

جامعة الجزائر – 2 –

أبو القاسم سعد الله

كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية

قسم علم الاجتماع و الديمغرافيا

تخصص علم اجتماع تنظيم و عمل

الموضوع:

ظروف صناعة القرار و أثرها على أداء المنظمة

دراسة ميدانية لمؤسسة (S .D .C) الجلفة.

رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم و عمل

تحت إشراف الأستاذة:

أ.الدكتورة ثريا تيجاني

إعداد الطالب:

زرنوح أمحمد

السنة الجامعية: 2015/2014

الإهداء

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا فيه ملئ السموات والأرض وملئ ما شاء ربنا
من شيء بعد .

أهدي ثمرة عملي المتواضع هذا الذي ينم على قدر يسير من البحث
والتقصي إلى أعز مخلوقين تاقت نفسي لزوم صحبتهما.

أمي الغالية التي آثرت على نفسها إلا أن ترى في نفسي ذلك الرجل الذي
يدلي ولو بقدر صغير في نهل العلم والاعتراف من روافده النابعة الصافية .

إلى روح أبي الغالي رحمة الله عليه الذي أرى فيه نفسي إن هي عزمت
وارتقت في مشارف العلم والمعرفة .

إلى زوجتي الغالية كلثوم وإخوتي وزوجاتهم .

إلى كل من شاركني في إتمام هذا العمل حلوه ومره.

إلى كل الأحباب و الأصدقاء دون استثناء.أهدي هذا العمل المتواضع

{ربنا تقبل منا إنك أنت السميع العليم}

زرنوح أحمد

كلمة شكر

نحمد الله عز وجل ونشكره على نعمة العلم التي أنعم بها علينا ووفقنا في

دراستنا

نتقدم بالشكر الجزيل إلى كل من ساعدنا على انجاز هذه الرسالة من قريب أو بعيد، ونخص بالشكر والتقدير الأستاذ الدكتورة ثريا تيجاني التي تفضلت بإشرافها على هذه الرسالة وعلى ما قدمته لي من نصائح ومعلومات وتوجيهات، وكذلك أساتذة كلية العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية قسم علم الاجتماع والديمغرافيا الذين لم يبخلوا علينا بعلمهم وبكل ما يعرفونه، وكذلك نتوجه بالشكر والتقدير إلى عمال الإدارة بديرية التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة.

زرنوح أحمد

مقدمة:

يشهد العالم تحولات وتغيرات كثيرة في تركيب المجتمعات والمنظمات تمثلت بالنمو الاقتصادي السريع، واعتماد أسلوب التنمية والتطوير نحو مستقبل أفضل، وهذه التغيرات لم تحدث نتيجة لزيادة رأس المال أو استخدام التكنولوجيا في المنظمات فحسب، بل بالدرج الأولى من خلال القوى البشرية العاملة في هذه المنظمات، فالعنصر البشري المؤهل والمدرب والكفاء هو أهم عناصر الإنتاج وفي هذا السياق فهي بمثابة المكان الذي تتلاقى فيه الأفكار التي تسمح بالوصول إلى نظريات تفسيرية ووصفية التي تنشق من خلال التطبيقات الإدارية، إذا المنظمة هي المكان الذي تمارس فيها طرق التسيير العقلاني الموجه لبلوغ الأهداف الاقتصادية أو الاجتماعية. التي تكلم عنها **جيمس تومبسون** وسماها بالرشد التنظيمي الذي يخضع لمنطق الرشد.

ينصرف صنع القرار (prise de décision) إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات، وتصميم السياسات، ورسم الخطط والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تتسبب إلى التنظيم، أو المنظمة، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه، ويتأثرون به، لذا عملية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبتدئ من إثارة مشكلة، مروراً بجمع المعلومات، إتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار، وقد أكد **هربرت سايمن Herbert Simon** هذه المراحل حين اعتبرها محصلة يستخلصها الفرد من مجموعة من البدائل المتاحة .

يقول الدكتور **حسن حريم** عن عملية صنع القرار "عملية صنع القرار لا تقتصر عملية صنع القرارات على وظيفة دون غيرها من الوظائف الإدارية، بل تتغلغل في التخطيط والتوجيه والرقابة." (1)

إن عملية اتخاذ القرار ولكثرتها في المنظمة لا تتخذ عادة من قبل فرد واحد، بل يساهم فيها العديد من العمال و في أماكن مختلفة من الهرم التنظيمي وفي مراحل

(1) حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 87.

مختلفة من عملية اتخاذ القرار، وهذا ما أشار إليه تشسر برنارد في نظرية التعاون والتي هي من أكثر النظريات تأثيراً في ميدان الإدارة حيث بين أن التنظيم يقوم على أساس تعاون مقصود وهدف، وتفاعل بين المرؤوس و شخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشكلاتهم، لأن السلوك مدخل لفهم الفرد أو الجماعة داخل المنظمة، والتفاعل سلسلة متبادلة من الاتصالات، وهذا ما تطرقنا له في النظرية الاجتماعية والمتعلقة التي أثارها كل من العالم جورج هيربرت ميد والعالم جوفمان، ونذكر على سبيل المثال: الرؤساء والمدراء، والاستعانة بالخبراء والفنيون والمستشارين وغيرهم، فهؤلاء باستطاعتهم تزويد القيادة بالمعلومات الفنية والمقترحات والإرشادات والأفكار، فاتخاذ القرار هو حصيلة جهود مشتركة للفاعلين داخل المنظمة.

ومن ذلك يمكن أن نخلص إلى أن هناك مجموعة ظروف التي تؤثر على فاعلية صنع القرار وترشيده، ومن ثم اتخاذه، سوى تعلقت بظروف العمل (الفنية، البشرية، المالية، وحجم المنظمة، والهيكل المعماري...)، أو نظام المعلومات (كمية المعلومات، حضور المعلومة، الوقت، وضوح المعلومة)، النمط القيادي (نوعية القرار، الأساليب الحوارية، نوعية الاتصال)، أو مبدأ توسيع المشاركة للعمال (اللجان، مشاركة العمال، الخبراء، الشكاوى).

ومن المؤثرات في صنع القرارات قيم الفرد واتجاهاته والتي تعمل على مواجهة مشكل معين تتطلب إيجاد حل لها وتؤثر في صنع القرارات مثل: قيم الفرد واتجاهاته ومدركاته، شخصية القائد، الدافعية لتحقيق الذات، المسؤولية الأخلاقية والاجتماعية والقانونية.

ومن العوامل التي تؤثر في صنع القرار أيضاً نوعية الأداء، أكان أداء داخلي من استغلال الموارد المتاحة والسرعة في تنفيذ المشاريع وتحقيق جودة الخدمات، أو أداء خارجي يمس المتغيرات المحيطة بالمنظمة وكيفية استغلالها لتفعيل القرار المناسب حتى تتكيف وتتسجم مع البيئة الخارجية.

ولعل الأداء المتعلق بالأفراد هو العامل الرئيسي الذي يؤثر في عملية صنع القرار، وذلك من خلال أنشطة يسعى الفرد لتحقيقها للمنظمة، والتي تعود عليه

بالمفعمة كالأفضاء، وروح المبةأارة، والولاء للمنظمة، وتحمل المسؤولة... الخ، ونظرية الأهداف Goal Setting Theory المفصلة في الفصل الرابع تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء كل هذه العوامل نسعى لتوضيحها، والموضوع يندرج ضمن تخصصنا المتمثل في " التنظيم و العمل " وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة. والتي تقتضي أن يقوم الطالب بإعداد بحث ميداني لاستكمال مساره الدراسي وللحصول علي شهادة الدكتوراه في علم الاجتماع تنظيم وعمل، ولهذا الغرض اخترنا موضوعا ذا علاقة مباشرة باختصاصنا المتمثل في "التنظيم والعمل"، وبالنظر إلى الجوانب المعقدة ذات العلاقة بتطور المنظمة الجزئية ارتأينا أن نحصر مجال البحث بحيث نتناول بمزيد من التفصيل مسألة ظروف صناعة القرار وعلاقتها بأداء المنظمة

ولإلقاء الأضواء الكافية على هذا الموضوع، قسمنا البحث إلى جزئين أساسيين أولهما ذا طابع منهجي ونظري وثانيهما ذا طابع ميداني.

يعالج الإطار النظري الفصول التالية:

الفصل الأول: يبحث في الإطار المنهجي للبحث و عناصره الآتية: أسباب اختيار الموضوع، الإشكالية، الفرضيات، أهداف البحث، أهمية البحث، منهج الدراسة، تحديد المفاهيم والمصطلحات، صعوبات البحث، المقاربة السوسيولوجية والدراسات السابقة، صعوبات البحث.

الفصل الثاني: يعالج أوجه نشاطات (عمليات) المنظمة، حيث قسم إلى مبحثين المبحث الأول تطرقنا فيه إلى ماهية المنظمة ومكوناتها، وعمليات التسيير المنظمة. أما المبحث الثاني يدور حول مفهوم القيادة وأنواعها، ونماذج تحليل أنماط القيادة، ونظريات القيادة.

الفصل الثالث: هو جوهر الدراسة فتطرقنا صناعة القرار ففي المبحث الأول وضحنا مفهوم صنع القرار ثم شرحنا معنى اتخاذ القرار وأهمية القرار، مضمون القرار والموقف منه، ظروف اتخاذ القرار، أما في المبحث الثاني ركزنا على أنواع القرارات وفق مستويات تنظيمية وأنماط قيادية، وفي المبحث الثالث: تحديد

المشكلة، تحليل المشكلة وجمع المعلومات، تحديد الحلول البديلة وتقويم البديل، اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه وفي الأخير وضحا العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

الفصل الرابع: فهو عملية الأداء في المنظمة ويتناول الأداء من حيث التعريف وأقطاب الأداء، والبعد الإستراتيجي، وأنواع الأداء، والعوامل المؤثرة في الأداء، وطرق وأهداف تقييم الأداء، ومظاهر الأداء الجيد ومعوقاته، أما المبحث الثاني فيدور حول خطوات و مظاهر ومعايير ومشاكل ونتائج تقييم الأداء، وبعض نظريات الأداء.

وفي الجانب الميداني من البحث فيشتمل على أربعة فصول هي:

الفصل الخامس: يتعلق بتقديم المعطيات الخاصة بميدان البحث من لمحة عامة عن مؤسسة سونلغاز ثم مديرية التوزيع بالجلفة وهيكله التنظيمي والعينة ومواصفاتها، والمنهج المتبع، والتقنية المتبعة وخصائص أفراد عينة الدراسة.

الفصل السادس: يتطرق إلى تحليل معطيات الفرضيات، حيث نستعرض في المبحث الأول الظروف المتعلقة بالأداء في المنظمة والمبحث الثاني يتطرق إلى نظام المعلومات وعلاقته بالأداء،

الفصل السابع: فيعالج نمط القيادة ومشاركة العمال ومعامل بيرسون، وقسم إلى مبحثين الأول يتطرق لنمط القيادة وعلاقته بالأداء، والمبحث الثاني فجاء فيه معامل بيرسون لأثر ظروف صناعة القرار والأداء في المنظمة.

الفصل الثامن: من دراستنا فيعالج النتائج النهائية، وقسم كما يلي: المبحث الأول يفسر نتائج الفرضية الأولى والثانية، والمبحث الثاني للفرضية الثالثة والرابعة، والمبحث الثالث يشمل استنتاج معامل بيرسون، والاستنتاج العام، والتوصيات والاقتراحات المقدمة وختمنا رسالتنا بالخاتمة التي حوصلة ما توصلنا إليه من نتائج قيمة.

الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار المنهجي والنظري للدراسة

1_ أسباب اختيار الموضوع

2_ أهداف الدراسة.

3_ أهمية الموضوع.

4_ الإشكالية.

5_ الفرضيات.

6_ تحديد المفاهيم.

7_ الدراسات السابقة.

8_ النظرية الاجتماعية.

9_ صعوبات الدراسة.

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1-أسباب اختيار الدراسة :

إن تطور مجتمعات في كل المجالات التكنولوجية والفنية انعكس على تطور جميع المنظمات ونموها الاقتصادي وشكلها القانوني وطبيعة العلاقات السائدة من الداخل والخارج، حيث بدأت تظهر مشكلة صناعة القرار بوضوح وبشكل حاد مع تعقد التنظيم وتعظيم الأهداف من جهة، وتطور ونمو المنظمات من جهة أخرى، لذا ازدادت معه أهمية دراسة كيفية صناعة القرار. ويرجع سبب اختياري لهذا الموضوع إلى :

- الاهتمام والقناعة الشخصية للموضوع.
- اعتبار ظروف صناعة القرار داخل التنظيم قوة أساسية داخل الإدارة وسيرها
- التعرف عن العلاقة الموجودة بين المرؤوس والمرؤوسين.
- التعرف عن الأهمية التي توليها المنظمة الجزائرية لموضوع صناعة القرار.
- محاولة معرفة التنظيم الرسمي وكيفية تأثيره على صناعة القرار، أم أن هناك ظروف أخرى تتحكم في صنعه.
- محاولة معرفة المشاكل التي يعاني منها العمال جراء صدور قرارات غير رشيدة، وردة فعلهم عن ذلك.
- معرفة التحولات الحديثة في عملية اتخاذ القرارات و نظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثر فيها.

2-أهداف الدراسة :

- محاولة الوصول إلى نتائج عملية تبين واقع صناعة القرار الإداري، وعلاقته بالاتصال والأداء، والنماذج القيادية في المؤسسة.

- محاولة معرفة الظروف الفنية والمادية لصناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة.
- محاولة معرفة ظروف العمل عند صناعة القرار المؤثرة على عملية الأداء
- محاولة تحليل جميع الاتجاهات المختلفة للمشاركين في صناعة القرار داخل المنظمة .
- محاولة معرفة واقع الأداء داخل المنظمة، ومدى إسهامه في صناعة القرار .
- محاولة الاهتمام أكثر بالجانب الإنساني للسلوك التنظيمي، وتثمين المورد البشري.
- محاولة الكشف عن أهمية العوامل المؤثرة في صناعة القرار، وفعالية القيادة في المنظمة، أو في قيادة عملية التغيير.
- محاولة الكشف عن أهم العوامل الاجتماعية في فعالية القيادة في المنظمة، أو في قيادة عملية صنع القرار.
- محاولة معرفة وضع المنظمة، وفلسفتها، وخلفياتها، وفلسفتها المطبقة، وإمكانياتها المادية.

3- أهمية الدراسة :

إن البحث في هذا الموضوع يكتسب أهمية بالغة للمنظمات الجزائرية صناعية، سواء كانت تجارية أو خاصة، خصوصاً تلك التي توظف حجم كبير من العمال، وعملية صناعة القرار ذات أهمية كبرى، ولا تكاد تخلوا مؤسسة مهما كان حجمها، أو مجال نشاطها، حيث أن تثمين دور المشاركين في صناعة القرار، والعناية بهم، وتحفيزهم، وتوفير الكفاءات لشغل الوظائف باستخدام تقنيات وطرق علمية حديثة ومعايير موضوعية، هو السبيل الأمثل للتطور وتحقيق الأهداف التي تسعى المنظمة للوصول إليها.

4-الإشكالية:

تعتبر المنظمات المكان الرئيسي لإشباع مختلف الحاجات والخدمات والمتطلبات الإنسانية في أي مجتمع، وهي تسيطر على ثروات المجتمعات، ويعمل لديها نسبة كبيرة من أفراد المجتمع. وهكذا تؤثر إلى حد كبير على الجوانب الاقتصادية والاجتماعية والثقافية،.. وباختصار تتغلغل المنظمات وتؤثر في شتى جوانب ومجالات حياة الأفراد والمجتمعات..⁽¹⁾، بيد لنا أن المنظمة تعمل على إشباع الفرد من الناحية البيولوجية وترفيهية والنفسية والفكرية، وتعتبر المنظمة اليوم عضوا فاعلا في المجتمع الذي نعيش فيه، فهي عبارة عن نظام مفتوح تربطها بالمجتمع علاقة مستمرة تتميز بالأخذ والعطاء والتأثير والتأثر، فالمنظمة تحصل على مدخلات من موارد بشرية، وتكنولوجيا، وأنظمة، ومواد أولية، ومعلومات. وتطرح المنظمة في المجتمع مخرجاتها في شكل سلع وخدمات لتسويقها.

إن الاهتمام بمجموعة الموارد الموجودة داخل المنظمة سواء كانت مادية أو تقنية وتبعا لتفكير جديد يركز على العنصر البشري كفاعل محرك قادر على إحداث التغيير المرغوب فيه، قصد الوصول إلى الأهداف المرجوة التي تحويها القيادة الإدارية كعملية جوهرية من أكثر العمليات تأثيرا في التسيير والتنظيم، فمهما تطورت المنظمة من حيث مواردها وهياكلها وتقنيات تسييرها، يبقى عليها الاهتمام بالقيادة التي تصنع القرارات المناسبة لها، باعتبارها من المواضيع التي كانت ومازالت محل اهتمام العلماء والأخصائيين في ميدان علم الاجتماع التنظيمي، والإداري، وعلم النفس، عند دراستهم للسلوك الاجتماعي، كيف لا وعملية صنع ثم إتخاذ القرار هي إحدى أهم العمليات الأساسية والديناميكية بالنسبة لأدوار ومهام كل من القادة والمرؤوسين في أي منظمة، وذلك بوضعها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج التي تتم داخل المنظمة، بل يتعد ذلك إلى علاقة المنظمة بالمجتمع أو البيئة المحيطة، وتزداد أهمية صنع القرار كلما زاد حجم المنظمة

¹ (حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، ط1، دار ومكتبة الحامد، عمان، الأردن، 2006، ص 15.

وتعقدت وتشعبت جوانب نشاطها، وتكثف اتصالاتها بالجمهور، وتكتسب مشكلاتها عند إذن أبعاد وأعماق جديدة، بل وأن بعض المحاولات الخاصة لتعريف الإدارة يجعلها مرادفة تماماً للعملية الإدارية وأساس القيادة الإدارية وهي عنصر جوهري بل إنها أبرز ما تميز القيادة الإدارية، وهي من أصعب العمليات لما يترتب عليها من توظيف الموارد البشرية والمادية، والتي يمكن أن يقاس في ضوءها كفاءة الرؤساء. وقدراتهم على تحمل المسؤولية في الأمور المختلفة، حيث تعبر عن الاختيار العقلاني لأنسب بديل الذي يواجه الموقف أو المشكلة المراد البت فيها بأقل جهد وأرخص تكاليف في أقصر وقت ممكن، والذي يشارك في صنعه المعنيون طبقاً لدرجة سلطتهم الممنوحة لاتخاذ القرار، فعملية صنع القرارات جزء هام من عمل صانع القرار، وعملية صناعة القرارات تعد المحور الأساسي للعملية الإدارية نفسها، وأصبح مقدار النجاح الذي يمكن أن تحققه أي منظمة رهين قدرة صانعي القرار لتنبأ المسبق بالخلل الذي نتج عن مرحلة من مراحلها وهذا قبل اتخاذها.

إن عملية صنع القرار هي عملية علنية وفنية في آن واحد، تتخذ من الأسلوب العلمي أسلوباً لها في مواجهة المشاكل التي تتعرض لها المنظمة. كذلك عملية صنع القرار هي نوع من السلوك الاختياري الهادف، لأنه يوجه عن طريق أهداف وتسعى إلى تحقيق وإيجاد الحلول المناسبة للمشاكل والعقبات التي تعترض سبيل المنظمة في تحقيق أهدافها المرسومة.⁽¹⁾

إن صنع القرارات هو المحك الحقيقي لمقدرة الإداريين على القيادة ومقدرة الرؤساء والمشرفين على الإدارة والتوجيه، ووجهه الحقيقي في هذا أن صنع القرارات هو العملية الأساسية والوظيفة الأساسية الرئيسية التي يتولاها المدراء والرؤساء في أنواع المؤسسات.

1 (نبيل عبد الحافظ، نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري، القاهرة، مصر: العدد 229، المجلد الإداري، يونيو، 1987، ص 41.

فصناعة القرار عملية مستمرة تفرض على المنظمات الحديثة والمعقدة أن تتخلص من أساليب صناعة القرارات التقليدية، وتعمل على إحداث جو ديناميكي يتوفر فيه نمط قيادي يسمح للعاملين بالمشاركة في القرارات واندماجهم في العملية التسييرية الكلية للمنظمة، لأن تضارب الثقافة بين المرؤوسين من جهة، والمنظمة من جهة أخرى يخلق جو من عدم الثقة، والخوف من الأخر. علما أن المنظمة تتسم بالعقلانية الرسمية، لذا فمن المستحسن توفر هذه الأخيرة على مناخ تسوده المرونة اتجاه العاملين مبني على المشاركة الجماعية في القرارات وأسس موضوعية وقانونية تتلاءم مع محيط الاجتماعي السائد، وأن يستوعب المرؤوسون القرارات التي تتعلق بمصالحهم ومصالح المنظمة، كما تعد المعايير التنظيمية المتبعة سابقا عاملا مهما لاستقرارها، وذلك من خلال فهم هيكلها التنظيمي وطريقة الرقابة والتحفيز وتحقيق الأهداف الإستراتيجية لها.

إن للثقافة التنظيمية دور فعال في صناعة القرار وبالتالي تفعيل أداء المنظمة، حيث نجد ما تحمله من قيم وأخلاقيات العمل، وعادات، وتقاليد، وأفكار سياسية، وعلاقات بين القائد، والمرؤوسين، وبين مكونات المنظمة، ومن منطلق هذه التغيرات من صناعة القرارات والاتصال وخصائص الشخصية للمشاركين، والمعايير التنظيمية والثقافية ونمط القيادة المثالي بين الأنماط المعروفة.

ولعل ظروف العمل عامل لا يقل أهمية عن بقية العوامل الأخرى، إن لم نقل هو العامل الأساسي المؤثر بدرجة كبيرة مثل التي ذكرناها في الجانب النظري سوى كانت متعلقة بالهيكل المادية، أو الموارد البشرية (التدريب، أو المؤهلات،.. الخ)، أو ما تعلق بالمصادر المالية، أو حجم المنظمة، إلى غير ذلك.

ونحن بصدد دراسة ظروف صناعة القرار وعلاقتها بأداء المنظمة، ونظرا لكثرة هذه الأخيرة وتشعبها داخل المنظمة، رأينا تحديد بعض المؤشرات سنقوم بدراستها، ونكمن إشكاليتنا في محاولة معرفة دور الظروف الفنية ونظم المعلومات

والمبادئ والنظريات العلمية في صناعة القرار ونمط القيادة، كفيلا لتحقيق الاستقرار والفاعلية في أداءها، وتتطلب دراستنا من مجموعة التساؤلات التالية:

- 1- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الظروف الفنية والمادية والأداء في المنظمة؟
- 2- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظام المعلومات والأداء في المنظمة؟
- 3- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة والأداء في المنظمة؟
- 4- هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العاملين والأداء في المنظمة؟

وبعد طرح إشكالية بحثنا من خلال التساؤلات التي كانت تشغل ذهننا لمدة طويلة، حاولنا وضع فرضيات لبحثنا، نحاول من خلالها إيجاد العلاقات التي تربط بين المتغيرات التي يتضمنها البحث.

5-الفرضيات:

لدراسة الإشكالية السابقة والإجابة عن التساؤلات نطرح الفرضيات الآتية:

- 1- توجد علاقة بين الظروف الفنية والمادية والأداء في المنظمة.
- 2- توجد علاقة بين نظام المعلومات والأداء في المنظمة.
- 3- توجد علاقة بين نمط القيادة والأداء في المنظمة.
- 4- توجد علاقة بين مشاركة العاملين والأداء في المنظمة.

6- تحديد المفاهيم :*** مفهوم اتخاذ القرار:**

القرار كلمة لاتينية *décision* وتعني قطع شريحة عمل للوصول إلى غاية نظرية القرار وهي قلب اجتماعي للعمل، تتركز على نمط الحساب المناصفي (نضج دون إكراه). إذا يعتبر القرار لب العملية الإدارية، لأنه عبارة عن اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة داخل المؤسسة.⁽¹⁾ ويشير مصطلح اتخاذ القرار إلى عملية ديناميكية تسود بين كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة.

اتخاذ القرار لا يكون بواسطة الأفراد فقط وإنما بواسطة الجماعات، إذا إن القرارات الإدارية تتسم بالتعقيد وتحتاج إلى العديد من الآراء البديلة والتقييم من قبل الخبراء وذوي الرأي المختص

التعريف الإجرائي :

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية يتم بمقتضاها اختيار أنسب البدائل حيث يتخذ القرار الذي يناسب طبيعة وإمكانية المؤسسة، وهي عملية ينتج عنها قرار محدد من بين عدة بدائل، من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة عن طريق اتخاذ قرار حكيم .

*** مفهوم صناعة القرار :**

يستخدم مصطلح صناعة القرار للإشارة إلى الفرد الذي له المسؤولية الرسمية، والتي تتعلق بصياغاتها سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية، إن صناعة

(1) فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997، ص 218 .

القرار هو سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البدائل المناسبة في مواجهة موقف معين (1).

يبد لنا أن الفرد عليه أن يحمل السمات الكاملة التي تجعله مؤهل لتحمل المسؤولية حتى يتخذ القرار بكل إرتياحية وثقة بالنتائج المترتبة عليه.

صنع القرار "عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ" (2).

إن المتغيرات التي علينا مراعاتها أثنأ صنع القرار تشمل المنظمة داخليا متمثلة في الإمكانيات المادية والفنية وتعداد العمال، وخارجيا تواجد المنظمة في المنطقة والمنظمات المنافسة لها.

" يشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة، أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع، أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار" (3).

حسب ما فهمته من قراءة لرأي ((طومس و تودين)) عن إختيار البدائل في صنع القرار يبدو لي أن صنع القرار ليس مقتصرأ على الاختيار النهائي بل إنه راجع إلى المنظمة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار، وعلى ذلك يجب أن نفرق بين مفهوم صنع القرار، وإتخاذ القرار، فصنعه يتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى القرار وتنفيذه ومتابعته.

(1) فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات، نفس المرجع، ص 218.

(2) ظاهر كладدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 21.

(3) أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 21.

التعريف الإجرائي :

حسب ما فهمته من قراءة لرأي ((طومس و تودين)) عن إختيار البدائل في صنع القرار يبدو لي أن صنع القرار ليس مقتصرًا على الإختيار النهائي، بل إنه راجع إلى المنظمة التي تؤدي إلى ذلك الإختيار.

لا يعني صنع القرار اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عدة عوامل تنتهي بالإختيار المناسب للبدل، وتنفيذ هذا القرار الذي يفضله يفصل في إجراءات التنفيذ .

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فالأول يركز على جمع البدائل وتحليلها للتعرف على الحلول المتوقعة منها لحل المشكلة، أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية صنع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار تتضمن اتخاذ القرار كجزء من مراحلها وهي المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.

* مفهوم الأداء :

إن أصل مصطلح الأداء لاتيني performance وفي اللغة الانجليزية حدد المعنى بـ toperforme بمعنى تأدية عمل، أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، أو القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. يعني الأداء كفاءة العامل لعمله ومسلكه فيه ومدى صلاحيته في النهوض بأعباء عملية وتحمله لمسؤولياته في فترة زمنية محددة (1).

أفهم من ذلك أن الأداء بالنسبة للأفراد هو مرتبط بالقدرات التي يمتلكها. أكانت قدرات فكرية، أو قدرات جسدية، تأمله لأداء عمله بكل أريحية، وإنجاز الواجبات الموكلة له، وتنفيذها في الوقت المناسب وبكل دقة.

1) khema khem A , le dynamique de contrôle de gestion ,Ed Duno, 1977.p 3

كما يعرف الأداء أنه "درجة بلوغ الفرد للأهداف المخططة بكفاءة وفعالية".⁽¹⁾

إن الأداء ذلك المستوى الذي يحققه الفرد عند قيامه بعمل ما، ويكون نتيجة امتزاج عدة عوامل، كالجهد المبذول، وإدراك الدور، ومستوى القدرات التي يتمتع بها الفرد.⁽²⁾، يطلق الأداء على سلوك الفرد في المنظمة التي ينتمي إليها، حيث لا يمكن فهمه وقيامه إلا من خلال هذا السلوك، الذي يمثل مجموع الأعمال والنشاطات التي يقوم بها الفرد والتي تتميز بالتنظيم، يمكن قياسها بالاعتماد على أبعاد تتمثل في كمية الجهد المبذول، ونوعية الجهد ونمط الانجاز.⁽³⁾

التعريف الإجرائي:

يعني الأداء هو قدرة العامل على إنجاز المهام والقيام بالواجبات كما تتطلبها الوظيفة وفق المنصب الذي يلازم قدراته ومؤهلاته، ويتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقاً من قبل المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب، وطبيعة الوظيفة المؤداة ووفق الإمكانيات وظروف العمل المتوفرة سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة.

* مفهوم المنظمة :

يعرف بروم المنظمة أنها "العلاقات المنظمة التي تربط بين الأفراد والجماعات".⁽⁴⁾

العلاقات هنا يقصد بها علاقات العمل، والهدف المشترك بين الفرد والفرد، وبين الجماعة والجماعة، أو بين الفرد والجماعة، أكانت علاقات رسمية أو غير رسمية.

(2) عيادي الطالب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 1988 ص 216 .

(2) احمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الاصول والمهارات)، دار المعادي الجديدة ، القاهرة ، مصر 2000 ص 41.

(3) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 111.

(4) راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998، ص 116.

تعرف المنظمة على إنها مجموعة من الوسائل التقنية والمالية المجسدة في شكل نظام تفاعلي، فيه العديد من العوامل، كتدفقات داخلية، وخارجية بهدف إنتاج منتجات وخدمات لإرضاء المستهلك. (1)

من خلال هذا التعريف تبين لنا أن المنظمة حتى تأخذ صفة المثالية عليها أن تراعي عناصر أساسية موجودة داخل المنظمة، أو خارجها كما وردت في التعريف.

"وهي عبارة عن منظومة اقتصادية موجهة للإنتاج وتلبية الحاجيات المادية والمعنوية للمجتمع عن طريق إنتاج سلع وتقديم خدمات، وهي تحتوي على مجموعة من الوسائل البشرية والمادية، التي تقوم بواسطتها بصنع منتجات وبيع أو تحقيق مهام أو أداء خدمات" (2).

التعريف الإجرائي للمنظمة:

تعني المنظمة البناء الهيكلي الذي يضم مجموعة من الأشخاص المتفاعلين فيما بينهم، وهي تسيّر وفق قوانين رسمية من أجل تحقيق هدف تسعى إليه.

* مفهوم القيادة :

القيادة ذلك النشاط الذي يمارسه الشخص للتأثير في الناس، وجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يرغبون في تحقيقه، أو القدرة على التوجيه والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات والرقابة، بهدف تحقيق غرض معين، وذلك باستعمال التأثير والنفوذ واستعمال السلطة الرسمية عند الضرورة (3).

(1) دينكل ميتشل، ترجمة إحسان محمد حسين، معجم علم الاجتماع، ط1، دار الطليعة للكتاب والنشر، بيروت، لبنان، 1981، ص173.

(2) محمد سليمان العملاي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002، ص292.

(3) رجب عبد الرحمان، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000، ص4.

يعد القائد حسبنا محور عملية صناعة القرار، وتأثيره على الآخرين إما يستمد من التنظيم الرسمي وما يحمله من قوانين خولت له لاستعمالها، أو من خلال علاقته مع الآخرين عند منحهم حق المشاركة وإبداء الرأي.

ويعرفها فايول القيادة بأنها المسؤولية عن جعل البناء المؤسساتي يعمل بالشكل الصحيح. هذه المهمة تنقسم بين مختلف القادة، بحيث أن كل واحد هو مسؤول عن كل جزء مكلف به، ويرى فايول أن كل قائد هدفه القيادي هو أن يختار أحسن العناصر الممكنة في الوحدة المسؤول عنها وذلك كله لصالح المؤسسة " (1).

التعريف الإجرائي :

تحدد القيادة على ضوء السلوك الذي يقوم به الشخص القائد، وفحواه أن القائد هو الشخص الذي يكون تأثيره في أعضاء جماعته أكبر من تأثير أي واحد منهم، وذلك من حيث تحديد هدف لجماعة، ومن حيث تنفيذ هذا الهدف، وعلى هذا فأصحاب المراكز الإدارية العالية في المؤسسة لا يمكن اعتبارهم قادة لمجرد مراكزهم، في حين أن غيرهم ممن لا يشغلون هذه المراكز الرئيسية قد يكونون قادة بالفعل.

