حدود المعقول والعمل،كما يظهر دوري فيما يخص مصلحتي أي أن كل رئيس مصلحة له دور في تسيير مهامه وتنظيمها فيما يخص مصلحته،وعند صدور قرارات لا ترضيني ارفضه مع كل احتراماتي ويكون هناك نقاش أو استفسار إلى من هو اعلي مني مرتبة.

– هناك جو عمل مريح ونعمل بحيوية ونشاط اما المصالح الأخرى فليس هناك علاقة معهم:وفيما يخص داخل العمل تكون علاقات رسمية في إطار العمل أما خارج العمل فتجمعنا علاقة صداقة.

– وفي كل عطلة أسبوع نقوم باجتماع من اجل الاستفسارات والبحث في مشاكل العمال كما اسمح للعمال بإبداء أرائهم وتقديم اقتراحاتهم، وذلك حسب ما هو مقرر لكل عامل وكل في عمله، أي سياسة توجيه العمال تكون حسب منصب عمل كل عامل.

– هناك اتصال داخل المؤسسة ويكون مباشر ولا نستعمل أي وسيلة أخري أي اذهب إلى العمال بنفسي واخبرهم بكل التغيرات والقرارات الجديدة ومختلف المسائل الأخرى،فللاتصال دور فعال في تحسين الأداء خاصة الاتصال المباشر وأنا لا أوافق طرق الإعلان والرسائل وغيرها لأنها تعتبر وسائل ليست أكيدة في رأيي

– هناك رقابة يومية على العمال وفي اغلب الأحيان تكون فجائية لان الرقابة تسمح باكتشاف الأخطاء وتساهم في ضبط سلوكات العامل كما لها دور فعال جدا في تحسين الأداء، وأصبح هناك تطور خاصة2011–2012 حيث تم استحسان وسائل المراقبة (كاميرا)أي أن مستوى الرقابة أصبح متطورا جدا وهناك تحسن ملحوظ في أداء العمال، وذالك بسبب استحداث وسائل الرقابة ولا يوجد إهمال للعمل ، لان العامل يحس دائما بأنه مراقب، ففي البداية لم يتقبلها العمال ولكن هي ضرورية من اجل تطوير العمل.

– أما وفي حالة إن أخطا العامل وارتكب مخالفات يتم توجيهه وتختلف العقوبات حسب حجم الخطأ ،وهناك منهجين : إذا اخطأ وأكون مباشر عليه الجأ إلى عقابه بالتوبيخ والاستفسارات عن الأسباب ،وهذه أخطاء عفوية لا تؤدي إلى إفساد الأمور ،وان تجاوز الخطأ طاقتي ارفعه إلى المدير لتم النظر فيه.

- كل القرارات داخل أي مؤسسة تكون لديها علاقة مباشرة بالأداء فعندما يكون القرار جيد يكون الأداء متطور والعكس صحيح.

تحليل المقابلة:

حسب تصريحات المبحوث القرار يصدر من السلطة العليا "المدير" وذالك من خلال اتخاذ إجراءات بمشاركة المدير فتتم عملية وضع الحلول والاقتراحات وفقا للسلم الإداري ، كما تتم عملية اتخاذ القرارات حسب نوعها والمصلحة التي تختص بها فعندما يتعلق الأمر بمصلحة المبحوث نجده يؤكد دوره وضرورة حضوره ومشاركته في وضع القرار، لأنه يعتبر هذا من حقه وواجبه اتجاه عمله، فالمبحوث يجتمع في كل عطلة أسبوع مع العمال من اجل طرح الاستفسارات والبحث في مشاكل العمال ، كما يسمح لهم بإبداء أرائهم واقتراحاتهم حول العمل ،وهنا يتضح ان هذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي الذي يمنح حرية المشاركة في العمل وإبداء الآراء اتجاه العمل، فالقائد الناجح هو الذي يفوض إلى مرؤوسيه بعض السلطات فيمارسونها تحت إشرافه ، مما يولد فيهم الثقة والإيمان والجرأة والمبادرة والمبادأة ، وهذا من خلال مراعاة إمكانيات الوحدة الحقيقية حتى يتفادى القائد تكليف وحدته أو جماعة من جماعاته بأمر يفوق طاقتها، تجنبا للفشل والتأثير على الروح المعنوية للمرؤوسين ، من خلال الإلمام التام بقدرات الوحدة والمرؤوسين ومستويات الكفاءة سواء ما تعلق بالأفراد أو المعدات.

كما يظهر دور هذا المبحوث داخل مصلحته باعتبار أن كل رئيس مصلحة له دور في معالجة المشاكل ووضع القرارات الخاصة بمرؤوسيه، لأنه على دراية بكل ما يحصل داخل العمل فهو اقرب لساحة العمل أكثر من أي شخص أخر، وفي حالة صدور قرار يخص مصلحته لا يرضيه ، فانه يلجا إلى الاستفسار ومناقشته مع المدير تجنبا للفوضى، لذالك نجد المبحوث يدلي بوجود جو عمل يتميز بالهدوء والحيوية والتشاور والتفاهم في إطار العلاقات الرسمية داخل المؤسسة.

أما فيما يخص الاتصال فيوضح المبحوث أن الاتصال موجود بشكل دائم داخل المنضمة ، ويمارس بطرق مباشرة ،والذي يتم من خلال الاجتماعات والاتصال الشفهي ولا تستعمل وسائل أخرى حيث نجد المبحوث يؤكد على أهمية الاتصالات المباشرة ويعتبرها هي الأداة الوحيدة للاتصال داخل مصلحته، لما لها من أهمية ودور كبير في توضيح المهام والمعلومات والقرارات ومختلف الأمور التي تخص العمل، فالاتصال المباشر هو الذي يعتمد فيه على مواجهة الناس مباشرة سواء أكانوا أفرادا أو جماعات وذلك من خلال الزيارات والمقابلات والاجتماعات والمؤتمرات ، وهنا تظهر أهمية الاتصال ودوره الفعال في تحسين الأداء ، لان الاتصال المباشر يساعد في وصول المعلومات بالشكل المطلوب وفي الوقت المناسب ،مما يسهل في عملية تطبيق وتنفيذ الأعمال،

كما أوضح المبحوث أن الرقابة عنصر أساسي ومهم داخل المنظمة، وتتم بشكل يومي على العمال وتكون هذه الرقابة في اغلب الأحيان فجائية ، فالرقابة الفجائية تجعل العامل دائما حريصا على تطبيق وتنفيذ الأعمال الموكل إليه مع تجنب التأخير والأخطاء ،لان ذالك يوقعه في العقوبات التي تفرض عليه والتي أوضحها المبحوث في عدة أشكال كالاستفسارات والتوبيخ إذ تحدد العقوبات حسب حجم الأخطاء، فللرقابة دور فعال في تحسين أداء العامل وتطوير، وهذا ما أشار إليه المبحوث موضحا أن أساليب الرقابة خاصة خلال 2011-2012 تم استحسانها حيث استخدمت كاميرات المراقبة و إضافة إلى جهاز البصامات مما أدى إلى تطور الرقابة وفاعليتها ، إذ ساهمت في تقييم أداء العمال وتصحيح أخطائهم وفي الأخير يمكن القول أن كل من الوسائل الرقابة الحديثة والاتصال والتعاون لهم دور في تنفيذ القرارات والخطط والبرامج والذي بدوره زاد من تطوير أداء العامل.

المقابلة رقم (7)

السن:42 سنة

الجنس :ذكر

الوظيفة :رئيس مصلحة الأمن والوقاية

الاقدمية :4 سنوات

مدة المقابلة:25د

ظروف إجراء المقابلة: يبدو منشغلا كثيرا ويتنقل من مصلحة إلى أخري لا يجلس أبدا بمكتبه ، نجده في كل مرة أمام مدخل الإقامة يقوم بالمراقبة كل من يدخل إلى المؤسسة ، كما يراقب العمال وهو جالسا على كرسي على بعد 5 أمتار عن مدخل المؤسسة وفي يوم 8 فيفري2012 قمنا بإجراء المقابلة معه بعد أن استقبلنا بمكتبه الذي لم نعرفه حتى دلنا هو عليه.

– تم توظفي عن طريق المسابقة.

– تتم إجراءات اتخاذ القرار عن طريق المشاركة وذلك من خلال طرح تعليمات تم مناقشتها مع العمال أي عن طريق تقديم كل الحلول والاقتراحات للمشكل تم الاتفاق على الحل الأنسب واتخاذه كقرار يطبق في شكل تعليمات،والقرارات مبدئيا تتم بشكل تنفيذي من اجل المحافظة على امن المؤسسة.

– يظهر دوري داخل المؤسسة من خلال طرح أفكاري في المصلحة التي اشرف عليها كما اسمح للعمال بإبداء أرائهم كما أتقبل أفكارهم ومشاركتهم، لان المدير ليس على دراية بكل تفاصيل مصلحتي لذا أنا من يطرح المشكل والاقتراحات والحلول المناسبة على المدير وليس هناك قرارات مرفوضة.علاقتي مع العمال لا باس بها وأقوم بتوجههم للعمل عن طريق النصح والإرشاد كما تتم تأديتي لمهامي بجد وراحة ونشاط.

– هناك اتصال مباشر وأحيانا عن طريق الاجتماعات والإعلانات، لان للاتصال دور فعال في توضيح المهام وإيصال القرارات والأوامر بالشكل الصحيح و تطوير الأداء.

– هناك رقابة دائمة وتكون مباشرة إلى جانب وجود وسائل المراقبة ،فالرقابة لها دور فعال في تطوير الأداء من خلال اكتشاف الأخطاء وتصحيحها في الوقت المناسب، كما انها تعتبر وسيلة هامة للتأكد من تنفيذ القرارات بالشكل المناسب ، وفي حالة ارتكاب العمال للأخطاء تتم معاقبتهم حسب حجم الأخطاء من خصم من الأجر إلى غاية الطرد .

– هناك تحسن واضح في أداء العمال وذالك بسبب تطور وسائل الرقابة والاتصال الجيد اللذان ساهما في تنفيذ القرارات بفعالية وبالتالي زيادة المردودية.

تحليل المقابلة:

حصل المبحوث على هذه الوظيفة عن طريق الترقية أي بعد اكتسابه خبرة لمدة 4 سنوات تؤهله لشغل هذا المنصب .

فيما يخص إجراءات اتخاذ القرارات فقد أوضح المبحوث من خلال ايجابياته أن عملية اتخاذ القرارات داخل المصلحة التي يترأسها تتم بمشاركة العمال، و ذالك من خلال طرح مختلف المشاكل والعراقيل التي

يتم مناقشتها مع العمال لوضع الحلول المناسبة بعد طرح جملة من الاقتراحات والأفكار ثم يتم الموافقة على القرارات مبدئيا وتضع حيز التنفيذ، فهذا المبحوث يتميز بالأسلوب الديمقراطي في طريقة تسيره وإدارته للعمال حيث يسمح بالمشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ،والتي تعتبر مهمة داخل أي تنظيم حتى يتم معرفة فرص وأفكار كل عامل وطرحها ،كما أن العامل عند مشاركته في القرار تتولد لديه رغبة حب العمل والرضا، كما أوضح المبحوث أن دوره يتمثل في طرح أفكاره التي تخص المصلحة التي يترأسها، باعتباره المسؤول الأول اتجاهها ولديه معرفة كبيرة حول كل ما يدور داخل العمل من مشاكل وعراقيل، لذا فمسؤوليته تخوله بطرح هذه الأفكار على المدير ومعالجة مختلف المشاكل.

أما فيما يخص علاقات المبحوث مع العمال داخل العمل فهي عادية إذ يسمح لهم بإبداء آرائهم ويقبلها إن كانت مناسبة ، كما يهتم بحل مشاكلهم داخل العمل ويقوم بتوجههم نحو العمل مع تقديم النصح والإرشاد هذا ما جعل جو العمل يتميز بالنظام والارتياح الذي أبداه عمال هذه المصلحة اتجاه عملهم.

اعتبر المبحوث عنصر الرقابة مهم وفعال داخل إي تنظيم ، فمن خلالها يتم توضيح الأعمال واكتشاف الأخطاء والمخالفات التي يرتكبها العمال داخل العمل، فالرقابة ذالك العنصر المهم الذي يتحكم في الأمور ويجعل منها ذات مصداقية داخل العمل، لان العامل يكون حريصا من ارتكاب الأخطاء حني يتجنب العقاب وأيضا الرقابة تعتبر كمبدأ لتقييم أداء العامل ومدى مصداقية القرارات وكيفية تنفيذها بالشكل المناسب وفي الوقت المحدد ، لذا فالرقابة هي تلك الأداة الفعالة التي تجعل من العامل منضبط في عمله وتسهم في تحقيق أهداف المنظمة .

أما عن الاتصال فاكتفى المبحوث بالتأكيد على دوره الفعال في تطوير الأداء ، ذالك من خلال أن الاتصال يسمح بوصول المعلومات والفرارات بالشكل الصحيح إلى مختلف الوحدات والأقسام المجودة داخل المنظمة وبمختف الطرق والوسائل من اجتماعات وإعلانات وعن طريق الهاتف والتقارير ومختلف الوسائل مما يسهل عملية الفهم والتطبيق الفعال لمختلف البرامج والخطط والتعليمات والقرارات التي تصدر من السلطة العليا، وهنا يتضح الدور المهم والفعال لعملية الاتصال بمختلف أنواعها وأشكالها في تحسين أداء العمال وتطوير المنظمة.

وفي الأخير نجد أن المبحوث يؤكد على وجود تحسن مستمر في أداء العامل مرجعا السبب في ذالك إلى كل من الاتصال والرقابة والقرارات والمشاركة العمالية وجو العمل ، باعتبارها عناصر تنظيمية مهمة تجعل من التنظيم ذا مصداقية، خاصة إذا تم تطبيقها بالطرق والوسائل المتطورة وفي الوقت المناسب وبالشكل المطلوب.

المقابلة رقم(8)

السن: 40 سنة

الجنس:أنثى

الوظيفة :رئيسة مصلحة المنح

الأقدمية: 3 سنوات

مدة المقابلة،50د

ظروف إجراء المقابلة :تم إجراء المقابلة في ظروف عادية ففي يوم 15 فيفري 2012 قصدنا مصلحة المنح وتم إجراء المقابلة التي كانت كالأتي:

– تم توظيفي عن طريق المسابقة ولم أكن أتوقع ذالك.

– تكون عملية اتخاذ القرارات بالمشاركة إذ نأخذ بجميع الآراء والاقتراحات ويتم اختيار الحل المناسب، وليست هناك أية مشاكل في عملية اتخاذ القرارات حيث تكون جيدة ومناسبة ، وفي حالة وجود مشكل خاص بمصلحتي نقوم بدراسته ونبحث فيه واسمح للعمال بإبداء أرائهم لأنه يمكن أن يكون قرار ايجابي وأفضل من قراري ،ثم تتم عملية اختيار الحل الأنسب الذي يوافق عليه الكل (العمال والإدارة) وأيضا بمشاركة المدير وفي حالة عدم الموافقة والرفض الجأ إلى المناقشة ومحاولة معرفة الأسباب التي تساعدنا للخروج بحل ايجابي يساعد الجميع.

– يتميز جو العمل بالصداقة "باش نعرف كل شخص على حقيقته وعندما نكون قريبين نكون مطلعين على كل ما يحدث داخل العمل" كما تتميز علاقتنا بتوجيه النصح والإرشاد وأرائهم ذات أهمية بالنسبة لي خاصة عندما تكون ايجابية.

– هناك اتصال مباشر يكون بالاجتماع وتقديم الآراء والاقتراحات والمساهمة في توضيح العمل ،فالاتصال له دور كبير في تحسين الأداء ولكن ليس دائما لان الاتصال محدود ويقتصر على مواعيد خاصة فقط وليس هناك اجتماعات تطوعية التي يناقش فيها العمل لمعرفة الحق والواجب.

– هناك رقابة دائمة على العمال تتم بمساعدة المدير لان رئيس المصلحة لا يمكن أن يقوم بذالك ، لذا يجب المواظبة مع المدير للتحكم أكثر في زمام الأمور،وهذه الرقابة هناك من تعجبه وهناك من لا تعجبهم ولا يهمن المهم أن تكون في مصلحة المكتب لتصحيح الخطاء وتداركها ،وعند ارتكاب الأخطاء تتم معاقبة العمال شفهيا مع تقديم النصح والإرشاد لأنهم أصدقاء وعند تكرار الخطأ والتعمد يرفع القرار إلى المدير الذي يقوم باتخاذ الإجراءات اللازمة لحل المشكل،فالرقابة تطور الأداء وان لم تتوفر لا يكون هناك عمل لأنها هي التي تضمن السير الحسن للعمل .

– نوعا ما هناك تحسن في أداء العمال ،فلا يوجد كفاءات لان خريجي الجامعات لا يوفر لهم الوسائل وهناك تهميش رغم إني إطار، وليس هناك ترقيات ، وغياب الوعي الثقافي للعمل والثقافة العملية ، وهذا له تأثير على العمل ،فعند محاولة تحسين العمل وتكون هناك طاقة ومع مرور الوقت تحس بالفشل لأنك تجد نفسك متأخرا فليس هناك حوافز لا مادية ولا معنوية"، الخدمة تمشي ولكن الطريقة لديهم و نوعيتها وكيف تؤديها لا يهم، أنت دبري راسك"فهنا يكون الأداء ومع مرور الوقت يبدأ التعب والملل لأنة ليس هناك تطور للعمل بسبب الفوضى في الإدارات وليس هناك تناسق وانضباط، فعند وجود شخص منضبط يهمش "اللي يدي لهدرا ويجيبها هو أحسن عامل بينهم" .

– موضوع ايجابي وممتاز ويستحق الدراسة ونتمنى أن يقدم أهدافه وخدماته،" وكل شخص لديه كلام ولا يجد لمن يفرغ قلبه"

تحليل المقابلة:

لقد أوضح المبحوث أن عملية اتخاذ القرارات تتم بمشاركة العمال إذ يتم الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم المناسبة والملائمة ، فهو يتميز بالأسلوب الديمقراطي ،هذا ما جعل المشاكل تختفي بشكل نهائي أثناء اتخاذ القرارات ، والذي أدي بدوره إلى قرارات فعالة وجيدة ، كما أوضح المبحوث انه بعد مشاركة العمال واستنتاج القرارات يتم رفعها إلى المدير الذي يوافق عليها قصد التنفيذ، ولا يقبل القرارات الغير مناسبة لذا نجد المبحوث حريصا على مناقشة القرارات والبحث في أسبابها للوصول إلى الحلول الايجابية التي يوافق عليها جميع الأطراف، فجو العمل يميزه التفاهم والصداقة إلى جانب اطلاع جميع العمال على الحقائق كما يسمح للعمال بتقديم أرائهم حول العمل من اجل خلق نوع من التفاهم والتفاعل

الايجابي بين العمال مع تقديم النصح والإرشاد ويهتم بحل مشاكل العمال ، فهذا القائد يتميز بالمرونة في أسلوب معاملته وهنا تستوضح الثقافة التنظيمية التي يتميز بها جو العمل.

واعتبر المبحوث الرقابة عنصر مهم داخل التنظيم وهي موجودة بشكل دائم على العمال وتتم من طرف المدير، رغم معارضة العمال لهذه الرقابة التي اعتبروها مصدر إزعاج وتعسف ، إلا أنها مهمة وضرورية لتصحيح أخطاء العمال وتداركها ،إذ تتم معاقبة العمال في حالة ارتكاب الأخطاء حسب نوع الخطأ ، كما يتم توجههم وتصحيح الخطأ من اجل تجنب وقوعه مجددا ،فالرقابة عنصر ضروري من اجل تصحيح الأداء وتقيمه.

أما عن عملية الاتصال فيؤكد المبحوث عن دوره وأهميته في تقديم الاقتراحات والمساهمة في مواضيع العمل، إذ يتم بشكل مباشر مع العمال من خلال الاجتماعات، فمن خلال عملية الاتصال يتم الاطلاع على جميع القرارات والمواضيع الهامة من اجل تطوير أداء العامل والوصول إلى تحقيق أهداف التنظيم.

وفي الأخير نجد أن المبحوث يثني على التحسن النوعي لأداء العمال، رغم المشاكل التي يعاني منها: من نقص الوسائل وقلة الخبرة والكفاءة إلى جانب قلة الاهتمام بالعامل ، إلا أن التطبيق الجيد للقرارات وبمساعدة الاتصال الذي ساهم بشكل كبير في وصول المعلومة بالشكل الصحيح، إلى جانب الرقابة الصارمة وجو العمل الذي يتميز بالمرونة والمودة، كل هذا له دور فعال في تطوير أداء العامل وتحسين العملية التنظيمية بالشكل الايجابي.

المقابلة رقم(09)

السن:55 سنة

المستوى التعليمي:متوسط

الأقدمية:17سنة

الوظيفة:رئيس مصلحة الصيانة

ظروف إجراء المقابلة:في كل مرة كنا نذهب إلى الإقامة الجامعية نبحث عن هذا الموظف لا نجده بمكتبه لذلك قررنا زيارته في مكان تواجده مع العمال الذي يشرف عليهم حيث قابلناه في إحدى مخازن المياه أين كانت عملية إصلاح وترميم لإحدى الوسائل وكان المكان مخيفا جدا لأنه يقع في أسفل الجناح(تحت الأرض) فاستقبلنا واعتذر منا بحجة أن العمل لا ينتهي ولا يحتاج إلى التأخير، و طلب منا الرجوع إليه في الأسبوع القادم وفي يوم الأربعاء25 أفريل 2012.

– يكون القرار صارم و إجباري

– لا يوجد مشكل في عملية اتخاذ القرار ولكن تحدث مشاكل عند غياب الوسائل ،لان القرارات المتخذة صائبة وقائمة على التشاور وهي معترف بها من طرف العامل ،كما تظهر فعاليتي عند مشاورتي في اتخاذ أي قرار يخص الصيانة والمدير بحد ذاته يأخذ برأيي لذلك اشعر بزيادة المسؤولية،لكن عند وجود قرار لا يرضيني ارفضه وأتوقف عن العمل واطلب من الفريق الذي أترأسه التوقف(احتجاج).

جو العمل الذي اعمل فيه يتميز بالارتياح حيث يوجد التشاور وتبادل الآراء كما أن علاقتي مع العمال جيدة لأنهم ينصتون لما أقوله واطلبه منهم حول العمل

– توجد رقابة وأقوم بها أنا بحد ذاتي وهي رقابة غير صارمة ،إذ ألاحظ كل تحركات العمال، وأراقب ما يفعلون وذالك بطريقة جيدة ومستمرة ،كما تتم معاقبة العمال الذين يرتكبون الأخطاء من خلال الخصم من الأجر وذالك لمدة 3ايام من الشهر.

– هناك اتصال دائم بيني وبين العمال ويكون بطريقة مباشرة أي من خلال التحاور.