* مفهوم أنماط القيادة:

تعني أنماط القيادة أنواع القيادة المتبعة في التنظيم أثناء صناعة القرار، ويمكن تصنيفها إلى القيادة الديمقراطية Democratic، والقيادة الأوتوقراطية Autocratic، والقيادة الفوضوية Laissez-Faire. وكل نمط له ميزة، فالنمط الديمقراطي نجدا فيه أن لقائد لا يصدر الأوامر إلا بعد مشاورة الجماعة، معتمدا أسلوب المناقشة والإقناع. أما النمط الأوتوقراطي فالقائد يصدر الأوامر التي يجب على المرؤوسين طاعتها ويحدد سياسة الجماعة دون الرجوع إليها، والنمط الثالث فهو الذي يمكن أن نطلق عليه القيادة الفوضوية، حيث يتيح القائد الحرية الكاملة لأعضاء الجماعة

(1) محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، المكتب الجامعي الحديث الإسكندرية، مصر، 1997، ص 241.

في اتخاذ القرارات. فالقائد لا يقود وإنما يترك الجماعة لنفسها كلية، ولا يشترك مع أعضائها في إتخاذ القرارات⁽¹⁾.

التعريف الإجرائي:

يتضح من هذه الأنماط أن القيادة الفعالة في صناعة القرار ومن ثم اتخاذه، هي تلك التي توازن بين أهداف المنظمة الرسمية وبين العلاقات الإنسانية والسلوكية المتبعة مع المرؤوسين، فطالما تمكن القائد البارز من الفهم الجيد لطبيعة المرؤوسين وخطط وإستراتيجيات منظمته، استطاع إيجاد نوع من التوافق والانسجام داخل المنظمة وبالتالي تفعيل الأداء وتحقيق النتائج المسطرة.

* مفهوم الثقافة التنظيمية:

الثقافة التنظيمية عبارة عن نموذج أو نمط تتقاسمه المعتقدات والقيم، لدى الأفراد في أي منظمة، وقواعد وأشكال السلوك المقبولة من أجل ترشيد العمليات⁽²⁾. والثقافة التنظيمية أيضا مجموعة القيم والمعتقدات التي تشكل كيفية تفكير أعضاء المنظمة وإدراكاتهم، بما يؤثر على أسلوب ملاحظاتهم، وتفسيرهم للأشياء داخل المنظمة وخارجها، مما ينعكس على ممارسة الإدارة وأسلوبها في تحقيق أهداف المنظمة وإستراتيجياتها⁽³⁾.

التعريف الإجرائي:

الثقافة التنظيمية عبارة عن تقديم معلومات ومبادئ نظرية وعملية للعمال في جميع مجالات الحياة لتعريفهم بحقوقهم وواجباتهم وتكوينهم مهنيًا، وتعريفهم

(1) علي عبد الرزاق جلي، علم إجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 302.

(2) أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، د. ط، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001-2002، ص 556.

(3) أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978، ص 71.

بكيفية سير المنظمة وإنتاجها، وكذلك تشريعات العمل المعمول بها بصفة عامة.

*** الفاعلية:**

تعني الفاعلية لظاهرة القدرة على إنتاج أثر حاسم في زمن محدد، كما يقصد بها حالة وضعة قائمة فعلا فيقال فاعلية جماعة العمل أي قيامها بالجهد المطلوب وفاعلية التنظيم بمعنى أنه يحقق أهدافه⁽¹⁾.

نفهم من هذا أن الفاعلية لها شكلان داخل التنظيم أحدها يخص العمال وما يقدموه من مجهود يزيد عن ما طلب منهم، والثاني التنظيم وما يسع للوصول إليه لبلوغ أهدافه

وتعرف فاعلية المنظمة بأنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى الأهداف"⁽²⁾.

الفاعلية في المنظمة تقاس عندما تتحقق رغبات أفراد المجتمع وتظهر أثارها في السير الجيد للتنظيم.

وتعرف أيضا بأنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها."⁽³⁾

هنا نرى دور الفاعلية للمنظمة حينما يكون الأداء أثره ظاهر داخليا وخارجيا وبين الأفراد أنفسهم.

تعرف فاعلية المؤسسة العمومية على أنها " تحقيق الأهداف المنشودة التي تعبر عن رغبات المجتمع مع اختيار أفضل البدائل للوصول إلى هذه الأهداف."⁽¹⁾

(1) أحمد زكي، بدوي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان، 1986، ص127.

(2) نفس المرجع، ص127.

(3) نفس المرجع، ص127.

الهدف الذي تسعى المنظمة لبلوغه هو إرضاء المستهلكين لديها من خلال الخدمات التي تقدمها يوميا لهم.

وتعرف أيضا على أنها " درجة النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة وخاصة ما يتعلق منها بنوعية وجودة ووقت تقديم الخدمات إلى الجماهير المستهدفة التي تطلبها ". (2)

التعريف الإجرائي:

يتضح لنا من خلال التعاريف السابقة أن المنظمة تسعى إلى تلبية الحاجات العامة من خلال مختلف الخدمات التي تقدمها، لذلك فإن فعالية هذه المنظمات تتوقف إلى حد كبير على مدى تلبية هذه الحاجات باستخدام أفضل الطرق لذلك.

يرتبط مقياس الفعالية بالنتائج النهائية لتنفيذ البرنامج المحدد وتحديد علاقة هذه النتائج بالأهداف العامة المتوقعة للبرنامج والمحددة من قبل .

يمكن الحكم على فعالية المؤسسة من خلال الأفراد المستفيدين من منتجاتها، والذين يمثل رضاهم عن هذه المنتجات، مؤشرا واضحا عن فعاليتها، وخاصة أن المؤسسات العمومية تهدف بالدرجة الأساسية إلى تحقيق المصلحة العامة، وذلك عن طريق تقديم خدمات أو ممارسات أنشطة تخدم المجتمع ككل، مما يجعل نجاحها يرتبط ارتباطا وثيقا بمدى رضا الجمهور عن الخدمات التي تقدمها.

(1) سمير أسعد مرشد، "مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة"، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، (1408-1988)، جدة، المملكة السعودية، ص228.

(2) عبد العزيز جميل محييم وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2000، القاهرة، مصر، ص103 .

*** نمط القيادة:**

يقصد بالنمط القيادي " السلوك المتكرر المعتمد من قبل القائد عند تعامله مع الآخرين حتى يستطيع كسب تعاونهم، وإقناعهم بتحقيق الأهداف الذي يشكل نمطا يميزه عن بقية القادة"⁽¹⁾

نفهم من هذا أن القائد لديه سميات شخصية تؤثر في الآخرين، وتجعل منه قائدا يقتد ويمتثل لأوامره.

يعني النمط القيادي " القدرة على التوجيه والتنسيق بهدف تحقيق غرض معين وذلك باستعمال التأثير والنفوذ و النفوذ المكتسب من السلوك المتكرر".⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

يتضح من التعريف السابق أن السلوك المكتسب من قبل القائد يحدد نوعية النمط القيادي المتبع في عملية صنع القرار داخل المنظمة، وهذه السلوكيات تساعده في التأثير في مرؤوسيه من أجل توجيههم نحو هدف مشترك بطريقة تضمن التعاون والاحترام، وهي السلطة التي يمارسها الفرد على مجموعة أفراد في إطار المنظمة وهذا بقصد توجيه سلوكهم نحو تحقيق أهداف المنظمة.

*** ظروف العمل:**

يمكن تعريف ظروف العمل بأنها "كافة العوامل التي لها علاقة بأهداف المنظمة وتؤثر بالتالي على مستوى كفاءتها وفعاليتها، هذه العوامل قد تكون خارجية متمثلة في الظروف الاقتصادية و الإحتماعية والتكنولوجية، أو داخلية متمثلة في الهيكل التنظيمي..."⁽³⁾

(1) محمود سليمان العميان، السلوك التنظيمي، مرجع سابق، ص274.

(2) رجب عبد الحميد، دور القائد في إتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000، ص4.

(3) حسن حريم، "إدارة المنظمات: منظور كلي"، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، 2003، عمان، الأردن، ص76.

أما وراڤان (wren) فيرى أن ظروف العمل تعني كل ماله صلة بالبيئة حيث يقول "تتمثل ظروف العمل في تلك الأحداث والمنظمات والقوى الأخرى ذات الطبيعة الاجتماعية والاقتصادية، والتكنولوجية والسياسية، والواقعة خارج نطاق السيطرة المباشرة للإدارة".⁽¹⁾

التعريف الإجرائي:

يتضح من التعريف السابق أن ظروف العمل تعني كل ماله أثر إيجابي أو سلبي على المنظمة بجميع مكوناتها المادية والبشرية والفنية والاجتماعية، والقوى المسيطرة داخل التنظيم، ومدى توفر المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشاكل، واللوائح والقواعد والقرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى.

ومنه نرى أنه من الضروري ألا يتم إتخاذ القرار قبل معرفة موقع الخلل أثناء مراحل اتخاذه وتحديد الظروف المسببة له بدقة.

*مشاركة الأفراد:

يشير الكاتبان نووي ونيوستروم **Newe and Newstrom** إن المشاركة تعني انغماس الأفراد ذهنياً وعاطفياً في العمل، بما يشجع على المساهمة في وضع أهداف الجماعة، ومشاركة المسؤولية عند تحقيقها.⁽²⁾

التعريف الإجرائي:

يتضح لنا من هذا التعريف أن الانغماس عند العامل يكون ذاتياً وعملياً كما أن مشاركة الأفراد تدفع للإسهام إذ تتاح لهم فرصة تفجير طاقاتهم وإمكانياتهم في

(1) غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، ط1، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2008، ص42.

www.pdf.com plete.com.2001.

(2) حسن حريم، مبادئ الإدارة الحديثة، المساق، جامعة البترا.

المبادئ الإبداعية نحو تحقيق أهداف المنظمة. والمشاركة تحسن وتعزز الدافعية، وتشجع العاملين على تقبل المسؤولية عن نشاطات الجماعة.

7- الدراسات السابقة:

أ/ الدراسات الوطنية:

أولاً: أنماط القيادة وفعالية صنع القرار بالمؤسسة

دراسة حالة وحدة البريد الولائية - بسكرة -

وهي رسالة للأستاذة واعر وسيلة انطلقت من الإشكالية الآتية : ما هي أفضل أنماط القيادة فعالية في صنع القرار بالمؤسسة ؟

أما الفرضيات التي تناولتها هي:

- يوجد في المؤسسة أنماط مختلفة من القيادة.
- يقاوم العمال بوحدة البريد الولائية قرار التغيير.
- هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين أنماط القيادة (الديمقراطية، والتساهل، والأوتوقراطية) في صنع القرار وبين مقاومة العاملين لهذا القرار.

الإطار المنهجي للدراسة:

لقد اعتمدت في دراستها على المنهج الوصفي التحليلي المناسب لطبيعة الموضوع، إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يسمح بإسقاط البحث العلمي على الواقع. أما مجتمع الدراسة فيتكون من عمال وحدة البريد الولائية بسكرة، الذين تتوفر فيهم شروط البحث (5 سنوات أقدميه)، وكان عددهم 410، ولقد اختيرت العينة بالطريقة العشوائية والتي بلغ حجمها 69 فرداً أي بنسبة 20% والذين استجاب منهم 65 فرداً.

اعتمدت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة أساساً على استبيان تم إعداده كأداة لقياس متغيرات الدراسة، يقيس أنماط القيادة من وجهة نظر المرؤوسين إضافة إلى قياس مستوى مقاومة العاملين للقرار .

وبناء على ذلك توصلت إلى النتائج التالية:

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير إيجابي على مقاومة القرار ومن ثم على فعاليته.
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
- يجب على القادة بالمؤسسة إشراك العاملين ما أمكن عند صناعة القرار، لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار .
- تهيئة العاملين المشمولين بعملية صناعة القرار من أجل تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار .

الاقتراحات:

- تعزيز النمط القيادي الديمقراطي السائد بالمؤسسة وحث المسؤولين على إتباعه.
- الابتعاد عن العمل بنمطي القيادة المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار، لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، فالعاملون الذين يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه، وبذلك فإنهم يكونون أقل عرضة لرفضه.

تقييم الدراسة:

هذه الدراسة تفيد موضوعنا من ناحية النمط القيادي المتبع في المؤسسة، فنحن بحاجة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة فعالة تأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل و الظروف في صنع قراراتها لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب الذي يحقق الهدف المطلوب والتأثير في العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه.

لكن دراستنا تختلف عن هذه الدراسة من حيث ظروف صناعة القرار، زيادة علة ذلك نظم المعلومات التي هي عصب عملية صناعة القرارات في المنظمة.

ثانياً: علاقة الثقافة التنظيمية بالأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات الإدارية

دراسة تطبيقية

الهدف من الدراسة: تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على طبيعة الثقافة التنظيمية السائدة في البنك محل الدراسة وخصائصها من حيث القيم Values والممارسات الإدارية Practices. كذلك التعرف على الأنماط السلوكية السائدة للمديرين من حيث اتخاذهم للقرارات الإدارية لحل المشكلات التي تواجههم. بغية التوصل إلى بعض المقترحات والتوصيات التي تساهم في توضيح العلاقة، بين أنماط المديرين في اتخاذ القرارات وخصائص الثقافة التنظيمية.

وتحدد مشكلة البحث في الإجابة عن التساؤلات التالية: ما هي أنماط المديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ وماهي مميزات كل نمط من الأنماط السلوكية للمديرين في اتخاذ القرارات بالبنك محل الدراسة؟ مع تحديد أبعاد القيم الإدارية والممارسات الإدارية، وخصائص الثقافة التنظيمية (قوية/ضعيفة) بالبنك

محل الدراسة ؟ وما هي العوامل والمتغيرات الثقافية المؤثرة على نمط المدير عند اتخاذ القرار.

لقد بنا الباحث دراسته على ضوء مشكلة وما اطلع عليه الباحث من دراسات سابقة في هذا المجال. على أساس **الفرض الرئيس** التالي : يوجد اختلاف معنوي بين آراء عينة الدراسة بحسب نمطهم السلوكي في اتخاذ القرارات الإدارية في البنك محل الدراسة حول خصائص الثقافة التنظيمية. وينقسم هذا الفرض إلى مجموعة من الفروض الفرعية. يتكون **مجتمع البحث** من العاملين في المستويات الوظيفية الإدارية التي تبدأ من مستوى مدير عام حتى مستوى مراقب (مدير عام - نائب مدير عام - مدير إدارة - نائب مدير إدارة - مراقب) في البنك الأهلي المصري، ويبلغ العدد الإجمالي للعاملين بهذه الوظائف 2608 فرداً لأنهم يمثلون عناصر قيادية تلعب الدور الرئيسي في تكوين وتعميق ثقافة المنظمة. وقد اختار الباحث عينة قدرها 341 مفردة.

وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج أهمها :

1 . تصنيف الأنماط السلوكية السائدة للمديرين عند اتخاذ القرارات الإدارية، بالجهة محل الدراسة إلى ستة أنماط أساسية، على النحو التالي: - النمط العقلاني (المباشر) - النمط المنعزل (المنفرد) - النمط المفاوض - النمط المتبع (السلبي) - النمط المستشار - النمط المتردد (الكاره) .

2 . تمثلت عناصر الثقافة التنظيمية التي تمت دراستها وتحليلها في: القيم ، والممارسات الإدارية. وأن ثمة تفاوت في عناصر الثقافة التنظيمية وخصائصها لدى الأنماط السلوكية المتعددة من المديرين عند اتخاذهم للقرارات.

3 . رغم حرص الأنماط السلوكية الستة على تبني الثقافة التنظيمية للبنك، إلا أن هناك اختلافاً في آرائهم حول أهمية كل عنصر وكل متغير يخص الثقافة التنظيمية السائدة.

تقييم الدراسة :

نستفيد من هذه الدراسة في بحثنا من خلال علاقة الثقافة التنظيمية و أثرها على صناعة القرار وكيف تؤثر على أداء المنظمة، حيث تربطها مجموعة العمل المشتركة وما تحمله من قيم ومعتقدات، وتوقعات ونوع الثقافة السائدة في المنظمة ومالها من تأثير إيجابي أو سلبي عند حدوث مشكلة أثناء مرحلة صناعة القرار من خلال القيم التي تتسم بها المنظمة، والمعايير المتبعة والقواعد الإدارية التي تصنعها لتنظيم العمل وتحديد الوظائف. إلا أنها لم تتطرق على أهمية صناعة القرارات قبل اتخاذها من طرف القائد وهذا ما سوف نتناوله في دراستنا، كما الظروف المحيطة بالتنظيم تستمد قوتها من ثقافة المنظمة وهذا ما لم نلاحظه في هذه الدراسة.

ب- الدراسات العربية:

أولاً: دور كفاءة المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات الدكتور/ عمر عبدالله نصيف

شوال، 1431 الموافق سبتمبر، 2010

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور كفاءة المعلومات في فعالية اتخاذ القرارات في الشركات الخاصة. حيث أصبحت الفعالية في اتخاذ القرارات تعتمد بشكل كبير على كفاءة المعلومات. تتمثل كفاءة المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات في خمس محاور هي:

- 1- تحديد أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.
- 2- تحديد الطرق و الإجراءات المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.
- 3- تحديد مواصفات المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.
- 4- تحديد متطلبات المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.

5- تجنب المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.

قامت الدراسة على اختبار هذه المحاور الخمسة لإثبات دورها في فعالية اتخاذ القرارات. حيث شمل مجتمع الدراسة المسئولين عن صناعة واتخاذ القرارات من شاغلي المناصب الإدارية التي تبدأ من رئيس قسم إلى مدير عام في الشركات الخاصة محل الدراسة و البالغ عددهم 85 موظف (مسؤولاً) و قد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي عن طريق المدخل المسحي باستخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج و نذكر أهمها:

1- أهمية تحديد مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات في الشركات الخاصة.

2- توافق أفراد عينة الدراسة بدرجة عالية على الطرق و الإجراءات المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.

3- أن أفراد عينة الدراسة موافقون على مواصفات المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.

4- موافقة أفراد العينة على متطلبات المعلومات اللازمة لفعالية اتخاذ القرارات.

5- موافقة أفراد العينة على المعوقات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات.

ومن النتائج السابقة أوصى الباحث بعدد من التوصيات كان أهمها:

1- توفير البنية التحتية اللازمة لاستخدام تكنولوجيا المعلومات من أجل فعالية اتخاذ القرارات.

- 2- تكوين قاعدة معلومات لكل متخذ قرار تضم كافة المعلومات اللازمة لمتخذ القرار .
- 3- إنشاء قاعدة معرفة مركزية تغذى من خلال قواعد المعلومات الخاصة بمتخذي القرارات لدعم وتكامل القرارات على مستوى المنظمة ككل.
- 4- التحديث المستمر للمعلومات و تنظيمها و تكاملها بحيث يمكن تصنيفها و استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب وبالكمية المطلوبة.
- 5- تدريب متخذي القرارات على الاعتماد على الكفاءة المعلوماتية لضمان فعالية اتخاذ القرارات.
- 6- نشر الوعي بأهمية اتخاذ القرارات بالطرق الصحيحة لدى متخذي القرارات.
- 7- التغلب على المعوقات والإشكاليات التي تواجه متخذي القرارات.
- 8- تحري نوع المعلومات المناسبة للقرار حيث يختلف الدور الذي تؤديه كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات باختلاف المستويات الإدارية للقرارات.

تقييم الدراسة:

نستفيد من هذه الدراسة في بحثنا في معرفة دور المعلومات في صنع قرارات فعالة، من خلال ترشيد المعلومات وكفاءتها، وتتم بجمع المعلومات وطرق الحصول عليها ومواصفاتها، ولعل هذه الدراسة قريبة من دراستنا فيما يخص نظم المعلومات، إلا أنها تختلف من حيث النظم المعلومة المعتمدة في جمع تلك البيانات ومدى تأثيرها بظروف العمل الداخلية والخارجية للمنظمة والبيئة المحيطة بها، وكيفية تفاعل العمال معها، عندما تصدر من الهيئات المختصة.

ثانياً: دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية (1)

(دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد) الدكتور أحمد صالح الهزايمة
قسم العلوم الإدارية كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية.

تعني معلومات بيانات ذات معنى .وتحتاج المنظمة إلى المعلومات كي تتمكن من ربط أجزائها المختلفة لتحقيق أهدافها،وحتى تتمكن من التكيف مع البيئة المحيطة بنجاح . وتكون المعلومات ذات قيمة للمنظمة كلما كانت فائدتها أكبر في اتخاذ القرارات والعمليات.وهناك خمس صفات أساسية للمعلومات حتى تكون ذات قيمة للمنظمة وهي :ملاءمة المعلومات للتكنولوجيا المستخدمة في المنظمة،ودقة هذه المعلومات،وكميتها،وتوقيتها،وسهولة الحصول عليها.

وقد أُجريت دراسة ميدانية استطلاعية لاختبار تأثير المعلومات في اتخاذ القرارات ولاسيما في المؤسسات الحكومية،حيث وضعتُ فرضيتين أساسيتين هما:

•افتراض وجود علاقة بين طرائق جمع المعلومات وسرعة اتخاذ القرارات الإدارية.

•افتراض وجود علاقة بين ملاءمة المعلومات وفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية.

وقد صممت استبانة خاصة لذلك من أجل التعرف على واقع هذه الفرضيات في الواقع العلمي،ومن ثم التوصل إلى نتائج وتوصيات تساعد في زيادة تأثير المعلومات في فاعلية اتخاذ القرار الإداري وكذلك في سرعته.

إن إجراء البحث وتحليل النتائج كشفا عن استنتاجات منها أن لنظم المعلومات وتقنياتها دوراً فعالاً في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية لمحافظة

(1) أحمد صالح الهزايمة،مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية – المجلد 25-، العدد الأول،سوريا،2009.

أريد، كما أن لهذه التقنيات ولاسيما الحديثة منها والمحوسبة دوراً مهماً في سرعة الحصول على المعلومات ومن ثم سرعة اتخاذ القرارات، وهذا من شأنه أن يرفع من فاعلية القرارات الإدارية وزيادة قيمتها.

وقد خرج الباحث في النهاية بمجموعة من التوصيات من شأنها الاهتمام بتصميم نظم المعلومات لكل دائرة أو مؤسسة في المحافظة قبل الدرس والإسراع بمشروع الحكومة الإلكترونية مع الاستفادة من التجارب العربية والعالمية في هذا المجال. فضلاً عن الاهتمام بقضايا سرية المعلومات وحمايتها من العبث والتخريب والسرقة والتزوير وغيرها من مسائل الأمن والحماية في نظم المعلومات الآلية.

تقييم الدراسة:

نستفيد من هذه الدراسة في معرفة مدى أهمية نظام المعلومات بالنسبة للمؤسسة ودورها في تفعيل الأداء، ومؤشرات الموجودة في هذه الدراسة مشابهة للمؤشرات التي تطرقنا إليها في الفرضية المتعلقة بعلاقة نظام المعلومات والأداء في المنظمة، والتي تؤثر في صناعة القرار.

ثالثاً: دراسة الشيخ (1999) بعنوان "المعوقات التنظيمية والسلوكية

التي تؤثر على أداء العاملين في المنظمات" (1)

وهدفت هذه الدراسة إلى تحديد أهم المعوقات التنظيمية والسلوكية التي تثر سلباً في أداء العاملين في المنظمة، ومعرفة مدى تأثير هذه المعوقات في أداء العاملين.

(1) القنص، إبراهيم، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997.

استخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي الذي اعتمد على الاستبيان والمقابلة كأدوات للدراسة.

والتوصيات الدراسة إلى نتائج من أهمها:

أ- تتوافق الأعمال التي يقوم بها معظم العمال مع مؤهلاتهم العلمية وخبراتهم العملية.

ب- توجد علاقة بين المستوى التعليمي والأداء الوظيفي وبين الدرجة الوظيفية للعاملين.

ج - أسلوب المركزية هو الأسلوب الإداري السائد في معظم الإدارات.

د- تزداد درجة تفويض السلطات والصلاحيات كلما ارتفعت الدرجة الوظيفية.

هـ- توجد اختلافات في تقدير تأثير الترقية على الأداء الوظيفي.

و- لا تؤثر التقاليد والعادات على أداء العمال.

ز- توجد علاقة طردية بين تأثير الارتباطات الاجتماعية على أداء العمال، وتختلف تلك العلاقة باختلاف المؤهل الوظيفية.

ح- توجد علاقة عكسية بين سنوات خبرة أفراد عينة الدراسة وتعقد إجراءات المعاملات، ويبين تأثير الإجراءات الإدارية على الأداء.

تقييم الدراسة:

وتتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في تناولها للمعوقات التنظيمية التي تؤثر على بيئة العمل ومن ثم كفاءة أداء العمال، مما سيفيدنا في الإطار النظري.

رابعاً: العوامل المؤثرة على صناعة القرارات الإدارية وعلاقتها بأنماط المشروعات العامة.

(دراسة ميدانية على عينة من المشاريع العامة بالمدينة الصناعية بالجبيل)، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة العامة، من إعداد الطالب فيصل بن عبد العزيز بن فهد الفيصل.

1419 هـ، 1998 م.

يهدف هذا البحث إلى دراسة بعض العوامل الرئيسية المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المشروعات العامة بالمملكة العربية السعودية. ولقد اختار الباحث أربعة عوامل رئيسية أشارة إلى الأدبيات المتعلقة بموضوع البحث على تأثيرها الهام في اتخاذ القرارات، وهي: القائد متخذ القرار، ونظام اتصالات والمعلومات، واعتبارات التكاليف والأرباح، وعناصر البيئة الداخلية والخارجية.

كذلك قام الباحث بانتقاء ثلاثة مشاريع عامة كبرى هي: شركة أرامكو الجبيل (مصنع الكبريت) كنموذج مشروع مملوك بالكامل من الدولة، وشركة الأسمدة العربية (سافكو) كنموذج مشروع يشارك القطاع الخاص الأهلي في ملكيته مع الدولة، والشركة الشرقية للبتر وكيمويات (شرق) كنموذج مشروع يشترك في ملكيته مع الدولة شريك أجنبي. وفي ضوء استعراض أدبيات البحث تمت بلورة الفروض النظرية للبحث، كما جرى إعداد استمارة استقصاء ميداني باللغة العربية والإنجليزية لاستخدامها في جمع المعلومات المطلوبة وإجراء المقابلات المقننة مع كبار المسؤولين.

هذا وقد قسم البحث إلى قسمين، تضمن القسم الأول للإطار النظري وعرض أدبيات البحث، حيث قام الباحث باستعراض مفاهيم ونماذج وعمليات اتخاذ القرارات، والعوامل المؤثرة فيه، وكذلك طبيعة وأنماط ودور المشاريع العامة في تنفيذ المشاريع التنموية في الدول النامية. أما القسم الثاني فقد خصص لعرض

وتحليل نتائج الدراسة الميدانية. كما تم التعامل إحصائياً مع المعلومات المستقاة من استمارات الاستقصاء والمقابلات، وفي ضوء ما أسفرت عنه الدراسة من نتائج جرى اختبار صحة فرض البحث.

وأخيراً طرح البحث عدداً من التوصيات نحو الارتقاء بعمليات اتخاذ القرارات والآلية التي من خلالها تحشد العناصر ذات العلاقة، وكذلك بعض الجوانب والعناصر الإدارية الأخرى المؤثرة في الأداء العام لهذه المنظمات.

ج- الدراسات الأجنبية:

أولاً: دراسة سوباترا بونماك (Supattra Boonmak) (2007)

عنوان هذه الدراسة "أثر نظم المعلومات الإدارية ونظم المعلومات على كفاءة العمل الإداري"، وقد أعدت الدراسة لقياس أثر نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات على كفاءة إدارة الشركة، وعلى إستراتيجية الأعمال فيها.

وقد استعمل الباحث في دراسته الاستبيان لاستقصاء آراء مائة وسبعين (170) مديراً تنفيذياً من مختلف مؤسسات في تايلاند، واستعان كذلك بعدة أدوات منها: الإحصاء الوصفي والارتباط والانحدار المتعدد لتقييم المعلومات المستقاة.

وقد توصلت الدراسة إلى نتائج عديدة أهمها أن نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أدائها وتحسن العمل الإستراتيجي فيها، وأنه كلما كان الإعتماد على المعلومات أكثر كلما زادت الحاجة إلى تكنولوجيا المعلومات، وأنه كلما زاد الإعتماد على نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات كلما زادت كفاءة المنظمة وزادت فاعليتها، وكلما تحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفعاليتها.

تقييم الدراسة:

تتشابه هذه الدراسة مع دراستنا في أثر المعلومات على المنظمة، فدراسته تطرقت لقياس أثر المعلومات على كفاءة العمل، بينما دراستنا تطرقت للمعلومات وعلاقتها بأداء العمال داخل المنظمة.

ثانياً: دراسة جيرى ووليام Jerry,William (2005)

عنوان الدراسة: قياس كفاءة أداء نظم المعلومات بطاقة تقييم وظيفية"

طورت هذه الدراسة أداة نموذج لقياس أداء النظم المعلومات بالاعتماد على نماذج المدخلات والمخرجات لوظائف نظم المعلومات المستخدمة لدعم كفاءة العمليات الوظيفية وتحسين أداء المؤسسات.

والنموذج أو الأداة المقترحة في هذا البحث تحتوي على ثلاث مخرجات واتجاهات للتقييم وهي كفاءة النظام وفاعلية المعلومات وكفاءة الخدمة.

كفاءة النظام المتمثلة في سهولة استخدام و استجابته السريعة..إلخ، وكذلك أثره على أداء العاملين، وفاعلية المعلومات المتمثلة في جودة المعلومات في التصميم و استعمال القيمة، وكذلك أثرها على أداء العاملين وكفاءة الخدمة المتمثلة في جميع الأنشطة التي تمتد بداية من تطوير النظام وحتى استخدامه في الدعم والاستشارة.

وتم تطبيق النموذج للتأكد من فاعليته باستخدام استبيان وزعت على ثلاثمائة وستة وأربعون (346) مستخدم للنظام في مائة وتسعة وأربعون (149) مؤسسة مختلفة تم إختيارها بطريقة عشوائية، وتم التأكد من فاعلية النموذج وتأثيره الإيجابي على فاعلية المنظمات وتحسين كفاءة العمليات فيها.

تقييم الدراسة:

هذه الدراسة تتلاقى مع رسالتنا وتتقاطع معها في نقاط عدة مثل فاعلية المعلومات وعلاقتها بأداء العاملين وكفاءة الخدمة، لكن زدنا عليها بالتركيز أكثر على المعلومات المؤثرة على عملية صناعة القرار.

8- النظرية الاجتماعية:

ونحن بصدد معرفة الظروف التي تساعد في صناعة القرارات والتي لها علاقة بأداء الأفراد داخل المنظمة، وباعتبار الفرد محور النظريات الاجتماعية، فقد تمخضت التطورات الفكرية والأطر الفلسفية عن عدد كبير من النظريات التي توجهت لتفسير ظواهر المنظمة، ركزنا في هذا الفصل على بعض النظريات والمداخل الأكثر قربا لموضوع بحثنا ومنها:

أ- نظرية هيرت سايمن Herbert Simon

ب- التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيه Michel Crozier

ت- نظرية سيرت Cyert.R ومارش Marsh

ث- التفاعلية الرمزية

ج- نظرية النظام التعاوني - تشسر برنارد-

ح- النظرية التجميعية - جيمس تومبسون-

خ- نظرية الاحتياجات التحفيزية - ديفيد ماكلياند -

أ-نظرية هيرت سايمن Herbert Simon:

تعتبر النظرية الاجتماعية الإطار الفكري الذي يتبعه الباحث والذي من خلاله تتحدد زاوية البحث والدراسة، لذلك فالإطار النظري الذي نتبعه في دراستنا يتمثل في وجهة نظر صنع القرار لـ: هيرت سايمن Herbert Simon في ضوء نظرية اتخاذ القرارات- يعتبر محصلة يستخلصها الفرد

من مجموعة من البدائل المتاحة، حتى يمكن حل المشكلات التي تواجه تحقيق الأهداف التنظيمية. بل يذهب سايمن إلى أبعد من ذلك فيرى أن عملية صنع القرار هي محور أي التنظيم .

والأهم من ذلك تعد دراسة فيبير نقطة انطلاق جوهرية لبروز التحليلات التنظيمية وتركيزه على البيروقراطية واعتبارها السلوك الإداري الأمثل والخصائص التي تتسم بها كأسلوب عقلائي، هذا ما جعل سايمن يعجب كثيرا بأفكار فيبير إلا أنها تفسيراته تختلف عن التفسيرات الكلاسيكية خاصة حول السلوك الإنساني، حيث ينظر للأفراد باعتبارهم قادرين على صنع القرار وحل المشكلات التنظيمية، وليس مجرد إنهم يؤدون الأدوار ويقبلون التوجيهات داخل التنظيمات

وإذا كانت الإدارة الفعالة تركز على عملية اتخاذ القرارات، فيشترط اختيار البدائل لتحقيق الأهداف ويستطيع التنظيم أن يقوم بهذه الوظيفة من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه، ورسم الأهداف التي توجه السلوك، مع تحديد الآليات الضرورية للإنجاز، كالقواعد الرسمية، ووجود قنوات وتوفير برامج تدريبية تمكن الفرد من حصر البدائل التي يركز عليها في صناعة القرارات (1).

إن البناء الهرمي للسلطة يجعل معظم القرارات مرتكزة على معطيات ومقدمات واقعية أكثر منها قيمية، أي أن القرارات تتعلق بالوسائل لا بالغايات فكل عضو في التنظيم يعرف الأهداف التي يتعين عليه إنجازها، أي تفويض السلطة والمسؤوليات من مستوى إلى مستوى أدنى منه في السلم للسلطة.

انطلق هـ. سيمون H.Simon في دراسته من فكرة الرجل الاقتصادي أي صفة الرشده، لكنه يعتبر الرشده في إتخاذ القرارات مسألة نسبية، تحكمها مجموعة

(1) محمد علي محمد، علم اجتماع التنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دارالمعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص123.

القيم و مجموعة السلوك الإنساني، واتجاهات هذا السلوك. و من هذا لا يمكن افتراض أن متخذ القرار على دراية تامة بمجموعة النتائج التي ستعقب كل حل، كما أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضع الدراسة، ذلك لأنه الحل الأمثل. هذه الفترة قد لا يصلح لفترة زمنية أخرى.

يرى هـ.سيمون H.Simon بأن الإنسان يرغب في تحقيق أهداف التنظيم برشادة محدودة وتحت قيد المحيط، ويرى بأن حدود الرشد هي:

- ردود فعل ومواهب كل فرد (كفاءته).

- القيم والأهداف الشخصية (الحوافز).

- المعرفة الشخصية للوضعية والمعلومات المتوفرة.

فبهذا يواجه متخذ القرار الكثير من العوامل التي لا يستطيع السيطرة عليها أو لا يملك المعرفة بها أو القدرة على التنبؤ بها. لذلك فقد اقترح هـ. سيمون H.Simon أن يضاف معيار نوعي لمفهوم الرشد حين استخدامه وذلك للتخفيف من تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر بساطة وواقعية، فقسم بذلك مفهوم الرشد في سلوك الأفراد إلى الآتي:

الرشد الموضوعي: وهو يعكس السلوك الصحيح الذي يسعى إلى تعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توافر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

الرشد الشخصي: وهو يعبر عن السلوك الذي يسعى إلى تعظيم إمكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد أخذ القيود والضغوط التي تحد من قدرة الإداري على المفاضلة و الاختيار بعين الاعتبار، وبناء على ذلك يمكن أن نستنتج الفرق بين الفكر الكلاسيكي الذي لم

يولي أهمية لعمليتي البحث عن المعلومات و إتخاذ القرار، وبين ما جاء به هـ. سيمون H.Simon والذي يعتبرهما أساس السلوك التنظيمي.

إن متخذ القرار حسب هـ. سيمون H.Simon يُبسط المحيط و بدلا من اختيار الحل الأمثل، فإنه يكتفي بحل مقبول ومرضي، و حسب الصفة التي يعطيها للفرد الموجود بالتنظيم والمتمثلة في الرشد المحدود الذي يسمح بالرضا بأقل من الحد الأقصى، فإنه استبدل مفهوم " الرجل الاقتصادي" بمفهوم " الرجل الإداري" الذي يهدف إلى " الحصول على حلول مرضية للمشاكل المطروحة بناء على قرارات تتخذ على أساس معلومات تتعلق مباشرة بهذه المشاكل، بحيث لا يبحث عن كل البدائل المطروحة. ويتصف الرجل الإداري بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي، بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، لذلك فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، أي يتخذ قراره بالاعتماد على الرشد المحدود، وعلى الإمكانيات المتاحة في اختيار البديل المرضي الذي يؤمن منفعة أقل من البديل الذي يحقق أقصى منفعة، وهذا بعد أن يضع صورة مبسطة للمحيط الخارجي تحتوي على العوامل المتصلة مباشرة بموضوع قراره، تاركا العوامل التي لا ترتبط بصورة مباشرة بالمشكلة التي يعمل على إيجاد الحلول لها، ومن خلال أفكار هـ. سيمون H.Simon فإن القرار ما هو إلا اختيار بين مجموعة من البدائل، تتطلب عملية طويلة من التخطيط والإعداد نتيجة التوضيح التي تتم بين البدائل المطروحة، ترمي هذه العملية في آخر المطاف إلى تحقيق هدف، والذي يعتبر في حد ذاته وسيلة لتحقيق هدف آخر. وهنا نلاحظ أن البديل المختار ما هو إلا حل وسط لا يؤدي إلى تحقيق الهدف بشكل تام، لكنه يكون أفضل البدائل بناء على المعلومات المتعلقة بالبيئة الخارجية والبيئة الداخلية للمنظمة. فالقرار هو محصلة لتفاعل عناصر التنظيم الداخلية وعناصر بيئته الخارجية.

ب- التحليل الاستراتيجي ميشال كروزيه Michel Crozier

يعد Michel Crozier مؤسس التحليل الاستراتيجي، حيث طور اقتراب أنماط السيرورات التنظيمية المبنية على السلطة، وتساءل عن كون حرية الفاعلين واقعا، ووجود أنساق منظمة ومتلائمة كواقع آخر. محاول فهم مناورة الفاعلين والبنية المنظمة التي يتم فيها ذلك، واقترح النظرية العقلانية المحددة، حيث يتمتع كل فاعل بعقلانية محددة خاصة به تسمح له بتدبير إستراتيجية شخصية، يحاول من خلالها إيجاد التدابير اللازمة لقضاء حوائجه، وتحقيق مآربه. (1) ومما جعل التحليل الاستراتيجي فحص داخلي وفحص خارجي يتناول متغيرات البيئة ومتقبلاتها، كما أن التحليل الاستراتيجي يدرس مناورات السلطة في كل تنظيم خاضع لقيود البيئة وتقلباتها.

ينطلق التحليل الاستراتيجي من مسلمات إستراتيجية وهي:

اختيار الأهداف للفاعلين داخل المؤسسة: من خلال ما يحمله من سيئات وطبائع وأغراض، لذا هو يصمم إستراتيجية خاصة ب.

الحرية النسبية للفاعلين: أي محاولة الفاعل جعل من سلوكه غير متوقع، أو أن يتوقع سلوك غيره.

العقلانية المحددة: يستند إليها الفاعلون لتلبية أضعف حاجة لديهم وليس لتعظيم منفعتهم، أي يكتسب سلطة غير رسمية.

البناء: سابقا كان تدبير المؤسسة يتسم بتوفير حلول وإيجابيات للعقبات الداخلية و الخارجية للتنظيم، ومن هنا جاء التأكيد أن التنظيم عبارة عن بناء، حيث يمكن أن تمثل التنظيم كنسق يضم سلسلة من المتغيرات، ما يصيب أحدها يلحق حتما بالآخرين، استنادا إلى النظرية العقلانية.

1) ET :Anni Borzeix, Avant propos in sociologie de travail, N 3,1986,PP,231.

ومبادئ التحليل الاستراتيجي: فإن قوة علاقات السلطة تتركز على المنافع والمصالح الخاصة، ويبن مناورات الفاعلين حول القاعدة من أجل الحصول على أحسن تنظيم عقلائي، ويرتكز التحليل الاستراتيجي على ثلاث مبادئ هي:

أ- مبدأ السلطة: يرتكز على أسلوب كيفية ممارستها، وكيفية ضبطها فالأول قائم على الصفات الشخصية للقائد، والثانية قائمة على القوانين واللوائح التي تضبط استغلال العقلاني للموارد واستقرار المؤسسة.

ب- منطقة الشك: أي حرية إمكانية الفرد في رفض أو مفاوضة ما يطالبه الآخرون منه، وتتحقق هذه الإمكانية حالما يستطيع الفرد أن يحتفظ بمنطقة لا يتحكم فيها الآخرون، وتجعل سلوكه غير متوقع في نظرهم.

ت- نسق الفعل الملموس: هو جملة العلاقات التي تنمي أعضاء تنظيم معين، والتي تساعد على حل المشاكل الملموسة اليومية، ولا تستطيع المؤسسة التنبؤ بهذه العلاقات، ولذلك تعد هذه القواعد الغير رسمية ضرورية في سير المؤسسة، والتغيير الناجح هو نتاج سيرورة جماعية يتم من خلالها خلق وتحريك الموارد، والقدرات الضرورية للأعضاء، قصد بناء مناورات جديدة تتمتع بحرية التطبيق دون قيود.

ت- نظرية سيرت Cyert.R ومارش Marsh:

كما دفعت مساهمات سيرت Cyert.R ومارش Marsh إلى تطوير تفسير نظرية صنع القرار، وذلك بتحويل نظريتهما من اتخاذ الفرد القرارات على اعتباره صانعها إلى جعل التنظيمات هي التي تقوم بصنع القرارات، وذلك من خلال توسيع بؤرة التحليل من مستوى الأعضاء إلى مستوى التنظيم، ومنه يتم التعامل مع عملية اتخاذ القرارات حسب الأنشطة الرئيسية الفرعية التي تقوم بها كافة أقسام التنظيم، وبعد دراسة هذه القرارات نصل إلى صياغة نماذج إمبريقية توضح العمليات التنظيمية الموجودة وراء هذه القرارات .

ث- التفاعلية الرمزية:

"هي واحدة من النظريات الأساسية التي تعتمد عليها النظرية الاجتماعية في تحليل الأنساق الاجتماعية وهي تبدأ بالأفراد وسلوكياتهم كمدخل لفهم النسق الاجتماعي" (1) والتفاعل هو سلسلة متبادلة ومستمرة من الاتصالات بين الفرد والفرد، أو بين الفرد و الجماعة، وبين الجماعة والجماعة. ومن روادها جورج هربت ميد وجوفمان، كما يمكن إدراج التفاعلية كإطار نظري لدراستنا التي تقوم أساساً على التفاعل بين المرؤوس وشخصيته وإمكانياته والمرؤوسين وشخصيتهم وإمكانياتهم وحاجاتهم واتجاهاتهم ومشاكلهم، وظروف العمل المحيطة سوي كانت مالية أو فنية أو بشرية أو ما ارتبط بحجم المنظمة، والمواقف المحيطة بالمنظمة، فالرئيس يجب أن يكون فعالاً في الجماعة يشاركها مشاكلها، ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم، وهذا عن طريق تفعيل عملية الاتصال بينه وبين العمال، والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجيهاته ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

ج- نظرية النظام التعاوني - تشسر برنارد:-

تعتبر نظرية برنارد من أهم نظريات الفكر الإداري، وأكثرها تأثيراً في ميدان الإدارة. وقد ظهرت أفكار هذه النظرية في كتابين أساسيين له هما:

أ- وظائف المدير the functions of the executive ونشر في عام 1938 للمرة الأولى.

ب - التنظيم والإدارة organization and management ونشر في عام 1948.

1 (أحمد زايد، علم الاجتماع النظريات الكلاسيكية والنقدية، دار النهضة، مصر، 2006، ص 215.

وقد أعد برنارد كتاباته بناء على خبرته في شركة للاتصالات الهاتفية. واستخدم في تناوله لنظريات الإدارة أبحاث علم الاجتماع والإحصاء والعلوم النفسية. فهو يرى أن التنظيم يقوم على أساس تعاوني مقصود وهادف. وهو بذلك يمثل وحدة فرعية في نظام أكبر من ناحية. كما أنه يضم وحدات أصغر منه من ناحية أخرى. فالتنظيم إذاً هو نظام مفتوح يقوم على العناصر الثلاثة التالية:

الفرد:

يقول برنارد أن الفرد غالباً يكون على استعداد لتقبل أية رسالة باعتبارها أمراً صادراً إليه إذا توافرت فيها أربعة شروط هي:

إذا كان قادراً على فهم واستيعاب الرسالة.

إذا كان يعتقد أن الرسالة لا تتناقض مع أهداف المنظمة.

إذا كان يعتقد أنها تتماشى مع أهدافه الشخصية.

إذا كان قادراً من الناحية الجسمية والذهنية على مواكبتها.

التنظيم الرسمي:

إن التنظيم الرسمي من وجهة نظر برنارد يتألف من العناصر التالية:

الهدف المشترك.

الاتصال.

السلطة وقبولها.

اتخاذ القرارات.

التخصيص.

الرغبة في العمل.

التوجيه والإشراف.

ويخلص برنارد إلى النتيجة التالية، أن تبعية المنظمات لتنظيم رسمي أعلى يترتب عليها أشكال من التقييد والحد من حرية الحركة للمنظمات التابعة التي تصبح بالتالي معتمدة أو قاصرة أو ناقصة.

التنظيم غير الرسمي:

في كل تنظيم رسمي هناك تنظيم غير رسمي، فالأول يقوم على أساس عقلاني محدد ومرسوم، بينما يقوم الثاني على أساس عاطفي وهو لا نهائي لأنه يعتمد على العلاقات الشخصية بين الموظفين. كما أنه يقوم على أساس توافق للطباع، أو على أساس مهني، أو على أساس عصبي أو ديني. والعلاقة بين القوى والتنظيم متينة، ولا يمكن وجود واحد منها دون الآخر. وإن التنظيم غير الرسمي مفيد، لأنه وسيلة لحفظ الأفراد في إطار التنظيم الرسمي. لذلك فإن مهمة الإدارة أن تجعل التنظيم غير الرسمي يعمل في الاتجاه الذي يساعد على تحقيق أهداف التنظيم الرسمي حتى لا يتعارض التنظيم، ويتسبب ذلك في إحباط جهود المنظمة. وعلى هذا فإن التنظيم غير الرسمي يقدم خدماته للتنظيم الرسمي في المجالات التالية:

- تنمية وتدعيم الاتصال بين أعضاء التنظيم.
- تحقيق التماسك والترابط بين الأجزاء المختلفة للتنظيم.
- تحقيق شعور التكامل الشخصي واحترام الذات وحرية الاختيار بين أعضاء التنظيم.

ومن أهم المساهمات التي قدمها برنارد للإدارة فكرة التوازن التنظيمي *organizational equilibrium* فهو يرى أن الفرد يتعاون مع التنظيم إذا كانت المغريات والحوافز بأشكالها المختلفة تزيد عن المساهمات التي يطلب من الفرد

تقديمها وإذا حدث عكس ذلك، فإن العضو يرفض التعاون والاشتراك معبراً عن ذلك بطرائق متعددة تتراوح في شدتها من التذمر والاحتجاج البسيط، إلى تقديم الاستقالة وترك العمل.

ح- النظرية التجميعية - جيمس تومبسون: - (1)

تقوم هذه النظرية على فكرة الاستفادة من جميع الحقائق والمفاهيم ونتائج البحوث المتاحة عن التنظيم، وهي تتعلق بالتنظيمات التي تستطيع فرض المشاركة على أعضائها، وهي لا تطبق بالتالي على التنظيمات القائمة على أساس التطوع. وهدف هذه النظرية هو تفسير السلوك، أي أن التنظيم يجب أن يكون قادراً على تفسير السلوك التنظيمي، ومن ثم التنبؤ بهذا السلوك وتستبعد هذه النظرية أن يكون السلوك التنظيمي مجرد انعكاس لسلوك مجموعة من الأفراد. لذلك فإن النظرية تركز على عدد من المتغيرات غير الشخصية باعتبارها من المحددات الهامة لسلوك التنظيم.

إن التنظيم في هذه النظرية هو كيان رشيد ينشأ لتحقيق أهداف معينة، ومن ثم فإن كثيراً من تصرفاته تكون متوقعة بالنظر إلى تلك الأهداف. ولكن التنظيم يتعرض لمصادر تفرض عليه أشكالاً من عدم التأكد بحقل الرشد التنظيمي غير الكامل. ومن أهم مصادر عدم التأكد البيئية والتكنولوجية. وبالتالي فإن كل تنظيم يبحث عن الهيكل والتصميم المناسبين لتحقيق أهدافه في ضوء عدم التأكد. وتقوم هذه النظرية على العناصر التالية:

الرشد التنظيمي: أي أن التنظيم يخضع لمنطق الرشد، ولكن هذا الرشد يخضع لحالات من عدم التأكد مصدرها المناخ التكنولوجي.

مجالات التنظيم: أي الأعمال والأنشطة التي يحددها التنظيم لنفسه من بين العديد من الأعمال والأنشطة الممكنة.

التصميم التنظيمي: استخدام وسيلة مناسبة هي التصميم لتحقيق المزيد من السيطرة والقوة في مواجهة مناخ العمل الخاص.

هيكل التنظيم: وهذا الهيكل يتغير وفقاً لنمط التصميم، حيث يجب أن يعكس هذا الهيكل خصائص التصميم التنظيمي المتميز.

الإنسان المتغير: أي دور للإنسان في التنظيم، وهذه النظرية تتبنى الأفكار التي طرحها سايمون وبرنارد.

إن العناصر السابقة تتفاعل في مجموعة من العمليات التي تصف حركة السلوك التنظيمي وهي:

عملية التقييم في التنظيم.

عملية التقدير (القرار).

عملية الإدارة.

عملية السلطة.

خ- نظرية الاحتياجات التحفيزية - ديفيد ماكيلاند - (1)

كان ديفيد ماكيلاند وهو أستاذ في جامعة هارفرد رائداً في مجال التفكير التحفيزي في مكان العمل. وصف ماكيلاند في كتابه *the achieving society* الذي صدر عام 1961 ثلاثة أنواع من الاحتياجات التحفيزية والتي حددها في صورة احتياج أو حافز للإنجاز، وحافز لتولي السلطة، وحافز للاندماج. وقد وجدت تلك الاحتياجات الثلاثة بدرجات متنوعة بين جميع العاملين والمديرين، وإن المزج

1) ar.swewe.net/word_show.htm. 13/03/2013

ما بين الاحتياجات التحفيزية هو ما يحدد أسلوب الفرد وسلوكه، وذلك في ضوء كل من دافعه الشخصي ودافع إدارة الآخرين وأسلوبهما.

الحاجة إلى الإنجاز: إن الشخص الموجه نحو الإنجاز تحفزه النتائج ومن ثم يسعى نحو الإنجاز وتحقيق نتائج واقعية، وإن كانت تتضمن قدراً من التحدي، وهو يميل إلى الإنجاز في عمله، وهذا الشخص يشعر بحاجة قوية للحصول على مردود حول مدى إنجازهِ وتقدمه، وكذلك يشعر بحاجة إلى الشعور بالإنجاز.

الحاجة إلى السلطة والقوة: تلك هي حاجة الفرد إلى أن يكون مؤثراً وفعالاً وله بصمة مميزة، وإن الشخص صاحب هذه الحاجة لديه نية للقيادة ونشر أفكاره. هناك دافع كذلك اتجاه تحسين المكانة الشخصية والوضع الاجتماعي.

الحاجة إلى الاندماج: إن الشخص المحفز بالاندماج يحتاج إلى علاقات ودودة ولديه دافع للتفاعل مع الآخرين، وينتج عن الرغبة في الاندماج دافع وحاجة إلى أن يكون الشخص محبوباً ومعروفاً على المستوى العام، مثل هؤلاء الأشخاص قادرين على لعب دور فعال في الفريق.

قال ما كلياند إن معظم الناس يمارسون مزيجاً من هذه السمات، وبعض الناس يظهرون نزعة إلى احتياج تنفيذي بعينه، ويؤثر ذلك المزيج التحفيزي على سلوكياتهم وأسلوبهم في العمل أو الإدارة، ويرى أن الحافز القوي إلى الاندماج يؤثر على موضوعية المدير نظراً إلى أن حاجته إلى أن يكون محبوباً ومقبولاً تؤثر على قدرته على صنع القرار. أما الحافز القوي للسلطة فسيؤدي إلى أخلاقيات عمل والتزام تام اتجاه الشركة، على الرغم من أن هؤلاء الأشخاص يجذبون إلى الأدوار القيادية، إلا أنهم لا يتمتعون بالمرونة المطلوبة ومهارات التفاعل مع الآخرين. ويؤكد ما كلياند في نهاية الأمر أن الأشخاص الذين يتمتعون بحافز قوي نحو الإنجاز يصبحون أفضل قادة، على الرغم من أنهم ربما يطلبون الكثير من فرق عملهم معتقدين أنهم جميعاً مثلهم يكونون مركزين بدرجة عالية على الإنجاز وعلى تحقيق النتائج، وهو الأمر غير الصحيح قطعاً بالنسبة لمعظم

الناس. وقد انصب إعجاب ما كليلاند في ضوء ذلك على الحافز لتحقيق الإنجاز. وقد أظهرت تجربة أجريت في أحد المعامل المعروفة جانباً من نظريته تلك حول تأثير الإنجاز على تحفيز الناس. ومن خلال تجربته يرى أنه في حين أن معظم الناس لا يمتلكون حافزاً قوياً نحو الإنجاز، فإن هؤلاء الذين يملكونه يظهرون قدرة دائمة على وضع الأهداف. ولقد طلب من المتطوعين أن يقوموا بإلقاء حلقات حول مجموعة من الدمى الثابتة، هذا ولم تكن اللعبة بينهم عادلة. حيث لم يشترط وقوفهم عند مسافة محددة، وبدا أن المشاركين يلقون بشكل اعتباطي ومن مسافات عشوائية فأحياناً يلقون من مسافة قريبة وأحياناً أخرى يلقون من مسافة أبعد، ولكن كانت هناك مجموعة صغيرة من المتطوعين الذين كانوا محفزين بقوة نحو الإنجاز، اهتموا بقياس واختبار المسافات من أجل تحقيق نوع من التحدي المناسب من خلال لعبتهم تلك، بحيث لا تكون سهلة للغاية ولا تكون مستحيلة في الوقت نفسه، فهناك مفهوم مشابه أيضاً في علم الأحياء، معروف بمبدأ الحمل الزائد، وعادة ما ينطبق هذا على اللياقة البدنية والتمارين الرياضية، فحتى تتم تنمية اللياقة البدنية أو القوة الجسدية، يجب أن يشتمل التمرين قدر من الصعوبة الكافية من أجل زيادة المستويات الحالية، وفي الوقت نفسه لا تجب المبالغة في الصعوبة حتى لا نصل إلى مرحلة من الضرر أو الإجهاد، وقد حدد ماكليلاند نفس الاحتياج لنوع من الصعوبة أو التحدي المتوازن بالنسبة للأشخاص المحفزين نحو الإنجاز.

وقد قدم لنا ماكليلاند سمات وتوجهات أخرى خاصة بالأشخاص المحفزين للإنجاز:

- الإنجاز نفسه بالنسبة لهم أكثر أهمية من المادة أو المكافأة المالية.
- تحقيق الهدف أو إنجاز المهمة يحقق لهم شعوراً بالرضا الشخصي أكثر من المديح.
- أنهم يرون أن المكافأة المادية معياراً للنجاح وليست غاية في ذاتها.

- الشعور بالأمان بالنسبة لهم ليس محفزاً رئيسياً وليس منزلة.
- الحصول على مردود بالنسبة لهم أمر ضروري نظراً لأنه يمكنهم من قياس مدى نجاحهم ولكنهم لا ينتظرون ذلك المردود بغية سماع المديح أو الإطراء (ويجب أن يكون هذا المردود موثقاً فيه، وقابلاً للقياس وواقعياً)
- يسعى الأشخاص المحفزون بالإنجاز إلى تحقيق تطوير والبحث عن سبيل لتحسين الأشياء.
- الأشخاص المحفزون بالإنجاز يفضلون الوظائف أو المسؤوليات التي تشبع احتياجاتهم بصورة طبيعية، والتي تتمتع بالمرونة وتوفر الفرص لوضع الأهداف وتحقيقها مثل المبيعات وإدارة الأعمال والأدوار التقليدية.
- لقد آمن ماكلياند بشدة بأن هؤلاء المحفزين بالإنجاز هم بصفة عامة أشخاص يحققون الأشياء ويحصلون النتائج، ويمتد ذلك للحصول على نتائج من خلال تنظيم الآخرين من حولهم وتنظيم الموارد، هذا على الرغم من أنهم غالباً ما يطلبون الكثير من فرق عملهم، وذلك نظراً لأنهم يجعلون تحقيق الأهداف فوق تلبية اهتمامات موظفيهم واحتياجاتهم المتنوعة.

9- صعوبات الدراسة:

- عند قيامنا بهذه الدراسة العلمية و انجازنا لهذا البحث واجهتنا جملة من الصعوبات سوى كانت في الجانب النظري أو الميداني يمكن تلخيصها كما يلي:
- استعادة الاستبيانات في وقتها المحدد صعب من مهمتنا في تفريغ البيانات وتحليلها مما نتج عنه إهدار وقت كثير للدراسة.
- الحصول على معلومات دقيقة حول من يصنع القرار، وكيف يتخذ (فردى، جماعى، ملزم أو غير ملزم، فوقى أم تحتى... الخ) لم يكن بالعمليّة السهلة، بل

تتطلب مجهود كبيراً منا وإتباع طرق غير مباشرة للحصول على تلك المعلومة.

- كما أنه قد واجهتنا صعوبة في إقناع بعض الموظفين للحصول على المعلومات وأنه مجرد بحث علمي لا أكثر، حيث لن نذكر أسماءهم .

عرضنا في هذا الفصل الأسباب التي حفزتنا لاختيار هذا الموضوع، والأهداف التي نصبو إليها، فقد عرضنا إشكالية محكمة لخصت كل ما نريد أن نصل إليه، وحددنا أهم المفاهيم التي تخدم موضوعنا بدقة، ثم تطرقنا إلى دراسات سابقة للاستفادة منها ومعرفة نقاط التلاقي والاختلاف مع رسالتنا، وأدركنا أن موضوعنا يحتاج إلى عدة مداخل نظرية متنوعة رغم تركيزنا على نظرية سايمن ونظرية سيرت، والتحليل الإستراتيجي لميشال كروزيه. وفي الأخير ذكرنا بعض الصعوبات التي واجهتنا خلال مراحل إنجاز هذه الرسالة.

الفصل الثاني

المقاربة النظرية للدراسة

الفصل الثاني: المنظمة وأوجه نشاطها

المبحث الأول: المنظمة

المطلب الأول: تعريف المنظمة وطبيعتها

المطلب الثاني: مكونات وعملية التسيير في المنظمة

المطلب الثالث: مفهوم وقياس فاعلية وكفاءة المنظمة

المبحث الثاني: القيادة

المطلب الأول: مفهوم وأنواع وأساليب القيادة

المطلب الثاني: نماذج تحليل أنماط القيادة

المطلب الثالث: نظريات ووسائل تأثير القيادة

الخلاصة

المنظمة ظاهرة إنسانية هادفة وواسعة الانتشار، تتوجه لدراساتها جهود علمية متعاضمة، وتفتح أفاقها لتستوعب الاختصاصات العلمية المتزايدة الاجتماعية والإنسانية والكمية والتكنولوجية وغيرها، بسبب ترابط هذه الظاهرة بكل جوانب حياة الفرد وتجمعاته الإنسانية المتنوعة والهادفة. وينظر إلى المنظمة على اعتبار أنها جهد جماعي لتحقيق هدف مشترك وبالتالي تحتاج المنظمات على اختلاف أنواعها إلى العنصر البشري- تنظيم إنساني - من أجل توجيه أعمالها وتوفير الخدمات النفسية والمادية اللازمة لتحقيق الأهداف التنظيمية ولكن تواجه المنظمة مشاكل وأزمات عديدة تتراوح من زيادة الكفاءة الإنتاجية إلى زيادة التفاعل الإيجابي مع البيئة الاجتماعية التي تعمل بها تلك المنظمات، وقد وجد أن العنصر الإنساني يلعب دورا هاما في جميع المجالات لحل تلك المشاكل .

الفصل الثاني: المنظمة أوجه نشاطها.

المبحث الأول: المنظمة.

المطلب الأول: تعريف المنظمة وطبيعتها. Organization

عرف معجم علم الاجتماع المنظمة كما يلي: " المنظمة هي مجموعة من الأفراد، يجتمعون فيما بينهم وينتظمون بمقتضى قواعد موضوعية ولوائح محددة وشرائع مقننة، لتحقيق أهداف مرسومة وتنفيذ وظائف خاصة، ومن تلك النقابات والجمعيات الخيرية والعلمية والبنوك والمؤسسات " . (1)

يبد أن المنظمة كيان أو ترتيب اجتماعي، يشاد بطريقة مقصودة، لتحقيق أهداف جماعية مشتركة، من خلال طابع بنائي و ممارسات إدارية. فلا يقتصر مفهومها على الطابع البنائي الذي تتميز به عناصر التنظيم الرسمي Formal organization بل عبارة عن تكتل أفراد داخل الهيكل التنظيمي (علاقات غير رسمية) قصد تحقيق

(1) إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر، 1975، ص 574.

تلك الأهداف المرسومة، ويعرف د. خليل محمد الشماع وخضير كاظم المنظمة "المنظمة هي وحدة اجتماعية هادفة" (1).

إن المنظمات قديمة قدم الإنسان ذاته لأن الفرد لا يستطيع العيش بمعزل عن غيره ويشكل انتماءه للمنظمة ضرورة إنسانية تنبثق من طبيعة السلوك الاجتماعي للإنسان، حيث تعمل على ديمومة وجود الفرد في الجماعة وتعد ظاهرة انتشار المنظمات الرسمية وغير الرسمية إحدى أهم سمات الحياة الإنسانية المعاصرة. وهناك تعريف؛ آخر للمنظمة تكلم عنها عبد الحميد عبد الفتاح المغربي في كتابه (الإدارة الإستراتيجية) "تمثل المنظمة التجمع البشري يهدف إلى تحقيق هدف أو أهداف معينة وذلك من خلال بعض الأعمال المحددة للتفاعل مع البيئة والظروف المحيطة بها كما أنها بناء منظم مفتوح يجمع عناصر مميزة تعمل في تفاعل لتحقيق هدف مشترك" (2). ويمكن استخلاص من هذه التعاريف العناصر التالية:

أولاً: وجود مجموعة من الأفراد .

ثانياً: السعي لتحقيق هدف معين

ثالثاً: سيادة التنظيم الرسمي لعلاقات الأفراد فيها

رابعاً: نشوء علاقات غير رسمية فيها نتيجة للتفاعل الاجتماعي بين الأفراد.

خامساً: تفاعل المنظمة مع البيئة

سادساً: تكون المنظمة نظام متكامل ومتناسق، إذا يجب تمثيلها من خلال هيكل يمل الأنشطة والتقسيمات الداخلية.

سابعاً: تتأثر المنظمة ككيان باحتياجات ودوافع الأفراد المكونين لهذه الأطراف

الخارجية ذات الارتباط والتأثير في المنظمة ومنه فإن المنظمة وحتى يمكن تحقيق

أهدافها لابد لها من التفاعل مع البيئة الخارجية مما يتطلب ضرورة دراسة العوامل

المختلفة لتلك البيئة بصورة مستمرة فالمنظمة تحصل على مدخلاتها مثل: العمال

والموارد الخام، ورأس المال والمعلومات... الخ. من البيئة المحيطة بها، ثم تجري

المنظمة العمليات التحويلية والتشغيلية على هذه المدخلات مما يؤدي إلى ظهور

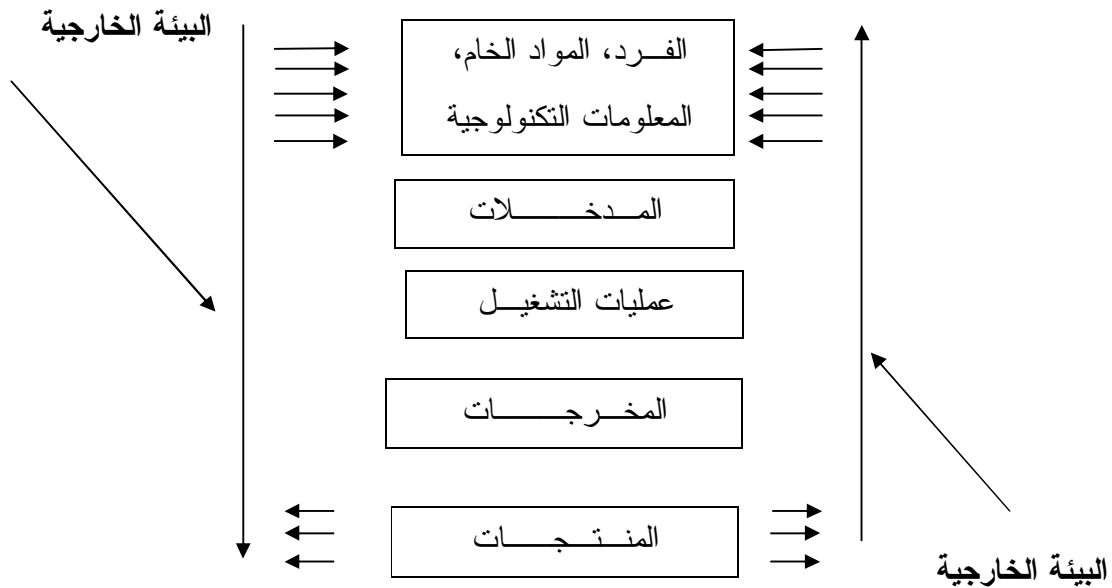
1 (خليل محمد الشماع وخضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 2005، ص 17.