– للقرار علاقة مباشرة بأداء العمال لأنه يمسهم بشكل شخصي أي يؤثر على مهامهم وذالك بشكل ايجابي أو سلبي حسب طبيعة القرار .

– كما أن الرقابة الصارمة تطور من أداء العمل لان العمال عندما يجدون الراحة يغفلون ولذالك لابد من الرقابة حتى يؤدي العمل وهذا أيضا ينطبق على الاتصال لان له دور مهم في تحسين العمل فهو يقوم على التشاور ومعرفة ما يحدث داخل المؤسسة وبين العمال ،كما ان الأخذ والتعاطي بين العمال واخذ أرائهم يشعرهم بالثقة وحب العمل والمسؤولية وبذلك يكون أدائهم للعمل جيد.

– هناك تحسن كبير في أداء العمال لاتهم يعملون جيدا ولا يعترضون عندما اطلب من شخص أن يقوم بعمل عمله لذالك اشعر بالراحة والاطمئنان، فأداء العمال هو رائع ومريح ولا أريد تغيير فريق عملي لأنه فريق نشيط واشعر اتجاهه بالراحة.

تحليل المقابلة:

تم تنصيب عمي علي كما ينادونه بعد خدمة لمدة طويلة في هذا المجال، أي منذ تأسيس هذه الإقامة وتدريجيا تم ترقيته إلى منصب رئيس مصلحة نتيجة اكتسابه لخبرات ومهارات جيدة تخوله تولي هذا المنصب.

بداية اقر المبحوث بان القرار يكون صارم وإجباري وانه لا توجد أية مشاكل في اتخاذ القرارات رغم غياب الوسائل وقلتها ، فالقرارات تتخذ على أساس عملية التشاور مع مدير خاصة في المشاكل التي تخص مصلحة الصيانة،وهذا ما يزيد من مسؤولياته اتجاه عمله ، وهنا تطهر فعاليته ودوره الأساسي داخل المؤسسة باعتباره رئيس مصلحة ومن الضروري الأخذ بآرائه اتجاه كل عمل يخصه ،أما في حالة صدور قرار لا يرضيه، فانه يبادر بالاحتجاج والطلب من فريق عمله التوقف عن العمل ،هذا ما يوضح إن جو العمل يتميز بالانسجام والتفاهم والاتحاد الذي يميز هذا القسم ، لذا الرئيس يسمح لمرؤوسيه بتبادل الآراء وتقديم الاقتراحات ، فرغم نقص الوسائل وقلتها إلا انه نجده يعمل بجد ويحاول تدارك الوضع وبذل جهد اكبر من اجل الوصول إلى تحقيق الأهداف.

كما صرح المبحوث بوجود اتصال بين العمال و يكون بطريقة مباشرة من خلال التحاور والتشاور لان للاتصال دور مهم في توضيح المعلومات و تقديم التوضيحات، فالمبحوث يتبع سياسة الاتصال المباشر من اجل تحقيق أهداف العمل.

وأيضا صرح المبحوث بوجود رقابة دائمة ومستمرة والتي يقوم بها ، تتميز بالمرونة من خلال مراقبة كل تحركات العمال، وفي حالة ارتكاب العمال الأخطاء تتم معاقبتهم من خلال الخصم من الأجر إذ نجد هذا المبحوث يتبع أسلوب العقاب حيث يمس العامل بالدرجة الأولى في أجره ، وهذا ما يجعل العامل حريصا على تجنب الوقوع في الخطأ ، فرغم أن المبحوث يتبع الرقابة المرنة إلا انه يؤكد على أهمتها وضرورتها داخل المنظمة.

وفي الأخير نجد المبحوث يثني على أداء العمال الذي هو في تحسن مستمر رغم نقص الوسائل ،إلا انه نجد العمال في اجتهاد مستمر في العمل دون إحداث نقائص ،وهذا ما جعل المبحوث يعبر عن ارتياحه

اتجاه العمل، فالاتصال المستمر والقرارات الجيدة والرقابة الدائمة الى جانب جو العمل الذي يتميز بالمودة والتعاون جعل فريق العمل يعمل من اجل تطوير المنظمة وتحقيق أهدافها.

الإقامة الجامعية العناصر ببرج بوعريريج

المقابلة رقم(1)

السن:43سنة

الجنس: ذكر

الوظيفة: مدير الإقامة

الاقدمية: 1سنة

مدة المقابلة: 40د

ظروف إجراء المقابلة : تم زيارتنا لمدير إقامة برج بوعريريج عدة مرات وذالك من اجل الموافقة على إجراء البحث ،حيث تم الترحيب بنا وتم قبولنا وحبب الفكرة ولم يبدي أي معارضة وكان متحمسا جدا ،حتى انه لم يطلب منا أية وثيقة تثبت أننا بصدد البحث،كما ساعدنا في جمع المعلومات وتوجيهنا لمختلف المصالح وحددنا موعد إجراء المقابلة **5 ديسمبر2011** التي جرت في أحسن الظروف ودون أية مشاكل وكانت إجاباته كالأتي.

– تم توظيفي عن طريق المسابقة وكنت اعمل كرئيس مصلحة في مؤسسة أخرى.

– اتخاذ القرار يكون مباشر وعندما يكون على خلفية رؤساء المصلح يتم مناقشته معهم للتوصل إلى الحلول.

– هناك عدة مشاكل مع العمال أحيانا تكون معارضة للقرارات ،أما فيما يخص قرارات رؤساء المصالح أأيدهم والقرارات تقيم إن كانت مناسبة وجيدة ،وتظهر فعالية دوري في اتخاذ القرار من خلال إقراره و وضعه حيز التطبيق، وفي حالة صدور قرار لا يرضيني ارفضه وأواجه المشكل خاصة عندما تكون تحت مسؤوليتي لذا أقوم بإرسال التعليمات وتوضيح المشكل ووضح الحل المناسب .

– لا احبذ فكرة مشاركة العمال في القرار لذلك لا اسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم حتى وان كان الرأي أو الاقتراح جيد لأنه في معظم الأحيان تكون القرار غير متواصل ويزول أحيانا،لذلك جو العمل يتميز بالانضباط والعمل دون مخالفة الأوامر،وذلك من خلال الأمر بما هو واجب والنهي عن ما هو سيء ومخالف لقواعد العمل يتعرض للعقاب ، كما أقوم بتأدية مهامي بصفة جيدة وأحب عملي ،وتجمعني علاقة صداقة مع العمال خارج أوقات العمل.

– هناك اتصال داخل المؤسسة وبين العمال يكون بشكليه الرسمي وغير رسمي ، فالاتصال مع رؤساء المصالح يكون مباشر عن طريق الحوار والتشاور أمام العمال خاصة عندما تكون مشاكل طارئة ، ويكون الاتصال من خلال الإعلان والهاتف وإيصال التعليمات الخاصة بالعمل بمختلف وسائل الاتصال بالنسبة للعمال وتطبيقه فالاتصال يساعد في توضيح العمل وتنفيذه حسب القرار المعلن عنه.

– هناك رقابة دائمة على كل الوحدات والمصالح والتي بدورها تقوم بمراقبة كل عامل خاص بها من اجل البحث في الأخطاء ومراقبة التنفيذ،وفي حالة ارتكاب الأخطاء يتم تطبيق العقوبات وفقا للأخطاء وليس هناك مجال للتسامح لان ذالك يؤثر على المؤسسة وعلى خدماتها ،كما يخلق جو من الفساد المهني داخل العمال لان التساهل يؤدي الى الفوضى،فللرقابة دور كبير في تطوير الأداء من خلال الصرامة في العمل الجانب تجنب الأخطاء والمشاكل.

– العمل داخل الإقامة موجود في مستوى حسن ولا يمكن أن نقول جيد ،كما أن للقرارات دور فعال في تحسين العمال لان القرار الصارم يجعل العامل يعمل بجد ويحافظ على منصب عمله ويتجنب الفوضى،فالقرار يجب أن ينفذ :**إذا كنت ذا عزيمة فكن ذا رأي فإن فساد الرأي أن تتردد.**

تحليل المقابلة:

من خلال ايجا بات المبحوث يتضح انه تم توظيفه عن طرق الترقية أي الانتقال من منصب إلى منصب داخل المؤسسة نتيجة اكتسابه الخبرة والكفاءة التي تؤهله لشغل هذا المنصب.ويوضح المبحوث أن عملية اتخاذ القرار تكون مباشرة أي انه يكوم بوضع القرارات الخاصة بالمؤسسة دون استشارة احد بعد النظر في المشكل ولا يلجا إلى مشاركة العمال في القرارات الخاصة بالمؤسسة ، إلا انه نجد المبحوث وباعتباره عنصر مهم والقائد التنظيمي فهو يتميز بالأسلوب الديمقراطي التفاوضي في الإدارة ، ودليل ذلك في إجابته بأنه يتقبل معظم القرارات التي تصدر من رؤساء المصالح فيما يخص العمال الذين يشرفون عليهم باعتبارهم مسئولون مباشرة ولديهم المعرفة الكافية بما يدور حولهم من مشاكل وخلافات بين العمال، وطرق سير العمل داخل المصالح التي يترأسونها ، ورغم ذلك نجد المبحوث دائما في حالة استعداد ومراقبة هذه القرارات حتى يطمئن باله إليها خوفا من أن تكون تعسفية أو ظالمة في حق العمال ،أو تكون مخالفة للقانون الداخلي للمنظمة، والتي قد تؤدي إلى إحداث خلل في الجهاز التنظيمي داخل المؤسسة، فتحقيق الترابط بين الهدف العام وبين الأهـداف الشخصية للأفـراد يعد أحد مبادئ القـيادة الناجحة ، إذ يعمل القائد على تحفيز مرؤوسيه ومعاونتهم ورفع روحهم المعنوية ، وخلق روح التعاون بينهم والاحتفاظ بالعلاقات الطيبة بعيدا عن الأساليب التسلطية واللإنسانية ، فالمعيار الحقيقي لسلطة القائد الناجح هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي تتبع من قائد حاسم ومحبوب ، وليس من مسئول مكروه وعدواني وذا بطش.

ويؤكد المبحوث انه في حالة صدور قرار من طرف رؤساء المصالح "خاطئ" ،فانه يتدخل بسرعة ويحل المشكلة عن طريق عقد اجتماع مع رئيس المصلحة، والنظر في المشكل وطرح أفضل الحلول والاقتراحات للخروج بالقرار الأنسب والفعال، الذي يخدم أغراض التنظيم ويحافظ على سيران العمل بالطرق الصحيحة ،كما يعتبر المبحوث أن من أهم مسؤوليات رؤساء المصالح هو إقرار القرارات وفرضها على العامل ،أي وضعها محل التنفيذ الفعلي أكثر من أنهم مسئولين عن اتخاذ القرارات.

أما فيما يخص علاقة المبحوث مع العمال ورؤساء المصالح، فنجد انه لديه علاقة صداقة خارج أوقات العمل مع رؤساء المصالح والعمال ، موضحا ذالك بقوله "نحن بشر ونحتاج إلى علاقات إنسانية"أما في مجال العمل فتجمعه معهم علاقة عمل فقط، لأنه يؤكد آن وقت الجد يبقى الجد ولا مجال للتسامح أو التغاضي عن الأخطاء فالمبحوث حازم جدا ولا يسمح بمخالفة قوانين العمل.

وباعتبار المبحوث مديرا له كل الصلاحيات في القبول والرفض ، إذ نجد انه لا يقبل ولا يشاطر العمال في تقديم الاقتراحات ولو كانت مناسبة، لان ذالك ليس من اختصاصهم ويعتبران ذالك يفتح مجال

للفوضى داخل المؤسسة، كما يقوم بتوجيه سلوكات العامل من خلال أمره بتنفيذ القرارات والتعليمات وتطبيق العمل مع تجنب الوقوع في الأخطاء والمخالفات.

وفيما يخص عنصر الاتصال فيوضح المبحوث أن هناك نوعين من الاتصال الذي يمارسه مع العمال فهناك اتصال مباشر من خلال ذهابه إلى العمال والتحاور معهم ، وهذا يتبعه عندما تكون حالات طارئة تتطلب التدخل السريع من اجل تجنب الفوضى داخل المنظمة في حين انه في الأوقات العادية المستقرة يتبع أسلوب الاتصال الغير مباشر، والذي يتمثل في الإعلانات والتقارير التي تقدم للعمال بهدف تطبق التعاليم الخاصة بالعمل، فالاتصال عملية رئيسية وضرورية وحيوية في بناء علاقات إنسانية طيبة داخل المنظمة،

وقد أكد المبحوث في إجاباته على ضرورة وجود رقابة دائمة على كل الوحدات والمصالح الموجودة داخل المنظمة وهذه الأخيرة (المصالح) تقوم بدورها في مراقبة العمال المشرفين عليهم ،لان الرقابة عنصر ضروري وفعال من اجل تصحيح أخطاء العامل ، والتأكد من أن القرارات تنفذ كما نص عليها، وهذا من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

كما يوضح المبحوث انه في حالة ارتكاب أخطاء من طرف العمال يتم تطبيق العقوبات وفقا لحجم الأخطاء التي ارتكبت وحسب درجتها ، ويؤكد على انه ليس هناك مجال للتسامح في الأخطاء مبررا ذالك بأنه يؤثر على أهداف المؤسسة وعلى خدماتها ويؤدي إلى فساد التنظيم المهني للعمال ، وهنا نجد أن هذا المبحوث يتميز بالأسلوب المتشدد الغير مرن في طريقة تعامله اتجاه الأخطاء ، ودائما متخوفا من الأخطاء التي يعتبرها فوضى وخطر على المنظمة، كما يؤكد المبحوث على دور الرقابة في تطوير أداء العمال من خلال الصرامة في العمل، فهي العنصر المهم والفعال لتصحيح أخطاء العمال ومتابعة تنفيذهم للقرارات وتطبيقها كما هي دون أي خلل، وهذا بالضرورة يؤدي إلى تحسين أداء العمال الذي ينعكس بدوره على أهداف المنظمة ، وفي الأخير نجد يؤكد على دور القرارات في تطوير الأداء إذ كلما كانت القرارات مناسبة وفعالة وصارمة داخل المنظمة زاد ذالك من أداء العامل، فالعامل عندما يشعر بالارتياح والرضا عن القرارات يبذل جهدا مضاعف ومن اجل هذا يؤكد المبحوث على ضرورة وضع القرارات المناسبة دون الرجوع عنها. و يختم كلامه بقوله" **إذا كنت ذا عزيمة فكن ذا رأي فان فساد الرأي أن تتردد**"

أي أن على المدير دائما أن يضع القرار المناسب ولا يتراجع عنه مطلقا لان ذالك ينقص من قوته و سلطته اتجاه مرؤوسيه.

من خلال تحليلنا لهذه المقابلة نستكشف أن مدير إقامة برج بوعريريج رغم تميزه بالأسلوب الديمقراطي في تعامله مع رؤساء المصالح، و نجد انه يتميز بالأسلوب الديكتاتوري في طرقة تعامله مع باقي العمال فهولا يسمح بمشاركة العمال في التسيير واتخاذ القرارات ،كما انه يعاقب على كل الأخطاء والمخالفات ولا مجال للتسامح ،رغم أن جو العمل الذي يعمل فيه مع العمال يتميز بالصداقة خارج أوقات العمل إلا انه لا مجال للتهاون في العمل.

المقابلة رقم (2)

السن :41سنة

الجنس: ذكر

الوظيفة:رئيس مصلحة المستخدمين

الاقدمية:7 سنوات

مدة المقابلة:45 د

ظروف إجراء المقابلة : لقد ساعدنا رئيس مصلحة المستخدمين كثيرا في التزود بالمعلومات كما قام بتوجهنا إلى العمال وساعدنا في ملء الاستمارات مع العمال ،حيث انه بمجرد اختيارنا لعامل ما من اجل ملئ الاستمارة كما يبادر باستدعاء العامل إلى مكتبه ويذهب هو خارج المكتب حتى لا يعرقل إجابات المبحوث،وفي الأخير تم إجراء مقابلة معه في 4 ديسمبر 2011 والتي تمثلت فيما يلي:

– وظفت عن طريق تقديم ملف وبعد دراسته تم قبولي كموظف داخل المؤسسة ثم تم ترقيتي إلى رئيس مصلحة المستخدمين.

– يتم اتخاذ القرارات حسب القوانين أي عن طريق تحديد المشكل والبحث عن العوامل والأسباب التي أدت إلى ذالك ، ثم تأتي عملية وضع الحلول وتقديم الاقتراحات المناسبة ،بعدها يتم اختيار الحل الأنسب الذي يقدم في شكل قرار يتم إعلام العمال به من اجل تنفيذه،وباعتباري رئيس مصلحة فاني أشارك في القرارات التي تصدر داخل المؤسسة وخاصة تلك التي تتعلق بالمصلحة التي اشرف عليها فأقدم الحلول واقتراحات للمشاكل الخاصة بالعمل والعمال الذين اشرف عليهم فقط ،وأحيانا تكون هناك مشاكل في عملية تنفيذ القرارات الخاصة بالعمال والعمل والتي تتعرض للرفض من طرف العامل ، كما اسمح للعمال في المشاركة في القرارات من خلال إبداء أرائهم وتقديم اقتراحاتهم ولما تكون مناسبة اخذ بها لكن في معظم الأحيان تكون أرائهم عبارة عن نقد فعال للقرارات والاقتراحات التي أقدمها ولهذا أفكر أحيانا في عدم السماح لهم بالتدخل علاقتي مع العمال جيدة " تدخل بعض العمال و عبروا عن حبهم له لأنه يتعامل معهم بطريقة حسنة"كما الجأ المساعدة العمال في حل مشاكلهم والتي أحيانا تكون شخصية،كما أقوم بتوجه سلوك العمال من خلال تقديم النصائح والإرشادات التي تفيدهم في العمل .

– يوجد اتصال داخل المؤسسة ويتم عن طريق الحوار وتقديم الاستفسارات وكما تستعمل الأوراق من خلال الإعلان والرسائل والتقارير

– هناك رقابة دائمة وهناك من يراها مناسبة وهناك من العمال من لم تعجبهم الرقابة، فالقيام بالعمل وإرضاء الضمير يجعلني اشعر بالارتياح و أحاول تحسينها قدر المستطاع ، وعند ارتكاب الخطاء يعاقب العامل حسب القانون وتختلف العقوبات حسب الخطأ وحجم الخسارة ومن العقوبات التي تفرض على العامل نجد:إنذار، خصم من الأجر وغيرها،فالرقابة تحسن العمل وتجعل العامل حريصا على أداء واجباته داخل العمل.

– لقد تحسن أداء العمال مقارنة بالسنوات الأخيرة وذالك يعود إلى التقسيم الواضح للمهام إلى جانب القرارات الجيدة .

تحليل المقابلة:

يتضح من خلال ايجا بات المبحوث أن القرارات تتخذ حسب القانون ، وما هو منصوص عليه في النظام الداخلي للمؤسسة ، كما تبين أنه يشارك في القرارات التي تصدر داخل المنظمة ويقدم أرائه و اقتراحاته التي يشارك بها في حل المشاكل ، باعتباره رئيس مصلحة المستخدمين فهو المسؤول عن وضع القرارات داخل مصلحته ،كما أوضح لنا المبحوث أن المؤسسة تعاني أحيانا من المشاكل في عملية اتخاذ القرارات التي تكون خاصة بالعمال إذ لا توجد مصلحة تخلو من المشاكل.

فعلاقة المبحوث مع العمال هي متوسطة ونسبية فأحيانا يتساهل في علاقاته مع العمال، لأنه يعتبر تطبيق القانون الصارم من الوهلة الأولى على العامل خطا وظلم في حقه، لذا نجده يمنح للعامل فرصة أخرى ولكن يجب أن يكون حازم ولا يتساهل كثيرا لان ذالك يضر مصالح المؤسسة إذ يؤدي إلى تهاون العمال ،ومن هنا نجد أن هذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي.

وفي حالة صدور قرار لا يرضى هذا القائد نجده يلجا إلى المناقشة والحوار ومحاولة لتغييره ، ثم يلجا إلى السكوت وتقبل الأمر ، وهذا ما يعكس علاقته مع العمال إذ نجد أن هذا القائد لديه أسلوب مرن في طريقة تعامله مع مختلف الطبقات العمالية وخاصة مع الأشخاص الذي يترأسهم ، فهو يعتمد على طريقة التوجيه من خلال النصح والإرشاد حتى يحقق جو من التفاهم داخل مصلحة العمل.

كما نجد هذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي في طريقة ممارسته للقيادة إذ يعتمد على أسلوب المشاركة العمالية في عملية اتخاذ القرارات ، من خلال السماح للعمال بإبداء أرائهم حول العمل و يأخذ بعين الاعتبار جميع الاقتراحات وأراء العمال ،ويقوم بدراستها واختيار أفضلها باعتبارهم موجودين في جو عمل الذي يسمح لهم بالتطلع ومعرفة أكثر حول العمل و أيضا من اجل تحفيز العامل لأداء واجباته اتجاه العمل.

أما فيما يخص عملية الاتصال داخل المؤسسة ، فهناك اتصال بمختلف أنواعه داخل المؤسسة فمنها الاتصال المباشر، والذي يتم من خلال الاجتماعات والمناقشة التي تحدث بين رئيس المصلحة والعمال، كما نجد الاتصال الغير مباشر والذي يتم من خلال وسائل و طرق اتصال : كالهاتف والإعلانات و التقارير والرسائل التي يتعاملون بها من اجل توضيح العمل ومختلف البرامج والخطط والقرارات فالاتصال عنصر ضروري وفعال داخل أي تنظيم، لذا علينا دائما أن نحافظ على الاتصالات الفعالة لخدمة مصالحنا داخل المؤسسات.

كما أوضح المبحوث أن هناك رقابة دائمة باعتبارها عنصر مهم وفعال داخل أي تنظيم، إذ تعمل على مراقبة الخطط والبرامج والقرارات إن تم تنفيذها كما خطط لها أم لا ، فالرقابة الفعالة تساعد على تصحيح أخطاء العمال ، كما تعمل على تطوير وتقيم أداء العمال ، وهذا كله يساعد على السير الحسن للعمل.

وقد بين المبحوث أن هناك بعض العمال الذين لا تعجبهم الرقابة ولا يرتاحون إليها ، وهناك من ينظرون على أنها لازمة لسير العمل بالطرق الصحيحة ، وفي حالة ارتكاب العمال الأخطاء فان سياسة العقاب تكون حسب طبعة ودرجة الخطأ وحسب حجم الخسائر، لذلك تخضع العامل إلى قانون العقوبات وتتدرج من إنذار إلى خصم من الأجر إلى فرض غرامة مالية و في حالة الأخطاء الكبيرة يمكن أن تتطور العقوبة إلى الطرد من العمل ،أما عن رغبة وشعور هذا المبحوث اتجاه عمله فانه يعمل بجد وارتياح، كما يحاول دائما تحسينه والتطلع إلى مستقبل أفضل مع تحسينه قدر المستطاع لعمله لأنه يحبه ويفضله.