2 (نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999، ص 65.

مخرجات تتمثل في سلع وخدمات وبذلك تحقق الأهداف العامة للنظام الكلي ويمثل الشكل الموالي العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية.

إن العناصر السابقة لا توجد منفصلة، وإنما مترابطة تتأثر ببعضها البعض، كما أنه لا يهيمن عنصر معين على بقية العناصر الأخرى. فالمنظمة أولاً وقبل كل شيء نظام متكامل الأنساق، ويجب الاهتمام بها جميعاً لفهم المنظمة.

الشكل (1) العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية (1).



*مناقشة مفهوم المنظمة من خلال وجهات نظر متعددة (2):

أولاً : المدرسة التقليدية:

عرفت المدرسة التقليدية المنظمة بأنها "التكوين أو البناء الهيكلي" الذي ينشأ في الأساس عن تحديد العمل وتجميعه وتقسيمه والمسؤوليات وإنشاء وتأسيس العلاقات بين الأجزاء المكونة للمنظمة. أبرزت المدرسة التقليدية أهمية تعويض العاملين اعتماداً على الأداء، بادرت بدراسة المهام والوظائف P، أكدت على أهمية اختيار وتدريب العاملين.

(1) نجيب عبد الحميد: الإدارة الإستراتيجية، دار الجامعية القاهرة، مصر، 1999، ص 65.

(2) علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، الكويت، 1976، ص 106.

ثانيا :مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية :

وعرفت مدرسة العلاقات الإنسانية والسلوكية المنظمة بوصفها مجموعة من الأفراد ينشطون من أجل تحقيق هدف أو أهداف مشتركة. نعتبر أن المنظمة نظام اجتماعي (Social System) ،تظهر من خلاله علاقات جديدة ينشئها الأفراد أنفسهم، وتتسم بتأثيرها في أنماط التفاعل الاجتماعي في وسط العملية الإنتاجية. ولا بد أن ينظر إلى العامل باعتباره كائنا اجتماعيا له حاجاته ورغباته وميوله واتجاهاته ومشاعره المؤثرة في مجمل أدائه الإنتاجي.

ثالثا : مدرسة النظم الحديثة :

شخصت المنظمة وصورتها على أنها عبارة عن نظام (نسق Système) وماهي إلا وحدة اجتماعية مقصودة لتحقيق أهداف معينة. كما نلاحظ التعريفات تبرز نوعا من التباين في المنطلقات والأفكار. حيث نجد ركزة المدرسة الأولى على البناء التنظيمي Structure أو تقسيم العمل في المنظمة. أما مدرسة النظم فقد ركزت على مفهوم النظام المتكامل معتبرة المنظمة كيانا منظما مركبا يجمع ويربط بين مكوناتها التي تشكل في مجموعها تركيبا كليا واحدا. وهو وحدة تتكون من أجزاء ذات علاقات اعتمادية متبادلة، ويتضمن في الأساس مفاهيم الاعتماد المتبادل والمتعاون، والكلية أو الشمولية .

رابعا: وجهة نظر علماء التنظيم :

يرى علماء التنظيم أن المنظمة " كائن ذو شخصية جماعية إنسانية موحدة لها مظهرها المزدوج، مظهرا لتنظيم الداخلي ومظهر الشكل الخارجي المميز لها". وهذا مما يؤدي إلى اكتساب المنظمة للشخصية بالنسبة لغير المنخرطين فيها، وهذا ما يمكنها من الدخول في علاقات واقعية أو قانونية خارج نطاقها، وتصبح بذلك كتلة مشيدة هندسيا يلعب فيها الأفراد أدوارهم ويكتسبون قيمة جديدة بحكم تمركزهم في كيان يسيطر على الأجزاء التي اندمجت فيه. وبذلك تتجاوز المنظمة مرحلة العلاقة بين الأجزاء إلى مرحلة العلاقة بينها وبين الغير، وينطبق هذا التصور على كل المنظمات ابتداء من منظمة الأعمال وصولا إلى منظمة المنظمات التي هي الدولة أو المجتمع .

خامسا: منظور علماء الاجتماع:

يرى علماء الاجتماع أن المؤسسة⁽¹⁾ * (Institution) " مجموعة من الأحكام والقوانين الثابتة أو الراسخة في المجتمع، التي تحدد التصرف والعلاقات الاجتماعية للأفراد والجماعات. وتسميه المؤسسة عادة بالعضو أو الجهاز الذي ينجز وظائف مهمة في المجتمع " وحاول ماك غايفر Mac gever وبيج bigi في كتابهما المجتمع التمييز بين المؤسسة والمنظمة فيقولان: " إن (المؤسسة) عبارة عن الإجراءات والأحكام المثبتة والمستقرة التي تميز وتحدد نشاط الجماعة، بينما الجماعة التي تستعين بهذه الإجراءات والأحكام التي تنظم وتسير أعمالها وشؤونها هي (المنظمة).. والشخص عندئذ ينتمي إلى المنظمة ولا يمكن أن نقول أنه ينتمي إلى المؤسسة، لأنها تتكون فقط من مجرد مجموعة من الأحكام وإجراءات السلوك والتصرف".⁽²⁾ ومع ذلك فإن ما تقدم لا يسمح لنا بإعطاء تعريف صحيح للمنظمة (أو المؤسسة) كل المحاولات كانت غير كاملة أو تطورت إلى حد إعطاء مجرد تعاريف في غالبيتها وصفية ليس إلا. وفي الواقع فإن كل منظمة أعمال هي قبل كل شيء حقيقة مجسدة في الواقع فريدة من نوعها لأنها تتشابه وكلها تختلف عن بعضها البعض مثلها مثل الأشجار بحيث لا يوجد في الواقع منظمين متطابقتين، لأن أوجه الاختلاف بين الواحدة والأخرى كثيرة. وعلى ضوء هذه الاختلافات المحتملة كيف ولماذا دائما نتكلم عن المنظمة بصيغة المفرد؟ في حين نجد في الواقع أن كل منظمة بمفردها فريدة من نوعها بالرغم من ذلك، نجد أن منظمة الأعمال الاقتصادية لها أشياء مشتركة مع مثيلاتها من المنظمات تضعها موضع العمل، نفس عوامل الإنتاج من عمل، أو رأس مال، وطاقة ومواد ومعلومات.... إلى آخره تشترتها المنظمة أو تؤجرها من الأسواق المتخصصة. ونصل في الأخير إلى قناعة أن كل منظمات

(1) * التوج لان أصبح يعامل المنظمة وكأنها مجتمع له قيمة وثقافة إن لم نقل "حضارته".

(2) العمر معنى خليل، معجم علم الاجتماع، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2000، ص 198.

الأعمال تشترك في ممارسة أو تنفيذ وظيفة اقتصادية وتضطلع بدور اجتماعي، وتتألف من مراكز مستقلة لصنع واتخاذ القرار وتنفيذه⁽¹⁾

طبيعة المنظمات⁽²⁾:

ويتم ذلك من خلال شرح الأبعاد أو العناصر الرئيسية التي تكون المنظمة، بعد ذلك تنظر للمنظمات في ضوء مفهوم النظم Systems Concept لنصل إلى الخصائص المشتركة للأنظمة المفتوحة والمنظمة والبيئة المحيطة بها... إلخ.

أ- أبعاد المنظمة :

يعتقد الكثير خطأ أن المنظمة تتمثل في الخريطة التنظيمية التي توضح الإدارات والأقسام التي تضمها المستويات الإدارية التي توجد فيها... إن مثل هذه النظرة ترى المنظمة في حالة سكون Statice وتهمل جوانب أخرى مهمة من حيث تأثيرها في أداء المنظمات وسلوكها. فالهيكل التنظيمي مهما صمم بدقة وعناية وأحكمت العلاقات بين أجزائه، فإنه لا يمثل ضمانا لبلوغ الأهداف... والهيكل التنظيمي الجيد لا يضمن توفير مديرين أكفاء... ولكن الهيكل التنظيمي الضعيف يصعب معه تحقيق أداء كفاء.

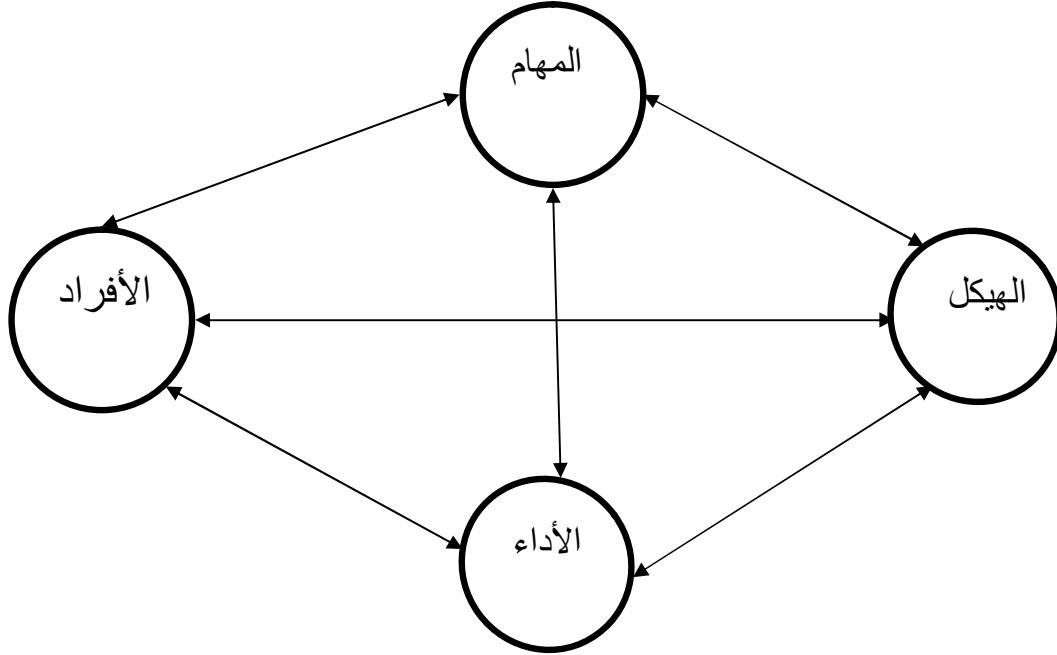
إن المنظمات في حد ذاتها لا تضع سياسات واتخاذ قرارات، لكن الأفراد يقومون بذلك في حدود القيود التي تفرضها عليهم منظماتهم. وهناك أربعة أبعاد رئيسية تتكون منها أي منظمة من المنظمات وهي:

- المهام tasks: أن تقوم أي منظمة من أجل إنتاج سلع أو تقديم خدمة لتحقيق أهداف معينة.
- الهيكل Structure: ويمثل الإطار الذي ينظم الأنشطة والعمليات التي تؤدي من أجل بلوغ الهدف.
- الأدوات Tools وهي الأجهزة والمعدات والمعرفة الفنية التي تستخدم في أداء الأنشطة المؤدية إلى تحقيق الأهداف.
- الأفراد People وهم الذين يشغلون Operate المنظمة كلها.

(1) سعيد أكيل، وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، (الجزائر: ديوان م الجامعية)، د.س، ص 1.

(2) محمد عبد الله عبد الرحمان، أساسيات الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1992، ص 86-87.

والشكل (2) يوضح العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة. (1)



ب - المنظمات ومفهوم النظم

إن أهداف العلوم الاجتماعية فيما يتعلق بالمنظمات الإنسانية شبيهة بأهداف العلوم الأخرى فيما يتعلق بالحوادث، والظواهر التي تدخل في نطاق دراستها. وتهدف العلوم الاجتماعية إلى فهم هذه المنظمات ووصف العناصر الأساسية في تكوينها وكيفية عملها، كما أنها تحاول شرح دورات نموها واضمحلالها وذلك للمساعدة في التنبؤ بأساليب النجاح وال فشل.

ويمكن اعتبار المنظمة (أي منظمة) على أنها تمثل نظاماً مفتوحاً Open System، من المدخلات Inputs، والمخرجات Outputs، ويولد عائد Return. ويتحول هذا العائد إلى قوة منشطة للنظام تمكنه من الاستمرار والتوسع. ومن الخطأ اعتبار أي منظمة نظاماً مقفولاً Closed System والفرق الأساسي بين النظام المفتوح والمقفول يكمن في علاقة كل منهما بالبيئة المحيطة به.

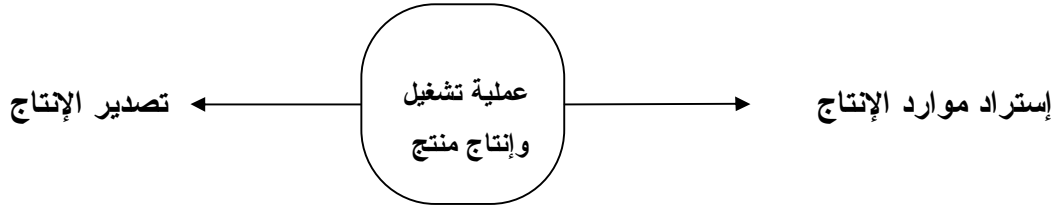
(1) محمد عبدا لله عبد الرحمان، نفس المرجع، ص 87.

ت - الخصائص المشتركة للأنظمة⁽¹⁾

- 1- استيراد الطاقة importation of energy: يعتمد النظام المفتوح على البيئة المحيطة للحصول على الطاقة التي يعمل بها (المواد الخام، القوى البشرية، الأموال.. الخ)
- 2- القدرة على القيام بعملیات التحويل Through تقوم الأنظمة المفتوحة بعملية تحويل الطاقة المستوردة أو الموارد المتاحة لها. يحول الجسم الموارد النشوية و السكرية إلى حرارة وحركة، والشخصية الإنسانية تحول المثير إلى تصرف. وتخلق المنظمات منتجا جديدا أو تعيد تشكيل المواد أو تؤدي خدمة.
- 3- تصدير الناتج أو المخرجات Outputs: تقوم الأنظمة المفتوحة بتصدير مخرجاتها للبيئة المحيطة بها. الجسم يصدر CO2 الذي يساعد في الحفاظ على الثبات في البيئة المحيطة، والمشروعات الصناعية تمد البيئة المحيطة بالسلع التي تنتجها.
- 4- دورية الأحداث والأنشطة Cycles of Events: حيث يتخذ النمط أنشطة تبادل الطاقة والمخرجات بين المنظمات والبيئة بشكل دائري. فالناتج المصدر إلى البيئة يولد عائدا يمثل مصدرا جديدة للطاقة وبداية دورة جديدة من النشاط.
- 5- مقاومة التحلل: لكي تتمكن الأنظمة من البقاء لابد لها من مقاومة عملية التحلل والانهياء. وذلك من خلال المخزون الذي يمثل الطاقة الداخلية.
- 6- استقبال البيانات وارتدادها العكسي: البيانات هي التي تعطي الإشارات فيما يتعلق بالبيئة المحيطة ومدى ملائمة الطرق التي يعمل بها النظام. وتقوم الأنظمة بعملية ارتداد عكسي للبيانات. وهكذا تمكنها من تحديد مدى سلامة التصرفات ومدى الحاجة إلى اتخاذ إجراء تصحيحي بالنسبة لتصرف معين.

(1) محمد عبد الله عبد الرحمن، مرجع سابق، ص 89-90.

والشكل (3) يوضح فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا. (1)



ث - المنظمة والبيئة المحيطة

من أهم ما يميز الأنظمة المفتوحة هي تفاعلها مع البيئة المحيطة بها. فهذه البيئة تمد المنظمة بالموارد وكذلك تفرض عليها قيود ومحددات معينة... وكثيرا ما فشلت منظمة بسبب عدم إدراكها لحقيقة القوى السائدة في البيئة المحيطة بها.

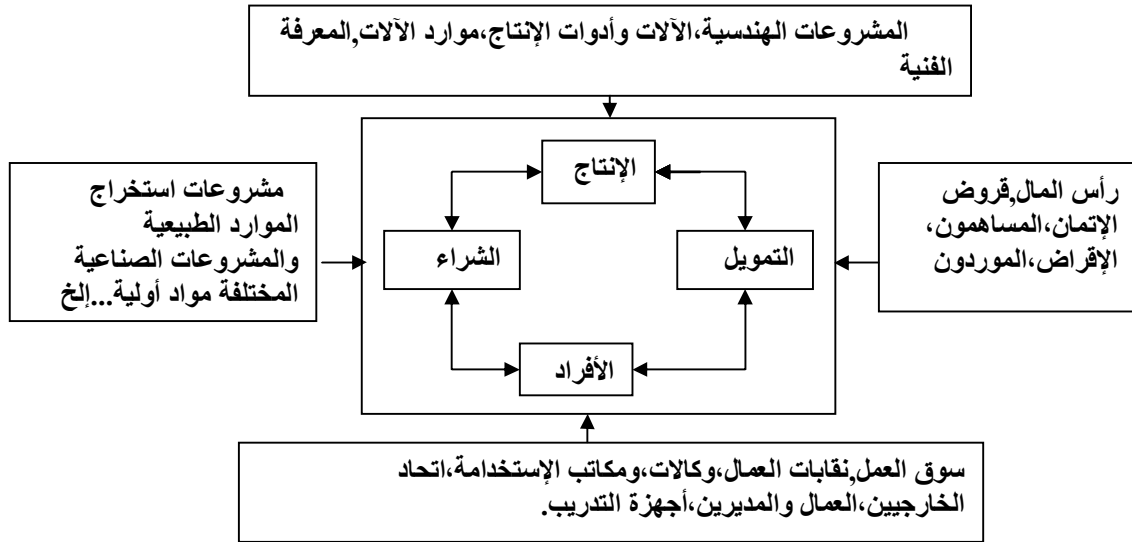
وتتكون البيئة المحيطة بالمنظمة من عناصر مثل مجموع أفراد المجتمع (الذين تستمد منهم قوتها العاملة) والموارد الطبيعية والبشرية التي تستخدمها والأسعار التي تدفعها للحصول عليها. والمناخ والأحوال الاقتصادية والظروف السياسية والقوانين والقيم السائدة.

ويظهر تأثير البيئة على المنظمة في أنها تفرض عليها قيودا معينة فهي تحدد مدى توافر الموارد الطبيعية كذلك فإن أي منظمة لا بد أن تخضع للقوانين السارية في المجتمع.

ومن الناحية الأخرى فإن المنظمة تؤثر في البيئة من خلال ما تنتجه من سلع أو خدمات وما تضيفه إلى الناتج القومي للمجتمع، ويمكن بيان العلاقة بين المنظمة و البيئة وكذلك المنظمات الأخرى، التي يتم التعامل معها من خلال بيان الموارد الأساسية التي تحتاجها المنظمة والشكل الآتي يوضح ذلك:

(1) محمد عبد الله عبد الرحمان، نفس المصدر، 1992، ص90.

الشكل (4) العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى. (1)



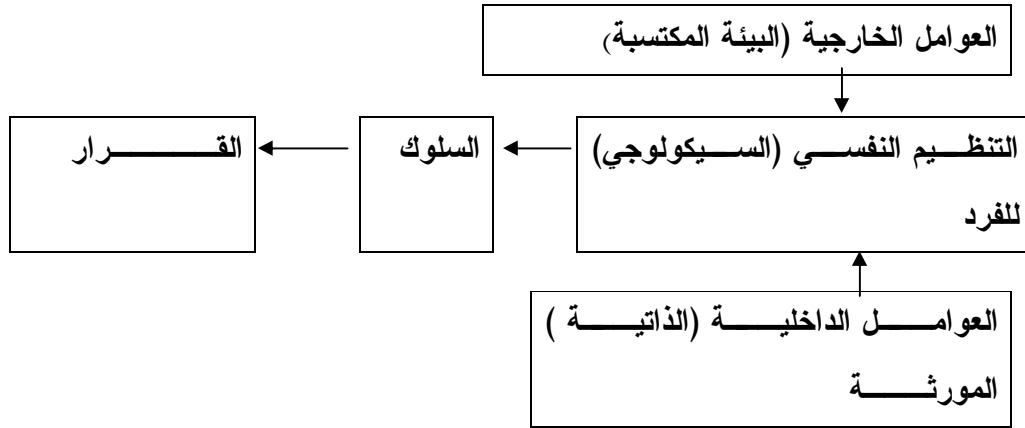
المطلب الثاني: مكونات وعملية التسيير في المنظمة:

أولاً - الفرد:

الذي هو الوحدة الأساسية التي تحدد سلوك المنظمة، حيث تستطيع هذه الأخيرة تحقيق أهدافها الإدارية والاقتصادية والاجتماعية وغيرها ويوضع الشكل المبسط أدناه العلاقات السببية على النحو الآتي:

(1) محمد عبد الله عبد الرحمان، نفس المرجع، 1992، ص 91.

الشكل رقم (5) التنظيم النفسي للفرد. (1)



يتضح من هنا بجلاء الأهمية التي أولاها الباحثون لدراسة الفرد داخل المنظمة، وتعد المصدر الأساسي الذي يتحدد في ضوءه السلوك الذاتي للفرد، من حيث أنماط تصرفاته إزاء المواقف المختلفة وإدراكه ورغباته واهتماماته التي تشكل الباعث الرئيسي لأنماط سلوكه تجاه الآخرين داخل المنظمة أو في إطار علاقاته الاجتماعية وخارجها (2).

ثانيا - الجماعات الصغيرة (التنظيم غير الرسمي):

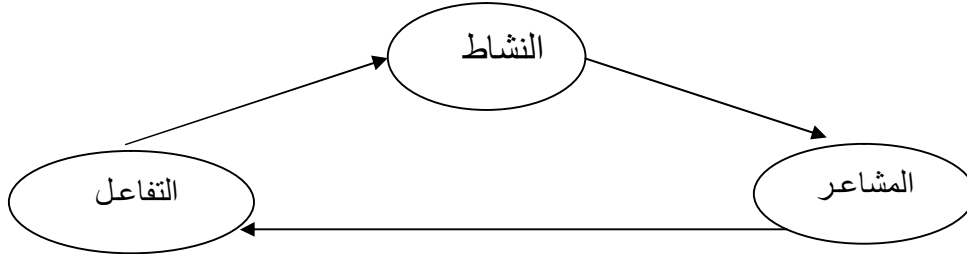
لم تعد دراسة السلوك الفردي المرتكز الوحيد لدراسة المنظمة وسبيل تحقيق أهدافها، وإنما ينظر إلى دراسة السلوك الجماعي على أنه أساسي في هذا الخصوص، فالظواهر التي تدعو إلى تعاون الجماعة في أداء عمل معين، أو تحقيق هدف مشترك، أو الدخول في منافسة أو تكوين التحالفات أو التكتلات، تعد جميعها من الظواهر الاجتماعية التي تخلق تفاعلات جماعية وأنماط اتصال تتجاوز الفرد وتكون للجماعات مميزات مشتركة داخل المنظمة والجماعة كما يراها Davis " عدد من

(1) خليل محمد حسن الشماخ وحضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 117.

(2) خليل محمد حسن الشماخ، حضير كاظم حمود، نفس المرجع، ص 117 - 118.

الأفراد تربطهم علاقات يمكن ملاحظتها أو التعرف عليها⁽¹⁾. والشكل الآتي يوضح لنا مفاهيم مكونات الجماعة الصغيرة.

الشكل رقم(6): مفاهيم الجماعة الصغيرة. (2)



وتمثل السلسلة من (النشاط ← التفاعل ← المشاعر) في الجماعة نظاما مفتوحا يتأثر بما يجري في البيئة أو المجتمع، وبالتالي فإن التغيير في عناصر البيئة يصاحبه تغيير في طبيعة تلك المفاهيم. ويمكن تقسيم الجماعات الصغيرة إلى أنواع متعددة تبعا لطبيعة النظرة إليها فهناك:

(أ) - الجماعة الرسمية (Formal Groups) تتكون من خلال الارتباط داخل المنظمة وتهدف إلى القيام بعمل محدد وواضح ضمن هيكلها التنظيمي.

(ب) - الجماعات غير الرسمية (Informal Groups) وتمثل الأفراد الذين يجتمعون للتفاعل الاجتماعي أو العائدي... الخ. ويرتبط أفراد هذه الجماعة مع بعضهم ببعض اختياريًا للتماثل أو التشابه أو تبادل مصالح مشتركة... الخ، وقد تتكون الجماعات غير الرسمية ضمن الجماعات الرسمية في العمل، ولهذه الجماعات أهمية كبيرة من حيث التأثير في سلوك المنظمة.

ثالثا - الهيكل التنظيمي Organization Structure (3)

لقد نظر التقالديون إلى الهيكل التنظيمي على أنه الإطار الرسمي الذي يحدد المراكز والأدوار والعلاقات بين الأفراد والأقسام القائمة نحو تحقيق أهداف ومهام المنظمة وأنشطتها عموديا و أفقيا، وأكد السلوكيون إثر تقديمهم للكلاسيكيين على أهمية العنصر البشري وتأثير السلوك الفردي الجماعي على حد سواء في تحقيق المنظمة

(1) حسين حريم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص182.

(2) خليل حسن الشماخ، نظرية المنظمة، (مرجع سابق ذكره)، ص145.

(3) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005، صص 187-188.

لأهدافها. فقد أكد السلوكيون على أهمية كل من التنظيمين الرسمي وغير رسمي فيما تجاهلها التقليديون، وهي أن المنظمة كيان حركي قائم على أنماط من العلاقات التفاعلية بين الأفراد أو الجماعات وتتم عملية تصميم الهيكل التنظيمي آخذين بعين الاعتبار أنه لا يوجد هناك هيكل مثالي يصلح للتطبيق في مختلف المنظمات.ذ

أ) خطوات تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة:

- تحديد الأهداف الأساسية للمنظمة وكذلك أهدافها الفرعية والثانوية.
- تحديد الأعمال أو النشاطات المطلوبة للإسهام في تحقيق الأهداف (الخطط التي تتضمن السياسات والبرامج والإجراءات المتعلقة بها).
- وصف الوظائف بشكل شامل مع تحديد جميع الأعمال والأنشطة الاعتمادية و الإستثنائية المرتبطة بها بصورة واضحة ودقيقة، وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات .
- تحديد علاقات العمل الوظيفية بين مختلف التقسيمات والوحدات وخلق الظروف الملائمة لخلق التعاون بين الأفراد لتجاوز مشكلات التضارب بين العمال.
- تحديد المستويات التنظيمية في إطار محددات نطاق الإشراف (Control Span of

ب) سمات الهيكل التنظيمي الجيد (أو المناسب):

- إنه لا بد من اتسام الهيكل التنظيمي بالخصائص الآتية :
- **التوازن** : بين الصلاحيات والمسؤوليات الممنوحة للفرد، وفي نطاق الإشراف وخطوط الاتصال الوظيفية.
- **المرونة**: قابلية الهيكل التنظيمي المراد تصميمه على استيعاب التعديلات التنظيمية المستمرة تبعا للمتغيرات الداخلية والخارجية التي يتطلبها البناء التنظيمي الفعال.
- **الاستمرارية**: إتباع القواعد العلمية الرصينة في بناء الهياكل التنظيمية وتوخي الدقة في تشخيص الواقع إلى جانب استشراف التغيرات المستقبلية بدون أن يتعرض البناء إلى تغيرات جوهرية متكررة من شأنها إرباكه.

ج) أنواع الهياكل التنظيمية (1):

أن التنظيمات بشكل عام تتضمن نوعين أساسيين من البنية التنظيمية هما:

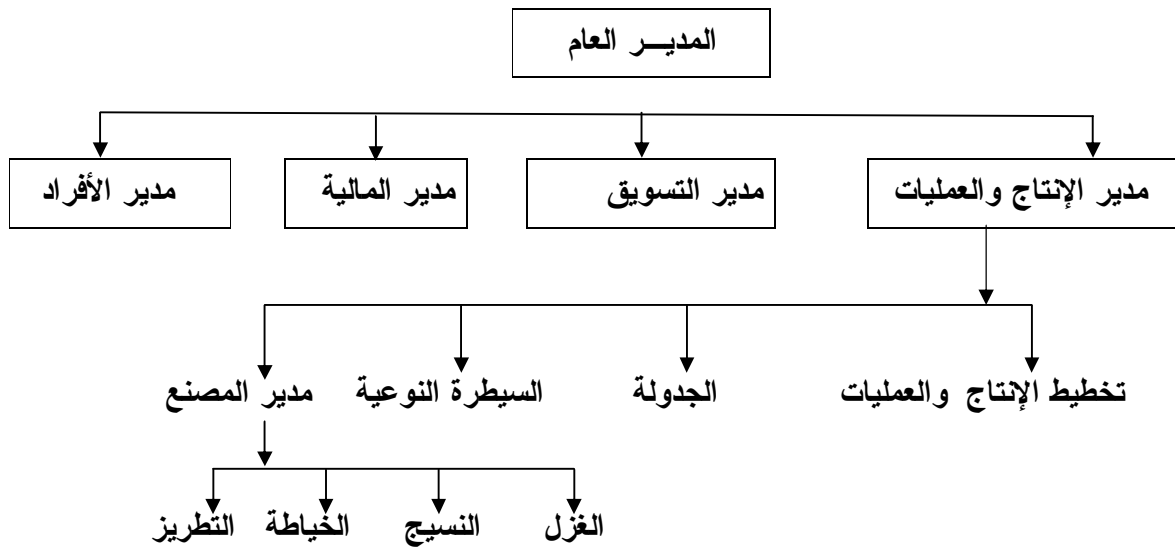
- الهيكل التنظيمي الرسمي:

يعني البناء الهرمي الذي تحدد في ضوئه العلاقات التنظيمية الأفقية والعمودية على حد سواء، كما يظهر المواقع الوظيفية وما يرافقها من صلاحيات ومسؤوليات، إضافة إلى تحديد أنواع العلاقات الرسمية بينها من حيث طبيعة الاتصالات السائدة، وحركة العلاقات بين التقسيمات في إطارها الهرمي والأفقي، توجد أشكال عديدة من التنظيم الرسمي أهمها ما يأتي:

• التنظيم الرأسي:

وهو أكثر شيوعاً يستخدم في المنظمات ذات الأحجام الصغيرة حيث تمارس الصلاحيات من أعلى السلم الإداري نزولاً إلى المستويات الدنيا وبمثل الشكل رقم (7) هذا النوع من التنظيم مع تفصيل أدق للتقسيمات.

الشكل رقم (7): نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي) (2)



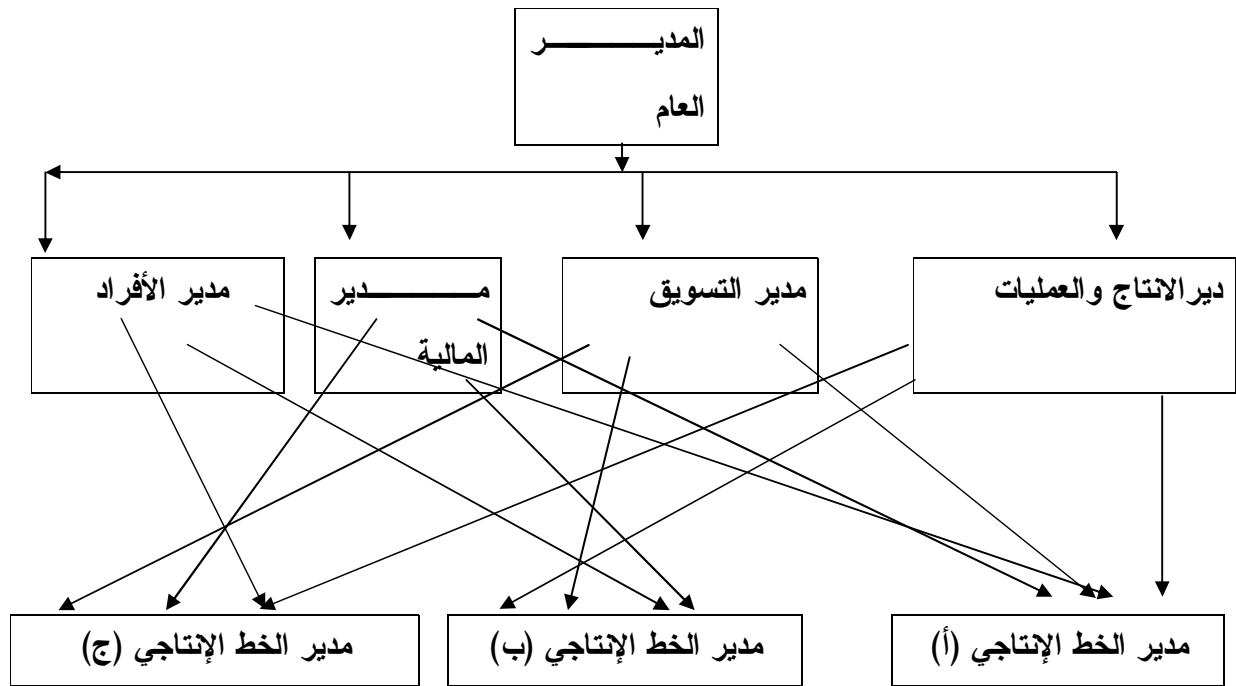
(1) خليل محمد حسن الشماع، وخضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 167-168.

(2) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، (المرجع السابق)، ص 167.

• التنظيم الوظيفي: (Functional Organization)

يعد فريدريك تايلر أول من أسهم في إرساء قواعد البناء التنظيمي على أساس الوظائف، حيث يقوم هذا التنظيم على مبدأ التخصص وتقسيم العمل في مختلف الوحدات الإدارية العاملة في المنظمة ويعمل البناء التنظيمي على تنمية روح العمل كفريق بسبب ضرورة بناء العلاقات التعاونية بين المدراء لإنجاز الأعمال الموزعة اختصاصاتها. ويبين الشكل رقم (8) بوضوح هذا النموذج من التنظيم :

الشكل رقم (8): نموذج التنظيم الوظيفية. (1)



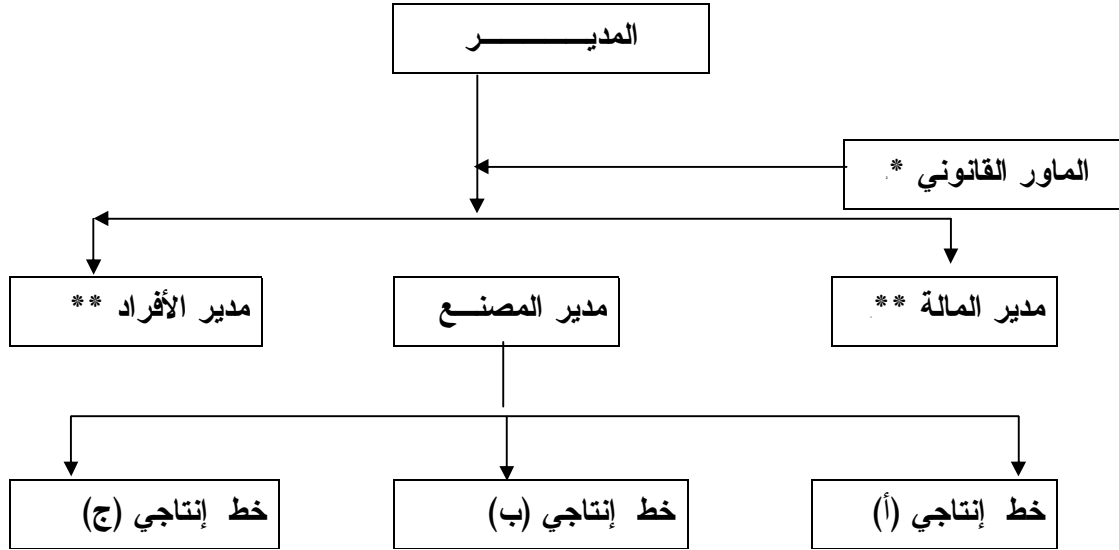
• التنظيم الرأسي الاستشاري:

يمثل هذا البناء مزيجاً متداخلاً من النوعين السابقين، حيث يحقق هذا الشكل تجاوز العيوب التي يحملها كل منهما إلى جانب الاستفادة من مزاياهما. ويستفيد المدراء في إطار هذا الهيكل التنظيمي من الاستشاريين في إسداء النصائح

(1) خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 16.

والإرشاد عند اتخاذ القرارات المتعلقة بحل المشكلات الناجمة عن الأداء وبيين الشكل رقم (9) بوضوح طبيعة التنظيم الراسي .

شكل رقم (9): نموذج التنظيم الرأسي - لاستشاري - (1)



إلا أنه لا بد من القول بأن الأخذ من الهياكل التنظيمية السابقة يعتمد بشكل رئيس على حجم العمل، وطبيعة النشاطات المطلوبة، ومدى توافر القيادات (الإدارية والفنية) وطبيعة البيئة (الاقتصادية والسياسية) التي تعمل بها المنظمة وغير ذلك من التغيرات الكثيرة .

• - الشكل التنظيمي غير الرسمي:

هو مجموعة من العلاقات غير الرسمية التي تفرزها حقيقة التفاعلات الاجتماعية السائدة بين الأفراد أو جماعات العمل (work Groups). فالعلاقات غير الرسمية غالباً ما تنشأ بين الأفراد بسبب وجودهم في ميدان العمل، وتتعمق بين الأفراد تدريجياً وأوصار العلاقات غير الرسمية بصورة واسعة ومتزايدة. ومن الأشكال غير الرسمية الشائعة الانتشار في المنظمات نذكر مايلي :

(1) المرجع نفسه، ص 169.

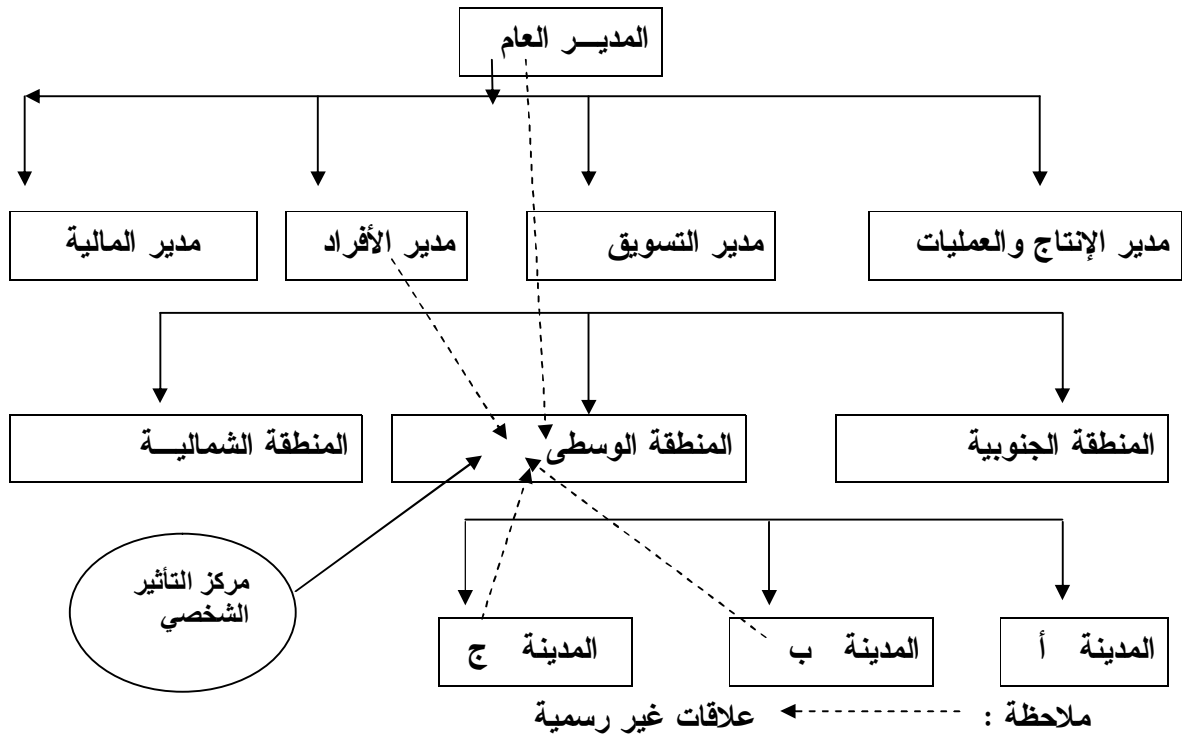
* علاقة إستشارية تجاه المدير العام وتجاه مدير المصنع.

** علاقة إستشارية تجاه مدير المصنع.

أ - النموذج الشخصي :

ينشأ نتيجة للعلاقات والصلات الاجتماعية بين أفراد المنظمة بغض النظر عن المراكز الوظيفية التي يحتلها أي منهم. ويعرض الشكل رقم (10) هذا النموذج بوضوح.

الشكل رقم (10): النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي (1)

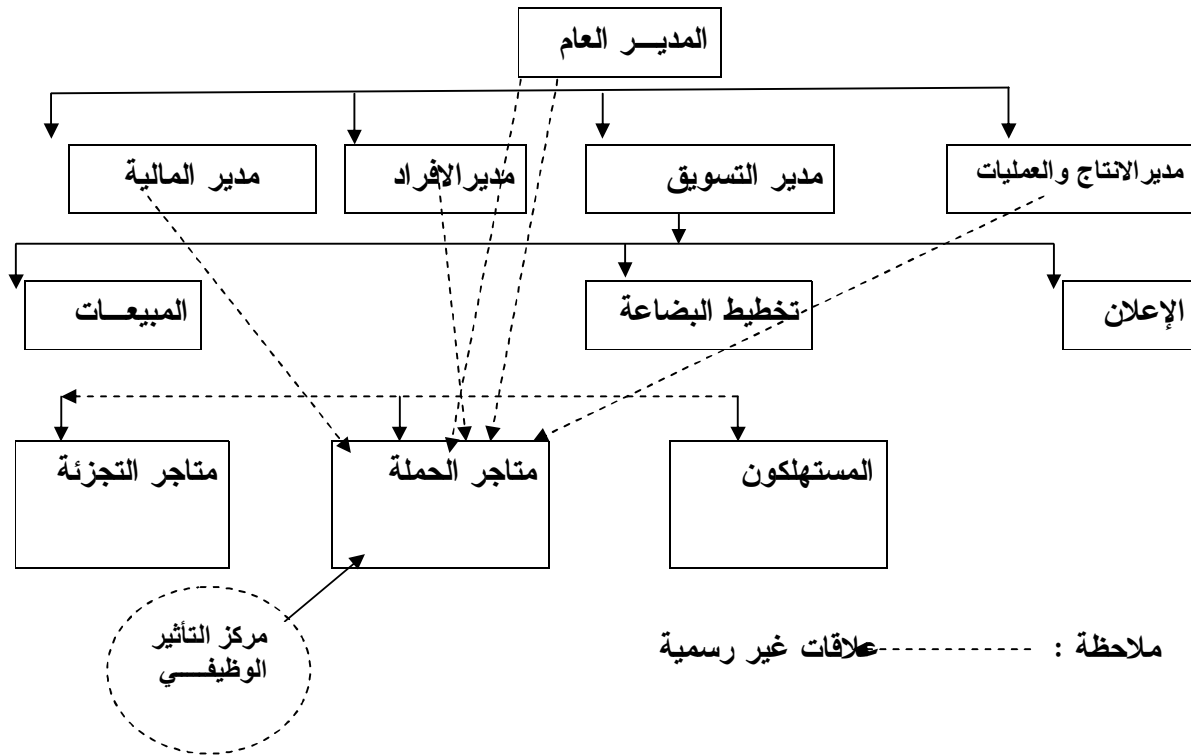


ب - النموذج الوظيفي:

ينشأ نتيجة للعلاقات الوظيفية بين الأفراد في المنظمة مع المتعاملين معاً، خصوصاً عندما تستدعي المصالح الوظيفية الحصول على بعض المعلومات أو توفير بعض المستلزمات المشتركة بين الأفراد، ثم يصل إلى تعميق وسائل الدعم المستمرة لهذه العلاقات وتتميتها بالشكل الذي يؤدي إلى خلق علاقات غير رسمية بين الأفراد كما يظهر في الشكل الموالي رقم (11).

(1) خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 174.

شكل رقم (11): النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي. (1)

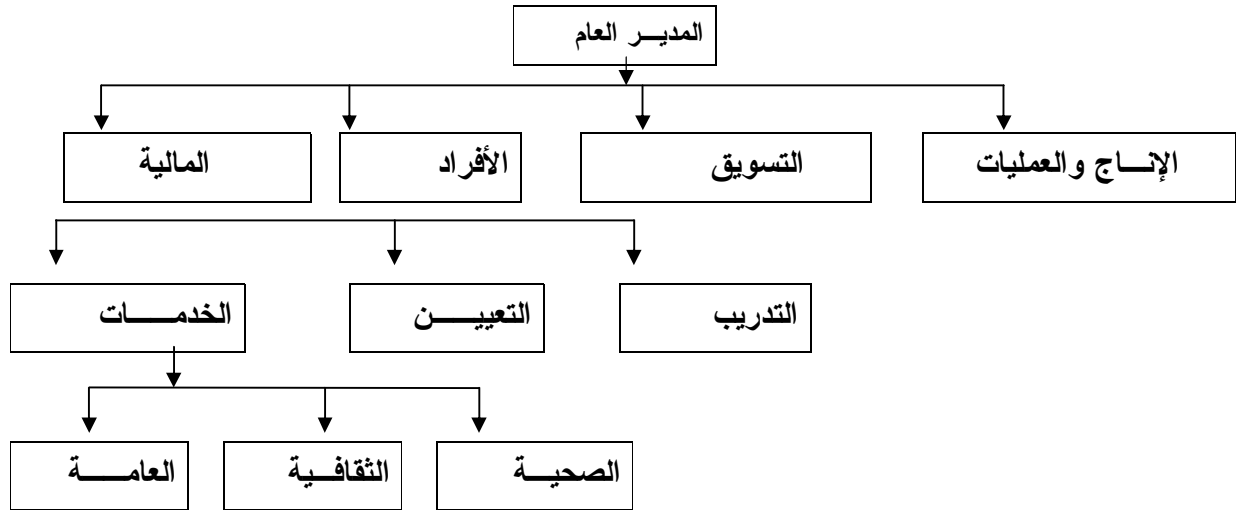


ج - نموذج القوة (Power model) :

يطلق أحيانا على نموذج القوة "مسمى نموذج التأثير"، حيث ينشأ أحيانا بين الجماعات غير الرسمية نتيجة لتمتع فرد أو أفراد معينين، بقدرة تأثيرية متأينة من خلال قوة الشخصية أو الانتماء لنقابة قوية أو فئة اجتماعية كما أن المنافع التي ينبغي الأفراد تحقيقها نتيجة لانتمائهم أو انطوائهم تحت لواء ذلك الفرد غالبا، ماتعزز أو اصر التفاعل القائم بينهم وبصورة قوية. كما في الشكل (12)

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 176.

الشكل رقم(12): نموذج القوة (التأثير) في التنظيم غير الرسمي. (1)



رابعا - أسلوب تصنيف البيئة في المنظمة :

ليس هناك تصنيف متفق عليه للبيئة التي تتعامل معها المنظمة ، باعتبارها نظاما مفتوحا حيث تتباين آراء الباحثين في الأسس المعتمدة في التصنيف ومن أهم تلك الأسس ما يلي:

-البيئة الخارجية والداخلية:

وهي نوعان:البيئة الداخلية (Internal Environment) التي تتعلق بالمنظمة ذاتها من حيث الأطر الإدارية والفنية العاملة فيها والأنظمة الرسمية وغير الرسمية والهيكل التنظيمية والتكنولوجية المستخدمة، وأنماط الاتصالات السائدة، وهكذا أي كل ما يتعلق بالنظم الداخلية للمنظمة ذاتها. أما البيئة الخارجية (Extrena Environment) فهي تشمل جميع المتغيرات التي تقع خارج إطار المنظمة ذاتها ،والتي لا تستطيع التأثير فيها تأثيرا كبيرا أو مباشرا مثل: النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي والتربوي وغيرها من المتغيرات الخارجية التي تمثل نتاجات خارجية في مسارات عمل المنظمة ذاتها .

(1) خليل محمد حسن الشماع، حضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 177.

- البيئة العامة والخاصة :

يتضمن مفهوم البيئة العامة الحيز أو الإطار الإقليمي الذي تعمل فيه المنظمة المعنية بجميع متغيراته الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية، وتعدّ محددًا أساسيًا لحركة المنظمة في تنفيذ خططها وسبل أدائها للعمل وتحقيق أهدافها، أما البيئة الخاصة فتشمل المتغيرات الأكثر أو الأقرب صلة بها و الأكتف تفاعلا وعلاقة معها في ميدان تفاعلا مع المجتمع، مثل المنافسين، والمجهزين، والوكلاء والزبائن وغيرهم، وغالبا ما يصعب وضع حدود فاصلة بين البيئتين العامة والخاصة نظرا لتعدد العلاقات القائمة، وصعوبة فصل المتغيرات المتعلقة بكتنهما.

- البيئة المستقرة وغير المستقرة :

الاستقرار أو التغير مسألة نسبية ويعتمد هذا العامل أحيانا أساسا لتصنيف البيئة فهناك بيئة مستقرة أو غير مستقرة بشكل مستمر كما هو الحال بالنسبة للقيم الاجتماعية الراسخة التي يتم تبادلها في المجتمع بالبطء الشديد وكذلك الحال بالنسبة لطبيعة المناخ التنظيمي السائد في إطار علاقات المجتمع التي غالبا ما تتصف بالثبات النسبي. أما البيئة غير المستقرة (المتغيرة) فإنها تعيش تغيرا متواصلا وتخضع لمتغيرات سريعة التأثير كما هو الحال بالنسبة للأسعار والمنافسة ودخول أسواق جديدة والتطورات التكنولوجية وغيرها فهي كلها متغيرات تتسم بالتغير المستمر.

• عملية التسيير في المنظمة:

للتسيير والمنظمة (المؤسسة) وجهان لعملية واحدة فالتسيير دوره التنظيم والمراقبة لتشغيل المنظمة وهذا ما سنتطرق إليه في هذا المطلب وبالضبط الكيفية التي تجري بها العملية التسييرية في أي منظمة، بمختلف خطواتها. وقبيل ذلك نعرف عملية التسيير أولا:

ترى النظرية الكلاسيكية لإدارة الأعمال أن "عملية التسيير تعني تحليل وتخطيط وتنظيم وتنفيذ ومراقبة المخطوطات من أجل تحقيق الأهداف المسطرة من قبل المنظمة⁽¹⁾.

1 (حمداوي سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قالمة، الجزائر، 2004، ص 27.

إن عملية التسيير لا تكون فعالة داخل المنظمة إلا إذا تقيدت بعملية تخطيطية شاملة من أجل بلوغ الأهداف المسطرة مسبقاً

أما التعريف الثاني فيرى أن "التسيير هو تدبير شؤون الناس وقيادتهم وتنظيمهم بغية تمكينهم من تنفيذ الخطط الموضوعة لهم بهدف المحافظة على كيانهم واستمرار وجودهم".⁽¹⁾

إذا فالتسيير هو عملية تنفيذ الأنشطة وربطها مع الأفراد، وتسيير هذه العملية إلى أنشطة التخطيط والتنظيم والقيادة والتقييم التي يجب القيام بها لتحقيق الأهداف.

إن أي تعريف للتسيير يجب أن يتضمن ثلاثة عوامل مشتركة وهي:

- 1- الأهداف: وهي الأنشطة المنفذة.
- 2- الأفراد: وهم الأشخاص أو الموظفون.
- 3- الموارد المحدودة متضمنة في كلمة كفاءة.

أولاً: الأهداف

تمثل الأهداف الغايات التي يتم توجيه الأنشطة والموارد من أجل بلوغها ونظراً لاحتلالها أهمية بالغة في الدراسات الإدارية نجدها تستخدم في اتجاهين :

- أ- أنها أساس للمتابعة والتقييم،
- ب- أنها أساس لرسم السياسات والتخطيط.

ومن أهم المميزات التي تختص بها الأهداف:

- 1- ارتباطها الوثيق بكل القرارات وبالتالي لا يمكن استعادتها أو استبدالها عند اتخاذ أي قرار.
- 2- الأهداف تتبع التدرج الرتبي أي من القمة إلى القاعدة وبالتالي فإن كل مستوى يترجم الأهداف الأعلى منه إلى الأهداف أكثر وضوحاً وتحديداً أو تفصيلاً.

1 (مرجع سابق، ص28.

أنواع الأهداف: هنا في الأنواع نفرق بين نوعين من الأهداف

- أهداف رئيسية: تلك الأهداف التي لا تحتاج للتدليل على سبب وجودها والتي يكن أخذها كقاعدة مسلم بها وهي في نفس الوقت بمثابة نقطة في الأفق لا تسعى لشيء آخر بعد بلوغها.
- أهداف مساعدة: هي أهداف ذات طبيعة مساعدة مهمتها تسهيل وتحقيق الأهداف الرئيسية بمعنى آخر أهداف نوعية.

تعدد الأهداف وتصنيفها:

من الطبيعة وجود عدة أهداف يسعى إليها الفرد. وتعدد الأهداف بهذه الصورة يساعد في تحقيق التوازن النفسي، بمعنى أن الفشل في أحدها يخفف أثره بالنجاح النسبي في تحقيق البعض الآخر، وهذا صحيح بالنسبة للمنظمات التي تسعى إلى تحقيق أكثر من هدف (1).

يمكن تصنيف الأهداف الإنسانية حسب قائمة الدوافع والحاجات ل Maslow

أ- الحاجات الجسمانية وال نفسية.

ب- حاجات الأمن.

ج- الحاجات الاجتماعية.

د- حاجات الاحترام والتقدير.

هـ حاجات تحقيق الذات.

ومعنى أن الفرد يجد في كل تصنيف أهداف يسعى لبلوغها أما بالنسبة للمنظمات (المؤسسات) فنجد اختلافا في الرأي حول تصنيف الأهداف المستخدمة وهذه الآن قائمة الأهداف التي يقترحها Peter Drakev والذي يعتقد أنها تظهر في جميع نشاطات المنظمة، وتنقسم هذه المجالات إلى:

1- المركز التسويقي.

2- الابتكار.

3- الكفاءة الإنتاجي.

(1) حمداوي سهيلة، مرجع سابق، 2004، ص 27.

- 4- الموارد الطبيعية والمالية.
- 5- الربحية.
- 6- مستوى الأداء.
- 7- اتجاهات العاملين.
- 8- المسؤولية العممة.

وعلى ذلك ينتج أن مجال الأهداف واسعة وقابل للتغيير وبالتأكيد يمكنه أن يشمل المنظمة ككل، كما يمكنه أن يتعلق بجزء صغير منها مع العلم أن هذه الأهداف تأخذ طرق عديدة للتعبير عنها.

ثانياً: المعلومات

تتطلب عملية التسيير الحصول على قدر كبير من المعلومات وذلك بواسطة تجميعها من مصادر مختلفة ثم معالجتها وترتيبها بشكل منتظم يسمح باستعمالها في أي وقت من طرف المنظمة. لهذا الغرض تحظى المعلومات بأهمية بالغة داخل العملية التسييرية لذلك يجب أن تكون داخلية وخارجية في نفس الوقت، أي أنه يجب أن تتعلق بوضعية المنظمة الداخلية والبيئة الخارجية المحيطة بها. وفي الراجح الظروف المعقدة والصعبة التي تنشأ فيها المنظمات (المؤسسات) بصفة عامة. ولقد أصبحت المعلومات في المنظمة الحديثة مورداً هاماً من الموارد المكلفة والمؤثرة في حياة المنظمة من جهة وهي وسيلة للتأثير من جهة أخرى.

ومعلومات التسيير مثل غيرها من المعلومات أصبحت تتحصل عليها المنظمة وتحولها لتنتج أخرى جديدة، وهذه العملية قد تكون من النشاط العادي أو عن طريق الأثر الرجعي ونتيجة لما سبق تظهر الحاجة الملحة والمتزايدة باستمرار للحصول على مزيد من المعلومات، وهذا ما جعل الجهود تتضافر في الآونة الأخيرة بغرض إشباع هذه الحاجة ولو بشكل جزئي، إلى أن الصعوبة تكمن في عدم وجود معلومات دقيقة ومتجددة تعتمد عليها مستقبلاً في عملية اتخاذ القرار⁽¹⁾.

(1) حمداوي سهيلة، مرجع سابق، 2004، ص46.

ثالثاً: اتخاذ القرار

المشكل الذي يواجهه عملية اتخاذ القرارات هي الكيفية التي تسمح لنا بتحقيق الأهداف المحددة على أساس المتاحة لنا، وكما سبق ذكره فإن العملية يعبر عنها بعدة طرق وذلك حسب الظروف المتعلقة بالمشكل الذي يتخذ فيه القرار، فعندما يكون المشكل جديداً أي لم يسبق له أن حدث من قبل و بمعلومات قليلة فإن القرار سيكون نتيجة لإجراءات بحث جديدة في هذا الميدان وبالتالي مضمون القرار لن يحدد بصفة نهائية بل بالعكس يكون قابلاً للتطوير تحت تأثير التجارب أو المحاولات في هذا الصدد.

لكن عندما يتكرر المشكل باستمرار فإنه بإمكاننا التعرف على الحل مسبقاً، وبالتالي يمكننا أيضاً استعمال أساليب تقنية مما يجعل القرار شكلاً كمياً قابلاً للقياس وفي الأخير يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما:

1 - معلومات الوافرة.

2- أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات.

فعلا و السبب في ذلك يكمن في قدراتهم المحدودة إذا تعلق الأمر بالوظائف الصعبة والمعقدة.

رابعاً: الفعل أو العمل:

عندما يتخذ القرار فإنه لا يبقى لنا إلا التنفيذ وفي هذا الصدد هناك ثلاث نقاط هامة يجب أخذها في الحسبان، تتعلق بالبعد الإنساني للمنظمة على اتخاذ القرارات وتنفيذها.

- أول نقطة تتعلق بالقرارات غير الجيدة والتي يواجه تنفيذها صعوبة غير متوقعة ومستحيلة في نفس الوقت.

- القائمون بتنفيذ القرار: ما هم إلا بشر فقد يقعون في الخطأ وهذا لعدم مطابقة أعمالهم بما لا يجب عمله.

- يمكن أن يقوم العمال بتنفيذ القرارات وبالتالي العمل ولكن بتحفظ وهذا راجع إلى أهداف المنظمة التي لا تتماشى وأهدافهم الشخصية، مما يسمح لهم بإشباع حاجاتهم أو ما يطلق عليه العلماء جمود الرغبات النفسية لدى الأفراد أي الجمود النفسي.

خامسا: التقييم :

يعد التقييم آخر خطوة في عملية التسيير, فالتقييم دوره مقارنة الأهداف الموضوعية بالنتائج المحققة فعليا. والعمل على شرح وتفهم خطوات العملية التسييرية من خلال علاقات التعديل أو المفعول الرجعي التي تكشف عن الأخطاء لتصحيح بعدها⁽¹⁾. هذه المراحل التي تمر بها العملية التسييرية والملاحظ هنا أن هذه العملية أو هذه الخطوات تشبه وظائف التسيير.

المطلب الثالث: مفهوم وقياس فاعلية وكفاءة المنظمة**أولا - مفهوم الفاعلية:**

معيار الفاعلية داخل المنظمة يعد من أهم المؤشرات في قياس مدى تحقيق هذه الأخيرة لأهدافها انسجاما أو تكيف مع البيئة التي تعمل بها من حيث استغلال الموارد المتاحة.

ولقد تعرض مفهوم فاعلية المنظمة إلى تفاوت وجهات النظر الفكرية، من حيث تحديد معناه الشامل والدقيق. فقد عرفه بارنارد Barnard على أنها ((الدرجة التي تستطيع المنظمة تحقيق أهدافها))⁽²⁾

فالمنظمة تتسم بالفاعلية حينما تستطيع تحقيق أهدافها. أما إذا فشلت في ذلك فإنها تتصف بعدم الفاعلية. إذا الفاعلية من منظور هذا المفهوم ترتبط أساسا بقدرة المنظمة على تحقيق أهدافها، ودرجات متفاوتة. وأشار البور Allpor⁽³⁾ إلى أن الفاعلية تعني ((قدرة المنظمة على البقاء والتكيف والنمو، بغض النظر على الأهداف التي تحققها)).

ويتضح من هنا جليا أن مفهوم الفاعلية ارتبط بمتطلبات التكيف البيئي والنمو والبقاء، هذا يوضح أن المنظمة تتعامل في إطار بلوغ أهدافها مع أوساط بيئية غير مستقرة، مما يعني أن الإمكانية التي تتطلبها في الاستمرار أو الاستقرار تجعل التكيف

(1) حمدوي سهيلة، مرجع سابق، 2004، ص 47.

2) Barnard, c. *The Functions of the Executive*. Cambridge, Mass.: Harvard University Press. 1976 p55

3) Allpor, G. *Becoming basic Ccondirations for Psychology of Per-sonality*, New Haven, Conn.: Yale University Press. 1976p767.

- البيئي وخلق التوازن المتحرك معه، ومن مستلزمات وجودها، وعليه فإن
الفاعلية، بموجب هذا التعريف والمفهوم تكمن في تحقيق ما يلي:
- أ- قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها.
- ب- قدرة المنظمة على التكيف مع البيئة والاستمرار في البقاء فيها.
- ج- قدرة المنظمة على النمو والتطور باستمرار.

ثانياً - قياس الفاعلية:

ولكي تكون الفاعلية وسيلة قياس مدى تحقيق المنظمة لأهدافها ونموها وتطورها لا بد من اعتماد مجموعة مؤشرات، أو وسائل القياس نذكر أهمها فيما يأتي:

أ- تحديد نوع الأهداف وقياسها: أولها الأهداف (الرسمية) التي يمكن معرفتها والإطلاع عليها من خلال الوثائق الرسمية للمنظمة، مثل شهادة (شهادة) تأسيسه، ونظامها الداخلي، والمستندات التي تعتمدها إدارتها العليا في هذا الخصوص. أما الثاني فيمثل الأهداف العلمية أو الفعلية التي تتمثل في مؤشرات الإنتاج، والإنتاجية، وكمية ونوعية وحجم المخرجات السلعية أو الخدماتية التي تقدمها، وذلك خلال مدة زمنية معينة.

ب- قياس القدرة على التكيف: التكيف مؤشر مهم في قياس الفاعلية للمنظمة وذلك من خلال التنبؤ بالمشكلات الداخلية والخارجية التي ستواجهها في المستقبل و إيجاد السبل الكفيلة بالسيطرة عليها قدر الإمكان. فالتكيف في البيئة الخارجية يعني أن المنظمة في إطار

سعيها لتحقيق الأهداف، متغيرات بيئية كثيرة تستدعي منها اتخاذ القرارات الموضوعية لخلق التوازن المطلوب وتحقيق الإستقرار النسبي والإستمرار، ولا بد أن تعمل المنظمة على اعتماد أسلوب التنبؤ أو التوقع لما يصادفها من تغيير بيئي غير منتظر وتعالجه على وفق الأسلوب الذي من شأنها لحد من إمكانية الخسارة الناجمة عن عدم التكيف.

ثالثاً - مفهوم الكفاءة:

يعد مفهوم كفاءة المنظمة معيار الرشد في استخدام الموارد البشرية والمادية والمالية والمعلوماتية المتاحة، فالمنظمة الهادفة للنمو والتطور لا تبدأ وأن تؤمن إمكانية استمرار

التدفق البشري والمادي و المعلوماتي لكي تعمل بشكل فعال ومستمر. على أن المنظمة تصبح ذات كفاءة عالية حينما تقوم باستثمار مواردها المتاحة في المجالات التي تعطي أكبر مردوداً " .

وقد أشار بعض الباحثين إلى أن كفاءة المنظمة ينظر لها غالباً من زاوية تقديم المنافع القادرة على خلق التوازن في أدائها، وهذا يفرض بالضرورة اعتماد رضا العاملين كواحد من المؤشرات المعبر عن كفاءة الأداء. خاصة وأن تحقيق المنافع القادر على رفع الروح المعنوية للأفراد العاملين من شأنه أن يعزز من إسهاماتهم المستمرة في تحقيق الأهداف بدرجات عالية من درجات الكفاءة.

رابعا - قياس الكفاءة:

يوجد العديد من المعايير و المؤشرات المستعملة في قياس كفاءة الأداء نذكر على سبيل المثال:

أ_ المؤشرات المباشرة :

تتضمن قياس عمليات المنظمة من خلال مقارنة المخرجات (الموارد المستخرجة) بالمدخلات (الموارد المستخدمة) خلال مدة زمنية معينة وتشمل ما يلي:

- المقاييس الكلية للكفاءة (الربح الصافي وحق الملكية)
- المقاييس الجزئية للكفاءة (وهي المبيعات المتحققة قياساً بعدد العاملين في قسم المبيعات).
- المقاييس النوعية للكفاءة (الارتفاع بمستوى جودة المنتج، باستخدام الموارد ذاتها).