كما يؤكد المبحوث على أهمية ودور القرارات في تحسين الأداء، إذ كلما كانت هناك قرارات فعالة ومناسبة تخدم أغراض التنظيم وتحقق مصالح العمال ،كلما أدى ذالك إلى بذل جهد مضاعف من طرف العامل باعتبار هذه القرارات محفزة للعمل وبالتالي أدى ذالك إلى تطوير وتحسين أداء العمال.

أما فيما يخص عن علاقة الرقابة بالأداء فان المبحوث يركز على أهم بند في تقييم أداء العمال ألا وهو الرقابة، باعتبارها ذالك العنصر التنظيمي الذي يحافظ على سير الخطط والبرامج والقرارات وتنفيذها كما هو مخطط لها، إلى جانب تصحيح أخطاء العمال والقادة مع تعديل هذه الخطط والبرامج والقرارات في حالة عدم خدمتها لمصالح المؤسسة.

وفي الأخير يقيم المبحوث أداء العمال داخل المؤسسة إذ هو في تحسن مستمر من خلال تقديم خدمات الأفضل للطلبة وتجنب المشاكل التي كانت تحدث سابقا.

المقابلة رقم (3) :

السن:44 سنة

الجنس :ذكر

الوظيفة :رئيس مصلحة الميزانية والوسائل العامة

الاقدمية :8 سنوات

مدة المقابلة:60 د

ظروف إجراء المقابلة: استقبلنا رئيس هذه المصلحة بشكل جيد كما ساعدنا على ملئ الاستمارات مع العمال ، وطلب من بعض رؤساء المصالح تسهيل عملية بحثنا، وإجراء المقابلة في مواعد محددة دون تأخير، حيث قام بالاتصال شخصيا برئيس مصلحة الطعام ورئيس مصلحة الأمن الداخلي، حتى يتسنى لنا إجراء مقابلة معهم كما طلب من العمال الذي يشرف عليهم ملئ الاستمارات بشكل دقيق دون إهمال أو تضيعها، وقام بالإشراف على جمع بعضها أثناء غيابنا، وفي يوم الاثنين5 ديمبر2011.

– تم توظيفي عن طريق المسابقة وكانت لأسباب حتمية ثم تمت ترقيتي إلى هذا المنصب.

– إجراءات اتخاذ القرار تتم من خلال اقتراح مجموعة من الحلول والبدائل، إذ يتم اتخاذ القرارات داخل المصلحة الخاصة بمشاكل العمال،العمل ،الخدمة المقدمة ، كما تواجه المؤسسة عدة مشاكل في عملية القرارات و صعوبات ورفض العمال للقرارات الخاصة بالمدير، لذا تكون هناك دراسة في معظم الأحيان وفقا لصلاحيات حسب الهرم السلمي،وعند وجود مشكل طارئ يجتمع رؤساء المصالح لوضع قرار خاص بالمشكل، كما اسمح للعمال بتقديم آرائهم وان واجههم مشكل أتدخل بسرعة عن طريق المشاركة العمالية في القرار.

– في حالة عدم الموافقة على القرار يتم اللجوء إلى النقاش والحوار والتوصل إلى الحلول ترضي كل الأطراف.

– أوجه سلوكات العمال" كرب أسرة " بمعاملة جيدة أحسن مما يكون في إطار الإخوة والصداقة تجعل العمال يشعرون بالراحة والعمل بجد، تدخل احد العمال"معاملته تجعلني افجر طاقتي للمساهمة في العمل بشكل جيد انه يسودها الاحترام" .

– هناك اتصال ويكون مباشر من اجل إعلام العمال ،أما الإعلان فيكون في شكل تعليمات في كافة جوانب المؤسسة للتأكيد أكثر على وصول المعلومات ، كما يكون نوع الاتصال العفوي لان نسق الرسميات يخلق المشاكل بين العمال،فالاتصال له دور فعال في تحسين الأداء لان وصول التعليمات للعامل بالشكل الصحيح وفي الوقت المطلوب مع توفر الرقابة تجعل العامل يعمل بجد للمحافظة على منصب عمله.

– نعم هناك رقابة دائمة على العمال وحاضر معهم في كل وقت، أي تكون هناك مراقبة ومشاركة في العمل وهي مستمرة وذلك من اجل تجنب الأخطاء ، كما تعتبر عملية لازمة من اجل ضبط سلوكات

العمال قصد تسهيل المهام والأعمال ، ففرع الميزانية يقوم بالعمل خاصة في الأعمال الحساسة لذا يجب تجنب أية أخطاء نحاول دائما أن لا يرتكب العمال الأخطاء ونتبع سياسة التسامح والنصح والإرشاد وفي حالة ارتكاب خطا كبير يتم التدخل ، وتتبع مجموعة من القوانين التي تنص على العقوبات حسب درجتها، فللرقابة دور كبير في تطوير الأداء ، فالعامل يحسن بالرقابة أدائه، آما في حالة عدم الرقابة يودي إلى التغيب وعدم تأديته لأعماله كما ينبغي.

– القرار له علاقة مباشرة بأداء العامل فإذا كان القرار جيد يصبح الأداء جيد ، أما إن كان القرار يضر بالمصلحة فهذا ينعكس سلبا على أداء العامل ، فعندما يكون هناك قرار متقبل من طرف العامل فان العامل حتما سيحسن أدائه أما في حالة عدم رضا العامل فان ذالك يوثر سلبا عن الأداء وذلك من خلال:

– العامل البسيط ليس له دور مهما يكون لا يؤثر عليه.

– العامل من النوع الخاص" لديه مؤهلات إذا خلطت فيه الإدارة يبدأ يعوج لأنه لا يتقبل ما ليس فيه مصلحته"، "كلما كان هناك تزيار كلما تسقم".

– هناك تحسن في أداء العمال وهناك نتائج جيدة مقارنة مع ما سبق ،إذ يمكن القول إن تحسن الأداء مستمر وبشكل متطور، وذالك بسبب الانضباط والرقابة والقرارات الفعالة.

تحليل المقابلة:

من خلال إجابات المبحوث يتضح ان توظيفه في هذا المجال جاء عن طريق الترقية.

يتم اتخاذ القرارات عن طريق المشاركة العمالية داخل هذه المصلحة وذالك من خلال تقديم الاقتراحات وإبداء أراء مختلف العمال المنتمين إلى هذه المصلحة ،وتتم مناقشة هذه الاقتراحات والآراء ثم يتم اختيار البدائل التي يتم من خلالها التوصل إلى القرار المناسب الذي يخدم مصالح المؤسسة ،ويرضي جميع الإطراف، أي نجد أن رئيس هذه المصلحة يسمح بمجال التعاون بين مختلف العمال ،كما أن القرارات التي يتم اتخاذها تمس جميع الجوانب من مشاكل العمال ،مشاكل العمل و قرارات الخدمة المقدمة ،فهذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي في طريقة معاملته وممارسته للسلطة داخل التنظيم . كما يبين لنا المبحوث أن المؤسسة تواجه مشاكل فيما يخص عملية اتخاذ القرارات وصعوبات في التوصل إلى الحلول والاقتراحات ومن أهمها: رفض العمال لقرارات التي يصدرها المدير، لذا يلجا المبحوث لعملية المشاركة لتجنب التعقيد وفي الحالات الطارئة يضطر إلى عقد اجتماع مع رؤساء المصالح .

كما يوضح المبحوث انه في حالة صدور قرار لا يرضيه يلجا إلى النقاش والتوصل إلى الحل الأنسب الذي يرضيه ،فمعاملته جيدة مع العمال اذ يعملون في إطار اخوي تجمعهم الصداقة والاحترام لأنه يعتبر توفير جو عمل مناسب يساعد العامل على أداء عمله بكل ارتياح ، والذي بدوره يحسن من أدائه ، كما نجد هذا المبحوث يسمح بالمشاركة العمالية فهو يتميز بالأسلوب الديمقراطي الذي يعطي للعمال الحق في التسيير.

أما من ناحية توجيهه كرئيس المصلحة لسلوكات العمال فيكتفي بقوله "أوجه سلوكاتهم كرب اسرة" ،وهذه العبارة توضح لنا مدى التماسك والتضامن بين عمال هذه المصلحة إذ يعملون في جو عمل اسري يتميز بالتعاون والاتحاد لمواجهة كل الصعوبات والمشاكل التي تعترض طرق عملهم من اجل تحقيق مصالح المنظمة ، والتغلب على كل العراقيل التي تعترضهم ، كما نجد هذا المبحوث يوضح لنا الفرق بين العمال حيث يخبرنا أن العامل البسيط لا يؤثر بدرجة كبيرة لأنه في معظم الأحيان يتقبل القرار دون أن يناقشه حتى وان كان لا يرضيه وتجده دائما متخوفا من فقدان منصب عمله، على عكس العامل من النوع الخاص الذي لديه مؤهلات وكفاءة وخبرة مهنية ، حيث تجده حريصا على أن تكون القرارات في خدمة

مصالحه إلى جانب خدمة مصالح المؤسسة ،وهنا تتضح لنا الفروق الموجودة بين العمال داخل هذه المنظمة ،لذا نجد المبحوث وباعتباره رئيس لمصلحة حريص على ألا تحدث أية مشاكل داخل العمل.

أما عن الاتصال فقد بين لنا المبحوث مدى أهمية الاتصال ودوره الفعال في تحسين أداء العمال من خلال فتح قنوات الاتصال التي تسمح بوصول المعلومات والقرارات والبرامج والخطط إلى مختلف المصالح والأقسام الموجودة داخل المنظمة، والذي بدوره يسهل من عملية تنفيذها بالطرق المناسبة ، كما أن العلاقات العمالية الاتصالية تفتح مجالا لاكتساب خبرات وتبادل المعارف بين العمال، وهذا يؤدي إلى تحسين أدائهم في العمل وتطويره ،إذ يقيم الباحث الاتصال داخل المؤسسة بالجيد نظرا لما يساعده في حل المشاكل وسير العمل بالشكل المناسب.

و في مجال الرقابة فان المبحوث يرى انه لابد من وجود رقابة دائمة داخل التنظيم باعتبارها عنصر ضروري وفعال لتحسين وتقييم أداء العمال ، فالعامل عندما يشعر انه مراقب تجده دائما حريصا على تنفيذ كل المهام والأعمال الموكل إليه ،كما أن الرقابة تفتح مجالا لتصحيح الأخطاء وإعادة التنفيذ ،وهذا ما يمكن اعتباره مساهمة كبيرة في تطوير وتحسين أداء العمال ، كما أشار المبحوث في إجابته إلى التطور والتحسن الكبير في أداء العمال ، مقارنة بما مضى وهو في تحسن مستمر بسبب الانضباط والحرس الدائم من اجل المحافظة على مصالح المؤسسة.

المقابلة رقم (4)

السن :42سنة

الجنس: ذكر

الوظيفة: رئيس مصلحة الإيواء

الاقدمية: 8 سنوات

مدة المقابلة:50د

ظروف إجراء المقابلة: لقد تم توجيهنا من طرف رئيس مصلحة الميزانية مباشرة إلى رئيس مصلحة الإيواء حيث وبمجرد الانتهاء من مقابلته اتصل به وطلب منه الحضور من اجل إجراء المقابلة لأنه كان خارج المؤسسة ،فرد عليه بان ننتظره مساءا كي نقوم بإجراء المقابلة و طبعا خلال الساعة13:45 د تم حضوره ،حيث كان لبقا ومحترما لديه معرفة وقوة استيعاب الأسئلة، مما ساعد ذالك في إجراء المقابلة دون تعب أو ملل،وتم إجراء المقابلة في ظروف جيدة في يوم9 جانفي 2012.

– تم توظيفي عن طرق المسابقة فأزمة العمل والتخرج مباشرة كانت أبواب المشاركة متعددة ولم أقم بالتركيز على اختيار العمل بهذه المؤسسة.

– إجراءات اتخاذ القرارات حاليا تتم بمشاركة عمال المصلحة كل عامل يعطي اقتراحات ، ونأخذ الاقتراحات ثم ندرسها للتوصل إلى الحل الأنسب، ولم تواجهني أية مشكلة فيما يخص القرارات وكيفية تسيير وليس هناك مشكلة في تنفيذه إذ يمكن تحديد نسبة التنفيذ ب90% ،لأنه عند طرح الاقتراحات يتم اختيار الصائب منها وان كان فيه غموض نناقشه ونأخذ الصواب، وفي حالة عدم الموافقة نناقش بطريقة إدارية ويتم التوصل إلى الحل ، وانأ ارفض القرارات التي لا تخدم مصلحتي أو تؤذي عمالي ، لذالك

ليس هناك مشاكل في إطار العمل وليس لدبا علاقات صداقة، فأساس العمل هو الاحترام المتبادل ونوع من الرقابة، دائما يلجا رئيس العمل للرقابة التوجيهية وهناك رقابة فرض.

– هناك اتصال بيني وبين العمال وهو اتصال رسمي، وليس هناك اتصالات غير رسمي في نفس المصلحة أما مع المصالح الأخرى فهناك اتصالات شخصية مع رؤساء المصالح، تختلف وسائل الاتصال من اجتماعات ورسائل وتقارير والهاتف و إعلانات وذالك حسب الحاجة إلى نوع المعلومات ويمكن تقيم الاتصال بأنه حسن.

– هناك رقابة دائمة وتستلزم الحضور الدائم ، وان غاب العامل دائما هناك من يعوضه (التفويض) ،فالرقابة تطور الأداء في العمل وخاصة الرقابة المستمرة تحسن من نوعية العمل لأنها تساهم في تدارك النقائص داخل المصلحة ،أما في حالة الأخطاء فتتم معاقبة العامل عن طريق النقاش والاستفسارات وتقديم النصح والإرشاد، وعند تكرار الفعل يحذر بإنذار شفهي وان تكرر الخطأ يرفع إلى المدير و تطبق العقوبات حسب القانون .

– هناك تحسن في الأداء ويرجع إلى القرار الجيد ومنه تحسين نوعية عمل المصلحة ،لأنه عندما يكون القرار خطأ يجب تصحيحه إلى الأحسن ، كما أن الاتصالات بشكل الجيد والرقابة المستمرة أدى إلى التحسن وحاليا المؤسسة في تحسن مستمر، وهناك نقائص ومستحيل تدارك الوضع 100% ،لكن دائما نحاول البحث في النقائص وعرضها على المدير والتدارك ليس بالسهل خاصة عندما يكون التطبيق 60% كأداء داخل العمل لعمال الإقامة، وفيما يخص هذا الموضوع فهو واسع وفي نفس الوقت جيد.

تحليل المقابلة:

من خلال إجابات المبحوث يتضح أن عملية اتخاذ القرار تتم من خلال تجميع اقتراحات والآراء الخاصة بعمال مصلحته ، ثم يقوم بعملية اختيار البدائل والآراء المناسبة كقرارات ،كما يبين انه لا تواجههم أية مشاكل فيما يخص عملية اتخاذ القرارات، فالقرارات تنفذ بنسبة90% وليس هناك أية مشاكل أو اعتراض في تنفيذها، وفي حالة صدور قرار صائب ومناسب يخص مصلحته فانه لا يكون هناك اعتراض أما إذا كان القرار الذي صدر مجحف في حق مصلحته أو يسوده الغموض يلجا إلى مناقشته مع مختلف المصالح والوصول إلى الحل الأنسب ،وهو دائما معارض للقرارات التي لا تخدم مصلحته ،مما يبن أن هذا المبحوث يدافع عن مصالح عماله كما انه يبادر لحل مشاكلهم ، هذا ما ساعد على خلق جو عمل يتميز بالتعاون والتفاهم ، فرغم أن الباحث أكد على عدم وجود مشاكل في عمله يضيف تأكيده على انه ليس لديه علاقات صداقة داخل العمل ،أما فيما يخص المشاركة العمالية فنجد أن هذا المبحوث يتمتع بالأسلوب الديمقراطي إذ يسمح للعمال بالمشاركة في القرارات من خلال طرح أفكارهم وأرائهم حول العمل، وهذا سلوك محبب لدى العامل لما يشعره بالاهتمام وانه شخص مرغوب داخل التنظيم، مما يدفع به إلى مضاعفة جهوده وإبداء قدراته و كفاءته اتجاه العمل و يزيد من أدائه لعمله بجد و إخلاص.

وأوضح المبحوث أن أساس العمل هو الاحترام المتبادل و نوع من الرقابة ، لان الاحترام دائما يترك المسافة بين الرئيس وعماله ويجعل العامل متخوفا قليلا لذا نجده ينفذ أعماله وكل ما طلب منه دون تهاون أما الرقابة فهي التي تجعل من العامل حريصا على تطبيق أعماله بالشكل الصحيح ، وأوضح المبحوث أن هناك رقابة دائمة التي تلزم العامل الحضور الدائم وفي الوقت المحدد دون تأخر، وفي حالة الغياب يجب أن يعلم رئيسه مقدما لكي يتمكن من وضع شخص مكانه (تفويض) ، وهذا من اجل الحفاظ على النظام الداخلي للمؤسسة وتجنب وقوع الفوضى من طرف الطلبة المقيمين بهذه المنظمة .

كما يوضح لنا المبحوث أن هناك اتصال رسمي بين عمال مصلحته ، ويتم هذا الاتصال سواءا كان مباشر من خلال الاجتماعات والمناقشة والحوار حول الأعمال والبرامج والخطط التي ستنفذ آو اتصال

غير مباشر كالإعلانات والرسائل والتقارير والتعليمات التي تقدم للعمال من اجل تنفيذ العمل ، كما أكد المبحوث على عدم وجود اتصالات غير رسمية بينه وبين عماله بينما تجمعه علاقة صداقة وزمالة مع رؤساء المصالح الأخرى، فالاتصال له دور فعال داخل المنظمة إذ يسهم في وصول المعلومات والقرارات و الخطط والبرامج إلى مختلف أطراف التنظيم بغية تنفيذها ، لذا يجب الاهتمام بهذا العنصر والعمل على تطويره بمختلف الوسائل الحديثة والبسيطة ،الكتابية والشفهية من اجل تحقيق الرقي والازدهار للمنظمة.

وفيما يخص معاقبة العمال حول الأخطاء المرتكبة، فان هذا القائد يحاول مناقشة الخطأ والبحث عن الاستفسارات والسماح للعامل بالدفاع عن نفسه، أما إن تكر ر الخطأ فانه يطبق عليه العقوبات التي ينص عليها القانون حسب درجتها ونسبة الخسائر، فهذا القائد يوفر جو عمل مناسب للعامل من اجل الدفاع عن حقوقه والقيام بواجباته اتجاه عمله.

كما صرح المبحوث بان هناك علاقة مباشرة بين القرار وأداء العمال، إذ كلما كانت هناك قرارات جيدة وفعالة ومناسبة تخدم مصالح العامل كلما أدي ذالك إلى زيادة الجهد المبذول من طرف العامل، كما أن استشارة العامل والأخذ برأيه تحفزه على العمل أكثر والحفاظ على منصبه يجعله يشعر بالراحة والاطمئنان وانه إنسان تؤخذ آراءه ويتم تقديره من طرف المؤسسة، وهذا كله له دور فعال في تطوير أدائه وتحسين صورته أمام ممثليه(رؤساء المصالح)،وقد بين لنا المبحوث أن العامل يخطأ وتحدث بينه وبين الزبون (الطلبة) مشاكل لذا التدخل يكون لفظ النزاعات وتجنب الوصول إلى مشاكل كبرى.

وقد أكد المبحوث على التطور الذي حصل من ناحية الأداء في العمل ، والسبب يعود إلى الرقابة المستمرة التي تعمل على تحسين نوعية العمل وتصحيح الأخطاء ومراقبة تنفيذ القرارات ، كما أنها الأساس في تدارك النقائص الموجودة داخل المصلحة ، وما يسهل هذه العملية هو الاتصال الموجود داخل المصلحة ،إذ كلما توفرت وسائل الاتصال واختلفت كلما تم توصيل المعلومات والتعليمات والبرامج والخطط والقرارات بالشكل المناسب حتى يتم تنفيذها بالطرق الصحيحة ، والتي تساعد بشكل كبير في تحسين أداء العمال فقنوات الاتصال لديها دور فعال في تحقيق مصالح وأهداف المؤسسة ،كما أن وسائل الاتصال المتبعة والمختلفة فمنها ما تعتمد على الحوار والنقاش والاستدعاء ومنها الإعلانات والتقارير وهذا حسب الضرورة .

وفي الأخير نجد المبحوث يؤكد على تحسن الأداء بشكل كبير مقارنة بما مضى، لكن يبقى البحث المستمر عن النقائص وعرضها على المدير وقد قدرت نسبة التطبيق ب60% كأداء داخل الإقامة.

المقابلة رقم (5)

السن:51 سنة

الجنس:ذكر

الوظيفة: رئيس مصلحة الوسائل العامة

الأقدمية: 10 سنوات

مدة المقابلة: 45 د

ظروف إجراء المقابلة: يبدو من الوهلة الأولى عند التحدث معه انه منزعج ولا يكلم أحدا، كما انه عصبي وتجده دائما يستهزأ من التنظيم داخل الإقامة والتعسف ، هو من تم إقالته من المنصب منذ حوالي سنة إذ

كان يشتغل مديرا للإقامة ولكن بسبب المشاكل التي حدثت،والثورة التي قامت بها التنظيمات الطلابية ضده استدعى الأمر تدخل الجهات العليا والتي سارعت إلى دراسة الوضع والبحث في الأمر ولتجنب الفوضى تم عزله من منصبه ، لذ فانه ناقما على هذه السياسة الإدارية داخل الإقامة ، واتضح ذالك من خلال إجاباته التي كانت في معظمها سلبية في يوم 9 جانفي 2012 والتي كانت إجاباته كالتالي:

– يتم التوظيف على اعتبار العمل سرع الدستور،واستنادا إلى القرار الوزاري المشترك بين الوزارة والمديرية العامة يقومون بتحديد الهيكلة التنظيمية ، والتي من خلالها يتم تحديد الدور والوظيفة التي تسمح بممارسة المهام.

– اتخاذ القرار يتم وفق تعليمات من المديرية العامة والأمور تحول إلى المصلحة بهدف صنع قرار ينتمي إلى هيئة التأطير ولا يسمح باقتراح أي أفكار عن الأمن الداخلي.

– لا يعالج المشاكل الشخصية للعمال لان القانون الوظيفي للعمال قانون العام الأساسي يحدد قضية العمل ولا تواجه بل تأتي من طرف قرار قانوني ، والعامل مطالب *بتأدية* الحجم الساعي وإلا تعرض للعقوبات التي ينص عليها القانون وذالك حسب حجم الخطأ والمخالفة، كما يحال على المجلس التأديبي ويمكن طرده.

– اجل يتم البحث في القرار مع تفويض الاختصاصات ويتم ذالك من خلال معالجة المشاكل بمشاركة جميع الأطراف المسؤولة من مختلف المصالح (مصلحة المستخدمين،ميزانية والرقابة،الوظيفة العمومية،المالية الأمن الداخلي) وتجنب الإدارة الجافة.

– هناك رقابة دائمة داخل المؤسسة تتم من طرف رؤساء المصالح الفروع الذين يقومون بعملية الرقابة ولما يتلقون صعوبات يلجئون إلى رئيس مصلحة العامة لدراسة الوضع والتوصل إلى حلول للمشكلات.

– هناك اتصال والتعامل يكون في إطار الزمالة ، لكن إن سمحت لي الفرصة سأنتقل من هنا للعمل في مكان آخر.

– القرار ليس لديه علاقة بالأداء بل العلاقات الإنسانية هي التي تلعب دورا كبيرا في زيادة المرد ودية.

– رغم كل هذه الإجراءات والتدابير يمكنني أن أخبرك بان التنظيم هنا غير كامل، فالرقابة لا تتم بشكل جيد سواء من الداخل أو الخارج ، كما يوجد هناك تواطؤ في تبليغ المسئولين وعدم توفر الإمكانيات إلى الجانب نقص الوسائل المناسبة واللازمة.

– غياب التخطيط وانعدام الكفاءة (العمال يصابون بالخوف) كما تخضع الرقابة إلى الضمير الإنساني.

– الهيئات الرقابية لديها تعسف .

– الاتصال صعب من المسؤول والعمال يفهمون بشكل ضعيف .

هناك تحسن في الأداء بنسبة قليلة من طرف بعض العمال.

– رغم الخدمة المقدمة والجهد المبذول إلا أن هناك سلوكات سيئة من بعض الطلبة (رمي الأوساخ من النوافذ،وتصرفات أللأخلاقية .

تحليل المقابلة:

يبدو هذا المبحوث من الوهلة الأولى انه ناقما على المعاملة والتنظيم السائد داخل المؤسسة ، والسبب يعود إلى إقالته من منصبه بعد الأخطاء التي ارتكبها والفوضى التي عمت داخل المؤسسة في السنة الماضية، إذ كان يشغل منصب مدير الإقامة وتم إقالته وتعينه رئيسا لمصلحة الوسائل العامة.

أكد المبحوث أن القرارات تكون وزارية في إطار التشغيل والتوظيف وترسل إلى المديرية العامة.

نلاحظ أن هذا المبحوث ارجع عملية اتخاذ القرار والرقابة والاتصال داخل هذه المؤسسة إلى السياسة الوزارية استنادا إلى المراسيم والقواعد والبرامج والقوانين مستبعدا جميع الأدوار التي قد يؤديها أعضاء التنظيم داخل المؤسسة ، والسبب الذي أدي إلى ذالك هو أن المبحوث يظن انه تعرض للظلم داخل هذه المؤسسة نتيجة فصله عن عمله وهنا يمكن اعتبار إجابات المبحوث لا أساس لها من الصحة وسلبية لا تخدم بحثنا مقارنة مع إجابات باقي المبحوثين والتي كانت تمس موضوع بحثنا بشكل مباشر.

و نجد المبحوث يؤكد أن عملية الرقابة تعسفية أي لا تخضع لمقاييس علمية كما انه أكد بان الاتصالات سيئة والمعلومات لا تصل إلى العامل بطرق صحيحة وهذا ما لا يمكن الأخذ به واعتبار إجاباته صحيحة فأثناء تحليلنا لجداول الاستمارات الخاصة بالعمال تبين أن الرقابة مرنة وتتم بطرق صحيحة ، كما أن الاتصالات جيدة ، وتستعمل مختلف الطرق ويتم بشكل فعال ساعد في وصول المعلومات للعامل، ورغم ذالك نجد هذا المبحوث يقر بتحسن أداء العمال مقارنة بما مضى ، وهذا دليل على أن السياسة الإدارية المتبعة في الوقت الراهن أفضل من التي اتبعت في السنة الماضية عندما كان يترأس هذه المؤسسة.

مقابلة رقم (6)

السن:43 سنة

الجنس:ذكر

الوظيفة: رئيس مصلحة الإطعام

الأقدمية: 10 سنوات

مدة المقابلة:49 د

ظروف إجراء المقابلة: في يوم 13 فيفري2012 بينما قمنا بإجراء المقابلة مع رئيس مصلحة الإطعام

– تم توظيفي عن طريق المسابقة كمخزن ثم تم ترقيتي إلى رئيس مصلحة الإطعام.

– بناءا على المعطيات الموجودة بالمصلحة ابني القرارات ويتم توضيحها، كما اسمح للعمال بتقديم اقتراحاتهم وإبداء أرائهم حول العمل ، و يظهر دوري بشكل فعال داخل المؤسسة عندما يكون القرار خاص بمصلحة الإطعام ،أي المصلحة التي أترأسها لذا ارفض القرارات التي أراها غير مناسبة رفضا قاطعا ، لان رأيي ضروري ومهم ولدي الحق في رفض القرار المجحف في حق العمال والعمل داخل مصلحتي.

– يتميز جو العمل بالانضباط والمحاباة – مساعدات – تقديم النصح والإرشاد ، بمصطلح "**عاونوني نعاونكم**" كما أقف على العمل "**لازم الشاف دايمن على ريسانهم**" .

– اسمح باستقبال رأي العمال كما اعمل به إن كان جيد ، وفي حالة وجود قرار صعب ألجأ إلى مشاورة المدير.

– دائما المعاملة تكون بأسلوب مرن ولا اذكر القانون لان العامل يتعطش دينامكيا اتجاه القانون.

– هناك رقابة دائمة وتكون يوميا خاصة بالنسبة للمصلحة التي أترأسها ، وفي حالة ارتكاب العمال الأخطاء تتم المعاقبة عن طريق الاستفسارات و عند الغياب يتم مباشرة الخصم من الأجر وأحيانا الجأ إلى المجلس التأديبي عند مخالفة أوامري .

– هناك اتصال ويكون مباشر "**واقف على روسهم**" لان للاتصال دور فعال في أداء العمال كما أقوم بالمراجعة والملاحظات وفي كل مرة أغير روتين العمل.

– القرار لديه علاقة مباشرة بالأداء لأن القرار الصارم يجعل العامل يعمل بجد ويطور جهوده .

– تقييمي للعمال يكون جماعيا يعملون بجد وهم في تحسن، أما التقييم الفردي فهناك تهاون لان بعض العمال يميلون إلى الاتكال على الأخريين .

تحليل المقابلة:

صرح المبحوث بان سياسة وإجراءات اتخاذ القرارات تتم بناءا على المعطيات الموجودة داخل المصلحة أي من خلال الانشغالات والمشاكل المطروحة ، و على أساسها يتخذ القرار بمشاركة العمال التي تتم من خلال طرح أفكارهم وأرائهم واقتراحاتهم المناسبة التي تخدم أغراض التنظيم ومصالح المنظمة ، أي ليس مباشرة اتخاذ القرار، فهذا القائد يتميز بالأسلوب الديمقراطي في سياسة إدارته للعمال إذ يسمح لهم بحرية التعبير عن أرائهم وتقديم أفكارهم واقتراحاتهم فهو يتميز بالأسلوب الديمقراطي في طريقة تعامله مع العمال لكنه حازم في سياسة توجيهه ، كما انه في حالة صدور قرار لا يرضيه يرفضه مباشرة ولا يقوم بالمناقشة أو تقبله لأنه يعتبر رأيه مهم وضروري فيما يتعلق بمصلحته،وان كان القرار فوق صلاحياته فانه يلجا إلى استشارة المدير باعتباره المسؤول الأول عن المنظمة ولديه السلطة التي تخوله باتخاذ كل الإجراءات والتدابير اللازمة من اجل الحفاظ على سيرورة نشاط المنظمة .

كما بين المبحوث بأنه يعتمد سياسة توجيه سلوكات العامل مع تقديم النصح والإرشاد والمساعدات للعمال ويوفر لهم كل ما يحتاجونه داخل العمل ، كما يتميز بالانضباط مفسرا ذالك بقوله "**عاونوني نعاونكم**" أي انه يهتم ويساعد العامل في حين يجب على العمل تأدية واجباته وأعماله بالشكل المطلوب دون ارتكاب الأخطاء أو التهاون أو مخالفة القوانين ويجب تنفيذ القرارات والخطط وغيرها ، وهذه هي الثقافة التنظيمية التي يعمل على غرسها هذا القائد داخل جو العمل والتي تعتبر عنصر فعال داخل أي تنظيم من اجل تطوير وتنمية قدرات وأفكار العامل من خلال غرس مبادئ التعاون والتفاهم والمشاركة الجماعية والتشاور بغية تطوير العمل وتحقيق أهداف التنظيم.

واتضح من قول المبحوث"**لازم الشاف دايمن على ريسانهم**" ضرورة الوقوف عند سياسة العمل ومراقبة العمال ، والعمل على مساندتهم وتشجعهم على العمل، أي انه يتبع نوعا ما الأسلوب المرن مبينا ذالك من خلال ذكره إن العامل دائما يتعطش إلى كلمة قانون، لذا يجب إتباع خطط دينامكية من اجل توصيل القرارات وتنفيذها، وهنا يحاول المبحوث خلق نوعا جديدا من سياسة توجيه العامل وتقبله للقرار دون الوقوع في المشاكل .

كما صرح المبحوث بوجود رقابة دائمة على العمال الموجودين بمصلحته من اجل مراقبة أدائهم، وإذا ما تم تنفيذ القرارات والخطط بالشكل المطلوب ،وهل العمل يتماشى مع ما خطط له ، فالرقابة عامل

مهم داخل المنظمة باعتبارها أداة فعالة لضبط سلوكات العامل وتوجيهه وتصحيح الأخطاء ومعاقبة المخالفين كما انه في حالة ارتكاب الأخطاء والمخالفات من طرف العمال تتم معاقبتهم حسب تصريحات المبحوث من خلال السماح لهم بتقديم الاستفسارات و التبريرات عن الأسباب التي أدت إلى ذالك، و قد تصل العقوبة إلى درجة الإحالة على المجلس التأديبي أحيانا إن دعت الضرورة إلى ذالك، خاصة عند رفض العامل تنفيذ الأوامر وارتكاب المخالفات، و في حالة غياب العامل دون مبرر فانه يتم مباشرة معاقبته من خلال الخصم من الراتب.

أما عن عملية الاتصال فصرح المبحوث عن وجود اتصال مباشر بينه وبين العمال ، موضحا ذالك بقوله واقف على ريسانهم" وهذا من اجل سير العمل ،كما يتم اتصال عن طريق الإعلانات والهاتف وتقارير حتى يتسنى وصول المعلومات والقرارات والخطط والبرامج التي يجب على العامل تنفيذها فعملية الاتصال ضرورية لأي منظمة من خلال توسيع المعارف داخل المنظمة و الحفاظ على تطبيقها للقرارات والبرامج والتعليمات والخطط الموضوعة من طرف الرؤساء والمدراء داخل المؤسسة ،إذن فالاتصال له دور في المنظمة لأنه يوفر المعلومات اللازمة للعمل، كما تبين أن هذا المبحوث يقوم بالمراجعة والملاحظة الدائمة للعمل إذ يهتم بتغير رزنامة العمل ، إذن فهو يعتمد على أسلوب التجديد في العمل كي يتجنب الملل ويخلق نوعا من الحماس داخل العمل من اجل تحسين الأداء و تطويره.

أما عن تقييم المبحوث لأداء العمال جماعيا فهو في تحسن مستمر وذا مستوى عالي، أما الأداء الفردي فهو ضعيف لان بعض العمال متهاونين في عملهم ،أي أن داخل هذه المنظمة سياسة الاتكال حيث نجد بعض العمال نشطون ويعملون بجد بينما البعض الأخر يتهاون ويتهرب من تأدية واجباته ، رغم ذالك نجد أن الأداء في تحسن دائم.

مقابلة رقم: (07)

السن:35 سنة

الجنس:ذكر

الوظيفة: رئيس مصلحة الأمن الداخلي

الأقدمية: 09 سنوات

مدة المقابلة:20 د

ظروف إجراء المقابلة: تم إجراء المقابلة في وقت قصير نظرا لانشغاله بالعمل، ففي كل مرة نجده مشغولا ، لذالك اضطررنا لإجراء المقابلة في وقت قصير مما اثر على إجاباته التي كانت سطحية في معظمها في يوم4 مارس2012 .

– تم توظيفي عن طريق المسابقة رغم أني متحصل على شهادة جامعية إلا أن أزمة العمل والتشغيل جعلتني اجتاز اختبار "عون امن" ثم تم ترقيتي إلى هذا المنصب،وان صحت لي فرصة عمل أفضل وحسب شهادتي في مكان أخر سأتخلى عن هذا المنصب.

– مشارك في القرار ليس لدي فرص محدودة في العمل ، حيث يتم استشارتي في جميع الأعمال باعتباري عنصر مهم لتوفير الأمن داخل الإقامة وخاصة في جانب العمل الخاص بي، كما اسمح للعمال بإبداء أرائهم واقتراحاتهم حول العمل خاصة عندما تكون هناك مشاكل.

– هناك مشاكل خاصة في مدخل الإقامة هدفنا تسوية الأوضاع وأحيانا أجد نفسي في مشكل صعوبة في تنفيذ القرار، والقرار في حد ذاته ذا طابع الأمر تطبيق القانون لذا نلجأ إلى معالجته نقطة بنقطة مع احترام السلم الإداري في مناقشة كل المشاكل ووضع القرارات جيدة ،وأحيانا تكون قرارات غير مناسبة مثال:الأسبوع الماضي صدر قرار يمنع دخول الأساتذة الجامعين رغم أنهم يملكون غرف وبطاقة الإقامة داخل الحرم الجامعي وهنا كانت صعوبة في تنفيذ هذا القرار الذي صدر من المدير دون إعلام مسبق للأساتذة مما سبب مشاكل أدت في النهاية إلى إلغاء هذا القرار.

– علاقتي مع زملائي حسنة كما لدي أصدقاء في العمل، واعتمد سياسة توجيه العمال من خلال تقديم النصائح والإرشاد و في حالة عدم إتباع الأوامر الجأ إلى القوانين الإدارية.

– هناك رقابة داخل المؤسسة من اجل تأدية المهام على أحسن وجه المواظبة والالتزام وتأدية العمل بحرص للحفاظ على امن وسلامة المؤسسة، وفي حالة ارتكاب الأخطاء نحاول معالجتها بالأمر والنصيحة مع التوبيخ.

– هناك اتصال دائم وخاصة في المداومة الليلية من اجل الاستشارة في جميع الأمور والمشاكل التي تهدد امن وسلامة الإقامة.

– القرار له أهمية كبرى في تطوير الأداء فكلما كانت القرارات مناسبة أدى ذالك إلى تطور في الأداء.

تحليل المقابلة:

باعتبار هذا المبحوث عنصر فعال ومهم داخل هذه المؤسسة لأنه المسئول عن الجانب الأمني تعتبر مشاركته واستشارته في القرارات ضرورية لما له دراية ومعرفة عن كل ما يحصل داخل المؤسسة ، وقد أوضح المبحوث انه هناك مشاكل داخل المؤسسة خاصة في عملية تنفيذ القرار، لذا يحاول دائما حل هذه المشاكل من اجل سير العمل بالشكل الصحيح ، وباعتبار القرار أمر يجب أن يطبق كقانون، فعند حصول المشاكل يلجا هذا القائد إلى معالجتها بأدق التفاصيل موضحا ذالك باحترام السلم الإداري ، أي أن من حق المدير ورؤساء المصالح اتخاذ القرار والعامل عليه التنفيذ ،كما أوضح المبحوث بأنه يسمح للعمال بإبداء أرائهم و طرح أفكارهم، خاصة عندما تكون مناسبة وتخدم أغراض التنظيم رغم انه أكد من قبل بان عامل التنفيذ لا يحق له المشاركة في وضع القرار، وهنا يتضح أن هذا القائد يسمح بحرية التعبير داخل العمل حتى لا تحدث مشاكل بين العمال، كما انه يعتمد هذه السياسة كي يجعل العامل يحس بالرضا عن عمله وان أرائه مهمة وهكذا يعمل على تطوير أدائه للعمل .

أما فيما يخص علاقات العمل فقد بين المبحوث ذالك من خلال اعتماده على توجيه سلوكات العامل معتمدا في ذالك على تقديم النصح والإرشاد للعامل مع فرض العقوبات التي ينص عليها القانون الداخلي للمؤسسة على كل من يخالف التعليمات والقوانين التي تفرض داخل العمل، وهذا من اجل الحفاظ على الأمن الداخلي للمؤسسة وتجنب الفوضى التي قد تودي إلى فساد التنظيم برمته، فهذا القائد يعتمد على سياسة توجيه سلوكات العمال من خلال النصح و الإرشاد ، وهذا له دور مهم في توفير جو عمل مريح الذي بدوره يساعد في تطوير أداء العامل لمهامه ، نتيجة الاهتمام بسلوكاته و أفكاره واقتراحاته ، مما يولد لديه فكرة حب العمل والعمل بجد بعد الاهتمام والتقدير الذي حصل عليه من الرئيس.

كما أكد المبحوث على ضرورة وجود الاتصال الدائم داخل العمل وبمختلف أنواعه المباشر والغير المباشر ، وخاصة في المداومة الليلية من اجل الاستشارة في جميع الأمور والمشاكل التي تطرأ داخل المنظمة، وهذا لما له من أهمية بالغة في توضيح الأعمال والمهام وطرح التعليمات وتوضيح القرارات من اجل تنفيذها بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب.

الرقابة عملية مهمة داخل المؤسسة وهي تتم بشكل دائم خاصة وان هذه المصلحة تركز على تحقيق امن وسلامة المؤسسة كما أوضح المبحوث ، حيث تتم بشكل دقيق وفعال للمحافظة على سلامة المؤسسة ، لذ فالرقابة تتم بشكل دائم مع الحرس على الالتزام و المواظبة قي العمل وتأدية المهام والأدوار بالشكل الصحيح وتصحيح أخطاء العمال ، والمسارعة لعلاجها من خلال عملية النصح والتوجيه مع التوبيخ ، كما تفرض عقوبات صارمة على العمال حسب نص القانون وحسب حجم الخطأ وهذا من اجل الحفاظ على انضباط العمل وتجنب وقوع الأخطاء مستقبلا والتي قد تكون سببا في فساد التنظيم.

وفي الأخير أكد المبحوث على دور وأهمية القرار داخل المؤسسة في تفعيل وتطوير أداء العمال، وذالك من خلال التطبيق والتنفيذ الجيد والفعال للقرار و يتم ذالك من خلال عملية الاتصال التي تسهم في وصول القرار إلى العمال بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب ، كما أن الرقابة الدائمة عنصر مهم في معرفة إن كان القرار ينفذ بالطرق الصحيحة وان وقعت أخطاء يتم تصحيحها ، وهذه العوامل ساهمت في تطوير الأداء داخل المؤسسة ، إذ هو في تحسن مستمر حسب تصريحات المبحوث.

مقابلة رقم: (08)

السن:43 سنة

الجنس:ذكر

الوظيفة: رئيس مصلحة النظافة والصيانة

الأقدمية: 10 سنوات

مدة المقابلة:40 د

ظروف إجراء المقابلة :في يوم 5 مارس 2012 توجهنا إلى مصلحة الصيانة والنظافة لإجراء المقابلة مع المسؤول لكن لم نجده لأنه كان في جولة مراقبة على العمال، وفي كل مرة كنا نجده مشغول ، و طلب منا أن نذهب إليه يوم الخميس بحجة أن العمل يكون اقل،ولان يوم الخميس كان مبرمج لإجراء المقابلات بالإقامة الجامعية خميس مليانة فقد استعنت بصديقتي "أستاذة في علم الاجتماع " التي قامت بإجراء المقابلة مع هذا المبحوث والتي كانت إجاباته كالتالي:

– تم توظيفي عن طريق المسابقة حيث كان لدي دبلوم نجارة ثم تم ترقيتي تدريجيا الى رئيس مصلحة.

– أضع القرار مباشرة وليس هناك أية مشاكل في تطبيقه من طرف العمال وان كانت الحاجة تتطلب مشاورة المدير أو رئيس مصلحة الوسائل العامة ألجأ إليهم حتى تكون قرارات مناسبة،كما ان القرارات التي أتبناها تكون ذات تأثير حسن على أداء العمال.

– علاقاتي مع العمال جيدة وعلاقاتي مع زملاء باقي الفروع علاقة زمالة تقوم على المشاورة والتعاون.

– هناك رقابة يومية على عمال المصلحة حيث الجأ إلى المحاورة والاستفسار عن تنفيذ الأعمال لان الرقابة ضرورية حيث هناك تأثير في أثناء وجودي (رقابة على العمال) وحتى عند غيابي أجد أنهم يعملون بشكل جيد (ثقة متبادلة) فالرقابة تساهم في تطور أداء العمل، فلا الجا للعقاب الا اذا كان الخطا كبير اكتب الى المدير ليتولى ذالك.

– هناك اتصال دائم مع العمال وهو اتصال شخصي أو عن طريق الهاتف أو الإعلان،لان إجراء الحوار بين العمال يؤدي إلى تحسين العمل ،فالعامل لا يحب إن تتعامل معه بالعنف لان العنف لا يجدي نفعا، لذا استعمل الحوار لان ذالك يكسب العامل الأهمية والقوة والثقة ويحسن عمله.

– القرار الإداري له علاقة بتحسين الأداء.

– تقييم العمال يعملون بشكل عادي نوعا ما حسن، رغم أن عملهم وخدمتهم أكثر مقارنة بالمصالح الأخرى .

تحليل المقابلة:

من إجابات المبحوث يتضح انه هو من يضع القرارات مباشرة ،وليس هناك أية مشاكل في عملية تنفيذها ، فللقرار دور مهم كبير داخل المؤسسة خاصة إذا طبق بالشكل الصحيح وكان ذا فعالية في تطوير الأداء ،إذ نلاحظ أن المبحوث لا يسمح للعمال بإبداء آرائهم حول العمل آو التدخل في صنع القرار فهو يتميز بالأسلوب التكنوقراطي، الذي يتميز بالصلابة والقوة ولا يسمح بمجال لحرية المحاولة و الخطأ،إلا انه نجده يلجا إلى مشاورة من هم أعلى منه مرتبة كالمدير ورئيس المصلحة من اجل الأخذ بآرائهم واقتراحاتهم في حين لا يسمح لعمل التنفيذ أن يتدخل أو يطرح أفكاره.

فجو العمل الذي يميز مجال العمل الذي يعمل فيه هذا المبحوث مع رؤساء المصلح الأخرى مبني على التفاهم والتعاون، أما علاقته مع مرؤوسيه هي علاقة رسمية في إطار العمل مبنية على التوجيه والإرشاد والتحاور فيما يخص العمل وطرقه ، حتى لا تكون هناك مشاكل في عملية التنفيذ.