ب- المؤشرات أو المعايير غير المباشرة:

إن النقصير الذي تعاني منه المعايير المباشرة في قياس الكفاءة في العديد من المنظمات للأسباب التالية:

- ✓ عدم دقة البيانات المتعلقة بالمدخلات و المخرجات.
- ✓ عدم دقة المقارنات التي تعد محور قياس الكفاءة .

لذا فالقياسات الغير مباشرة في بعض المجالات تعد ضرورية في قياس كفاءة الأداء وهذا عن طريق قياس الرغبة في العمل، والتعرف على درجات رضا الأفراد العاملين، والروح المعنوية.

المبحث الثاني: القيادة

حظيت القيادة داخل التنظيم باهتمام علماء الاجتماع التنظيمي والسياسي لعدة اعتبارات من أهمها الدور الذي تؤديه القيادة في العديد من العمليات التنظيمية الداخلية المؤثرة بالفعل على كفاءة ومدى فاعليتها. (1)

وتعتبر ظاهرة القيادة من أهم الظواهر التي يمكن دراستها في ميدان العلاقات الإنسانية (2) ويكمن جوهر العملية القيادية (Leadership Process) في قدرات الفرد الذاتية التي يخلق من خلالها تأثيرا في سلوك ومشاعر مجموعة من الأفراد الآخرين، ويعالج هذا المبحث واحدا من أبرز المفاهيم التنظيمية التي تحتل أهمية خاصة بالنسبة لكل من الأداء والسلوك التنظيمي فضلا عن دوره في تحقيق الأهداف التنظيمية المختلفة.

والتطرق إلى القيادة في بحثنا له ارتباط بعنصرين هامين، أولهما له صلة بنوعية القيادة التي نسعى لمعرفةا وذلك من خلال مؤشرات تجيب عن التساؤلات التالية: هل القائد ينفرد بالرأي أم لا؟ وهل يشرك الآخرين في إيجاد الحلول المناسبة؟ وأي نوع من المشاركة التي يراها أنسب؟. والعنصر الثاني يتعلق بمبدأ المشاركة في الرأي كعملية هامة لحل مشكلة صنع القرار سواء داخل المنظمة أو خارجها، لذا كان علينا أن نعرف القيادة بكل أبعادها ونظرياتها ووسائل تأثيرها وأنماطها المختلفة، والتي تؤثر في أداء المنظمة، لأن القيادة أحد أهم العناصر المؤثرة في القرار.

(1) عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعة، الإسكندرية، مصر، 1988، ص 361.

(2) لويس كامل ملكية، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1970، ص 248.

المطلب الأول: مفهوم وأنواع وأساليب القيادة.**مفهوم القيادة:**

ليس هناك اتفاق عام بين الباحثين و المتخصصين على تحديد مفهوم موحد للقيادة بل يوجد العديد من المفاهيم المتعلقة بالقيادة، لأن القيادة ظاهرة اجتماعية لا تتمو في فراغ وإنما توجد وسط التجمع البشري الفعال، وتتأثر القيادة الفردية بالعديد من المتغيرات، فهي تظهر في حركة التفاعل الرسمي للفرد خلال تأثيره في تابعيه أو مرؤوسيه، كما يظهر الدور القيادي في حركة العلاقات غير الرسمية بين الأفراد حينما يظهر أحدهم متمتعاً باحترام واعتزاز الآخرين في هيكل جماعة العمل .

يرى فيدلر Fredler أن القيادة " عملية التأثير في الآخرين بهدف أداء عمل مشترك وتتطلب هذه العملية أن يقوم شخص ما بتوجيه أعضاء الجماعة لإنجاز عمل معين، لذلك فالقائد قد يستخدم قوة مركزه لفرض الإذعان أو قد يحاول إقناع أعضاء جماعته بتنفيذ أوامره " (1)

ويميز " كمبول يونج " Kimbolle. Young بين القيادة والرئاسة على أساس أن القيادة Leadership هي ذلك الشكل من السيطرة التي تعتمد على الشخصية وعلى تقبل الجماعة أو على معرفة خاصة في موقف معين وهي بطبيعتها غير رسمية أساساً وترتبط بحاجات الجماعة في

وقت معين أو في مكان معين. أما الرئاسة Head ship، فتشير إلى السلطة أو القوة الرسمية المستمدة من المنصب، والمفروضة على الأعضاء من الخارج مثل: سلطة الإدارة التي يجب على الأعضاء أن يمثلوا لها خوفاً من العقوبة.

ونجد أن الرئيس قد يلقي من تقدير مرؤوسه وتعاونهم ما يجعله قائداً مما يؤدي إلى زيادة الفاعلية داخل المؤسسة أو المنظمة وقد يكون للقيادة صور ومستويات وأسماء مختلفة مثل : المدير المشرف والمراقب والملاحظ ورئيس القسم (2). أما

1) F.E. Fiedler Atheory of Leadership Effectiveness .N .Y. M.Grqn hill 1967. pp. 362 -363.

2) أحمد عوت راجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1961، صص 375 - 377.

براون Brown فيقول أن القيادة عبارة عن "عملية نفسية لتوجيه التابعين" (1) ويعرفها تيد O.Tead بقوله أن القيادة "ذلك النشاط الذي يؤدي إلى التأثير في جماعة من الناس حتى يتعاونوا جميعاً من أجل تحقيق هدف مرغوب". ويعرفها محمد عبد الله عبد الرحيم "بأنها عملية توجيه والتأثير في الأنشطة المرتبطة بالمهام لأفراد الجماعة" (2).

أنواع القيادة وأساليبها:

يمكن تقسيم القيادة إلى نوعين أساسيين من حيث سلطة القيادة وأجواء العمل

أولاً: سلطة القيادة تقسم من حيث سلطتها إلى نوعين هما :

أ- القيادة غير الرسمية:

تتكون داخل المجموعة دون أن ترتبط بوظيفة رسمية أو منصب، وتنتشأ تلقائياً بين أعضاء الجماعة من خلال التقاف أعضاء التنظيم حول شخص يحبونه ويكون لديه قدرة وقوة التأثير فيهم (3). ومن هنا يتضح بأن القيادة غير الرسمية ميزة اجتماعية هادفة تتبلور من خلال التفاعلات الاجتماعية بين الأفراد وتقوم على أساس الثقة بالفرد القائد ذي المؤهلات الشخصية أو الاجتماعية أو المهنية تؤهله للدفاع أو التعبير عن مصالح الجماعة.

ب - القيادة الرسمية:

وهي القيادة التي تستمد سلطتها في المنظمة من خلال التنظيم الرسمي وعلاقته المتداخلة حسب طبيعة الارتباطات والمسؤوليات الإدارية المتمثلة بخطوط الهيكل التنظيمي (4). بيد لنا أن القيادة تستعمل صلاحياتها داخل التنظيم لمعالجة المشاكل التي تواجه السير الحسن للعمل من خلال اللوائح والقوانين المشرعة لهم. "حيث يعتمد فيها القائد على سلطة نابغة من مركزه الوظيفي

(1) سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية: مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1982، ص 329 - 330.

(2) محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1992، ص 337-338.

(3) فرج عبد القادر، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1994، ط 4، ص 511.

(4) خليل محمد الشماخ، حمود كاضم، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص 255.

في توجيه العاملين" (1) يخول هذا المنصب للقائد السلطات المختلفة مثل القيام بتوجيه الأوامر وإصدار النشرات وإجراء الاتصالات واتخاذ القرارات ووضع السياسات والتأثير الفعال على الآخرين في إطار البناء التنظيمي. وتتأثر عملية القيادة الرسمية بالعديد من المتغيرات مثل حجم المنظمة (أو الوحدة التنظيمية)، التي يعمل رئيسها وتعقيدها ودرجة وضوح التعليمات والأوامر المستخدمة ومدى تخويل الصلاحيات وكفاءة التنسيق في الفعاليات المتعلقة بدرجات الارتباط مع التقسيمات الأخرى.

ثانياً: أجواء العمل:

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت أنماط القيادة وأنواعها من حيث أجواء العمل القيادي وأشهرها دراسة لبت ووايت و Lippittan dwhite ودراسة جامعة أوهايو، ودراسة بيلك وموتون (Blakeand Mouton 1965) وقد تناولت هذه الدراسات بشكل مستفيض أثر اختلاف أدوار القيادات وأنماطها في سلوك الأفراد العاملين وفي ضوء هذه الدراسات حددت ثلاث أنماط قيادية هي (2) :

أ - القيادة الأوتوقراطية (الديكتاتورية) Autocraticor Authoritarian

يذكر من أهم مظاهر القيادة الأوتوقراطية شيوع ظاهرة الهيمنة الفردية في عملية اتخاذ القرارات، لأن القائد يركز السلطة في يده، ويهتم بالعمل أكثر من اهتمامه بالأشخاص وهو الذي يحفز أو يؤدب المرؤوسين. ويعود الحكم يعود إليه وحده محدد العلاقات والاتصالات بين المرؤوسين، ويتخذ القرارات بنفسه ويرسم سياسة المنظمة والجماعة ودور كل فرد فيها (3). ويمكن تحديد السمات العامة لنزعة القيادة الأوتوقراطية الآتية :

- بروز النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود والمحبة.
- ضعف التفاعلات الاجتماعية بين أعضاء المنظمة.

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (د.ت)، ص 75-226.

(2) R. Agarwal. Organization and Management. New Delhi : Mc Graw Hill, 1982 pp 226 -227.

(3) عبد الرحمن عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1990، ص 346.

- عدم القدرة على أداء الأعمال إلا من خلال سبل الإشراف المباشر على الأعضاء.
- يؤدي غياب القائد الأوتوقراطي إلى تفكك الجماعة وشيوع الفوضى بين الأعضاء.
- تتصف الجماعة العاملة تحت ظل القيادة الأوتوقراطية بانخفاض المعنويات وضعف التماسك وارتفاع شكاوى الأعضاء وارتفاع معدل دوران العمل والغياب وارتفاع نسب التلّف وظهور المشكلات بين الأفراد وازدياد نزعات العمل.
- ضعف قنوات ومحتوى الاتصالات بين الأفراد وعدم انتظامها وبروز ظواهر الروح السلبية وإشاعة النزعة غير الملتزمة والاتصالات غير الهادفة .
- بروز ظاهرة عدم الاندفاع الذاتي نحو عمل أو الاهتمام به مما ينعكس أثره سلباً في الإنتاجية على المدى البعيد .
- يسبب الإحباط للمرؤوسين الذين يرغبون في النقاش والمحاورة والمساهمة في تقسيم

الأفكار والمعلومات (1).

- ومن إيجابياته :** - الامتثال لأوامر القائد دون مناقشة نظراً لخوفهم من قراراته الصارمة والقاسمة
- نقص الغيابات لعدم إستسماح المدير وشدة معاملته.
 - الفعالية في حالة كفاءة القائد مما يؤدي إلى السرعة في الإجراءات خاصة في حالة الطوارئ (2).

ب - القيادة الديمقراطية أو Democratic or Participative Leaders:

"وهي قيادة تقوم على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات والاستماع إلى آرائهم واقتراحاتهم، وتعمل على تشجيع الاتصال، وتبادل المعلومات، وتعطي حرية التعبير عن الانشغالات للعاملين، كما يفوض فيها القائد جزءاً من سلطاته". (3) يتضح لنا أن القيادة الديمقراطية من خلال هذا التعريف هي قيادة تشاركية تتفاهم مع المرؤوسين في تحمل المشاكل التي تواجه التنظيم. ويهتم القائد الديمقراطي بإشباع حاجات المنظمة وحاجات

(1) خير لله عصار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984، ص 371.

(2) نفس مرجع، ص 371.

(3) أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003، ص 67.

أعضائها في نفس الوقت ويتعامل مع الأفراد بنفس القدر من المساواة كمجموعة واجدة ويسهر على خلق مناخ ملائم للعمل ويساعد على تكوين روح الجماعة" (1)

* مزايا هذا النمط القيادي مايلي:

- رفع الروح المعنوية للعاملين وإقبالهم على العمل برغبة ونشاط
- تحقيق الترابط الجماعي وخلق جو اجتماعي سليم
- تعميق الإحساس بالانتماء للجماعة
- تحقيق الاستقرار النفسي والأمان للعاملين
- تنمية روح الابتكار والعطاء بين العاملين (2)
- المزايا المترتبة على تطبيق المشاركة في اتخاذ القرارات من تفعيل القرارات المتخذة والالتزام بتنفيذها

- انخفاض معدل الشكاوي والتظلمات والغياب ودوران العمل.
- خلق اتجاه إيجابي نحو القائد.
- زيادة الإنتاج والأداء.
- الأعضاء مخيرين في العمل مع من ينسجمون معه (3)
- يعبر القائد على رأي الأغلبية في القرارات المتخذة من قبله.
- يتسم القائد بالروح الاجتماعية التفاعلية والثقة العالية في إنجاز المهمات بالمشاركة الهادفة مع الجماعة.

* وبالمقابل يؤخذ على هذا الأسلوب من القيادة ما يلي: (4)

- أنها تشكل مظهر التنازل القائد عن بعض مهامه القيادية التي يفرضها منصبه.
- إن استشارة المرؤوسين أسلوب غير علمي ولايتأسب مع الشخصية البيروقراطية للرؤساء.

(1) عمرو غنيم، وعلي الشرقاوي، تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربي، لبنان، 1982، ص 499.

(2) محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 186.

(3) خليل محمد الشماع، أخضير و محمود كاظم، مرجع سابق، ص 226.

(4) محمود سلمان العميان، مرجع سابق، ص 261.

- أثبتت بعض الدراسات أن السلوك القيادي الذي يركز اهتمامه على المرؤوسين لا يؤدي بالضرورة إلى رفع روحهم المعنوية مما يؤثر سلباً على الإنتاجية. فعندما يصرف القائد اهتمامه عن الإنتاج ومسؤوليته عنه يكون لذلك أثر عكسي على الروح المعنوية للمرؤوسين.

ج - القيادة الفوضوية:

تتسم القيادة الفوضوية بضعف العلاقات بين القائد والمرؤوسين، كما يكون جو العمل غير متمسك بالجدية ولا بالعلاقات القائمة على المودة والاحترام، في هذا النوع من القيادة يقوم القائد بإعطاء الحرية التامة للمرؤوسين ليقوموا بأداء الأعمال والأفعال كما يحلو لهم، ويشاركهم بدرجة ضئيلة كإمدادهم ببعض المعلومات والمعارف إذا طلب منه ذلك. (1)

ويمكن إبراز سمات في القيادة الفوضوية بما يلي :

- إعطاء الحرية الكاملة للأفراد أو المرؤوسين في إنجاز المهمات دون أدنى تدخل فيها.
- عدم إعطاء المعلومات إلا حينها يسأل القائد عنها وغالبا ما تكون في حدود معينة.
- عدم المشاركة في أعمال المرؤوسين وأدائهم بشكل تام.
- عدم التدخل في الأعمال التي تتطاول بالأفراد إلا في حدود ضيقة جدا، ولذلك تبرز ظاهرة تدني مستويات الأداء وضعف العلاقات القائمة بين الأفراد.
- ضعف التماسك وضيق العلاقات الاجتماعية وضعف الروح المعنوية، وعدم التعاون في إنجاز المهمات (2)

ورغم ذلك هناك سلبيات حول القيادة الفوضوية تتمثل فيما يلي :

- بروز قادة غير رسميين وجماعات غير رسمية.
- عدوانية الجماعات فيما بينها.
- تقوم الجماعات غير الرسمية بتحقيق أهداف الخاصة وليس أهداف المنظمة. (3)

(1) مصطفى كامل أبو العزم عطية، مرجع سابق، ص 83.

(2) خليل محمد الشماع، خضير كاظم محمود، مرجع سابق، ص 227.

(3) أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية بيروت، لبنان، (د.ت)، ص 161.

- الآراء التي توصلت إليها الجماعة هي آراء سطحية وهذا لعدم حضور القائد الذي ينسق

الأفكار والآراء المتضاربة.

- قلة الاحترام للقائد الغير موجه وارتفاع نسبة العيابات لعدم وجود سلطة قوية ومنظمة (1).

المطلب الثاني: نماذج تحليل أنماط القيادة:

من المهم أن يكون القائد له معرفة وخبرة واضحة بأنماط القيادة وسبل التعامل معها واستخدام كل النمط منها وفق متطلبات الحالة العامة للعمل ونوع المشكلة. فمن خلال النمط السلوكي في قيادته للأخريين يكتسب بتسميته (الدكتاتوريه ، الديمقراطية ، التشاروري)، وقد لا يكون القائد معتمدا على نوع واحد من أنماط القيادة، بل يتعداه إلى أكثر من ذلك حسب مقتضيات الضرورة، وعليه يمكن أن نتطرق لأهم النماذج التحليلية التي تطرقت إلى شرح أنواع القيادات المعروفة.

أولا : نموذج (تنتباوم) و (شميدت) عام 1958

حسب هذا النموذج هناك سبعة أنماط قيادية يتحرك خلالها القائد الإداري، إلا أن هذه الأنماط تتأثر ببعض العوامل مثل : العوامل الشخصية للقائد كالمعرفة والخبرة والقيم والمعتقدات العوامل المتعلقة بالمرؤوسين كالاستقلالية والتحمل والمسؤولية والخبرة والمعرفة والعوامل المتعلقة بالظرف أو الموقف التنظيمي كالمناخ التنظيمي وتكوين جماعات العمل والتكوين البيئي والاقتصادي والاجتماعي السائد في المنظمة والأنماط القيادية التي جاءت بها هذه النظرية هي (2) :

(1) عبد الرحمان عيسوي، مرجع سابق، ص 374.

(2) ناصر أكرم، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، مجلة مركز الدراسات والبحوث العلمية، دمشق،

الانترنت 2011 www.astf.net.

* الشكل رقم (13):_ الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)



ومن خلال النموذج المعد نجد تفاوت في درجات حيث التسلط والاعتزال في إصدارا لقرارات متمثلا في الفقرة (الأولى وبأدنى حدودها في الفقرة (3). أما النمط الديمقراطي فيمثل الفقرة (السابعة) أرقى مستويات الديمقراطية، وعند المستوى

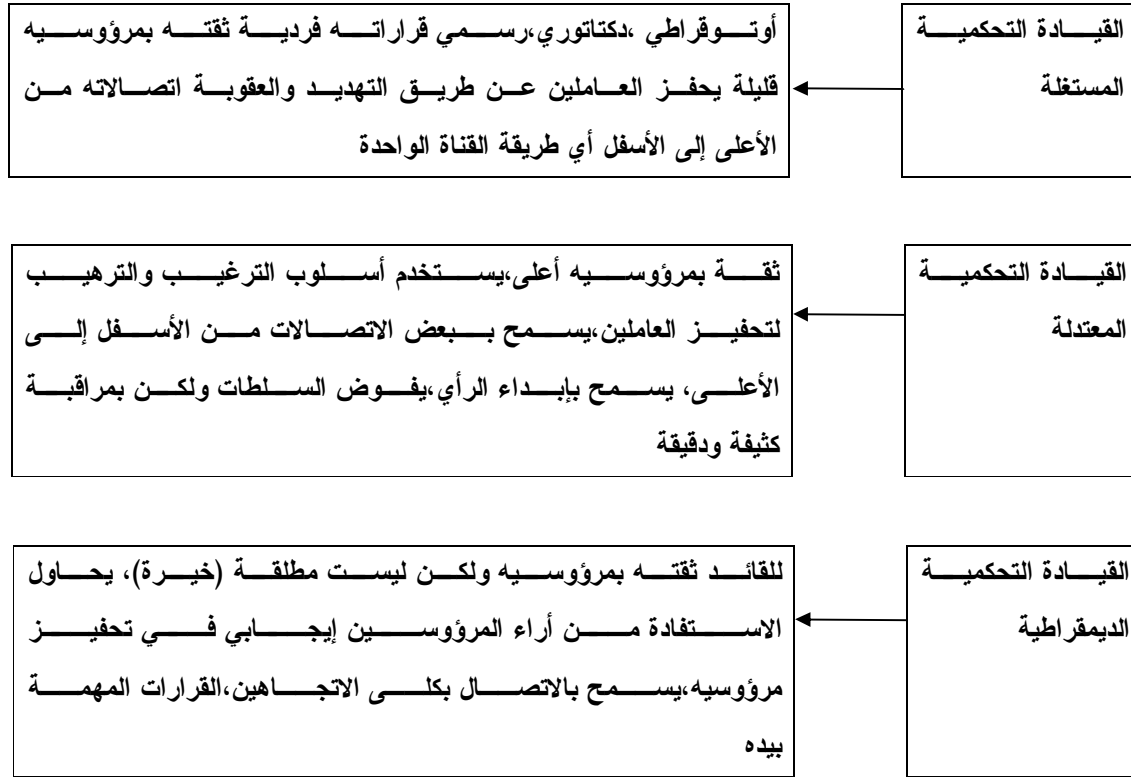
*الشكل(13) من إعداد الباحث.

(الخامس) يكون أدها وعلى المدير أن يختار الأسلوب الذي يوفي متطلبات المرحلة التي تمر بها المنظمة والظروف المحيطة بها من حيث طبيعة المرؤوسين، حجم الموارد النظام الداخلي، حركة السوق.

ثانياً : نموذج ليكرت في القيادة Lekert Continuum

وقد اعتمد ليكرت على الأسلوب الديمقراطي في القيادة وأن يغلب المرؤوسين على جانب السلطة الإدارية أي أن يعمل المدير ومعه المرؤوسين في إطار من القيم والطموحات والتوقعات، والأهداف المشتركة فتكون السلطة موزعة والرقابة الذاتية والتحفيز ينتج من الالتزام الذاتي والإحساس بالمسؤولية (1).

* الشكل رقم (14): نموذج ليكرت في القيادة



(1) حسن راوية، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، القاهرة، مصر، 2002، ص 64.

* الشكل (14) من إعداد الطالب.

ويعتبر ليكرت وزملائه نمط ديمقراطية المشاركة هو أفضل النماذج في القيادة. وهذا ما توصل إليه علماء خلال دراستهم في الجامعة (ميشيغان الأمريكية) وذلك للأسباب التالية :

- (1) أن الأقسام والإدارات التي تستخدم هذا الأسلوب تكون أكثر كفاءة في تحديد الأهداف و إنجازها.
- (2) انعكاس الثقة الممنوحة للمرؤوسين وإشراكهم في اتخاذ القرارات ستكون واضحة في زيادة إنتاجية المنظمة.
- (3) المساهمة في زيادة كفاءة المنظمة وفعاليتها.
- (4) يحقق أقصى حالات النجاح للقادة الإداريين.

ثالثا : نموذج بليك وموتون

ويعد النموذج من أهم النظريات التي قدمت جميع أنماط السلوك القيادي الذي يمارسه القائد في أداء عمله، ولقد ركزت على عاملين هما: الاهتمام بالعمل و الإهتمام بالأفراد⁽¹⁾ ولقد وضع هذا الأسلوب من قبل العاملين في سنة 1985 ويقوم على الافتراض هو إمكانية الجمع بين هذين العاملين الرئيسيين هما زيادة الإنتاجية من ناحية و الاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون وجود تعارض بينهما، و يمكن من خلال هذه الشبكة التعرف على أسلوب القيادة في القيادة وكيفية تطويره للوصول إلى المثالي المطلوبة، من خلال المتابعة والتقييم المنظم والمستمر، ويبني هذا النموذج على متغيرين هما:

- (أ) اهتمام القائد بالإنتاج بغض النظر عن الافراد.
- (ب) اهتمام القائد بالأفراد بغض النظر عن الإنتاج. (2)

(1) بلال إسماعيل محمد، إدارة الموارد البشرية، دار الجامعة الجديدة للنشر، بيروت، لبنان، 2004، ص 24..

(2) إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، أترك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2004.

*الشكل رقم (15): بليك وموتون في القيادة

النمط الأول

القيادة الفقيرة	اهتمامات القائد ضعيف بالأفراد والإنتاج، لا يتعدى كونه حلقة من حلقات الاتصال، يحاول أخلاء مسؤولياته للحفاظ على كرسيه.
-----------------	--

النمط الثاني

القيادة الحقيقية	اهتمامات القائد بالإنتاج والأفراد بشكل كبير في مزج بين أهداف المنظمة وأهداف الأفراد العاملين، يسعى إلى تحقيق أفضل النتائج.
------------------	--

النمط الثالث

القيــــــــادة الاجتماعية	يهتم القائد بخلق علاقة طيبة مع الأفراد ويقل اهتمامه بالنسبة للإنتاج، يحاول أن يخلق ظروف مريحة في المنظمة وإيقاع العمل.
----------------------------	--

النمط الرابع

القيــــــــادة الديمقراطية	هم القائد الوحيد والإنتاج يهتم بعناصر الإنتاج كثيرا، التخطيط، التوجيه، الرقابة... الخ لايهتم بالعاملين، يتشدد باستخدام سلطاته الإدارية.
-----------------------------	---

النمط الخامس

القيــــــــادة الوسطية	والنمط مشتق من التسمية ففيه يسعى القائد للموازنة باهتمامه بين الإنتاج والأفراد. يسعى إلى تحقيق إنتاجية معقولة يخلق شعور ولو نسبي لدى العاملين، لا يتوقع منه أن يحقق مستويات إنتاجية عالية.
-------------------------	--

ويعد النمط الثاني أفضل نمط للقيادة لأن القائد يوجه أقصى اهتمامه إلى كل من الفرد والعمل عن طريق خلق روح فريق العمل الواحد للحصول على نتائج جيدة، عن طريق بناء علاقات متينة بين الأفراد في المنظمة (2)

رابعا : نموذج ريدن في القيادة Wiliamd.Reddin :

لقد أكد (ريدن في نمودجه) معتمدا على نتائج دراسات جامعة أوهايو وعلى وجهات نظر مغايرة (لشبكة بليك وموتون) فأن أنماط القيادة تعتمد على أبعاد ثلاثة

*الشكل(15) من إعداد الطالب.

(2) عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتورا، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999، ص 98.

هي: درجة كفاءة القيادة في الإهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وكفاءة القيادة في إحداث التأثير الإداري أو عدمه (1) كما أكد ريدن على أن ما يصلح من أنماط القيادة في موقف معين قد لا يصلح في غيره، وأن فاعليتها ستختلف من نمط إلى آخر لقد حدد ريدن الأنماط الأساسية الأربعة للقيادة فيما يلي :

- 1- القائد المتفاني (Dedicated Manager) ويهتم كثيرا بعمله.
- 2- القائد المرتبط (Related Manager) ويهتم بعلاقاته مع الناس.
- 3- القائد المتكامل (Integrated Manager) يهتم بالعمل والعلاقة مع الناس في أن واحد.
- 4- القائد المنفصل (Separated Manager) لايهتم كثيرا بعمله أو بعلاقته مع الآخرين.

أما الأنماط الأكثر فاعلية والأقل فاعلية فقد صنفها ريدن إلى ثمانية أصناف هي :

أ- القائد الانسجامي :

- غير مهتم بالعمل والعلاقات الإنسانية.
- غير فعال وتأثيره سلبي على روح المنظمة.
- يعيد من أكبر المعوقات دون تقدم العمل والعاملين. (2)
- يتجاهل الصراعات تجنباً للمشاكل ورقابته شبه معدومة لا يعتد بقيمة الزمن.
- يقلل من واجباته بالتهرب وإلتقائه على الآخرين.

ب- القائد المجامل (المبشر العاطفي):

- يضع العلاقات الإنسانية فوق كل إعتبار.
- تغيب عنه الفاعلية نتيجة لرغبته في كسب ود الآخرين.
- كثير المناقشة مع مستشاريه ويتجنب الصدام والصراع عن طريق تغيير رأيه.

(1) سالم بن سعيد القحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001، ص8.

(2) مرجع سابق، ص8.

ج- القائد الإنتاجي (أوتوقراطي):

- يضع إهتمامه بالعمل فوق كل إعتبار.
- ضعيف الفاعلية بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية.
- يعمل الأفراد معه تحت الضغط فقط.

د- القائد الوسطي (الموفق):

- يعرف مزايا الإهتمام بالجانبين لكنه غير قادر على إتخاذ قرار السليم.
- الحلول الوسط هي الأسلوب الدائم في العمل مبنية على تنازلات للأغلبية وإن وجد حل أفضل.
- تركيزه موجه إلى الضغوط الآتية التي يواجهها أي سياسة إطفاء الحريق أو سيارة الإسعاف و لا يضع أي اعتبار للمستقبل.
- يمتاز بالمناورة وعدم الوضوح.

هـ - القائد الروتيني (البيروقراطي):

- لا يهتم بالعمل ولا بالعلاقات مع الأفراد.
- يتبع حرفيا التعليمات والقواعد واللوائح.
- تأثيره محدود جدا على الروح المعنوية للعاملين.
- يظهر درجة عالية من الفاعلية نتيجة إتباعه التعليمات (1).

و- القائد التطويري :

- يثق في الأفراد ويعمل على تنمية مهاراتهم.
- ويهيئ مناخ العمل المؤدي لتحقيق أعلى درجات الإشباع للعاملين.
- فاعليته مرتفعة نتيجة لزيادة ارتباط الأفراد به والعمل.
- ناجح في تحقيق مستوى من الإنتاج، لكن إهتمامه بالعاملين يؤثر على تحقيق بعض الأهداف.

ز- القائد الأوتوقراطي العادل :

- يعمل على كسب طاعة وولاء مرؤوسيه بخلق مناخ يساعد على ذلك.

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، ط1، النشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية، سنة 2005، ص 9.

- تركيز فاعليته بقدرته على دفع العاملين لأداء ما يرغب دون مقاومة.
- يثق في نفسه وفي طريقة أدائه.

ح) القائد الإداري (المتكامل) :

- يوجه جميع الطاقات اتجاه العمل المطلوب على المدى القصير والبعيد.
- يحدد مستويات طموحه للأداء والإنتاج.
- يحقق أهدافا عالية.
- يتفهم التنوع والتفاوت في القدرات الفردية، ويتعامل معها على هذا الأساس.
- تظهر فاعليته من خلال اهتمامه بالعمل والعاملين.
- إيجابي ديناميكي يثير ويستثار وهو معلم بارع في نفس الوقت.
- يهدف إلى تحقيق نتائج طيبة من خلال التنسيق و اعتماد الرقابة الذاتية لدى الأفراد (1)

خامسا: نموذج (روبرت هاوس) في القيادة

- تقوم هذه النظرية على فكرة أن القائد يوضح للعاملين معه الطرق التي يمكن أن توصلهم إلى أهدافهم والمسارات والأساليب المؤدية إلى ذلك وتتوقف فعالية القائد على ما يحدثه سلوكه ونمط قيادته من أثر على رضا العاملين وتحفيزهم (2).
- لذا على القائد أن يحرص ويعمل على التأثير الإيجابي في توقعات العاملين، وكذلك يشكل لديهم أنماط من السلوك المتوقع نتيجة تحقيقهم للأهداف الموكلة إليهم، لذلك عليه أن يجتهد ويعمل على مساعدة العاملين معه على توقعاتهم وأهدافهم بالشكل الذي يرضي طموحات جميع الأطراف. وقد أشار هاوس إلى أن وظيفة القائد تتمثل فيم يلي:
- 1) الاهتمام بأهداف المنظمة وتوضيحها بشكل يمكن الأفراد من فهمها، وعليه الاهتمام باحتياجات العاملين وإثارة دافعيتهم، وأن يشكل الأنماط السلوكية المرتبطة بذلك عندما يكون قادرا على تحقيق حاجيات العاملين.

(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مرجع سابق، ص 10.

(2) سليم بن سعيد القحطاني، مرجع السابق، ص 8.

- (2) زيادة الأجر كلما كان هناك زيادة في الإنتاج.
- (3) تسهيل المسار نحو تحقيق الأهداف.
- (4) وضوح الأهداف المرتبطة بالمسار للعاملين.
- (5) زيادة فرص تحقيق الرضا الشخصي الذي يتوقف عليه فاعلية الإنتاج.
- (6) مساعدة العاملين في المؤسسة في الإفصاح عن توقعاتهم لأن ذلك :
 - أ- يساعد القائد على التعرف على توقعات العاملين.
 - ب- يساعد القائد على تلبية حاجات العاملين
 - ج- ولقد حدد هاوس أربعة أنماط من القادة هي :
 - (1) **القائد الموجه**: توجيه وإصدار الأوامر وأخذ المعلومات بدون تبرير.
 - (2) **القائد الإنساني**: يهتم بالفرد والاحتياجات والمشاعر ويطلب المعلومات مع التبرير ولكن دون مشاركة أو أخذ الآراء والاقتراحات بالنسبة لاتخاذ القرار.
 - (3) **القائد المشارك** :
 - يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وقد أخذت أربع مسارات هي :
 - * قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات دون تنفيذها.
 - * قائد يهتم بالتشاور وأخذ الاقتراحات وتنفيذها في الأمور الروتينية.
 - * قائد يهتم بمشاركة التابعين في اتخاذ القرارات غير المصيرية.
 - * قائد يهتم بالمشاركة في وضع القرارات والأهداف لتنفيذها وهي الأفضل ونتائج سلوك التابعين تشير إلى إنتاجية عالية.