كما صرح المبحوث بوجود رقابة يومية على العمال لأنها مهمة ضرورية لمتابعة العمل وتصحيح الأخطاء ، و في حالة ارتكاب العامل للأخطاء يتم معاقبته حسب ما نص عليه القانون الداخلي للمؤسسة كما تختلف العقوبات حسب نوع وحجم الخطأ ، إن عملية الرقابة صارمة داخل هذه المصلحة حيث أن كل من يخطا أو يخالف التعليمات يتعرض للردع من خلال العقاب الذي يتعرض له نتيجة الخطأ المرتكب وهذا من اجل الحفاظ على سيرورة العمل وتجنب التهاون و اللامبالاة بالعمل الذي قد يؤدي إلى فساد التنظيم.

أما عن الاتصال فقد أوضح المبحوث وجود اتصال دائم بينه وبين العمال ، وبمختلف الطرق والوسائل الاتصالية من إعلانات وهاتف ورسائل ، وذالك من اجل توضح المهام والأعمال و إيصال التعليمات والقرارات بهدف تنفيذها ، كما يستعمل هذا القائد أسلوب الحوار من اجل حل المشاكل وتوضيح واجبات العامل تجنبا للفوضى والصراعات التي قد تحدث داخل العمل، كما يولي أهمية بالغة للعملية الاتصالية لما لها من دور فعال في وصول المعلومة بالطرق الصحيحة وفي الوقت المناسب دون تضيع الوقت أو إهمال العمل، مما يسهل عملية التطبيق الجيد والذي بدوره يطور أداء العامل.

وفي الأخير صرح المبحوث بوجود تحسن في أداء العمال رغم قلة العمال مقارنة بالأعمال الموكل إليهم موضحا بذالك دور القرار الإداري في تحسين الأداء، فوجود قرار جيد ينساب عبر قنوات اتصالية فعالة بهدف التنفيذ تحت ظروف رقابة فعالة حتما سيؤدي إلى تطوير الأداء.

مقابلة رقم: (09)

السن:37 سنة

الجنس: أنثى

الوظيفة: رئيس مصلحة النشاطات الرياضية

الأقدمية: 4 سنوات

مدة المقابلة:36 د

ظروف إجراء المقابلة: في يوم 11 مارس 2012 توجهنا إلى مصلحة النشاطات الرياضية من اجل إجراء المقابلة والتي تمت في ظروف حسنة حيث تم لقاءنا برئيسة المصلحة وكانت إجاباتها كالتالي:

– توظيفي كان مباشرة عن طريق الإدماج حيث كنت أزاول عملي في مكان أخر ثم نقلت إلى هذه الإقامة.

– قرارات العمل طول العام الدراسي تكون عن طريق التشاور مع العمال من خلال وضع البرامج الرياضية التي ترفع إلى المدير.

– نعمل بمبدأ التعاون والتعامل من اجل اخذ القرارات كل يعمل في مكانه وتغيب عقلية الشاف حيث تسود المحبة والتعاون،وفي حالة عدم الموافقة عن قرارات الجأ إلى التظلم والحوار ثم أقوم إلى رفع القضية إلى الهيئة العليا.

– أوجه سلوك العمال بالتعاون والتشاور ليس لدينا عقلية رئيس ومرؤوس، وعلاقات العمل حسنة يسودها الانضباط مع التحاور واحترام أراء العمال، كما أؤدي واجباتي بكل راحة فمعظم العمال هم أصدقائي.

– العمل اليومي دون رقابة ولكن تكون الرقابة خاصة عند وقوع المشاكل ، فهي عنصر مهم لتصحيح الأخطاء داخل العمل.

– هناك الاتصال دائم ويكون مباشر من خلال التشاور وتقديم النصح، كما يوجد اتصال بين مختلف المصالح الأخرى، فالاتصال له دور فعال في تحسين الأداء ووضع النقاط على الحروف.

– القرار لديه علاقة وطيدة بأداء العمال فكلما كان القرار جيد زاد في تحسين أداء العامل .

– رغم وجود نقائص داخل العمل إلا أن العمال يعملون بجد ، هذا ما ساعد على تحسن أداء العمال ولو بشكل نسبي.

تحليل المقابلة:

إن عملية اتخاذ القرار حسب ما صرحت به المبحوثة تتم بشكل ديمقراطي أي عن طريق المشاركة العمالية التي تتم عن طريق اجتماع جميع عمال هذا القسم ، وتتم عملية التشاور وطرح الأفكار والاقتراحات ثم تقدم إلى المدير بهدف الموافقة عليها ، فعملية اتخاذ القرار تتم من خلال التعاون وانطلاقا من مبدأ التعاون من اجل اتخاذ القرار ، فالمبحوثة تولي أهمية بالغة العمل للجماعي لأنه يسهل العمل ويجعل الأعمال تسير بشكل جيد، وفي حالة صدور قرار لا يرضيها ولا يخدم أعمالهم يعارضونه بشكل جماعي ويتعاونون من اجل وضع قرارات تخدم مصالح العامل والمؤسسة ، فهم يعملون في شكل اخوي كما صرحت المبحوثة بقولها "ليس لدينا عقلية الرئيس والمرؤوس "إذ يتم الأخذ بآراء واقتراحات العمال مع احترام أفكارهم ، ومن هنا يتبين إن علاقات العمل السائدة داخل هذه المصلحة هي علاقات جيدة

يسودها التعاون والمحبة إلى جانب الانضباط والاحترام، اللذان هما أساسيان لسير العمل بالطرق الصحيحة والشكل الجيد، إلى جانب التوجيهات والإرشادات حول العمل وطرقه.

كما أوضحت المبحوثة أن جو العمل مناسب ويتميز بالتعاون والعمل الجماعي حيث تجمعها علاقة صداقة مع جميع العمال الموجودين بالمصلحة التي تترأسها، وهنا يتبين أن جو العمل مناسب يخدم العمال ويوفر لهم الشروط اللازمة للعمل من خلال العلاقات الطيبة التي يتميز بها هذا الفرع إلى جانب اعتمادهم على مبدأ التعاون والتفاهم والتشاور والمشاركة الجماعية في وضع القرارات، وهنا تظهر فعالية الثقافة التنظيمية التي تعمل على بلورة سلوك العامل وتطوير أدائه لعمله.

وأكدت المبحوثة بوجود رقابة داخل العمل والتي تكون عند وجود مشاكل داخل العمل ، إذ يتضح أن الرقابة ليست دائمة داخل هذا القسم ، ولكنها تكون بشكل متقطع منتظم نظرا لما لها من أهمية بالغة داخل التنظيم ، إذ تعمل على تصحيح أخطاء العمال ، فالمبحوثة تنظر إلى الرقابة على أنها واجبة عند وجود الأخطاء لذا فهي لم تعطي الرقابة أهميتها في فرض العقوبات وتطوير الأداء وغيرها.

أما فيما يخص عنصر الاتصال فهو موجود وبشكل دائم وبطرق مباشرة من خلال الاجتماعات ، حيث أوضحت المبحوثة انه يتم من خلال التشاور بين العمال عند اتخاذ القرار إلى جانب تقديم النصائح والإرشادات إلى للعمال ،وهذا فتح مجال الحرية العمل التي ساهمت بشكل فعال في تحسين أداء العمال، من خلال عملية توضيح المهام والأعمال والوظائف ، كما أن الاتصال ساعد على وصول المعلومات والقرارات في الوقت المناسب وبالشكل الصحيح بين مختلف الوحدات والأقسام والمصالح والفروع ،هذا ما أدى إلى تطوير الأداء وتحقيق المؤسسة لأهدافها .

تحليل نتائج المقابلات في ظل الفرضيات:

من خلال تحليلاتنا للمقابلات توصلنا إلي استخلاص التحليلات الإجمالية لإجابات المبحوثين:

لقد صرح معظم مدراء رؤساء المصالح أن عملية اتخاذ القرارات تتم من خلال مشاركة العمال في طرح الأفكار والاقتراحات، التي يمكن أخذها إن كانت مناسبة كرأي اثناء عملية صنع القرار، وهذا لا يعني أن جميع العمال يشاركون في القرار، وإنما تأخذ أفكارهم عند وجود مشاكل أو حدوث تغييرات في العمل، كما نلاحظ من خلال تحليلاتنا للمقابلات أن معظم رؤساء المصالح الذين يشرفون على عمال إداريين يتفقون في سياسة اتخاذ القرار التي تتم بمشاركة مرؤوسيهم (الإداريين) ، باعتبارهم أعضاء مهمين داخل الهيكل التنظيمي ويملكون القدرة والكفاءة والخبرة في طرح أفكار أو وضع قرار مناسب كما أن مستواهم التعليمي جيد ومناسب، إذ أن كل أعوان الإدارة هم من خريجي الجامعات أو مراكز التكوين المهني ، هذا ما يكسبهم القدرة و المعرفة على التفكير في حل المشاكل.

بينما نجد أن الرؤساء الذين يترأسون عمال التنفيذ لا يسمحون لمرؤوسيهم بالمشاركة في وضع القرارات، وإنما يكتفون بالسماح لهم بتقديم أرائهم حول العمل وطرح أفكارهم حتى لا تكون هناك فوضى داخل العمل، كما أن هذه السياسة تكسب عامل التنفيذ الثقة وتشعره بأنه مهم داخل التنظيم، وان له الحق في طرح أفكاره ومشاركته في القرار، وهنا يتبين أن الرؤساء لا يسمحون لعمال التنفيذ بالمشاركة في القرار مباشرة ، ويعتبرون أن ذالك مضيعة للوقت، كما أن عمال التنفيذ ليس لديهم الخبرة والكفاءة التي تخولهم للمشاركة في الاجتماعات التي تعقد بهدف اتخاذ القرار، كما أن مستواهم التعليمي لا يسمح لهم بذالك.

نستنتج من خلال هذا أن المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات داخل هاتين الإقامتين موجودة وتتبع بطريقتين مختلفتين مع فئتين مهنيتين داخل التنظيم وهما:

الفئة الأولى: وهم فئة الإداريين والتي تعتمد سياسة مشاركتهم في القرارات داخل المؤسسة على الطريقة المباشرة ،أي من خلال الاجتماعات التي تعقد بمشاركة الرؤساء والعمال الإداريين وتتم عملية طرح الأفكار والاقتراحات والآراء، ثم تتم عملية اختيار البديل الأصح بعد موافقة جميع الأطراف، كما تعتبر مشاركة أعوان الإدارة مهمة وضرورية نظرا لمستواهم وخبراتهم ومهاراتهم التي تسمح لهم بالتدخل في حل المشاكل بمشاركة رؤسائهم في العمل.

الفئة الثانية :وهم فئة المنفذين حيث نجد انه لا يسمح لهم بالمشاركة في وضع القرارات داخل المؤسسة ورغم ذالك يتم الاستماع لأفكارهم وانشغالاتهم واقتراحاتهم وأرائهم حول العمل ، كما يهتم القادة بحل مشاكلهم وتوفير لهم الظروف المناسبة للممارسة أعمالهم بالشكل الصحيح ،وأيضا تقدم لهم التوجيهات والإرشادات حول العمل، فالقيادة تعمل على توفير جو عمل مريح بغية شرعية عمل جيد.

كما يتبين من خلال المقابلات أن أغلبية رؤساء المصالح والمدراء إن لم نقل كلهم يعملوا على أن تكون علاقات العمل طيبة مع جميع العمال ، فنجدهم يعملون على تنمية العلاقات الإنسانية من خلال مبدأي التعاون والتفاهم مع مرؤوسيهم حول العمل والقرارات والخطط التي تطبق بغية تحقيق أهداف المنظمة ، فالعلاقات العمالية لها دور كبير في تنمية وتطوير فدورات العامل من خلال عملية تبادل الأفكار والآراء والاقتراحات والمعلومات بين مختلف الأفراد ، فيكون العامل سلوك تنظيمي يجعله يتفهم طبيعة العمل ،كما أن هذه العلاقات تساعد العامل على الفهم ولإلمام التام للأعمال والمهام الواجب تنفيذها داخل التنظيم ، وتزيد حماسه وجديته اتجاه العمل ، فنجده يعمل بجد ويحسن من أدائه ، ومن هنا نستنتج أن هؤلاء القادة يعملون على توفير جو عمل مريح ،من خلال خلق نوع من الثقافة التنظيمية التي بنيت على التعاون والتفاهم والتماسك والتشاور من اجل الوصول إلى حلول واقتراحات وبدائل للمشاكل التي تحدث داخل التنظيم ، مع العمل على جعل العامل ينفذ مهامه بأحسن الطرق، من خلال السماح له بإبداء أرائه و أفكاره اتجاه العمل مما يخلق جو من الحماس والاندفاع نحو تطبيق المهام والقرارات والخطط دون معارضة ، والعمل في شكل فريق عمل تسوده علاقات إنسانية مبنية على التفاهم والتعاون والتفاعل من اجل تحقيق أهداف المنظمة.

فاهتمام القائد بمرؤوسيه وإعطائهم فرصة لإبداء أرائهم تعتبر من أهم المبادئ التنظيمية، التي تجعل من العامل قوة دافعة ومحفزة للعمل بجد ونشاط ،كما تجعل من القائد شخصا محبوبا من طرف الجميع ومتفهم يتقبلون جميع أفكاره وآرائه ، وهنا تظهر فعالية دوره في التأثير على أفراد الجماعة واكتساب ودهم وثقتهم ومساندتهم وتعاونهم ، الذي بدوره يجعل من عملية تطبيق القرارات والخطط مرنة ، وهنا تظهر فعالية ودور القائد في التأثير على مرؤوسيه، من خلال تحفيزهم على العمل بجد ومنه تطوير الأداء داخل المنظمة وبالتالي تحقيق أهدافها.

كما يعتبر الاتصال من الأسس التنظيمية التي يعمل القادة ورؤساء المصالح على تنميتها ، من خلال تطبيقه بمختلف أنواعه المباشر وغير المباشر ، الرسمي وغير الرسمي،الشفهي والكتابي،حيث نجد رؤساء هاتين المنظمتين يستعملون مختلف وسائل الاتصال من اجتماعات وإعلانات وهاتف وفاكس وغيرها وكل هذا من اجل إيصال المعلومات والقرارات في الوقت المناسب وبشكل المطلوب بهدف التنفيذ.

فالاتصال عملية ضرورية داخل أي تنظيم من اجل إحداث التوازن في توزيع المعلومات ، وذالك من خلال التفاعل بين مختلف الأطراف وتحقيق التفاهم والتشاور بتبادل المعاني والأفكار والاقتراحات مع استعمال مجموعة من الرموز و الإشارات والإيماءات، التي هي حصيلة مجموعة من الجهود المشتركة بين مختلف أطراف التنظيم (رؤساء المالح العمال ،مدراء)، وكل هذا من اجل توضيح المهام والأعمال والخطط والبرامج التي تعمل المنظمة على وضعها حيز التنفيذ ، فوصول المعلومة في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب يعتبر أساس التطبيق الفعال للقرارات والخطط ، وذالك يعتمد على دور الاتصال داخل

أي تنظيم من اجل المحافظة على السير الحسن للأعمال ، وبالتالي التنفيذ الجيد والتطبيق الأمثل الذي بدوره يعتبر منبع لتحسين وتطوير أداء العمل.

أما عن عملية الرقابة : فمن خلال تحليلنا للمقابلات اتضح أنها تمارس من طرف جميع الرؤساء المصالح والمدراء باعتبارها عملية مهمة و ضرورية من اجل الحفاظ على السير الحسن للعمل ، وتطبيق القرارات والخطط بطريقة صحيحة ، كما تعمل الرقابة على انضباط العامل وتصحيح الخطاء ومنح وقوعها مجددا ، فالرقابة هي ذالك العنصر الفعال داخل أي تنظيم ، فعندما يرى العامل انه مراقب يكون دائما حريصا على تنفيذ المهام والأعمال الموكل إليه دون مخالفة القوانين، لان ذالك يعرضه للعقوبات. فالرقابة هي ذالك المبدأ الذي يفرض على العامل عقوبات عند ارتكابه الأخطاء أو تهاونه في تنفيذ واجباته اتجاه المنظمة، كما أن العقوبات التي تفرض تتنوع حسب حجم ونوع الخطأ فمثلا:عند غياب العامل دون مبرر تفرض عليه عقوبة الخصم من الأجر، و إن تكرر ذالك عدة مرات وتهاون العامل في تنفيذ عمله فانه يتعرض للطرد، وذلك من اجل تجنب الخسائر التي قد تلحق بالمنظمة نتيجة تعطيل أو تأخير الأعمال ، لذلك تعتبر الرقابة هي أساس الحفاظ على النظام العام للمنظمة،

وفي الأخير نجد هؤلاء المبحوثين صرحوا بان هناك علاقة بين كل من الرقابة والاتصال والمشاركة العمالية في القرارات والثقافة التنظيمية دورهم في تطوير أداء العامل وتحسينه، فعند مشاركة العامل بآرائه واقتراحاته وأفكاره إلى جانب رؤسائه، فإن ذالك يولد لديه رغبة حب العمل كما يشعره بأنه شخص له أهمية داخل التنظيم، وهنا تظهر دوافعه وقدراته وخبراته و كفاءاته عند ممارسة واجباته اتجاه العمل وبالتالي يطور من أدائه لعمله، كما أن العلاقات التنظيمية وسلوك التعاون والتفاهم والتشاور والمشاركة و تبادل الآراء و الأفكار التي تحدث داخل العمل ، وبين مختلف أطراف التنظيم تكون ثقافة تنظيمية تسودها مبادئ التعاون والتفاهم من اجل تطوير العمل، وكل هذا له دور في تفعيل أداء العامل وتطويره أما عن الاتصال فيعتبر أداة تفاعل بين مختلف الأطراف من اجل فهم القرارات والخطط والبرامج والعمل على تنفيذها في الوقت المناسب وبالشكل المطلوب ، وهنا تظهر فعالية الاتصال في تطوير أداء العمل ، من خلال وصول المعلومات بالشكل الصحيح وفي الوقت المناسب و أيضا للرقابة دور في تطوير وتقييم أداء العامل من خلال عملية تصحيح الأخطاء وتجنب وقوعها إلى جانب المحافظة على السير الحسن للعمل وضبط سلوك العامل من خلال العقوبات.

ومن هنا نستنتج انه لكل من المشاركة العمالية في القرارات والثقافة التنظيمية داخل المؤسسة والاتصال والرقابة ، هما عوامل متداخلة فيما بينها بامتزاجها وتفاعلها بالطرق الصحيحة، تسهم في تطوير أداء العمل وتفعيله داخل المنظمة وبالتالي تحقيقها لأهدافها.

النتائج العامة للدراسة:

إن عملية اتخاذ القرار ضرورية في أي تنظيم, فهي تساعد على حل المشاكل و التوصل إلى حلول تخدم مصالح المؤسسة وتساعد في الوصول التحقيق أهداف المؤسسة.

كما أن القرار يمس مختلف الوحدات و الوظائف الإدارية لما له من أهمية بالغة في نمو و ازدهار المؤسسة ،إلى جانب إسهامه في تحقيق الرضا العملي داخل المؤسسة، فان كانت القرارات تصدر داخل المؤسسة رشيدة وعقلانية تخدم مصالح الفرد و المؤسسة ، فان هذا سيحقق رضا العامل عن عمله ويزيد من مجهوداته لتحسين الأداء، من خلال تحليلنا للفرضيات والمقابلات التي قدمنها توصلنا إلى النتائج التالية والتي تحقق فرضياتنا:

- أن أغلبية العمال في الإقامة الجامعية العناصر برج بوعريريج والإقامة الجامعية 1000 سرير خميس مليانة من جنس الذكور، وذلك بنسبة 78.06 % وهذا راجع لطبيعة عمل المؤسسة، ذات الطابع الخدماتي الذي يحتاج لجنس الذكور أكثر،
- إن هاتين المنظمتين تواجهن عدة مشاكل في عملية اتخاذ القرارات خاصة تلك المشاكل المتعلقة بالتسيير اليومي والتوظيف والأداء، هذه القرارات يتخذها المدير عن طريق الاجتماع برؤساء المصالح ، وبعدها يتم إعلام العمال الأخيرين عن طريق نشر الإعلانات وتوزيعها على مختلف الوحدات و المصالح .
- إن عملية اتخاذ القرارات تتم داخل هاتين المنظمتين بالمشاركة العمالية، وذالك من خلال السماح للعمال بتقديم اقتراحاتهم وأفكارهم حول العمل والقرارات، و هذه المشاركة تقتصر على فئة أعوان الإدارة دون أعوان التنفيذ، ولكن عمال التنفيذ لديهم الحق في تقديم اقتراحاتهم وأرائهم حول العمل إذ توجد علبة اقتراح داخل كلتا المنظمتين .
- يتمثل دور القيادة داخل هاتين المنظمين في وضع القرار ثم صياغته وترجمته، وبعد ذلك إقراره وفرضه على العمال، فأغلبية العمال راضين عن القرارات التي تصدر من القيادة باعتبارها قرارات مناسبة تخدم مصالح الفرد والمنظمة وتسعى إلى تحقيق الأهداف.
- تتبع داخل المنظمة عدة أساليب وطرق في عملية تنفيذ القرارات أهمها:

* أسلوب الإجبار الذي يفرض على أعوان التنفيذ.

* أسلوب المناقشة الذي يطبق مع أعوان الإدارة بهدف مشاركتهم في عملية اتخاذ القرارات.

* أسلوب الإقناع الذي يتبع مع مختلف الفئات العمالية بهدف تجنب الوقوع في المشاكل وضمان التطبيق الفعال للقرارات، كما يهتم المدير بحل مشاكل العمال داخل المنظمة.

- إن الطرق المستعملة لإعلام العمال عن القرار هي: الإعلانات، الاجتماعات، الهاتف، الفاكس، التقارير، إلى جانب التبليغ الشفهي إن استلزم الأمر.
- إن نوع جو العمل الذي يعمل فيه المرؤوسين مع قيادتهم يتميز:

* أعوان الإدارة يصفون جو العمل بوضوح الأعمال والمهام والأوامر التي يكلفون بها.

* أما بعض أعوان التنفيذ يصفون جو العمل انه يتميز بالفوضى وكثرة تدخل الآخرين في عملهم وتكليفهم بأعمال متناقضة من طرف عدد من الرؤساء، إلى جانب ذالك صعوبة وضوح الأعمال والمهام هذا ما اثر على أدائهم لعملهم.

- إن الأشخاص الذين يفضل المسؤول (القائد) التعامل معهم هم الأشخاص الأقدر لتحمل المسؤولية ، وأيضا الأشخاص القادرين على التعاون معهم ،وتعمل القيادة الإدارية على توفير جو مناسب للعامل لحل الخلافات علنا بين العمال كما تهتم بتنظيم العمل من خلال بطاقة منصب العمل وتوزيع المهام كل حسب منصب عمله وتخصصه.
- إن جماعات عمل داخل هاتين المنظمتين مبنية على علاقات التعاون و المودة و الاحترام و التقدير.
- إن خصائص أسلوب القيادة داخل هذا التنظيم يضم زاويتين الأولى:أعوان الإدارة يرون أن القائد يتميز بأسلوب الديمقراطي ،إذ يشجع المبادر وينفذ القوانين بمرونة ويهتم بمناقشة أرائه وأفكاره جماعيا، أما الثانية: أعوان التنفيذ فيرون أن القائد يتميز بالأسلوب الأوتوقراطي إذ يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت مع يركز السلطة في يده .

- توجد مصلحة اتصال داخل هاتين الاقامتين الجامعيتين ، فالعلاقات الاتصالية بين العامل والرئيس هي علاقات رسمية مناسبة لتأدية العمل بكل جدية ، كما أن المعلومات التي تصدر من القائد واضحة مما جعل عملية التنفيذ سهلة ومرنة وزاد من أداء العامل .
- يتمثل دور العلاقات الاتصالية بين العامل وزملائه في العمل وقائده داخل العمل من خلال: تساعد على انجاز العمل جماعي ، تزيد من تحسين لأداء ، تخلق جو من التفاهم والانسجام توسيع تطلعات وإبداعات العامل .
- تهتم القيادة الإدارية بالعملية الاتصالية من اجل الرد على استفسارات العمال حول العمل، كما تستمع لشكاويهم وتقاريرهم حول العمل ، فهناك سهولة في مناقشة العامل للمشكلات مع قائده داخل هذا التنظيم وهذا له دور في تحسين الأداء داخل.
- إن علاقة العامل مع مسؤوله المباشر تقوم على التفاهم والتشاور حول العمل ، كما يتم اطلاع العامل على التغيرات الجديدة في العمل ، فالطرق التي يعتمد عليها القادة في توجيه سلوك العامل هي تلك التي تعتمد على التهديد والوعيد ،كما نجد سياسة شرح معايير السلوك.
- هناك رقابة داخل هاتين المنظمتين تتمثل في مراقبة الوسائل و أداء العمال من أجل المحافظة على الانضباط و السير الحسن للعمل و تصحيح الأخطاء ومعاقبة المخالفين، تمارس من طرف المدراء و رؤساء المصالح ، كما توجد وسائل حديثة للمراقبة (الكاميرا ،علبة البصمات) ، فهي رقابة صارمة ، هذا ما ساعد على تطوير تقييم الأداء وتطويره وبالتالي تحقيق أهداف المنظمة.
- هناك تحسن دائم ومستمر في أداء العامل داخل هاتين المنظمتين وسبب ذالك هو:القرارات الجيدة، التزام العمال بتطبيق القواعد والبرامج والنصوص داخل المنظمة، الثقافة التنظيمية الاتصال الفعال، الرقابة الصارمة.

الخاتمة:

إن عملية صنع القرار تعتبر ضرورية للتنظيم ولكنها عملية أساسية يقوم بها الإنسان بصفة متكررة خلال حياته اليومية، فقد خلق الله الإنسان وسط حجم هائل من مسارات وبدائل العمل التي يمكن إتباعها في شؤون الحياة ولكي ينجح الإنسان في حياته فإن هناك مطلبا هاما يقع على عاتقه و يتمثل في اختباره لأسلوب التصرف الذي يتناسب مع كل موقف يواجهه في حياته رغم أن جوهر العملية الإدارية هي اتخاذ القرارات.

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم الدعائم التي تعتمد عليها الحياة التنظيمية للشركات عموما وينظر البعض أحيانا إلى التنظيم على أنه شبكة متحركة لاتخاذ القرارات بواسطة المديرين، وتشمل عادة القرارات التخطيطية اللازمة لتحقيق الأهداف عن طريق الخطط و البرامج و القواعد والسياسات المستقبلية لتجنب الوقوع في الأخطاء و الخسائر مستقبلا و تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع ، وتصميم واتخاذ القرارات التنظيمية التي بها تصمم العلاقات المتوقعة بين الوظائف والسلطات المرتبطة واللازمة لتطبيق الخطط التنظيمية المختلفة،

وتتضح الثقافة التنظيمية داخل المنظمة من خلال قيام الثقافة بدورها المرشد للأفراد والأنشطة في المنظمة، لتوجيه الفكر والجهود نحو تحقيق أهداف المنظمة ورسالتها، كذلك تقوم الثقافة بتحديد أسلوب وسرعة استجابة أفراد المنظمة ،و أيضًا تحقق التكامل الداخلي بين أفراد المنظمة من خلال تعريفهم بكيفية الاتصال فيما بينهم والعمل معًا بفاعلية، وتقوم بتحقيق التكيف بين المنظمة والبيئة الخارجية، من خلال تعريف العاملين باحتياجات ومتطلبات الأطراف في البيئية الخارجية ذوي العلاقة بالمنظمة.
فالثقافة التنظيمية تكمن في إيجاد الشعور والإحساس بالهوية بالنسبة للأعضاء، والمساعدة على خلق الالتزام بينهم كمرشد للسلوك الملائم، فهي بذلك تسهل من عملية الولاء التنظيمي، وتعزز استقرار وتوازن المنظمة كنظام اجتماعي، وتعمل كمنبه لتشكيل وإرشاد سلوك الفرد والجماعة، حيث توجه الثقافة أعضاء المنظمة الواحدة وينظم أعمالهم وعلاقاتهم وإنجازاتهم؛ لأن لها تأثيرًا واضحًا على أداء العامل.

فوجود قناة واحدة للاتصال لن يكون كافياً أبداً، فكلما زادت القنوات كلما كان ذلك أفضل. ويجب أن يكون الهدف هو تمرير المعلومات بأسرع ما يمكن، وأن تكون ردود الأفعال للمعلومات بنفس السرعة ولا يمكن تجاهل مكانة لوحات الإعلانات، والرسائل الإخبارية, والدوريات، وكذلك صناديق الاقتراحات ويمكن أيضاً استخدام لوحات الإعلانات الرقمية، والمواقع الشبكية (الإلكترونية) للتأكد من تطبيق جميع القرارات والبرامج والخطط و العمل على الوصول إلى المستويات المهنية المطلوبة، وكذلك يجب الاستعداد لتعديل وسيلة الإعلام إذا لم يتم توصيل المعلومة بشكل جيد، و تحليل الاستجابة (الرد) للتأكد من أن الرسالة قد تم استيعابها بالكامل وأنها أدت إلى التأثير المطلوب إحداثه.

كما أن القرارات الخاصة بالرقابة الإدارية اللازمة للتأكد من تنفيذ الخطط للوصول إلى الأهداف في الحدود المقبولة ، ومراقبة أداء العمال للمحافظة على الانضباط وتصحيح أداء العمال ومعاقبة المخالفين و عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة يقوم بها المدير في مجالات التخطيط التنظيم والرقابة على أعمال المشروع المختلفة داخل التنظيم، تتشكل جماعات عمل بانضمام الأفراد إلى بعضهم البعض من أجل العمل في شكل جماعي مبني على التعاون و المحبة، وينظم الأفراد إلى هذه الجماعات من أجل الحصول على التعليم ، الاحترام ، التقدير والمساعدة على حل مشاكلهم و الحفاظ على مصالحهم ، ولكي تستمر هذه الجماعة يجب أن يكون هناك نظام خاص بها، إلى جانب وجود تفاعل ورموز للتبادل ، وأن تكون هناك مرونة في عضوية و قيادة ونظام وتقاليد الجماعة.

فإن كانت هذه القرارات تحقق مصالح الفرد وتشبع حاجاته داخل الجماعة و المؤسسة، فإن هذا الفرد سيشعر بالرضا عن العمل الذي يقوم به ويزيد من مجهودا ته اتجاه عمله ، وبذلك يتحسن أدائه والذي يساعد على ازدهار و تطور المؤسسة و تحقيقها لأهدافها.

توصيات والاقتراحات

توصيات واقتراحات:

لقد تم تناولنا لهذه الدراسة المتمثلة في القرار الإداري ودوره في تحسين أداء العمال داخل المنظمة ، من خلال المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات ودور الثقافة التنظيمية في خلق جو عمل مناسب إلى جانب توجيه سلوك العامل واكتسابه لمجوعة من المبادئ التنظيمية والعمل على تقديم أداء فعال إلى جانب الاتصال الذي يسهم بدوره في نقل المعلومات والقرارات من اجل التنفيذ والتطبيق الجيد للعمل والخطط والبرامج ، كما تسهم الرقابة الإدارية في تفعيل عملية تنفيذ وتطبيق القرارات والخطط والبرامج وانضباط العامل وتقييم الأداء، لذالك ارتأينا القيام بمجموعة من اقتراحات والتوصيات:

- الاهتمام بالعمال وإشراكهم في القرارات عن طريق المشاركة العمالية ، والعمل على انتمائهم ضمن جماعات عمالية متعاونة ، من اجل تبادل أرائهم وأفكارهم واكتساب خبرات وتطوير قدراتهم باعتبارهم العجلة المحركة للعمل داخل المنظمة.
- العمل على خلق جو عمل داخل المنظمة يسوده التعاون والتفاعل بين مختلف أطراف التنظيم والعمل على تطوير أفكارهم وإبداعاتهم وخبراتهم من لجل تحسين الأداء.
- وضع أسلوب قيادة إدارية يتماشى والتغيرات الحاصلة داخل التنظيم ،والاهتمام بالعامل من مختلف الجوانب العملية من اجل تحقيق أهداف المنظمة .
- توفير الاتصالات داخل المنظمة والعمل على توفير مختلف الوسائل الاتصالية المناسبة من اجل إيصال المعلومات إلى مختلف المصالح والأقسام ، وتوزيع المهام والوظائف للعمل في ظروف جيدة من اجل تحقيق أهداف المنظمة.
- خلق فضاء معرفي لتبادل الخبرات والمعارف بين مختلف الفئات العمالية من اجل تطوير قدراتهم وإبداعاتهم في العمل
- استحداث أنظمة رقابية متطورة تسهم في تحقيق التطبيق الفعال للخطط والبرامج مع الاهتمام بالعامل وتوجه سلوكه في العمل وتحقيق الانضباط داخل العمل.
- في الأخير أرجو أن يتم تناول الموضوع من جوانب أخرى بغية تطوير البحث العلمي.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

كتب باللغة العربية:

1.إبراهيم ثناء:**الرقابة على أداء العاملين في المكتبات الخاصة**، دار الثقافة العلمية،ط1، الإسكندرية ،2000.

2.إبراهيم نجم ضياء الدين: **الجماعات الاجتماعية،مداخل نظرية ومواقف تطبيقية**، المكتبة الجامعية الإسكندرية ، مصر 2000.

3.أبو أصبع صالح خليل: **العلاقات العامة والاتصال الإنساني**، دار الشروق للنشر والتوزيع، ط1 بيروت لبنان، 1995.

4.أبو بكر مصطفى محمود: **المدير *المعاصر* وإدارة الأعمال في بيئة العولمة**، الدار الجامعية الإسكندرية 2003.

5.أبو طاحون عدلي علي:**النظريات الاجتماعية المعاصرة**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، دون سنة.

6.أبو قحف عبد السلام:**أساسيات الأعمال والممارسات الإدارية**، مؤسسة الشباب الجامعية القاهرة،1989.

7.أبو قحف عبد السلام:**أساسيات التنظيم والإدارة** ،دار الجامعة للنشر الازاريطة،الإسكندرية، 2003.

8.احمد إبراهيم احمد:**إدارة المدرسة في مطلع القرن الحادي والعشرين** ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة 2003.

9.احمد حامد، رمضان بدر:**الإدارة الإستراتجية**،دار النهضة العربية،دون سنة نشر.

10.احمد سيد مصطفى :**إدارة السلوك التنظيمي**، دار الجامعات المصرية، القاهرة، 1979،

11.أحمد صقر عاشور:**السلوك الإنساني في المنظمات** ،الدار الجامعية ،بيروت، لبنان ،1989.

12.احمد ماهر: **الإدارة "المبادئ و المهارات"** ،الدار الجامعية، مصر ،2004/2003 .

13.احمد ماهر:**إدارة الموارد البشرية** ،الدار الجامعية ،طبع،نشر،توزيع،مصر،2000.

14. احمد ماهر:**السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات**،الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية ،مصر ،2000.

15. احمد مصطفى خاطر وآخرون:**الإدارة في المؤسسات الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الازاريطة الإسكندرية ،2001.

16.الأزهري محي الدين**: الإدارة و المديرين أساسيات وسلوكيات**، طبعة الأولى، دار الفكر العربي للطباعة و النشر، القاهرة، 1993.

18.إسماعيل السيد:**الإدارة الإستراتجية**، مركز التنمية الإدارية،الإسكندرية،1998.

19.إسماعيل زكي محمد: **الأنتروبولوجيا والفكر الإنساني** ، شركة مكتبات النشر والتوزيع، جدة،1982.

20.آغا كمال : **العلاقة بين مراكز صنع القرار في التخطيط الإقليمي" للتنمية الريفية بالمحافظة الشرقية** دون سنة.

21.ألبرادعي بيسوني محمد:**تنمية مهارات المديرين في تقييم أداء العاملين** ،ايتراك للنشر والتوزيع ،ط1 2008.

22.ألركابي كاظم نزار :**الإدارة الإستراتجية**، دار وائل للنشر والتوزيع،ط1، عمان ،2004.

23.ألعدولي محمد أكرم:**العمل المؤسسي**،دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع،ط1،الكويت ،2002.

24.ألغمري إبراهيم: **الإدارة،دراسة نظرية وتطبيقية**، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية،1982 .

25.ألفقي حامد عبد العزيز :**سيكولوجية الفرد في المجتمع** ، دار القلم ، الكويت ، 1984 .

26.أللوزي موسى:**التنمية الإدارية**، دار وائل للنشر الأردن، ط1، عمان، 2000،

27.ألنعيمي صلاح الدين عبد الباقي:**الإدارة** ،دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع،ط1 ،عمان ، 2008 .

28. أيوب نادية :**نظرية القرارات الإدارية**،جامعة دمشق،سوريا،1997.

29.باسكال ريتشارد : **فن الإدارة اليابانية** ، ترجمة حسن محمد ياسين ، معهد الإدارة العامة ، السعودية 1986.

29.بحوش عمار: **الاتجاهات الحديثة في الإدارة**،ديوان المطبوعات الجامعية،الجزائر،1984.

30.بربر كامل**: إدارة الموارد البشرية وكفاءة الأداء التنظيمي** ، المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع ، ط3، لبنان ، 2000.

31.بن عامر سعيد:**الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكي لها**،دار المريخ، الرياض ،1986.

32.بوفلجة غياث:**مبادئ التسيير البشري** ،دار العرب وهران،الجزائر،دون سنة نشر.

33.التابعي كمال :**إدارة المؤسسات الاجتماعية** ،دار الفكر العربي، القاهرة، دون سنة نشر.

34.تيماشيف نيقولا: **نظرية علم الاجتماع طبيعتها وتطورها**،مؤسسة شباب الجامعة، 1993.

35.جابي عبد الله : **المجتمع و الثقافة الشخصية** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.

36.جاري ديسلو: **إدارة الموارد البشرية**،ت:محمد سيد احمد، سيد المحسن الجودة، دار المريخ،مصر،دون سنة.

37.جازية زعتر :**اتجاهات معاصرة في الإدارة،أصول التنظيم والإدارة**،مكتبة عين الشمس، ط3،القاهرة 1999.

38.جاك لوميار : **مدخل إلى الأنتروبولوجيا** ،ترجمة حسين قبسي ، المركز الثقافي العربي، ط1 ، الدار البيضاء المغرب ، 1977.

39.جلال عبد الوهاب:**العلاقات الإنسانية والإعلام**،منشورات ذات السلاسل، كويت ،1984.

40.جلبي عبد الله : **المجتمع و الثقافة و الشخصية** ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، 1996.

41.جمال احمد توفيق:**إدارة الأعمال مدخل وظيفي** ،الدار الجامعية نشر وتوزيع،الإسكندرية ،دط،1999.

42.جمال الدين محمد المرسي، ثابت عبد الرحمان إدريس: **السلوك التنظيمي (نظريات نماذج لإدارة السلوك في المنظمة)** الدار الجامعية ، الإسكندرية ، 2002.

43.الجمالي حافظ ، عبد المنعم : **علم الاجتماع** ، المطبعة التعاونية ، دمشق ، سوريا ، دون سنة نشر.

44.جميل توفيق احمد: **إدارة الأعمال**،المكتب العربي،القاهرة،1975.

45.الجميلي خيري خليل :**الاتصال و وسائله في المجتمع الحديث**،المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية د ط ، 1997.

46.الجوهري عبد الهادي:**معجم علم الاجتماع** ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999.

47.الجوهري عبد الهادي:**إدارة المؤسسات الاجتماعية،مدخل سوسيولوجي**،الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية ،دون سنة نشر.

48.حبيش فوزي: **الإدارة و التنظيم الإداري**، مكتبة وهبة، القاهرة، 1991.

49.حجازي مصطفى:**الاتصال في العلاقات الإنسانية والإدارية**،دار الطباعة والنشر،لبنان،1982.

50.حريم حسن ، حداد شفيق و آخرون:**أساسيات الإدارة**، دار الحامد للنشر، عمان،1998.

51.حسين عبد الحميد رشوان :**العلاقات العامة والإعلام من منظور علم الاجتماع**،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية ،1997.

52.حسين عبد العالي محمد:**الاتجاهات الحديثة في إدارة الجودة والموصفات القياسية**،دار الفكر الجامعي الإسكندرية، دون سنة.

53.حمدي فؤاد علي :**التنظيم والإدارة الحديثة** ،دار النهضة العربية للطباعة والنشر ،بيروت ،1981 .

54.حميدو كمال:**الاتصال في المؤسسة**،مكتبة الجزائر، الجزائر،1991،.

55.حنفي عبد الغفار:**السلوك التنظيمي وإدارة الموارد البشرية**،الدار الجامعية الجديدة للنشر ،الرابطة الإسكندرية،2002.

56.حنفي محمود سليمان:**لسلوك التنظيمي و الأداء**، دار الجامعية المصرية، مصر، دون سنة.

57.الحسيني السيد: **النظرية الاجتماعية و دراسة التنظيم** ، دار المعارف، ط2، مصر، 1977.

58.الخشروم محمد مصطفى وآخرون:**إدارة الأعمال مبادئ ومهارات الوظائف** ،المكتب الشعري ، ط3 القاهرة ، 1998-1999.

59.خليل الشماع محمد حسن:**مبادئ الإدارة مع التركيز على إدارة الأعمال**،منشورات جامعة دمشق،مديرية الكتب الجامعية ،دمشق،1997.

60.دادي عدون ناصر: **الاتصال و دوره في كفاءة المؤسسة الاقتصادية**،ب/د،الجزائر،2004.

61.درويش عبد الكريم ، نكلا ليلى:**أصول الإدارة العامة** ،مكتبة الأنجلو المصرية ،القاهرة ،ط1972،1 .

62.دليو فضيل و آخرون: **الاتصال في المؤسسة**، فعاليات الملتقى الدولي الثاني، مؤسسة الزهراء للفنون المطبعية قسنطينة ، الجزائر، 2003.

63. دويدار محمد عبد الفتاح: **سيكولوجية السلوك الإنساني**،دار النهضة العربية للطباعة والنشر بيروت لبنان ،1995.

64. ديكن ميشال : **معجم علم الاجتماع**،(ترجمة:إحسان محمد حسن) ،دار الطليعة، ط2، لبنان ، 1986.

65. راوية حسن: **السلوك في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.

66. راوية محمد حسن:**إدارة الموارد البشرية رؤية مستقبلية** ،الدار الجامعية،الإسكندرية،2000.

67. رباعة محمد **:إدارة الموارد البشرية**،دار صفاء للنشر والتوزيع، ط1،عمان ،2003.

68. ربحي عليان مصطفى **:أسس الإدارة المعاصرة** ،دار صفاء للنشر والتوزيع ، ط1،دون ذكر البلد،2000.

69. رزيق يهاب صبح محمد:**الصناعة وتحفيز الموظفين**،دار الكتب العلمية للنشر والتوزيع، 2001.

70. رشاد احمد عبد اللطيف:**طريقة تنظيم المجتمع في الخدمة الاجتماعية**، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية ،1999 .

71. رشوان حسن عبد الحميد: **علم الاجتماع الصناعي**، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2005.

72. رواية حسن: **مدخل إستراتيجي لتخطيط و تنمية الموارد البشرية**، الدار الجامعية، الإسكندرية 1999.

73. زليف مهدي وآخرون:**إدارة المنظمة نظريات وسلوك**،دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، ط1،عمان 1996،ص288.

74. سامية حسن الساعاتي : **الثقافة و الشخصية** ، دار الفكر العربي ، القاهرة ، 1998.

75. السلمي علي: **العلوم السلوكية في التطبيق الإداري**، دار المعارف، القاهرة، 1971.

76. السلمي علي:**إدارة السلوك الإنساني**،دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع ،القاهرة،1997.

77.السلمي علي:**السلوك التنظيمي**، دار الكتاب الجامعي ، القاهرة،1980.

78.سميرة كامل محمد علي، احمد مصطفى خاطر:**التنمية الاجتماعية "الأطر النظرية ونموذج المشاركة**" محطة الرمل الإسكندرية، 1993.

79.السوافيري فتحي رزق وآخرون: **الاتجاهات الحديثة للرقابة والمراجعة الداخلية**، دار الجامعة الجديدة 2002.

80.السيد عبده الناجي**: الإدارة العامة مدخل إداري**،دار الثقافة العربية،القاهرة1997،

81. سيد هواري: **الإدارة،الأصول والأسس العلمية**،دار جيل للطباعة ،القاهرة،1976 .

82. شرقي ناجي جواد: **السلوك التنظيمي**، دار المكتبة الحامد، ط1، الأردن، 2000.

83. شريف علي ، مبادئ الإدارة:**مدخل الأنظمة في تحليل العملية الإدارية،** الدار الجامعية ،الإسكندرية دون سنة نشر.

84.الشماع محمد حسن خليل: **مبادئ إدارة الأعمال** ،وزارة التعليم العالي،بغداد ،1980.

85.الشنواتي صالح:**أصول إدارة الأعمال**،دار الجامعات المصرية،مصر ،1975.

86.الشنواني صلاح :**إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية** ، مؤسسة شباب الجامعة، جامعة الإسكندرية مصر ، 1986.

87. شون ماكبرايد وآخرون: **أصوات متعددة وعالم واحد، الاتصال والمجتمع اليوم وغدا،** الشركة الوطنية للنشر والتوزيع ،الجزائر، 1981.

88.الصباح عبد الرحمان:**نظم المعلومات الإدارية**،كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية،عمان،1998.

89.الصحن محمد فريد، إسماعيل السيد إبراهيم سلطان: **مبادئ الإدارة** ،الدار الجامعية، مصر 2002/2001.