(4) القائد المهتم بالإنجاز:

تحديد الأهداف وتوضيح الأهداف للمرؤوسين، ويتوقع منهم الوصول إلى هذه الأهداف بأقصى ما عندهم من قدرات، وهذا هو الأفضل⁽¹⁾. ويتضح لنا مما سبق أن الأنماط القيادية المتبعة تبرز كعلامات واضحة في شخصية القائد الإداري وليس من الضروري أن يكون القائد ملتزماً بنمط واحد دون غيره. إن القائد الإداري الفعال الذي ينبغي الإشارة إليه كقائد حيوي في إدارة الموارد البشرية، هو بمثابة مزيج من

(1) كاسر ناصر المنصور، القيادة كلية الاقتصاد والإدارة، سنة 2008، ص 6. الانترنت www.econimics.kau.edu.sa

الصفات الشخصية المكتسبة من القيم الاجتماعية والعادات والتقاليد من المجتمع الذي يعيش فيه (كالصدق والأمانة والشجاعة في اتخاذ القرارات... الخ) ، والتجارب والخبرات العلمية والقدرات العقلية. والتي تسهم وإن اجتمعت في شخص القائد في خلق إدارة فاعلة قادرة على زيادة فاعلية العمل من خلال تطوير المعارف الموجودة لدى الأفراد، وتنمية الحس بالمسؤولية لديهم لتحقيق أهداف المنظمة والأفراد على حد سواء .

المطلب الثالث: نظريات ووسائل تأثير القيادة

لقد تعددت مفاهيم القيادة وأصبح ينظر إليها من عدة زوايا مختلفة، فنظرة علم النفس تختلف عن نظرية الإداري وعن نظرية الاجتماعي وعن نظرية القائد العسكري، وبالتالي انعكس ذلك على النظريات المتعلقة بالقائد، فكان اختلاف وجهات النظر وتعدد الزوايا التي ينظر بها كل متخصص دور مهم في اتساع وتباين نظريات القيادة. فما المقصود بالنظرية ؟

يقصد بتعريف النظرية بأنها " تصور أو فرض أشبه بالمبدأ له قيمة التعريف على نحو ما يتسم بالعمومية وينتظم علماً أو عدة علوم، ويقدم منهجاً للبحث والتفسير ويربط النتائج بالمبادئ"⁽¹⁾. كما تعرف النظرية على أنها "مجموعة من الفروض التي يمكن من خلالها التوصل إلى مبادئ تفسير طبيعة الإدارة وهو تفسير ما هو كائن وليس التأمل فيما ينبغي أن يكون "⁽²⁾. لذلك جاءت هذه النظريات مقابل التصورات التي يطرحها الإنسان حول القائد من أين يأتي؟ وهل يستمر لفترة معينة أو أنه متعلق بظروف معينة يزول بزوالها؟ وقد انقسمت النظريات إلى مجموعتين هما :

1 - النظريات القديمة: وتنقسم إلى نظرية الوراثة والنظرية الجسمية ونظرية

التدريب.

(1) عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفية، مكتبة مدبوبي، القاهرة، مصر، ص 88.

2) Bush :T.1986 Theory of Educational Management, London, Harber Row publisher 1986 b54.

2 - النظريات الحديثة : وهي نظرية السمات (الصفات) القيادية النظرية الموقفية، (الظروف) النظرية التفاعلية، نظرية المسار والهدف، نظرية الطوارئ، نظرية حاجات التابعين، نظرية الرجل العظيم . ونوجز في الجدول اللاحق أهم ما جاءت به النظريات القديمة حول القائد ونقارن بينها للتعرف على ايجابياتها وسلبياتها.

أولاً: نبين من خلال هذا الجدول كيف تطرقت كل نظرية لمفهوم القيادة

* جدول رقم (1) : النظريات القديمة في القيادة

نظرية الوراثة	نظرية الصفات الجسمية	نظرية التدريب
* نظرية من أكثر النظريات قدما	* تشترط مواصفات جسمية خاصة بالمدير	* برامجها تقوم على أسس علمية وهي من أقوى النظريات القديمة.
* اعتقادها أن القيادة شيء فطري	* وانحصرت في ستة وسبعين من مواصفات الجسمية الواجب توفرها في القائد (القوة الصحة الذكاء أطول الملامح الحنكة وغيرها	* يمكن لكل شخصا أن يصبح قائدا من خلال التدريب
* يستطيع أن يغير سلوك الآخرين لكي يبلغ الهدف أو الأهداف المشتركة		* تعرض مجموعة من الصفات على المتدرب فيبقى ما موجود فيه ويدرب على الصفات الباقية التي لا توجد فيه

* جدول رقم (1) من إعداد الباحث.

ومن عيوب هذه النظريات المدونة في الجدول :

- قاصرة عن تفسير جميع الجوانب، ولأن الكثير من الصفات تكتسب اجتماعياً.
- التأثير في الغير لا يأتي من توفر الإمكانيات ولكن يعتمد على نوع المرؤوسين وخصائصهم بالإضافة إلى نوع الظرف والموقف في محل القيادة.
- أما النظرية الجسمية فإنها لا تقوم على أساس علمي ولم ترق إلى المستوى النظرية في نظر البعض .
- أما نظرية التدريب فضعفها يتمثل في عدم قدرتها على استيعاب باقي متغيرات القيادة والظروف المحيطة بكل قائد .

ثانياً: أهم النظريات الحديثة في القيادة

1- نظرية السمات Traits theory :

حاولت تحديد الصفات التي يتميز بها القائد سواء جسمية أم عقلية أم شخصية أم اجتماعية ... ولكنها كشفت عن سمات القيادة التي يمكن اكتسابها وتعلمها.⁽¹⁾ وتأثير المدرسة السلوكية التي أكدت أهمية التعلم والخبرة والتجربة في امتلاك الأفراد سمات القيادة ظهرت هذه النظرية التي تدور فلسفتها حول إنفراد القادة بسمات تميزهم عن سواهم⁽²⁾ ومن أهم هذه السمات مايلي :

- **السمات الجسمية:** مثل الطول، المظهر، الصحة... الخ.
- **السمات الذهنية:** مثل الذكاء والفهم، الإدراك، بعد النظر، القدرة على التنبؤ والتخطيط.
- **السمات الشخصية:** مثل التسامح والتحمل و الشجاعة والحسم والثقة بالنفس.
- **سمات الوظيفية:** مثل الاهتمام بالانجاز و المثابرة والإشراف وتسيير الأمور.
- **السمات الاجتماعية:** مثل النضج الاجتماعي والاهتمام بالعلاقات الإنسانية والرغبة في التعاون.

2) جودة عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها،الدار العلمية الدولية ومكتبة دار النشر والتوزيع،الأردن ،2001،ص 81.

2) Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature journal" R.M. Stogdill "Personal of psychology . vol.25. 1948. pp 35 – 71.

أهم الانتقادات التي وجهت إلى نظرية السمات :

- صعوبة توفير جميع السمات المذكورة في شخص واحد.
- اختلاف الباحثين في تحديد الصفات.
- صعوبة تحديد الخصائص التي تميز القادة والتابعين.

2- نظرية الرجل العظيم The Great Man:

يرى أصحاب هذه النظرية أن الرجال العظماء يبرزون في المجتمع لما يتمتعون به من قدرات غير مألوفة ، وامتلاكهم مواهب عظيمة وسمات وراثية تجعلهم قادة أيا كانت المواقف التي يواجهونها، وتستند هذه النظرية إلى الافتراضات التالية. (1)

- أ - يمتلك الرجال العظماء حرية الإرادة المطلقة.
- ب - يتمتعون بالقدرة على رسم مسارات التاريخ الحالية والمستقبلية من خلال كفاحهم.
- ج - يتمتعون بقدرة السيطرة على الأزمات بما ينسجم مع رؤيتهم .

3- النظرية الموقفية: (Situational Theory):

تؤكد هذه النظرية أن القائد الذي يصلح لقيادة مرحلة ما حسب ظروف معينة، قد لا يصلح لظرف أخرى... فالقائد الفعال يستطيع أن يشكل نفسه حسب صفات من أمامه من طاقات وقدرات فيوجهها نحو الهدف. (2) وترى هذه النظرية أن أي فرد عادي يمكن أن يصبح قائدا إذا ما وجد نفسه في موقف أو أزمة تستدعي الحل واستطاع أن يتعامل معها ويقدم حلول مقبولة... ومن العناصر التي تشكل وتعزز مهارة القيادة هي الاهتمام بالعمل وإعادة تصميمه بشكل يثير اهتمام العاملين ويشكل تحديا لهم (3) .

1 (نعيم عباس حضير وآخرون، قياس السمات القيادية للمدراء، دراسة اختيارية في منظمات صناعية، المجلة العربية: للإدارة المجلد : 16 العدد الأول، 1994، مصر، ص ص، 59 - 61.

2 (طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، ط4، دار الأندلس الخضراء، السعودية، 2006، ص113.

3 (محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص185.

4- النظرية التفاعلية Interaction Theory :

تعد القيادة تفاعل اجتماعي تركز على الأبعاد التالية: السمات + عناصر الموقف + خصائص المنظمة المراد قيادتها، وتطرح معياراً أساسياً يتمحور حول قدرة القائد على التفاعل مع عناصر الموقف والمهام المحددة وأعضاء المنظمة المنقادة وقيادة الجميع نحو الأهداف المنشودة بنجاح وفاعلية (1).

أما تطبيقات هذه النظرية من الناحية العملية، تفرض على الإدارة تحري الكفاءة والجدارة في التعيينات للوظائف الإدارية، ومن ثم محاولة تصميم الأعمال بشكل يساعد على تركيز اهتمام العامل والموظف بما يجري في مجال العمل، وإتاحة المجال له لإظهار مواهبه والتفاعل مع هذه المواقف، مما يؤدي إلى نجاحه واكتسابه القدرة على التأثير في الآخرين، وهذا ما يساعده على تعبئة جهدهم لمزيد من العمل الذي لا يبد أن ينعكس إيجابياً على التنظيم ككل (2).

5- نظرية الطوارئ:

تقوم نظرية الطوارئ أو قيادة الأزمات على نمط وأسلوب القيادة الذي يرتبط بطبيعة المشكلة أو الموقف، وإن النجاح في القيادة هنا لا يعتمد على قبول الموقف من الأتباع، فالقائد قد يكون تسلطياً إلى حد كبير في موقف ما، وفي موقف آخر تشاركية وفي غيره يكون زميلاً، وهو في كل تلك الأدوار فالمعيار هو حسن الأداء والنجاح (3).

6- نظرية الشبكة الإدارية The Managerial Grid Theory

قام بتطوير هذه النظرية كل من Robert Blake and James Mouton واستطاع تحديد أسلوبين يتمثلان في: الاهتمام بالإنتاج والاهتمام بالأفراد، ويتضح من هذين الأسلوبين بوضعهما على صورة شبكة ذات محورين، حيث يظهر عليها أساليب القيادة المختلفة، المحور الأفقي ويمثل الاهتمام بالإنتاج بينما المحور العمودي يمثل الاهتمام بالأفراد كما في الشكل (16)، ويشير الشكل رقم (1) على كل محور إلى

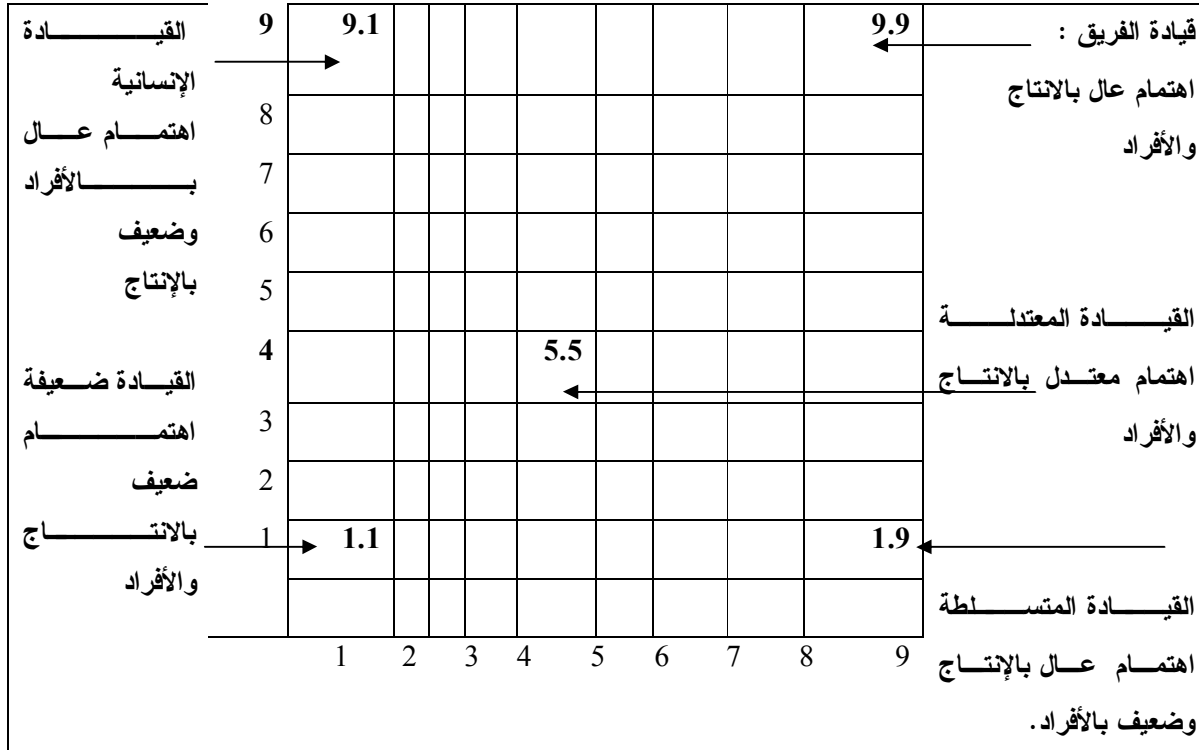
(1) أحمد بن عبد المحسن العساف، مرجع سابق، ص6.

(2) محمد قاسم القريوتي، مرجع سابق، ص185.

(3) منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، 2007، ص4. الأترنات

أدنى درجة الاهتمام ورقم (9) إلى أقصى درجة اهتمام، وقد أكد كل من Black et Mouton على وجود خمس نماذج قيادية: أربعة منها على زوايا الشبكة وواحدة في الوسط كما هي مبينة في هذا الشكل الآتي. (1)

شكل رقم (16): نظرية الشبكة الإدارية. (2)



7- نظرية البعدين :

يطلق على هذه النظرية اسم "دراسات جامعة ولاية أوهايو في القيادة" حيث قام مجموعة من الباحثين بإجراء أبحاث بهدف تحليل أنماط السلوك القيادي، وتمكنوا من تحديد بعدين لسلوك القائد هما:

(1) محمد سليمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، مرجع سابق، ص 270.

2)Source: R.Blake and J.Mouton The Managerial Grid New york: Houston GULFP,nublishing,Compan,1964,p.10

أ- هيكل المهام **Initiating Structure**:

ويقصد به تحديد الأدوار بين القائد و المرؤوسين ويعبر عن مدى اهتمام القائد بتخطيط العمل وتنظيمه وتوزيعه على مرؤوسيه والرقابة عليهم وتجربة أساليب العمل المبتكرة .

ب-الاهتمام بمشاعر الآخرين: **Considération** : يأخذ القائد في الاعتبار آراء وأفكار ومشاعر المرؤوسين وينمي جوا من الصداقة والثقة و الانفتاح عليهم وإقامة اتصال ذي اتجاهين هابط وصاعد .

وبموجب هذا التحليل فإن هذين البعدين ليسا متعارضين. والقائد الفعال هو الذي يستطيع تحقيق درجة عالية في كليهما بنفس الوقت وبالتالي يحقق الرضا والإنجاز الجماعي لمرؤوسيه.

• وسائل التأثير القيادي:

قام الباحث يوكل (Yukl-1981) بتجميع ما تناوله الباحثون والمختصون بشأن وسائل وأدوات التأثير في القيادة، فحددها بأحد عشر عاملا يمكن للقائد من خلالها تحقيق إمكانية التأثير في التابعين. (1)

1: المطلب المشروع:

هو أداء الوسائل الأساسية في تحقيق إذعان المرؤوسين للقائد، فقد يلعب المسؤول الرسمي دورا قياديا من خلال السلطة الرسمية التي تتيح له إمكانية طلب تنفيذ عمل ما من الأفراد التابعين، أو تمارس القيادة من خلال السلطة غير رسمية التي تقوم على الأعراف والتقاليد الاجتماعية التي تتيح لفرد ما إمكانية التأثير القيادي في الآخرين مثل: طلب الكبير من الصغير شيئا ما... الخ.

(1) عاشور أحمد صقر، مبادئ الإدارة والتنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992، ص 232- 235.

2: إذعان المنفعة:

للقائد أمكانية التأثير خاصة عندما يقترن ذلك بالمنفعة التي يحققها للتابعين، والتي يطلق عليها بالإذعان الوسيلى (Instrumental Compliance) فالتابعون يذعنون للقائد عند ما يحقق لهم عوائد أو موانعا معينة.

3: إذعان القهر:

إن لعمليات القهر والعقاب والتخويف إمكانية تأثيرية يستخدمها القائد في تحقيق إذعان الأفراد التابعين له، فإذا استجاب الأفراد إلى مواقف خوفه من الآثار الناجمة من عدم الاستجابة، فإن الإذعان يسمى (الإذعان القهري). ويتوقف نجاح هذه الوسيلة على قوة أدوات التخويف المعتمدة من القائد، إلا أن هذه الوسيلة غالبا ما ينتجها عدم الاستقرار والمقاومة والتمرد، عاجلا أم آجلا.

4: النفوذ القائم على الخبرة:

ويتم من خلال الخبرة التي يتمتع بها، والتي تتمثل في مستوى تعلمه، أو معارفه، أو تخصصه، أو مهنته، أو خبرته... الخ، حيث تولد هذه الأبعاد درجة عالية من الثقة به من قبل التابعين تعزز فيهم روح الاستجابة له.

5: الإستمالة القائمة على الرشد:

يستطيع القائد التأثير في التابعين من خلال استمالتهم وإقناعهم بأن السلوك المطلوب أدائه أفضل الوسائل الهادفة لتحقيق إشباع حاجاتهم وطموحاتهم، ويعتمد هذا الأسلوب على القدرة التي يمتلكها القائد في إيضاح سبل إشباع الحاجات للتابعين.

6: الإلهام وإلهاب الحماس:

ويتم ذلك من خلال الضرب على أوتار القيم، والمثل التي من شأنها أن تدفعهم على ممارسة سلوك معين، فقد يشبع القائد مرؤوسيه للقيام بأداء معين باعتباره مؤشرا أساسيا للولاء للمنظمة والإخلاص لها. وقد يحرك فيهم الاندفاع لأداء معين استنادا لقيم الوفاء أو الصداقة أو المودة. أو يطلب من الموظفين الإسهام في أنشطة تتطوي على المخاطر أو التضحيات انطلاقا من التعبير على الروح الوطنية. وغالبا ما تحقق هذه الصيغة النجاح المستهدف، حينما تتطوي على تحقيق

مشاعر الرضا أو الراحة النفسية عند أدائها. وحينما يعتقد المرؤوسون بأنها تحمل قيما سامية (مثل: الشهامة، والشرف، والمواطنة، والصدق... الخ)⁽¹⁾. لذا ينبغي للقائد تفهم نفسية التابعين و معتقداتهم وقيمهم ومشاعرهم وغيرها من الأبعاد.

7: تنمية أو تغيير القيم و المعتقدات:

يستخدم القائد صور الإلهام وإلهاب الحماس لما يحس أن القيم راسخة للتابعين، أما عندما لا يجدها راسخة في أذهانهم فإنه يلجأ إلى تتميتها من أجل تحقيق أهداف المنظمة، (مثل: احترام التقاليد والولاء للمنظمة، ونكران الذات والطاعة وقد تستغرق من القائد مدة طويلة من الزمن).

8: تطويع القائد للمعلومات:

وذلك من خلال السيطرة على إيصالها للمرؤوسين وتوفير تلك المعلومات التي من شأنها أن تقود إلى استنتاجات معينة باتجاه تحقيق الأهداف المنظمة.

9: تطويع ظروف البيئة :

يمكن للقائد أن يؤثر على مشاعر وسلوك الأفراد التابعين بصورة غير مباشرة، من خلال تطويع الظروف المادية للبيئة أو الظروف الاجتماعية التي يعمل بها الأفراد كالتحكم في مكان العمل أو تحديد الأدوات المستخدمة في الأداء، أو تشكيل الجماعات الصغيرة أو فرق العمل أو إتاحة فرص التفاعل والتنافس... الخ بين هؤلاء الأفراد، ولا يتسنى ذلك إلا بسيطرة القائد على البيئة وصورة تطويعها ومكانية الاستجابة المتحققة من التابعين لهذه المتغيرات.

10: الإعجاب والانتماء الشخصي

يعتمد القائد أحيانا على إعجاب التابعين وانتمائهم لشخصيته، ومحاكاتهم للسلوك الذي يسعى إليه. حيث يتأثر التابعون بصفات القائد بسبب إعجابهم بشخصيته وصفاته وهذا ما يستغله لصالح المنظمة.

(1) عاشور أحمد صقر، المرجع سابق، ص 235-236.

11 : المشاركة في اتخاذ القرار

يمكن للقائد أن يؤثر في سلوك التابعين من خلال إشراكهم في القرارات المتخذة والمطلوبة تنفيذها. ومن شأن المشاركة أن تنمي لدى التابعين درجات عالية من الحماس نحو القرار المتخذ والالتزام به. كما يؤدي إلى زيادة تفاعلهم وحماسهم في الاتجاهات المتعلقة بأهداف المنظمة. ولا يتحقق هذا الأسلوب النجاح المستهدف إلا إذا اقترن بدرجة المشاركة المتاحة للتابعين، وعدم تعارض القرارات مع المصالح والأهداف الذاتية للأفراد. ولذلك فإن المشاركة الصورية لا تحقق الحماس للقرار المتخذ.

نستخلص من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل الذي يندرج ضمن النشاطات التي توجد في المنظمة، أن عملية صناعة القرار ليست بالمهمة السهلة، وهذا راجع لتعقدها من جهة وخصوصية كل منظمة، هذه الخصوصية التي تتمثل في الثقافة التنظيمية وما تحمله من مجموعة القيم، والمعتقدات، والأعراف التنظيمية المشتركة، التي تعكس ثقافة المجتمع وبيئته.

كما تجسدُ القيم والمعتقدات الأساسية توجهات طبيعة الأهداف التي يرغبون في تحقيقها، سواء كانت متعلقة بالمنظمة مثل: النجاح والنمو والربح وتحسين الخدمات، أو ما تعلق بالموارد البشري مثل: تحسين أداء العمال الاجتماعية والمادية والنفسية، وذلك باستقطاب الخبرات التي تساعد في تحسين أداء العمال لديها، والاستعانة بالتقنيات، والتكنولوجيا المتقدمة لماذا؟ لأن هذه العناصر السابقة قد تساعد بشكل كبير مهام القائد الذي يواجه المرؤوسين للبدل جهد أكبر، والتقليل من الصراعات التي قد تنجم عن عوامل داخل المنظمة، أو خارجها مثل: عدم وجود معلومات كافية للقائد حول المرؤوسين، أو حول التنظيم الداخلي الذي قد تجره إلى عدم فهم مشكلة قد تواجهه، وبالتالي يتخذ قرارات غير صائبة تضر المنظمة والموظفين، أو أنه لا يراعي بعض الخصائص التي تتواجد فيها منظمته، من عادات وقيم وبيئة التي يتعين عليه أن يراعيها عند مراحل صناعة القرار، واختيار أحسن البدائل الممكنة.

لكن هذا يجرننا إلى معرفة أي نمط من الأنماط القيادية التي يجب أن تسود داخل المنظمة؟ أم أن على القائد المحنك والذكي التعامل مع تلك الأنماط كل مرة وفق الظروف التي تحدث فيها مشكلة.

إن طبيعة الأداء تؤثر على القائد، فتارة يكون متسامحا وتارة يكون صارما، وعليه إذا ما أرادت منظمة أن تبرز وجودها أمام المنظمات الأخرى أن تسود روح المسؤولية الجماعية لدى كل موظفيها، فالمشاكل التي تتعرض لها تحل بالطرق المشاركة في إطار ما خوله القانون لهم، وهذا يسهم في رفع الكفاءة والإبداع، ويزيد الشعور لدى العامل بأن عملهم واقتراحاتهم لقيت استجابة من الجهة المسؤولة.

الفصل الثالث

المقاربة النظرية للدراسة

الفصل الثالث : صناعة القرار

المبحث الأول: ماهية صناعة واتخاذ القرار

المطلب الأول: مفهوم وأهمية صنع القرار واتخاذ

المطلب الثاني: مضمون القرار والموقف من اتخاذه وبعض النظريات

المطلب الثالث: ظروف وأنواع اتخاذ القرار

المبحث الثاني : القرارات في المنظمة

المطلب الأول: القرارات وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في

المنظمة

المطلب الثاني: القرارات المبرجة وغير المبرجة وظروف صنعها

المطلب الثالث: القرارات السياسية والروتينية والرئيسة وظروف التأكد

والمخاطرة

المبحث الثالث : مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

المطلب الأول: تعريف (تحديد) وتحليل وجمع المعلومات للمشكلة

المطلب الثاني: تحديد الحلول والبدائل، واختيار الأفضل، وتطبيقه، وتقويمه

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

الخلاصة

يعتبر موضع صنع القرار واتخاذ من المواضيع ذات الأهمية الكبرى التي شغلت بال العلماء الاجتماعيين خاصة المصطلعيين منهم بعلم الاجتماع أو الإدارة أو علم النفس أو السياسة. وصنع القرار عملية خطيرة، لماذا؟ لأنها تمس الحاضر، وتبدل الواقع، وتمتد آثارها إلى المستقبل، لذلك يجب أن تسبقها دراسة دقيقة ومتأنية تعتمد على قاعدة واسعة من المعلومات الدقيقة والمنظمة فيما يتعلق بموضوع القرار المراد إصداره تنطلق الأهمية من أمرين أساسيين:

- أمر أكاديمي ويتمثل في افتقار الدراسات الاجتماعية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع .

- كما يتمثل الأمر المجتمعي في أهمية هذا اللون من المجتمعات بالنسبة للقائمين على أمر المجتمعات مخططين أو منفذين مع تسابق المجتمعات خاصة النامية منها في الدخول لمضمار التنمية والتحديث، وثمة فرق بين كل من صنع القرار Décision و اتخاذ القرار Décision taking .

والسؤال المطروح: ماذا نعني في البداية بكلمة قرار؟

ماذا نعني بكلمة صنع القرار؟

وهذا ما سنتطرق إليه في هذا الفصل بالتفصيل.

الفصل الثالث: صناعة القرار.

المبحث الأول: ماهية صناعة القرار و اتخاذ.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية صنع القرار و اتخاذ.

يواجه المديرين مشاكل دائمة وعليهم أن يجدوا الحل الأمثل لها سواء كانت هذه المشاكل تؤثر في أداء المؤسسة كلها أو على أداء عامل صغير.. وعليه أن يتعلموا مهارات اتخاذ القرارات لأن اتخاذ القرارات ليس فناً شخصياً فقط، بل مجموعة من القواعد والإجراءات والخطوات التي لو

تعلمها الفرد لأمكنه من أن يحسن من اتخاذ القرارات وأن يطور مهارته الإدارية. (1)

وصنع القرار أحد الأنشطة الهامة في مسيرة المدراء والقادة "إن القرارات التي يواجهها مثل هؤلاء تنبع من أمور بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها و إيجاد حلول لها...ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد و الجماعات القرارات داخل المؤسسة وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من خلال الملاحظات الشخصية، وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة، وبعد المدير ومرؤوسيه مصادر هامة لتحديد المشكل". (2)

القرار لغة:

القرار في اللغة هو مشتق من كلمة **القر** ومعناه على ما نريد هو "التمكن" فيقال قر في المكان، أي قر به وتمكن منه.

القرار اصطلاحاً:

هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب أو بين الأبيض والأسود. وإذا ألزم الترجيح وتغليب الصواب والأفضل والأقل ضرراً. إذا القرار الذي نتحدث عنه هو: كيف تختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب وال المدى البعيد؟، أي إن اتخاذ القرارات هو نشاط إنساني مركب، وتبدأ عملية اتخاذ القرارات بشعور من الشك وعدم تأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما وتنته بإختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل حالة الشك وعدم التأكيد، وبذلك تساعد في الوصول إلى حل للمشكلة المطروحة.

1 (أحمد ماهر وجلال المحرسي ومحمد الدعيج وراشد المعجمي، إدارة المباديء و المهارات،المدار الجامعية،الإسكندرية،مصر، 2002/2001،ص320.

2 (حسين عبد الرحمان النهامي، صناعة القرار التعليمي،مجلة دراسات تربوية،رابطة التربية الحديثة،مجلد3،ج13-،القاهرة،مصر، يوليو1988،ص13-87.

وهذه بعض التعاريف للقرار:

يعد القرار جوهر العملية الإدارية ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة. كي تواصل نشاطها الإداري بكفاءة وفعالية، سيما وأن القرار يعتمد أساساً على توقع المستقبل.

" القرار هو مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتبار أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، فهو الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين". (1)

القرار (Decision) هو سلوك وتصرف واعي من بين عدة بدائل إنه اختيار واعي من بين بديلين فأكثر تم تحليلها يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار.

" القرار هو اختيار بديل من بين البدائل الكثيرة الممكنة لأجل الوصول إلى هدف، حل مشكل، انتهاز فرصة". (2)

القرار هو تكثيف العديد من البدائل، أي أنه عبارة عن اختيار بديل من بين بديلين أو أكثر من البدائل المتاحة، وإنه يؤشر باستمرار، قدرات القائد الناجح في مجال اتخاذ القرار بكل وعي قصد الوصول إلى الهدف.

"القرار هو الإختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها". (3)

ندرك من خلال التعاريف السابقة أن عملية اتخاذ القرارات تخضع لبديل من بين عدة بدائل قصد تحقيق هدف معين، وبعض الأهداف مثل: اكتساب حصة في السوق، توفير الوقت و زيادة حجم الإنتاج.

(1) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 48.

(2) Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d entreprise. ED:Breil.Paris,1998.P:175.

(3) إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 341.

تتطوي عملية اتخاذ القرارات على بديلين أو أكثر وعلى وجود هدف، لأن وجود بديل واحد لا يدل على اتخاذ قرار. إن أساس عملية اتخاذ القرارات هو وجود البدائل - بديلين فما فوق - حتى تتم عملية الاختيار، وفي هذا السياق فإنه من المهم التمييز بين القرار في حد ذاته وعملية صنع (اتخاذ) القرار.

ويمكن أن يعرف القرار بأنه "الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة".⁽¹⁾

أما عملية صنع القرار فهي العملية التي تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها.⁽²⁾ أي هي عبارة عن مجموعة من الإجراءات العملية المتواصلة والمنتتالية التي يستعين بها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل.

إن القرار إذاً آخر خطوة من خطوات عملية إتخاذ القرار، أما صنع القرار (Décision Prise de) فينصرف معناه إلى الجهد المشترك لعناصر التنظيم في المنظمة لعلاج المشكلات وتصميم السياسات، ورسم الخطة والبرامج، وعليه فإن صناعة القرار تنسب إلى التنظيم أو المنظمة (المؤسسة)، والأفراد بمختلف أسلاكهم متواجدين داخل التنظيم يؤثرون فيه ويتأثرون به، لذا فعلمية صنع القرار عبارة عن نظام متكامل العناصر يبدأ من إثارة المشكلة، مروراً بجميع المعلومات، فاتخاذ القرار، ثم تنفيذ القرار.

إن نظام اتخاذ القرار لقي اهتمام العديد من الباحثين على رأسهم ريتشارد سنايدر (Rechar Snyder) صاحب مدخل التحليل السياسي بالاعتماد على

(1) حسين حرم والآخرون، أساسيات الإدارة، ط1، دار الحامد، عمان، الأردن، 1998، ص140.

(2) هيلقادو مند، اتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العلمي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مراجعة: يوسف محمد القبلان: نihal التصميم والطباعة، مجهول، 1991، ص: 04.

عملية صنع القرار، وما يميز تحليل سنايدر أنه حصر جهده في دائرة قيادة الإدارة العامة والمسؤولين في الحكومة⁽¹⁾.