90.صلاح الدين محمد عبد الباقي:**الجوانب العلمية والتطبيقية في إدارة الموارد البشرية،** الدار الجامعية نشر توزيع، الإسكندرية،2001.

91.صلاح الدين مجمد عبد الباقي: **السلوك الإنساني في المنظمات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2001.

92.صلاح الدين محمد عبد الباقي: **السلوك التنظيمي**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005.

93.صلاح الدين محمد عبد الباقي:**إدارة الأفراد**، مكتب ومطبعة الإشعاع، ط1،الإسكندرية ، 2001.

94. صلاح الدين عبد الباقي محمد: **السلوك الفعال في المنظمات** ،دار الجامعية الجديدة للنشر والتوزيع الإسكندرية ،مصر،2002 .

95.الصوة محمد نجيب: **التفكير وحل المشكلات** ، دار غريب ،القاهرة ،1990 .

96.الصيرفي محمد عبد الفتاح:**مفاهيم إدارية حديثة**،جميع الحقوق محفوظة،ط1،الإصدار الأول، 2003.

97.الصيرفي محمد عبد الفتاح:**إدارة الموارد البشرية**،دار الفكر الجامعي ،ط1،الإسكندرية ، 2007.

98.طلعت محمود منال: **أساسيات في علم الإدارة** ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية، 2003 .

99.عادل حسن:**الإدارة مدخل الحالات** ،كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ،دون سنة نشر.

100.عاشور احمد صقر :**السلوك الإنساني في المنضمات** ،الدار الجامعية بيروت،لبنان1989.

101.عاشور احمد صقر:**إدارة القوى العاملة**،الدار الجامعية الإسكندرية،مصر،1986.

102.عبد الرحمان الصباح:**مبادئ الرقابة الإدارية (المعايير،القيم ،التصحيح)** ، جامعة عمان الأهلية الأردن ، 1998.

103.عبد الرحمان خالد إلهيتي :**إدارة الموارد البشرية مدخل استراتيجي**، دار وائل، ط2 ،الأردن 2005.

104.عبد السلام أبو قحف : **قراءات في الإدارة اليابانية** ، مجلة الزميل، بيروت ، 1996.

105.عبد الغفور يونس: **نظريات التنظيم و الإدارة**، مكتب العربي الحديث، مصر، 1997.

106.عبد الفتاح محمد الصحن ، كامل سميرة:**الرقابة الداخلية**،الدار الجامعية الجديدة للنشر ، مصر 2001.

107.عبد الناصر محمد علي حمودة :**إدارة التنوع الثقافي في إدارة الموارد البشرية**، داينمك للطباعة مصر، 2005.

108.عثمان الصديقي سلوى و حافظ هناء :**أبعاد العملية الاتصالية** ، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية مصر،1999.

109.عدس عبد الرحمان:**الإحصاء في التربية**، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، ط1، الأردن 1999.

110.العزازي أحمد محمد: **المقومات السلوكية و التنظيمية للمدير العصري**، ب-د، ب-ب، 2002.

111.عشوي مصطفى:**أسس علم النفس الصناعي التنظيمي**،المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر،1992.

112.العطروزي محمود فهمي:**العلاقات الإدارية في المؤسسات العامة والشركات**، دار النشر عالم الكتب،دون ذكر البلد 1989.

113.العقيلي عمر وصفي:**الإدارة المعاصرة:التخطيط التنظيم الرقابة**، دار زهران للنشر والتوزيع،عمان 2007.

114.عكاشة محمد فتحي ، محمد زكي شفيق: **المدخل إلى علم النفس الاجتماعي**، المكتب الجامعي الحديث ، القاهرة.

115.العلاق بشير :**أسس الإدارة الحديثة "نظريات ومفاهيم**"،دار البازوري العلمية،عمان، 1998.

116.علي عباس :**أساسيات علم الإدارة**،دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، ط1،عمان ، 2004 .

117.علي محمد منصور:**مبادئ الإدارة "أسسها ومفاهيمها**،مجموعة النيل العربية،القاهرة،ط1، 1999. **118**.سميرة كامل محمد علي،احمد مصطفى خاطر:**التنمية الاجتماعية"الأطر النظرية ونموذج المشاركة**" محطة الرمل الإسكندرية ، 1993.

119. العمري إبراهيم:**الأفراد والسلوك التنظيمي رؤية معاصرة**،حقوق الطبع والنشر محفوظة للمؤلف 2000.

120.عوابدي عمار :**مبدأ تدرج فكرة السلطة الرئاسية** ، دار هومة للطباعة والنشر، بوزريعة، الجزائر دون سنة نشر.

121.عوبضة كامل محمد:**القدرات العقلية في علم النفس**،دار الكتب العلمية،لبنان، بيروت،دون سنة.

122.عور توا:**لمحات في فن القيادة**،المؤسسة العربية للدراسات والنشر،بيروت،1980.

123.عوض حسين الشلالة: **العلاقات الإنسانية و دورها في السلوك الإنساني**، شركة كاظمة للنشر الكويت ، 1981.

124.عيسوي عبد الرحمان:**الكفاءة الإنتاجية**،دار النهضة العربية بيروت،لبنان،1990.

125.الغالي كمال: **الإدارة العامة**،مطبعة الداودي ،دمشق، 1978-1979.

126.غراهام داولينغ: **تكوين سمعة الشركة : الهوية والصورة و الأداء**، ترجمة، وليد شحادة ، مطبعة العبكان، ط1، م.ع.السعودية ، 2003.

127.غربي علي ، وآخرون:**تنمية الموارد البشرية**،دار الفجر للنشر والتوزيع ،ط1، القاهرة،2007.

128.الغمري إبراهيم: **إدارة الأفراد و التطوير التنظيمي**، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، 1984.

129.فؤاد علي حمدي: **التنظيم والإدارة الحديثة:الأصول العلمية والعملية**، دار النهضة العربية، بيروت 1981.

130.فاروق عبده فيلة،السيد محمد عبد المجيد:**السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان ،2005.

131.فرانسواز جيرو وآخرون :ترجمة:وردية واشد،**المراقبة الإدارية وقيادة الأداء**، المؤسسة الجامعية النشر والتوزيع ، ط1، بيروت ، 2007.

132.فرج صفوت: **الإبداع العقلي**، دار المعارف، القاهرة،1983 .

133.فرحات يوسف شكري:**معجم الطلاب**،دار الكتب العلمية بيروت، ط6،لبنان، 2004.

134.فريد النجار: **إدارة الأعمال الاقتصادية و العالمية**، مؤسسة شباب الجماعة، الإسكندرية، 1998.

135.فضل الله علي فضل الله: **نظريات التنظيم الإداري**، المطبعة العصرية، الإمارات المتحدة العربية 1981.

136.فلاح حسن عداي الحسيني: **الإدارة الإستراتيجية**، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان 2000.

137.فهمي مصطفى : **مجالات علم النفس** ، جهاز مصر للطباعة ،القاهرة ،دون سنة.

138.قبلان يوسف محمد :**مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري** ،حقوق الطبع محفوظة للمؤلف ط2،1412.

139. الفاروق زكي يونس :**تنمية المجتمع في الدول النامية**، القاهرة الحديثة ،مصر،1967.

140.القبلان يوسف محمد: **مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري** ، شركة العبكان للطباعة والنشر ،ط2،الرياض 1412ه.

141.القطامين احمد ، زويلف مهدي: **الرقابة الإدارية** ،دار الحنين الأردن، ط1،عمان ،1995.

142.كامل محمد المغربي: **السلوك التنظيمي، مفاهيم و أسس سلوك الفرد و الجماعة في التنظيم**، دار الفكر للنشر و التوزيع، ط2، 1994، ص 242.

143.كشك محمد بهجت جاب الله :**المنظمات وأسس إدارتها**، دار الطباعة الحرة الأزاريطة، الإسكندرية 1995.

144.كلالدة طاهر محمود:**لاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية** ،دار زهران للنشر والتوزيع ،عمان الأردن،1997.

145.كنعان نواف : **اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)**، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع ط 5 ،عمان، 1998 .

146.كيت كينان: **أسس الإدارة الناجحة**،ترجمة مركز التعريب،نعمت سليمان ،الدار العربية للعلوم، ط1، لبنان، 1995.

147.كيث ديفير: **السلوك الإنساني في العمل**، ترجمة سيد عبد الحميد وحمد إسماعيل يوسف، دار النهضة العربية ، القاهرة، 1986.

148.لعبودي محسن:**الإدارة العامة،العملية الإدارية**،دار النهضة العربية،القاهرة،1995.

149.مؤيد سعيد السالم :**تنظيم المنظمات** ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2002 .

150.ماجدة العطية : **سلوك المنظمة : سلوك الفرد والجماعة** ، دار الشرق للنشر والتوزيع ، الأردن 2003 .

151.المجدوب طارق:**الإدارة العامة"العملية الإدارية والوظيفة العامة والإصلاح الإداري** ،الدار الجامعية للطباعة والنشر، بيروت ،2006.

152.محمد إسماعيل بلال:**السلوك التنظيم يبين النظرية والتطبيق**،دار الجماعة الجديدة،الإسكندرية 2005.

153.محمد بهجت جاب الله كشك: **المنظمات وأسس إدارتها** ،المكتب الجامعي الحديث ، ط1، الإسكندرية 1999.

154.محمد سعيد أنور سلطان :**إدارة الموارد البشرية** ،قسم إدارة الأعمال كلية التجارة ، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية ،2003.

155.محمد سعيد سلطان :**السلوك الإنساني في المنظمة** ،الدار الجامعية ،الإسكندرية،2002 .

156.محمد شفيق : **العلوم السلوكية" تطبيقات في السلوك الاجتماعي ومهارات التعامل والإدارة**"، المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية،1999 .

157. محمد شفيق ،حسن طنيب عبيدات ،محمد إبراهيم:**أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن ، 1998.

158.محمد شفيق:**السلوك الإنساني"مدخل لعلم النفس الاجتماع** الشركة المتحدة للطباعة والنشر والتوزيع القاهرة، 1995.

159. محمد عاطف غيث وعبد الله محمد عبد الرحمان: **علم الاجتماع التنظيم** ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، 1994.

160.محمد عبد الله عبد الرحيم:**أساسيات الإدارة والتنظيم**، كلية التجارة جامعة القاهرة، ط2، مصر 1992.

161.محمد عبد الوهاب:**السلوك الإنساني في الإدارة**،دار الفكر العربي ،مصر،1975.

162.محمد علي شهيب:**: السلوك الإنساني في المنظمة**، دار الفكر العربي ،مدينة النص،القاهرة، 1990.

163.محمد عودة :**أساليب الاتصال و التغير الاجتماعي**،دار النهضة العربية ،بيروت،1988.

164.محمد قاسم القريوتي : **نظرية المنظمة و التنظيم** ، ط1 ، دار وائل للطباعة و النشر ، عمان 2000 .

165.محمد محمود مهدي:**مدخل في تكنولوجيا الاتصال الاجتماعي**،المكتب الجامعي الحديث ،الأزاريطة الإسكندرية ، دون سنة نشر.

166.محمود السيد عبد الحليم:**الإبداع والشخصية** ،دار المعارف، القاهرة ،1971 ،.

167.محمود السيد أبو النيل: **علم النفس الاجتماعي**،الجزء الثاني،دار النهضة العربية، بيروت،1985.

168.مداس فاروق: **التنظيم وعلاقات العمل** ،دار مدني للطبع، ط1 ، الجزائر ،2002.

169.المدهون موسى و الجرزاوي إبراهيم : **تحليل السلوك التنظيمي** ، المركز العربي للخدمات الطلابية عمان، 1995.

170.المرسي جمال الدين: **الإدارة الإستراتجية للموارد البشرية:مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن21** الدار **الجامعية،2006.**

171.مزيان محمد : **مدخل إلى نظريات الاتصال المعاصر**، منشورات دار النشر،الجزائر،2002.

172.مساد محمود : **الإدارة الفعالة**،مكتبة لبنان الناشرون، لبنان، دون سنة نشر.

173.المصري احمد محمد: **التخطيط والمراقبة الإدارية**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية،2008 .

174.المصري احمد محمد:**الإدارة والمدير العصري**، دار النهضة العربية ،لبنان ،ط1،دون السنة.

175.مصطفى جميل: **فن القيادة العسكرية**، إدارة المطبوعات والنشر، القاهرة، 1962.

176.مصطفى حجازي: **الاتصال الفعال في العلاقات الإنسانية و الإدارة**، المركز العربي للتطوير الإداري دار الطليعة ، بيروت، 1986.

177.مصطفى محمود أبو بكر **:دليل التفكير الاستراتيجي و إعداد الخطة الإستراتجية** ،الدار الجامعية الإسكندرية،2000.

178.مصطفى محمود أبو بكر: **الموارد البشرية ، مدخل الميزة التنافسية** ،الدار الجامعية، الإسكندرية 2003.

179.مصطفى محمود أبو بكر: **دليل التفكير الإستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية** ، الدار الجامعية الإسكندرية، 2000 .

180.المغربي كامل محمد **:الإدارة-المبادئ و وظائف المنشاة مع إحداثه وتحديات القرن 21،** دار الفكر العربي ،الأردن،2007.

181.مليف إبراهيم : **تطور الفكر الإداري المعاصر**، آفاق الإبداع للنشر والإعلام، ط1، لبنان ، 1999.

182.منصور أميرة ، يوسف علي: **الاتصال والخدمة الاجتماعية** ،المكتب الجامعي الحديث،الإسكندرية 1999.

183.الموسوعي زمهرير منعم : **اتخاذ القرارات الإدارية مدخل كمي** ، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، ط1 ، عمان، 1998.

184. نجم ضياء الدين إبراهيم:**الجماعات الاجتماعية، المكتبة الجامعية** ،الإسكندرية، 2000 .

185.نجم عبود نجم: **أخلاقيات الإدارة في عالم متغير**، المنظمة العربية للتنمية الإداري، مصر، 2006 .

186.نصر المنصورة كاسر: **نظرية القرارات الإدارية:مفاهيم طرائق كمية إدارية**، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع عمان، 2000 .

187.نور يوهاي غازي محمد ، رحو إبراهيم : **نظم المعلومات المحسوبية**،دار المناهج للنشر والتوزيع عمان 1998.

188.هاشم هيثم : **مبادئ الإدارة**، مطبعة طربين،ط2، سوريا ، 1978.

189.هوشيار معروف: **القيادة والتنظيم**، دار الشؤون الثقافية العامة،، ط2، بغداد ،1992.

190.وصفي عقيلي عمر و قيس عبد علي مؤمن : **المنظمة و نظرية التنظيم** ، دار زهران للنشر والتوزيع عمان ، 1994.

191.يس عامر: **الاتصالات الإدارية و المدخل السلوكي لها**، دار المريخ للنشر، الرياض، 1995.

الرسائل الجامعية:

192.أل سعود فيصل بن عبد العزيز بن ناصر عبد العزيز "**مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات وعلاقتها بالرضا الوظيفي**"، ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية،كلية الدراسات الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض، (2009).

193.الأميري وليد حميد رشيد:"**تقييم وتطوير نظام أداء العاملين**"،دراسة حالة في مصرف الدجلة والفرات للتنمية والاستثمار ،رسالة ماجستير في إدارة الأعمال ، بغداد،(2009).

194.البقمي فيصل بن عبد العزيز بن سعي:"**واقع مشاركة المرؤوسين في عملية صنع القرارات الإستراتجية**" ماجستير غير منشورة ،جامعة الملك سعود ،كلية العلوم الإدارية ،قسم الإدارة العامة الرياض،(2008).

195.بن تونس الطاهر:" **أنماط القيادة واستراتيجيات اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية فرع علم النفس العمل والتنظيم، (1997).

196.بوعمامة اسماعب : "**حاجات تكوين إطارات المؤسسات الاقتصادية الجزائرية في استراتيجيات اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير في العلوم الاجتماعية، فرع علم النفس العمل والتنظيم (2001).

197.الحميضي صلاح الدين بن عبد العزيز بن محمد :"**عملية صنع القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي** " رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية ،كلية الدراسات الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض،(2007).

198.دحموني خديجة،" **متطلبات المعلومات لعملية اتخاذ القرارات**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، فرع الاقتصاد السياسي، الجزائر، (1999. 2000).

199.الدعليج عبد الرحمان بن محمد بن عبد الله :"**مدى توافر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمات التدريبية الأمنية وأثرها على تحقيق الأهداف**"، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة نايف كلية الدراسات الإدارية ،قسم العلوم الإدارية ،الرياض،(2008).

200.الذهبي جليلة عيدان: "**دور المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الاستثمارية** "،**دراسة في ضوء المدخل الاستراتجي لنظم إدارة الكلفة**" ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة لصناعة الزيوت النباتية أطروحة دكتوراه في المحاسبة ،كلية الإدارة والاقتصاد ،جامعة بغداد،(2001).

201.شامي صليحة:" **المناخ التنظيمي وتأثيره على الأداء الوظيفي للعاملين**" رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية ،جامعة بومرداس، الجزائر ،(2010).

202.عادل محمد زايد :"تحليل العلاقة المتوقعة بين أساليب مراقبة الأداء الوظيفي وإحساس العاملين بالعدالة التنظيمية"،:أطروحة دكتوراه ، وردت في المجلة العربية للعلوم الإدارية، العدد الثاني، المجلد الثاني، الكويت، (1990).

203.العامري عباس علي طاهر:" **تميم نظام و تقويم أداء العمليات الصحية باعتماد تقنية بطاقة الدرجات المتوازنة** "،دراسة تطبيقية في جامعة بغداد ،أطروحة دكتوراه فلسفة في إدارة الأعمال بغداد،(2008).

204.علي عبد الله:"**اثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية الاقتصادية حالة الجزائر**" ،أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائرالجزائر (1999).

205.قبقوب عيسى:" **المناخ التنظيمي وتأثيره على الرضا والأداء الوظيفي**"، رسالة ماجستير في علم النفس، فرع علم النفس العمل والتنظيم، الجزائر (2001).

206.الكعبي بثينة راشد :"**دور أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في ترشيد القرارات التشغيلية**" ،دراسة تطبيقية في الشركة العامة للصناعات الحديدية ،أطروحة دكتوراه في المحاسبة، كلية الإدارة والاقتصاد جامعة بغداد،(2003).

207.يبالة سميرة:" **المدير وعملية اتخاذ القرار في إطار إدارة المؤسسة**"، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية والتسيير، فرع إدارة الأعمال، الجزائر (2004).

المجلات:

208.جمال الدين الخازندار : **خصائص الإدارة في الشركات الكورية** ، مجلة الإداري مسقط ، معهد الإدارة ، العدد 40 ، 1990.

209.العتيبي آدم غازي: **أثر الولاء التنظيمي و العوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى العمالة التكوينية والعمالة العربية الوافدة في القطاع الحكومي في دولة الكويت** ، المجلة العربية للعلوم الإدارية جامعة الكويت ، المجلة 1 ، 1999.

210.محمد مبروك أبو زيد: **المحددات الثقافية التنظيمية و فاعلية النظام المحاسبي في ليبيا**، مجلة الدراسات، عدد 20،2005، www.dirasaat.com ، بتاريخ: 12 أوت 2006.

211.مزهود عبد المليك:"**الأداء بين الكفاءة والفعالية،مجلة العلوم الإنسانية**"،العدد1، جامعة بسكرة ،الجزائر 2001.

212. هيجان عبد الرحمان أحمد : **أهمية قيم المديرين في تشكيل ثقافة منظمتين سعوديتين (الهيئة الملكية للجبيل و ينبع و شركة سابك**، مجلة الإدارة العامة، العدد 74، الرياض ، معهد الإدارة العامة 1982 .

الملتقيات:

213.أحمد بوشناقة و أحمد بوسهمين : **أهمية البعد الثقافي و أثره على فعالية التسيير** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال في المؤسسات الاقتصادية ، جامعة المسيلة.

214.بروش زين الدين، قاسمي كفال : **إدارة التغيير و علاقته بثقافة المؤسسة** ، الملتقى الدولي حول التسيير الفعال للمؤسسات الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة الجزائر ، يومي 03 – 04 ماي 2005 .

215.بوزبرة خليفة: **السلوكات البيروقراطية في الإدارة الجزائرية** ، الثقافة والتسيير ، أعمال الملتقى الدولي ، 28–1992/11/30، الجزائر .

216. دعبس، سيري محمد: **الثقافة الشخصية ، دراسات في الأنتروبولوجيا و السيكولوجية** ، الملتقى المصري للإبداع و التنمية ، 1998.

217. عبد الله البريدي : **نحو فهم بنية الثقافة التنظيمية في التعليم التقني في السعودية كمدخل للتطور " دراسة استطلاعية "**، المؤتمر التقني الثالث ، المؤسسة العامة للتعليم التقني والتدريب المهني ،الرياض 11-2004/12/14.

الجرائد:

218. الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية،العدد24، 30ذي القعدة عام 1415هـــ.

المواقع على الانترنت:

219 .www . onsedz.ibda3.org/t171-topic. Hakimdjdj . 2014-06-14

مراجع باللغة الأجنبية:

كتب باللغة الأجنبية:

220.Alex Huochielle **: Psychosociologie des organisation**, Ed, d'organisation, paris, 1977.

221. Alix Machieeli, **les sciences de l'enformations et de la communication** ,Hachette supérieur paris ,1995.

222. Amado(G)**Cohesion organisationnel et illusion collective** revue française de gestion , n65 ,1988 .

223.Annie Bartholie **:Communication et organisations pour une politique général,**(cohérente et organisations), paris,1999.

224. Bonneu François L**'entreprise communicante,** démarches et methods de communication, ed laissons, paris,1991.

225.Brilman (M) : **Modéles culturels et performances économiques** : hommes et techniques, paris , 1982 .

226.Bro Uttal : **the coorporate culture** , in fortune , October N° 17 , 1983.

Carth Morgan: **Images of organization** , sage publications , 2end , ed London , 1997.

227. Chruden (HJ) and Sherman (AW): Reading in personnel management .1993 Chicago southwestern publishing company,

228. Deal(T) and Kennedy (A) : **corporate culture penguin** , London , 1982 .

229.Denis (H) : **Stratégie d'entreprise et incertitude environnementales** : design organisationnel , cultures , et technologie économica , 1990.

230.Denis benois : **information communication** , Edition d organisation paris,1992.

231.D'iribarne (p) : **la logique de l'honneur,** gestion des entreprises et traditions nationales, ed, seuil, paris, 1993.

232.Donald . f . Harvey : u,Columbus , Ohio : **Charles E.Merill publishing** , co , 1982

233.E.T.Hall , **Au delà de la culture** , ed , seuil , Paris , 1991.

234.Fayol(h) . Administratif industrielle e,m,a éditions. ALGER1990.

235.Gilles bressy et Christian kankoyt **: Economie d'entreprise**,4 edition Dalloz ,paris,1998.

236.Grand dictionnaire **: Encyclopédique la rousse** , T3, librairie la rousse ,paris,1984.

237.Hélène dénis,**stratégies d'entreprise et incertitudes environnementales** design organisationnel, culture et technologie, Ed Economica ,1990.

238. Hofested : **Relativié culturelle des pratiques et théories de l'organisation** , in revue française de gestion , N° 64 , Septembre – Octobre , 1987 .

239. Hofestede (G) : **cultures conséquences**: International différence in Work reloted values,sage, Beverly Hills, 1980.

240.Hofstede (G) : **Motivation , Ledershp and organization** , do american théories apply abroad ? Organization dynamics , summer , 1980 .

241.Hofstede (g) et Bolling (D) : **les differences culturelles dans le management** ,ed, d'organisation , Paris , 1987.

242.J.P.Helfer et M.Kalika et J.Orsoni :**Management : stratégie et organisation** , ed , Vuibert , Paris , 1998 .

243.J.Peters , Waterman P.H . **le prix de l'excellence** , Paris , ed , inter édition, 1983.

244. Jean Charles MATHE , Vincent CHAGNET ; **L Intention Stratégique et les divers types de performances de L entreprise de Gestion** , N22,Jan-Fév. 1999.

245.JHON R, Schermerhon, Joune s.G. Hunt, Richard N Osbrn **: comportement humain et organisation** , 2eme ed, Village mondial , Paris, 2002.

246.John P.Kotter et James L . Heskett : **le second souffle de l'entreprise culture et performances** , traduit par lanrence micolait , ed , d'organisation , Paris , 1993 .

247.Livian gèrè Frederik(Y): **Le pouvoir des enterprises**, Les éditions . Sans date et sans pays.ESF

248. M.thevent : **implication des personnes dans l'entreprise** , 3eme colloque , Euro maghrébin des ressources humines à Alger dans 6 et 7 Novembre 1999.

L individu dans son milieu de travail .psychologie :249.Maillet **Tendre** Ottawa Canada.1995. ; ED **et organisation**

250.Marie hellène , phalen :**la communication , gaid opérationnel pour la communication d'entreprise ,**paris K , 1989.

251.Maury (M) : **Economis et organisation de l'entreprise**, Ed fouche ,1979.

252.MOK ler R.**J the management control prooss** .prentice hall Englewood .chiffs N.J 1972 .

253. P.Morin et E. delavallée: **les manager à l'écoute du sociologue** ed,organisation, Paris, 2000 .

254.Pierre Morin et Eric delvallée**: le manger a l'écoute du sociologue** , Paris , ed organisation , Paris , 2000 .

255.Reitter (R)et outers : **cultures d'entreprise** , vuibert gestion , Paris , 1991 .

256.Simon H.A .**Administrative Behavior** 3 ed Fred press new 1976 .

257.Stratogor : **Politique générale de l'entreprise** , 3 eme , ed ,Dunod , Paris , 1997.

258. Thevent (M) : **Audit de la culture d'entreprise** , ed , d'organisation , Paris , 1986 .

259.thevent (Maurice): **la culture en neuf questions in , R . F . G** , N° 47-49 s/o , 1984.

260.Voir : Deal (R) and Kennedy(S) **: corporate cultured the mitos and nituals of corporate life** reading Ma , addison weskey m 1982 .

261.Voir : Ouchi W.R : théory Z : **How américan business can meet the japanese challenger reading MA** : Addison –wesloy 1982.

262.Well pascal :**communication oblige** , ed d'organisation, Paris ,1990.

263. YERT ,R .M MARCH. J.G.A **.behavioral theory of the firm prentice hall**.INC .Englewood cliffs .N.J 1963 .

دراسات أجنبية:

264.Brunson , Nile **" Deciding For Responsibility And Legitimating - AlternativeInterrelations Of Organizational Decision Making** "(1990) .

265 .Hall , James Barry and Joseph harder, "**systems, group & organizational studies performance appraisal** "(mar,1989).

الملاحق

الملاحق

ملحق رقم (1) وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر 2 " ابو القاسم سعد الله "

كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية رقم الاستمارة:.....

قسم علم الاجتماع تاريخ الاستمارة:.....

الموضوع

القرار الإداري وعلاقته بأداء العمال داخل المنظمة

"دراسة ميدانية بكل من الإقامة الجامعية العناصر– ببرج بوعريريج – "

و" الإقامة الجامعية 1000 سرير – بخميس مليانة – "

أطروحة دكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل

إعداد الطالبة **تحت إشراف**

ايطاحين غانية أ. د. رتيمي الفضيل

ملاحظة : معلومات هذه الاستمارة سرية ولا تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

السنة الجامعية:2014–2015

الاستمارة

1 - الجنس : - ذكر ☐ - أنثى☐
2 - السن : .....
3 - المستوى التعليمي : .....
4 - المنصب الحالي الذي تشغله : عون إداري ☐ عون تنفيذ ☐
5 - الأقدمية في المؤسسة : .....
6 - كيف تم التحاقك بهذا المنصب ؟ عن طريق تقديم طلب ☐ عن طريق مسابقة ☐

بواسطة شخص تعرفه ☐

بيانات أولية حول القيادة الإدارية و المشاركة العمالية في اتخاذ القرارات

1- من المسؤول عن اتخاذ القرار داخل المؤسسة؟

المدير العام ☐ المشاركة العمالية ☐

أخر حدد.....

2- هل تواجه مؤسستكم مشكلات في عملية اتخاذ القرارات ؟

دائما ☐ أحيانا ☐ نادرا ☐

3- ما نوع هذه القرارات ؟

التوظيف ☐ خاص بالإنتاج ☐

أخرى بالتسيير اليومي ☐ خاصة بالمصير المؤسسة ☐

أخرى حدد .....

4- هل يشارك العمال في عملية اتخاذ القرارات ؟

☐ نعم ☐ لا

في حالة نعم ما هي القرارات التي يشارك فيها العمال ؟

قرارات خاصة بالعمل ☐ قرارات خاصة بالإنتاج ☐

أخرى حدد:.....

في حالة لا ما السبب ؟

رفض المدير □ رفض العامل المشاركة □

أخرى حدد.....

5- ما هي الأساليب المستخدمة من طرف القادة في اتحاد القرارات ؟

الإقناع □ الإجبار □ المناقشة □

6- هل يصدر المدير قرارات لحل مشاكل العمال ؟

□ نعم □ لا

في حالة نعم نوع المشاكل التي يصدر القرارات فيها ؟

مشاكل العمل مشاكل الإنتاج

مشاكل الشخصية مشاكل أخرى

أخرى حدد.....

في حالة لا لماذا:.....

7- ما هي الطرق المستعملة لإعلامكم عن القرار ؟

إعلان عقد اجتماع أخر ما هو.....

8- هل أنت راض عن القرارات التي تصدر في مؤسستكم ؟

نعم لا

في حالة نعم لأنه ؟

يخدم مصالح المؤسسة يناسبك

قرار صائب يرضي الجميع

سبب أخر.....

في حالة لا ما هي القرارات غير مرضية ؟

قرارات خاصة بالعمل خاصة بالإنتاج طرد □

تغيب □ خصم من الأجر □

أخرى :.....

9- في حالة صدور قرار لا يرضيك تلجأ إلى ؟

الاحتجا□ إضرا□ تغ□

المناقش□ اللجوء إلى النقابة خضوع إلى الأمر الواقع

10- ما دو ر القيادة في عملية اتخاذ القرارات ؟

صياغة القرار □ ترجمة □ مشاركة فيه □

صنع القر□ إقرار□ فرضه على العمل □

11- هل تتلقون تحفيزات من قبل القيادة بغية العمل و المشاركة في اتخاذ القرارات ؟

نعم □ لا □

إذا كان نعم ما نوعها ؟

تحفيزات ما□ة تحفيزات مع□ية ارتقاء في المنص□ب

في حالة لا لماذا ؟.....

12- هل للعمال الحق في تقديم الاقتراحات أثناء اتخاذ القرارات ؟

□م □

في كلتا الحالتين لماذا:.....

13- ما هي الطريقة التي تراها مناسبة لاتخاذ القرار ؟

من طرف المس□ل من طرف الإطار□ المشاركة العمالي□

أخرى:.....

الثقافة التنظيمية ودورها في تحسين أداء العمال

14-ما نوع جو العمل الذي تعمل فيه مع رئيسك؟

- عدم وضوح طبيعة العمل الذي تقوم به □

- كثرة تدخل الآخرين في عملك □

- تشعر بزيادة اعتمادك على الآخرين □

- يتم تكليفك بأعمال متناقضة من عدد من الرؤساء□

15- هل ترى أن قيادتك الإدارية تعمل على بناء جو للعمل الجماعي؟□ نعم□ لا

إذا كان نعم بما يتميز هذا الجو.....

إذا كان لا بما يتميز هذا الجو ؟

.....

16- في معاملة رئيسك لك، من هم الأشخاص الذين يفضلُ العمل معهم ؟

المبادرين لتجديد العمل□ القادرين على التعاون معهم□

الموالين لهم □ الأقدر لتحمل المسؤولية□

أخرى حدد:.....

17-هل رئيسك يوفر لك الجو المناسب لمناقشة خلافات العمل علنا ؟ نعم□ لا□

في حالة لا هل يؤثر ذلك على تأديتك لعملك؟ نعم□ لا □

18-كيف يعمل رئيسك على حل الخلافات الداخلية بين العمال ؟

التدخل باستخدام السلطة□ بإرضاء الأطراف و تجنب الخلاف□

عن طريق النقاش□ بمعالجتها □

أخرى حدد:.....

19-هل يعمل قائدك الإداري على تنظيم عملك؟ نعم□ لا□

- إذا كان نعم، هل يتم ذلك من خلال؟

برنامج فريق العمل الذي تنتمي إليه□ حسب بطاقة منصب العمل□

ليس هناك برنامج□

20- هل المؤسسة تلبي كل المتطلبات داخل التنظيم ؟

□نعم □ لا

في حالة لا مارد فعلك ؟

البقاء في الم□ل البقاء المؤ□ل

الانتقال من العم□ الاست□الة

أخرى حدد .....

في حالة نعم كيف يؤثر عليك.....

21- هل الوسائل مناسبة لانجاز المهام ؟

□نعم □لا

في حالة لا ما رد فعلك ؟

عدم الر□ا اللام□الاة

الر□ض صعوبة التلاؤم مع الجو الم□ل

في حالة نعم كيف يؤثر عليك.....

22- هل تشعر بالولاء و الانتماء للجماعة ؟

□م □لا

في حالة لا
لماذا.....

23- هل هناك توازن في توزيع الوظائف؟

نع□ □

إذا كان لا ما رد فعلك ؟

عدم الر□ا اللامبالا□

الرفض صعوبة التلاؤم مع الم□ل

في حالة نعم ما رد فعلك؟.....

في حالة نعم كيف يؤثر في مهامك.....

24-متى تجد حرية في العمل؟

كلما أردت ذلك في غياب رئيسك عن العمل

كلما غابت الرقابة الإدارية عنك

أخرى حدد:.....

25-ما هو الشيء الذي تتمناه أن يتغير في ظل جو العمل الذي تعمل فيه مع قائدك الإداري؟

نظم و إجراءات العمل طريقة معاملتك

أسلوب رقابته عليك جماعة العمل

أخرى حدد:.....

26-هل ترى أن رئيسك يتميز في تسييره بالأسلوب الديمقراطي؟ نعم لا

يعتبر تبادل الآراء مضيعة للوقت - إذا كان لا، هل يتميز بـ ؟

يحرص أن يكون المتحدث الرسمي على العاملين تركيز السلطة في يده

إذا كان نعم هل يتميز بـ ؟ تنفيذ القوانين بمرونة

يشجع المبادرة يعبر عن آراءه ومناقشتها

27-كيف ترى إجراءات العمل المتبعة من طرف قائدك الإداري؟

روتينية معيقة للعمل هرمية

تشجعة مرنة مشكلة

28-على أي أساس تقوم العلاقات مع زملائك و قائدك الإداري في العمل ؟

التزلف الصراحة الحذر

الاتصال أثناء اتخاذ القرارات ودوره في تحسين الأداء

29-هل توجد مصلحة اتصال على مستوى مؤسستك؟ نعم لا

30-ما هي الوسائل المعتمدة في عملية الاتصال داخل ألمؤسستك؟

رسمي □ إعلانات □ اجتماعات □

تقارير □ فاكس □ هاتف □

31-كيف هي علاقتك مع مسؤولك المباشر؟

حسنة سيئة لا باس بها

32-هل تصلك المعلومات من مسؤولك المباشر واضحة ؟ نعم □ لا □

في حالة لا هل يؤثر ذلك على أدائك للعمل؟ نعم □ لا □

33-هل العلاقات الاتصالية التي يعمل رئيسك على تنميتها هي ذات طابع ؟

أخذ □ تشاور طرح الاقتراحات □ الأفكار علاقة رسمية فقط

أخرى حدد:.....

34-هل اتصالك مع قائدك الإداري و مع العمال يعمل على ؟

توسيع تطلعاتك وإبداعاتك يساعد على إنجاز العمل جماعيا

بخلق جو من التفاهم و الانسجام يزيد من تحسين أدائك للعمل

أخرى حدد:.....

35-هل تعمل قيادتكم الإدارية على فهم ودراسة ؟

استفساراتكم حول العمل □

تقاريركم و شكاويكم □

اقتراحاتكم و أفكارك □

36-عند ظهور مشكلات عمل هل تجد سهولة في مناقشتها مع رؤسائك ؟

نعم □ لا □

في حالة لا هل يؤثر ذلك في تأديتك لمهامك ؟ نعم □ لا □

37-هل سبق لك أن قدمت اقتراحات في مجال العمل ؟ نعم □ لا □

– إذا كان نعم ، كيف كان رد فعل مسؤولك على هذه الاقتراحات؟

لم يعر□ اهتمام أخذ بعضها □ أخذها كلها □

38–هل رئيسك يشرك العاملين في التسيير ؟ ن□ □ي

– إذا كان نعم، هل يكون ذلك عن طريق؟

عن ط□يق التمثيل النقابي □صال شخصي نقاش م□ترك

أخرى حدد:.....

39–هل علاقتك مع مسؤولك تقوم على أساس؟

التفاهم□ التشاور الاصطدام من □ن لآخر

الحذر و الحيطة من ال□رفين

40–هل يطلعك رئيسك على التغييرات الجديدة في طريقة العمل ؟

□ أحيانا □ أبد □ دائما

دعم تأييدك لها – إذا كان يطلعك هل يعمل □ى ؟

إطلاع شكل□ بها أخذ آرائك و مبادرتك□

41–هل رئيسك يعتمد على توجيه سلوكك من خلال ؟

تقديم حوافز □ فرض□عقوبات مادية شرح معايير□السلوك

التهديد و□واعيد

الرقابة الإدارية و وعلاقتها بالأداء

42–هل هناك رقابة داخل المؤسسة ؟ □عم □ □ لا □

في كلتا الحالتين لماذا.....

43–من يقوم بعملية الرقابة ؟

ال□ير أعضاء مخت□ون مسئول أخرمن هو.....

44–كيف تتم عملية الرقابة داخل المؤسسة؟

بطريقة مباشرة عن طريق هيئة موكلة بالر□بة

بطريقة غير مباشرة "وجود عيون بين العمـ"

45-ما نوعية الرقابة داخل مؤسستك؟ صارـة غير صارـة

46-هل هناك رقابة فجائية في مؤسستك؟ □عم □لا

47-كيف يكون تصرفك أثناء الخضوع لعملية الرقابة؟

تعمل بجـ تشعر بالـاحة تشعر بالتوتر والـلل

48-هل هناك اتصال بينك وبين القائمين على عملية الرقابة؟ □نعم □ لا

49- هل مسؤولك المباشر يسمح بمجال لحرية المحاولة و الخطأ ؟

□عم □ لا □ أحيانا

كيف ذلك في كل الحالات ؟

.....

50- متى يكون العقاب ؟

عند الغيـاب الـاخر تأخر الانـاز

عدم الانـاز إهمال الـمل تخريب الوـائل

عدم احترام قوانين المؤـسة

أخرى حدد.....

51- كيف يكون العقاب ؟

بالـرد إقالته من المنـب

خصم من الأـر فرض غرامة ـية

أخرى

حدد.....

52- ما نوع العلاقة التي تجمعك مع رئيسك؟

قـابة صـاقة مطـحة ـمل

أخرى

حدد.....

53- هل أنت راض عن منصب عملك ؟

□نعم □لا

في كلتا الحالتين لماذا.....

54- هل لاحظت تحسن في أداء العملين ؟

□نعم □لا

في حالة نعم ما هو السبب ؟

قرارات□يدة وسائل متـ□ورة تطبيق امثل للبرامج و القـ□اعد

سبب أخر ما هو؟ :.....

في حالة لا ما هو السبب؟

خلافا□ سوء اتخاذ القرا□ات

غموض التسـ□ير سوء التـ□يم

أسباب أخرى ما هي:.....

55-يقال أن المشكلة الأساسية للمؤسسة الجزائرية تكمن في اتخاذ القرارات ما رأيك في ذلك؟

.....

.....

.....

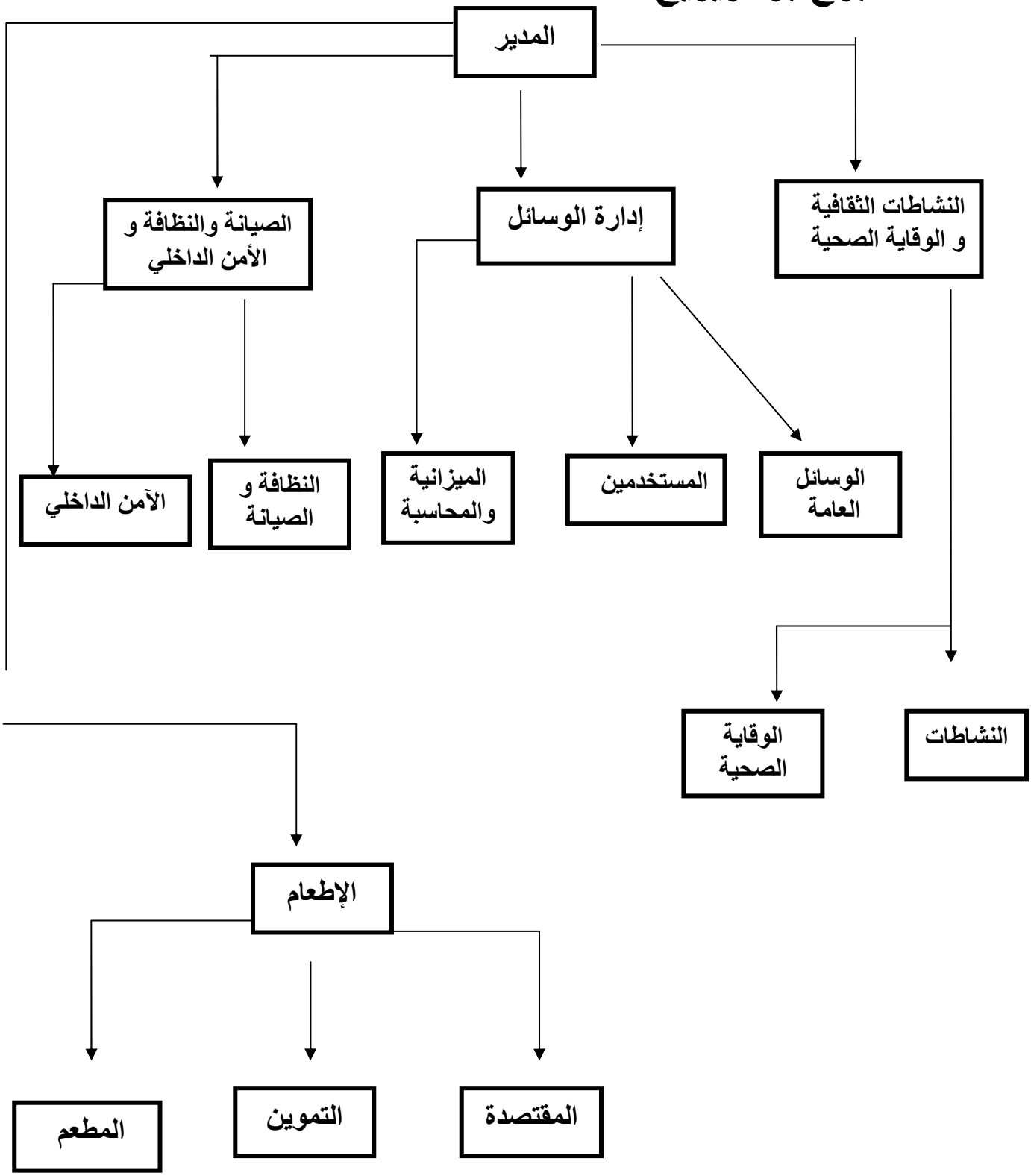
ملحق رقم (2)
دليل المقابلة

السن:
الجنس:
الاقدمية:
الوظيفة: تاريخ
المقابلة:

- ما هي أسباب اختيارك للعمل في هذه المؤسسة(سبب توظيفك)؟
- كيف هي إجراءات اتخاذ القرار؟
- هل تواجه المؤسسة مشاكل في عملية اتخاذ القرار؟
- ما تقييمك للقرارات مبدئيا؟
- أين تظهر فعالية دورك داخل المؤسسة أثناء اتخاذ القرار ؟وكيف يتم تقييم ذلك الدور من طرف الرئيس؟
- في حالة عدم الموافقة على القرار ماذا تفعل؟
- ما نوع جو العمل الذي تعمل فيه مع العمال الذين تترأسهم؟
- كيف هي علاقتك مع العمال؟
- هل تسمح للعمال بإبداء آرائهم في العمل؟
- كيف هي سياسة توجيهك لسلوكات العمال الذين تترأسهم؟
- كيف تؤدي مهامك في العمل ؟
- هل هناك اتصال بينك وبين العمال؟ وكيف يتم ذالك؟ وما هي طرق و وسائل الاتصال؟
- هل هناك رقابة دائمة على العمال؟وما تقييمك لتلك الرقابة؟
- في حالة ارتكاب الأخطاء كيف تتم معاقبة العمال؟
- هل للقرار علاقة بأداء العمال؟ وضح ذالك؟
- كيف يمكن للرقابة أن تطور الأداء في العمل؟
- هل لعملية الاتصال دور في تحسين الأداء؟ كيف ذالك؟
- هل لاحظت تحسن في أداء العمال؟ وضح ذالك ؟وكيف تقيم أداء العمال داخل العمل؟

ملحق رقم (3) :

الهيكل التنظيمي للإقامة الجامعية العناصر – برج بوعريريج



ملحق رقم(4):

المخطط الإداري للإقامة الجامعية 1000 سرير – خميس مليانة–