نتائج هذه الدراسة تمكن الباحث من الوقوف على المتغيرات الممكنة، والتي تسمح بحصر أسباب التغيير، ومعرفة مظاهره ونتائجه تبعاً لمدى صواب ورشد القرار.

ويرى فريق آخر عملية صنع القرار وتنفيذه مرتبطين ارتباطاً وثيقاً بعامل القوى، حتى ولو استعملت قوى الإكراه والإجبار أو غير الصالح العام.⁽²⁾

وعامل القوى والإكراه يستمدها المدير أو المرؤوسين من خلال التنظيم الرسمي الذي خول له ذلك، وهنا يستعملها ضد العامل أو الموظف لإجباره على الامتثال لأوامره ولو على حساب ضعف قراراته.

إن مثل هذه القوى تناولتها دراسات كثيرة في علم الاجتماع السياسي، وأبرزها دراسة ماكس فيبر (Max weber) الذي عبر عن القوى بأنها قدرة الأشخاص على تحقيق إرادتهم وفرضها على سلوك الآخرين⁽³⁾.

وهناك من ربط عملية صنع القرار بالنخب الحاكمة.⁽⁴⁾ أي الأشخاص الذين يملكون سلطة التأثير يعض النظر عن أماكن تواجدهم، من كل ذلك أن الشرعية والمشروعية ليست الأصل في اتخاذ القرار وإنما هي وسيلة لذلك.

من خلال هذه التعاريف يمكن أن نتوصل إلى نتيجة تساعدنا في فهم معنى صنع القرار، وهي:

أن عملية صنع القرار نشاط إنساني يتعد الفرد الواحد إلى مشاركة جميع العناصر المادية، الرمائية والمكانية، مضاف إليها الخبرة والحسابات الإستراتيجية من قبل أشخاص يمتلكون

1) Richard Eder Foreign Policy, **Decision-making an Approach to the study of- International politics**, new.york.Freepress1962.p 99.

(2) بوقور، علم اجتماع السياسي، ترجمة وصيفي نصفي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1986، ص8.

(3) نبيل السمالوطي، بناء القوة والتنمية السياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978، ص89.

(4) بسبوني إبراهيم حمادة، دور وسائل الإتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت لبنان، 1993، ص89.

القوة الشرعية والمشروعية بالشكل الذي يسمح بقبول قراراتهم خاصة أمام اتساع المد الديمقراطي و الرقابة الشعبية.

إن عملية (Process) صنع القرار عملية طويلة ومحاطة بظروف يعترها الشك، وعدم اليقين والحركة المستمرة والضغوط المتنوعة... وحتى يمكن القول بوجود عملية صنع القرار لا بدى من توفر العناصر التالية⁽¹⁾:

1- وجود رغبة أو حافز يدع الرئيس الإداري إلى اتخاذ موقف... مؤثر هذا الحافز هو هدف يعود بالفائدة على المنظمة والعاملين بها، والحافز في الإدارة العامة دائماً هو مكسب الرأي العام، لبناء الدولة والحفاظ على كيانها.

2 - شعور وإحساس القائم بعملية صنع القرار بأهمية المشكلة المطروحة، وضرورة مواجهتها والتصدي لها.

3 - اعتبار أن هناك العديد من المشكلات التي نجدها في الانتظار، مما يطرح إشكالية من أين نبتدى وأين ننتهي؟

4 - تحديد المشكلة الحقيقية من المشكلة السطحية وفتح باب الاستشارة، والحوار، حتى يتم حصر عناصر المشكلة، ثم حصر الضغوط والآثار المحتملة.

5- القيام بجمع المعلومات من مصادرها الأولية والثانوية.

6- البحث عن البدائل المحتملة مع مراعاة الشروط العلمية والعملية والقيم التي تحكم الطرف الذي سيوجه إليه القرار.

7- اختيار بديل من البدائل الذي يحقق أكبر منفعة ويجنب أكبر خسارة.

8- تنفيذ القرار وهذا بدوره يستلزم قرارات فرعية ومرحلية يتولاها الجهاز التنفيذي للمؤسسة.

9- القدرة على مراجعة ومتابعة تنفيذ القرار.

يتضح أن عملية صنع القرار عملية طويلة وشاقة، ومسار أفعال وأنشطة تتوج بموقف لحل مشكل أو تحقيق أهداف.

(1) بسيوني إبراهيم، نفس المرجع، ص 89.

أهمية متخذ القرار

متخذ القرار هو الشخص الذي يستمد قراراته من القوانين المخولة له فقد يكون شخص طبيعياً (الإنسان) أو شخصاً معنوياً يتمثل في المؤسسات التي تتمتع باستقلالية في إدارة شؤونها، ولها ممثلها وهو المدير أو رئيس مجلس الإدارة .

إن رئيس المؤسسة يستخدم القرارات والمواقف إما بصورة مباشرة ويكون القرار عندئذ مركزياً، كما يمكنه أن يفوض السلطة والمسؤولية، أو يفوض التوقيع لشخص آخر في اتخاذ القرارات باسمه.

إذن فالرئيس الإداري هو الذي يتخذ القرار في صورته الرسمية، لكن يبقى صنع القرار وهو الإطار الأشمل الذي تشترك فيه عناصر المنظمة بنسب متفاوتة ودور الرئيس الإداري هو مدى مساهمته في تصميم صنع القرار، ودائرة الاستشارة التي استند إليها الرئيس الإداري، وكل ذلك تبعاً لحجم المؤسسة وأنواعها، ومستوى نشاطها وعلاقتها بالمحيط، وفي مثل هذه الحالة يكون متخذ قرار الجماعة التي شاركت من قريب أو بعيد في صنعه.⁽¹⁾

أ - الشخص متخذ القرار.

لقد ركزت العلوم السلوكية على دراسة شخص متخذ القرار، في عملية صنع القرار، حيث اهتمت المدرسة السلوكية بالمدخل الكيفي من عدة جوانب نذكر منها اعتماد الخبرة التي يمر بها الفرد متخذ القرار، وملاحظة سلوك الغير، وتحليل البيئة والظروف المحيطة بالقرار، وذلك بالتعرف على أنماط وسلوك القادة الذين يتخذون القرارات وأثر التأهيل والكفاءة وفعالية الرئيس على جدوى وصواب القرار ومن ورائه تحقيق أهداف المؤسسة.

1 (سرير عبد الله صالح، عملية صنع القرار وتطبيقاته في الإدارة العامة الجزائر، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة، جوان 2006، ص 47.

حسب دراسة علم اجتماع التنظيم، وعلم النفس الصناعي فإن الفروق الفردية لصانع القرار تظهر عليه سواء على مستوى الأهداف، أو على مستوى التفضيلات، أو القيم الذاتية، أو الاجتماعية الخاصة والتحيز لها. (1)

من خلال هذه الدراسات السلوكية نتساءل :

ماهي القدرات اللازمة لصنع القرار؟

قد لا تكون هناك إجابة دقيقة لهذا السؤال وهذا راجع لاختلاف عمل المدراء، وتنوع المشاكل التي تعترضهم غير أن هناك دراسة قام بها مصطفى عشوي توصل بموجبها إلى نتيجة هي:

((الثقافة التنظيمية الفعالة هي الثقافة التي تؤثر في السلوك التنظيمي تأثيرا ايجابيا لتسيير الموارد البشرية، ومصادر الطاقة المختلفة لتحقيق أهداف المنظمة.)) (2)

وقد تكون الصفات الوراثية والمكتسبة التي لها علاقة بدائرة الإقدام والشجاعة والمبدأ والمبادرة إزاء المشاكل، ونظرية الصفات التي تشرط في الرئيس الإداري شروط حددها العلماء في الميزات التالية:

- 1- قدرة الرئيس على تحفيز وتشجيع الأفراد على التفاني، والإخلاص في العمل.
- 2- قدرة الرئيس على الاتصال وعلى إقناع التابعين له.
- 3- قدرة الرئيس على غرس الثقة في الآخرين، وتفويض السلطة والمسؤولية لتابعيه.
- 4- الشجاعة والقدرة على اتخاذ القرارات هذا يتطلب حضور جملة من الصفات هي: الطموح، الثقة في النفس، الذكاء، القدرة على الإدراك، القدرة على البت واتخاذ القرار. (3)

(1) صالح مصطفى الغول، معالم الفكر السوسولوجي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1982، ص 105.

(2) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 47.

(3) عبد القادر حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1991، ص 411-412.

يتضح من خلال هذا لنا أن مواصفات القرار الراشد كامنة في الرئيس الإداري، المتخذ القرار الوراثي والمكتسب مع مراعاة تطورات الحاجات وفقا لنظرية ماسلو.

ب - مجموعة العمل المشتركة في إتخاذ القرار.

إن العمل المشتركة مهم في اتخاذ القرار داخل المنظمة وخاصة دور الجماعة والسلوك البشري، حيث أولت دراسات علم اجتماع التنظيم أهمية للسلوك البشري ودور التعاون والتآلف في صنع القرار.

لما كانت مجالات العمل الإداري مختلفة، وتعدد فئات الأفراد العاملين مع الإدارة، فإن السلوك الإنساني يصبح أكثر أهمية وخطورة في تحديد نتائج العمل الإداري، حيث أن المشاريع الحديثة على اختلاف مجالات نشاطها... تعتمد على كل الفئات من الناس التي تمتلك اتخاذ القرار... الهام،... والجزئي. (1)

يتضح لنا من قول محمد يسري دعيس أن دور الجماعة له تأثير في رشد القرار، كما أن العمل الجماعي، والمشاركة في إتخاذ القرار صار مهم جدا لاستقرار وتطور المنظمة والفرد.

الفرد داخل المنظمة يؤثر ويتأثر بنظام وقيم الجماعة، فقد يكون عمل الجماعة متصل مباشرة بالتكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة وكفاءة كل عضو في قيامه بدوره. كالتزامه بأوقات العمل والتنسيق بينه وبين زملائه، ودرجة الامتثال للتعليمات والتوجيهات المقدمة له، والسرعة في أداء العمل والانفعال والرضا عن العمل والفرد في كل هذا يتأثر بخصائص المنظمة وتنظيمها كما يؤثر فيها بما له من قدرة علمية وخبرة ودوافع إيجابية. وهناك جانب آخر لا يقل أهمية وهو درجة تماسك الجماعة وتوحيدها حول خطة العمل، وبرامج المنظمة وهذا يتحدد عن طريق نظام علاقات العمل

(1) محمد يسري دعيس، الاتصال والسلوك الإنساني، (رؤية في إيتربولوجيا الاتصال)، البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 94-

داخل المنظمة وما يفرضه هذا النظام من إجراءات والتزامات على كل مستوى من مستويات التنظيم.

ت - أهمية القرار.

تتفاوت القرارات حسب أهميتها للمنظمة وتتمثل في الجوانب التالية:

- تعتبر عملية اتخاذ القرار وسيلة عملية فنية ناجعة لتطبيق وتنفيذ السياسات بصورة علمية.

- تلعب القرارات الإدارية دورا فعالا في القيام بعمليات الإدارة مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة.

- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية على متخذ القرارات الإدارية الأمر الذي يسهل عملية رقابة هذه القرارات.

تعتبر القرارات بمثابة قياس مدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها، بأسلوب علمي رشيد. ونعلم بأن القرارات التي تتخذ على مستوى المنظمات لها أهمية كبرى في حل المشاكل والتغلب على الصعاب التي يواجهها العمال في الحياة العملية، فاتخاذ القرار مسؤولية كبيرة تقع على عاتق متخذ القرار والجماعة المشاركة فيه لذلك يجب ناجعة القرار حتى يستطيع أن يحقق أهداف المؤسسة.

ونظرا لأهمية اتخاذ القرار داخل المنظمة، اهتمت بعض المؤسسات بتحسين عملية صنع القرار بحيث أعطت برامج تدريبية متخصصة في عملية صنع القرار لفئة المديرين على أمل أن تصدر منهم قرارات أقل خطأ وأكثر دقة، والواقع أن معظم القرارات الخاطئة ترجع إلى نقص كفاءة صانعيها، لكنها ترجع أيضا إلى نقص المعلومات المتاحة أو إلى الضغوط من جانب الرؤساء...⁽¹⁾

(1) عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، (د.ت)، ص 59.

ث - الفرق بين (اتخاذ - صناعة) القرار: (1)

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه.. فصانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يضعها القرار ولا يجوز تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانيات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً ويقوم على تنفيذ هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد أضافته أو تعديله.

وهكذا نجد أن مرحلة إتخاذ القرار هي في الحقيقة "عمل إداري" يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرارات. وحيث أن عملية صنع القرار عملية واسعة فهي تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل القرار أو بعضها. أما عملية إتخاذ القرار فهي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار... ومرحلة إتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها. ومما سبق ذكره نلاحظ أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار، يمكن إجمالها في عنصرين هما :

- أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهة، وأن يختار الشخص وبوعي بين البدائل المتوافرة لديه، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهةها تُطرح للنقاش وتتم دراستها وتقويمها حتى يتم اختيار البديل الأمثل. والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعقول في هذا المجال المعقد. ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية في أغلب الأحوال تكون مهتمة بالاختيار، وتحقيق البدائل المرصية، بدلاً من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة.

- وإن مفهوم عملية صنع القرار لا يعني إتخاذ القرار فحسب، وإنما هو تنظيم (organization) أو عملية (process) معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، نفسية وسياسية، واقتصادية واجتماعية، كما تتضمن عناصر القيمة والحقيقة والظروف الغير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها.. فدور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية، وأن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار، وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر دقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل.

المطلب الثاني: مضمون القرار والموقف من إتخاذه وبعض النظريات (1)

إن المحلل لوظائف وأنشطة الإدارة يلاحظ أن عملية صنع القرار "process" أعمق، وأبعد من عملية إتخاذ القرار ومضمونه، إذ يتعدى وجود قرار مضمون. فعملية صنع القرار في المضمون العام مرتبطة بنشاط الإدارة على جميع مستوياتها بغض النظر عن نوع القرار وموضوعه والإداري الذي قام أو يقوم بإصداره وفق مستواه وفي إطار السلم الإداري. وبصفة عامة يمكن القول أن مضمون القرار هو ترجمة للأهداف والسياسات بأقصى درجة من الفعالية و الرشده، لذا يتنوع مضمون القرار تبعاً للموضوع الذي يعالجه والأهداف التي يسعى إليها، هل هي فردية أو جماعية، اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية، وعليه نجد القرار يسير جنباً إلى جنب مع المشاكل التي تواجه المنظمة، لذا فتحدد مضمون القرار يتوقف على القدرة على استقراء حقيقة المشكل محل القرار، وتلك القدرة لا تتوفر إلا في شخصية متخذ القرار ومساعديه.

إذا كانت هناك عوامل كثيرة تحدد أسلوب شخصية متخذ القرار وقدراته، وما يتصف به هذا الأسلوب من توازن وإقدام وتفاعل الحاجات.

(1) أحمد ماهر، السلوك التنظيمي، - مدخل بناء المهارات-، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003.

إن الفرد متخذ القرار يتفاعل معه موقف إتخاذ القرار (الموضوع)، ويؤثر في سلوكه وبالتالي يكون له تأثير على نتائج إتخاذ القرار. ولذا نستعرض جملة من العوامل المؤثرة في موضوع القرار في النقاط التالية:

1- تصميم الهيكل التنظيمي للمنظمة، وبيان خطوط عملها والاتصال والتنظيم الإداري الفرعية، وتوصيف الوظائف، وطبيعة التوجيه والرقابة، وتحديد المسؤولية. كل هذه العوامل تتطلب تصميمًا موضوعيًا يتمشى وحجم وأهداف المنظمة فإن كان الأمر غير ذلك فإن تصميم الهيكل التنظيمي دون مراعاة شروط التكيف.

2- نوعية المشكلة التي يواجهها متخذ القرار، وذلك من حيث: كون المشكلة ذات طابع تقني أو مالي أو أنها تتعلق بسلوك بشري أو تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها كون المشكلة عارضة أو عاجلة أو روتينية يمكن تجاهلها أم مستحدثة يتطلب علاجها بسرعة، أو ارتباط المشكلة بضغوط أو المعلومات المتوفرة، ودرجة الدقة التي تسمح بإمكانية التقدير والتوقع بردود فعل مختلف الاتجاهات، والإجراءات التي ستتخذ لمواجهة المواقف المتبقية.

إن التفسير اللغوي لمعنى القرار لا يفي بالغرض، بل معرفة الموضوع وتحديد دقته، وماذا يريد الرئيس الإداري بالضبط فعله، ثم مكانة ودور الفرد والجماعة في المساهمة في صنع القرار، وما حدود الرشد، والفعالية، وإمكانية التنفيذ في هذا القرار، والعوامل التي تضبط معالمه والأسس التي يقوم عليها هي المحددات الأهم لمعرفة مضمون القرار.

نظريات إتخاذ القرار:

تتباين الاتجاهات النظرية في إتخاذ القرار حسب الإطار الفكري الذي يعد بمثابة الدليل المرشد لمتخذ القرار في تحديد مشكلة البحث، كما تسهم أيضًا في تحديد البدائل المختلفة للمعالجة المختلفة.

إن تحليل عملية إتخاذ القرارات كانت تعتمد على مجالات بعيدة عن مجال الإدارة والعمل الإداري، حيث استخدمت المفاهيم الرياضية

والاقتصاديّة في دراسة القرار وافترضت أن متخذ القرار يستطيع توقع الظروف التي تحيط بموقف اتخاذ القرار بصورة كاملة.⁽¹⁾ وسوف نتعرض لكل من النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية في اتخاذ القرار بالتفصيل.

أولاً: إتخاذ القرار في النظرية الكلاسيكية

ظهرت النظرية الكلاسيكية للتنظيم الإداري في القرن العشرين، وهي نظريات ناتجة عن تفاعل بين عدة نظريات كانت سائدة خلال هذه الفترة في سيطرة الآلة على الإنسان والجو الغير ديمقراطي الذي كان سائدا حينئذ.

نظرية الإدارة العلمية لـ: فريدريك تايلور:

يعتبر تايلور من رواد هذه النظرية وكانت إسهاماته في مجال إتخاذ القرارات دعوته إلى تطبيق الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي، القائم على التعا بدل من سيادة الروح الفردية.. وملاحظته التي توصل إليها تمثل دفعة إلى الأمام نحو أفاق أكثر معقولة وأكثر فعالية في أساليب إتخاذ القرارات، وأن هذه الأفكار والملاحظات كانت من منطلق علمي قائم على إتباع مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لمشكلة موضوع القرار، كما درس تايلور الحركات الضرورية لأداء العمل في أقصر وقت وبأقل جهد، وأن البدائل التي تؤدي إلى ضياع وجهة نظر مدير متخذ القرار غير ضرورية.⁽²⁾

نظرية التقسيم الإداري لهنري فايول H.Fayol:

يعد فايول أحد رواد الإدارة، حيث صنف التنظيم الإداري إلى ستة مجموعات هي:

وظائف فنية وتجارية ومالية وصيانة ومحاسبة والوظائف الإدارية. ومن الإصدارات الرائدة لهنري فايول في مجال إتخاذ القرارات، اقتراحه

1 (نادر أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 22.

2 (نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية (بين التطبيق والنظرية)، ط5، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1988، ص

لمجموعة من التوجيهات لترشيد سلوك المدير لضمان حسن أدائه القيادي وتقريره ومن هذه التوجيهات مايلي:

- إن المصلحة العامة تسمو على المصلحة الخاصة، وأن صفات الكسل والأناية والضعف والجهل لها أثر سلبي على سلوك المدير متخذ القرار.

- التأكيد على أهمية توفير المبادرة لدى المديرين لتمكينهم من ابتكار وخلق حلول ملائمة للمشاكل الصعبة.

- التأكيد على بعض السمات التي يتحلى بها متخذ القرارات وهي صفات جسدية وذهنية واسعة الإطلاع وثقافة عامة ومعرفة متخصصة في العمل وخبراته.

نجد أنه بالرغم مما تطرق إليه كل من تايلور وفايول في مجال اتخاذ القرارات الإدارية إلا أنهما أغفلا الجوانب السلوكية والاجتماعية كأبعاد مؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية ككل.

ويشير ناصر محمد العبيدي⁽¹⁾ أن النظرية الكلاسيكية ركزت على أربعة أبعاد لاتخاذ القرار الفردي وهي:

- **معلومات:** جمع البيانات والإحصاءات التي تتوفر قبل اتخاذ القرار لمعرفة النتائج.

- **قواعد القرار:** تمثل أساليب والطرق التي يجب عليه متخذ القرار أن يتخذها وفقاً لظروف المنظمة وتعليماتها وقد تكون دقيقة أو غير دقيقة.

- **المخاطرة:** وتعني أن كثير من المنظمات تتخذ قراراتها من باب المخاطرة دون الاعتماد على المعلومات والتأكد من أن النتائج ستكون سليمة. لذلك فإن القرار المتخذ فيه نوع من المخاطرة قد يصيب و قد يخطأ.

- **مساعد القرار:** وهذا يعني استعمال وسائل حديثة لمساعدة متخذ القرار مثل العمليات: الإلكترونية للبيانات والأساليب الرياضية المتقدمة... الخ للتوصل إلى قرار سليم ومناسب ومن بين التحفظات التي تؤخذ على الأسلوب الكلاسيكي في اتخاذ القرارات نذكرها فيم يلي:

1 (ناصر محمد العبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، غرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، السعودية، 1993، ص 190.

- إن متخذ القرار هو فرد راشد يختار البديل الذي يحقق أهداف المنظمة.
- إن متخذ القرار مستعد لتقديم المعلومات الدقيقة ذات الاهتمام. بجوانب وظروف القرار.
- إن جميع الأفراد بإمكانهم إدارة المعلومات ومعالجتها بأسلوب واحد عندما يواجهون مواقف القرارات المتشابهة.
- لا تؤثر الاتصالات الشخصية في فعالية أو اختيار متخذ القرار، حيث أبعدت هذه النظرية جانبا هاما يتمثل في الجانب النفسي الاجتماعي لمتخذ القرار.

ثانيا: إتخاذ القرار في النظرية السلوكية

ظهرت هذه المدارس للتنظيم الإداري في الستينات، وحاولت بما تقدمه من أفكار تقادي العيوب والانتقادات، التي وجهت إلى النظرية الكلاسيكية في مجال إتخاذ القرار، وهذا مع كل من شيسستير برنارد H. Bernard وهربرت سيمون H. Simon، حيث عرفا التنظيم بأنه نظام اجتماعي مفتوح على إتخاذ القرار.⁽¹⁾

تؤكد هذه النظرية على أن متخذ القرار، كفرد، له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر، وكل هذه تؤثر في عملية إتخاذ القرار. أضف إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف، وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل، بناء على ذلك يحدد متخذ القرار عددا قليلا من البدائل ويتوقع عددا قليل من النتائج لكل بديل، للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة. وكانت أول نظرية تربط بين نظرية القرار والسلوك التنظيمي (سلوك الفرد والجماعة)، التي ترى بأن عملية إتخاذ القرار أساسية في السلوك والأداء وقد عرفها ناصر محمد العبيدي بأنها: "إن عملية إتخاذ القرار ما هي إلا هيكل

(1) نادر أيوب، مرجع سابق، ص 24.

يكون فيه متخذي القرارات أحيانا كأفراد وأحيانا كجماعات. كما أنهم يرون أنها تتكون من أعضاء مختلفين تؤدي وظائف متكاملة في أوضاع مختلفة. وأهمية البيئة المحيطة داخل المنظمة وخارجها وأثرها في عملية إتخاذ القرارات و طرق إتخاذها.⁽¹⁾

✓ نظرية سيستر برنارد C. Bernard:

لقد كانت دراسات وأبحاث برنارد التي نظمها كتابه "وظائف المنفذ" بداية تحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية... حيث يعتبر إتخاذ القرارات ركنا أساسيا في العمل الإداري... وهو محور العملية الإدارية وأن هذا النشاط يزاول باستمرار من أجل تحقيق أهداف التنظيم.⁽²⁾ صنف برنارد القرارات إلى نوعين هما:

أ- أقرارات إيجابية: تعني عمل شيء قد يكون مباشرا أو الامتناع عن عمل ضعيف

ب- قرارات سلبية: وهي قرارات تعني عدم التعميم أو التحديد لشيء معين. كما نالفت الإنتباه إلى حقيقة هامة في عملية إتخاذ القرار وأدائه، أن القرار الذي يتخذه المدير قد يكون رُفض من البدائل المطروحة أمامه للاختيار، وعدم القيام بأي عمل محدد، يترتب عن ذلك أن يكون القرار المتخذ هو (لا قرار).

✓ نظرية هربرت سيمون H. Ssimon:

لقد إهتم سيمون بموضوع إتخاذ القرارات الإدارية من خلال كتاباته وكان أولها كتابه "السلوك التنظيمي" الذي إتخذ له عنوان: (دراسات لعمليات إتخاذ القرارات في التنظيم الإداري)، الذي أوضح فيه أهمية القرارات وإتخذ من عملية إتخاذ القرارات مدخلا للدراسات الإدارية لكون هذه العملية في نظره السلوك الإنساني، لذلك قد عرف التنظيم بأنه: "عبارة عن هيكل مركب من الإتصالات والعلاقات بين مجموعة من الأفراد ومن بين هذه العلاقات يستمد

(1) ناصر محمد العبيدي، مرجع سابق، ص 196.

(2) عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005، ص 24.

الفرد جانباً كبيراً من المعلومات والقيم والاتجاهات التي تحكم عملية إتخاذ القرارات." (1)

كما يركز سيمون على التفاعل بين أعضاء الجماعة كمتغير أساسي يؤثر في تكويناتهم الشخصية وبالتالي يؤثر في كيفية إتخاذهم للقرارات بحيث أن المدير المتخذ القرار، عليه أن يأخذ بعين الإعتبار الآثار المتوقعة لهذا القرار، ورد الفعل لدى أعضاء الجماعة. (2) ويمكن إختصار كل ما جاء به "سيمون" في النقاط التالية :

1- إن عملية إتخاذ القرارات لا تنتهي بتحديد الهدف والسياسات، بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم. وينقسم التنظيم إلى قسمين هما:

✚ فئة متخذي القرار في المستويات الإدارية العليا .

✚ وفئة المنفذين الذين يتولون الأداء الفعلي لتنفيذ القرار.

2- إن عملية اختيار البدائل وظيفة الإدارة العليا، ولذلك فهي مسؤولة عن إتخاذ القرارات المناسبة أولاً ولها القدرة على التأثير في الأسلوب التنفيذي للقرار. إن فشل القرار لا يمكن أن يكون في الاختيار، بل بأسلوب تنفيذه.

3- الوصول إلى قرار معين ليس بمهمة يسيرة على الإداري.

4- إن عملية إتخاذ القرارات عملية للبحث عن حل وسط يوصل إلى الرضا والقناعة وبتحديد الرشيد المطلوب. (3) أما الصعوبات التي تواجه عملية إتخاذ القرارات حسب هيربرت سيمون فيصنفها في ثلاث أنواع هي:

1- المهارات والعادات والانعكاسات غير الشعورية، التي تحدد بصورة آلية أداء الفرد وما يسبقه من قرارات، وتبدو هذه الصعوبات واضحة على المستوى الفني للتنظيم أولت له التاييلورية كل الإهتمام.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 228.

(2) عادل حسن، مرجع سابق، ص 312.

(3) إبراهيم متيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، أفاق وأبعاد، للنشر والتوزيع، لبنان، 1999، ص 352.

2- هناك ضغوط تعترض السلوك الرشيد، تنتشأ من الدوافع والقيم، والولاء الشخصي، ففي النسق التنظيمي قد يكون الولاء الشخصي الشديد لجماعة معينة ذات قيم متعارضة مع الأهداف العامة للمنظمة.

3- يتحدد السلوك الرشيد بالمعلومات المتاحة، ومدى توافر قنوات الاتصال التي تُسير نقل المعلومات من أجل إتخاذ القرارات، وطريقة توصيلها إلى المستويات المختلفة للتسلسل الهرمي في المنظمة.⁽¹⁾

يرى سايمون أن السلطة هي الوسيلة الناجحة للتأثير على الأفراد حتى ينفذوا القرارات، ويربط إتخاذ القرار بالتأثير والنفوذ على أعضاء التنظيم، حيث يدخل السلطة كمغير أساسي في السلوك التنظيمي، ويؤكد هربرت سايمون أن نظريته.⁽²⁾ تتطلب إحداث تغيير جوهري في مهمة الباحث في التنظيمات... وأن يحلل سلوك الأعضاء على المستويين الرسمي وغير الرسمي، مستعينا في ذلك كله في إتخاذ القرار، ومن الضروري دراسة سلوك القائم باتخاذ القرارات في المنظمة. والذي يهمننا هو كيف يصبح الفرد عضوا في التنظيم؟ وماهي الأساليب التي تدفعه إلى الاشتراك فيه؟

يرى هربرت سايمون⁽³⁾ أن الأساليب التي تدفع الفرد إلى الاشتراك في التنظيم مردها إلى فكرة التوازن بين البواعث من جهة، والإسهام الفردي من جهة أخرى، ومعنى ذلك أن إلتحاق الفرد وما يقدمه أو ما يبذله من جهد في المساهمات الفردية يعني له القبول ببعض القيود على حريته الذاتية في اتخاذ القرار وحل المشكلات، يجب على التنظيم أن يمارس على الفرد درجة معينة من التأثير، ومثالا ذلك حين يقبل المرؤوسون بالسلطة، ومعناه أن يسمحوا لسلوكهم أن يُوجه وفقا لقرار إتخذه شخص آخر دون النظر إلى رأيه، ويقوم التنظيم بتحديد طبيعة واجبات الفرد وسلطته في إتخاذ القرارات، ثم يضع قيودا تحد من اختياره الحر، حتى يمكن التنسيق بين أنشطة الأعضاء الآخرين.

1 (سعيد محمد المصري، التنظيم الإداري، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 168.

2 (محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994، ص 55.

3 (محمد القبلان، نفس المرجع، ص 55.

المطلب الثالث: ظروف وأنواع إتخاذ القرار

إن معرفة الظروف المحيطة بالقرارات لا تقل أهمية، ويمكن القول بأن جميع القرارات تصدر في ظل ثلاث مجموعات من الظروف هي التأكيد والخطر وعدم التأكيد.⁽¹⁾

أولاً: ظروف القرار:

• ظروف التأكيد

عندما تتعدد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد معروف بدقة، فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكيد.⁽²⁾ وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة تماماً.

تحت ظل ظروف التأكيد، فإن المدير يعرف تماماً جميع البدائل الممكنة، مع ضمان كامل لنتائج كل بديل، وعموماً فإن المديرين نادراً ما يواجهون ظروف تامة من حيث التأكيد، فهي إذن قرارات تتخذ بعد توفر المعلومات المطلوبة على مشكلة محل القرار. وغالباً ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحاً، إذا يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها والاطمئنان إلى نتائجها.

• ظروف الخطر

إذا كان لكل بديل من البدائل نتائج متفاوتة وكل نتيجة لها درجة احتمال معروفة⁽³⁾ أي أنه في ظل الخطر، يكون لدى متخذ القرار فهماً أساسياً لجميع البدائل كما يستطيع مستوى معين من الثقة تقدير الاحتمالات المرتبطة لكل بديل، وهذا يعني وجود مستوى معين من الخطر فيما يتعلق بالنتائج، إن إتخاذ القرارات في ظل الخطر يعد صورة مألوفة في الحياة العلمية.

(1) نادر أيوب، مرجع سابق، ص 27.

(2) علي أحمد أبو الحسن، الخاسية الإدارية المتقدمة- إتخاذ القرارات- تقارير- الأداء- تقييم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د.ت)، ص 21.

(3) علي أحمد أبو الحسن، مرجع سابق، ص 21.

• ظروف عدم التأكد

تتصف حالة عدم التأكد بأن لكل بديل من البدائل مجموعة من العائدات معروفة مقدما، ولكن لا يمكن تحديد درجة احتمال تحقيق أي عائد منها. ومثل هذه القرارات لا توفر لمتخذها كل المعلومات عن المشكل محل القرار، أو حتى لا توفر له أية معلومات عن المشكلة. ومما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث. وغالبا ما تفرض ظروف عدم التأكد على متخذ القرارات إتباع بعض الأساليب الرياضية والإحصائيات، لتحديد نسبة الاحتمالات المتوقعة من نتائج القرارات، والوصول إلى أحد البدائل المتاحة. وإن اتخذ القرارات في ظروف عدم التأكد يعتبر أكثر الحالات انتشارا في الحياة العلمية، في هذه الحالة فإن الأمر لا يقتصر على صعوبة تقييم وتحديد الاحتمالات فحسب بل يتعدى إلى صعوبة تحديد البدائل أيضا. وهذا يعني أن المدير قد لا يكون قادرا على تحديد جميع البدائل اللازم أخذها بعين الاعتبار.

ثانيا: أنواع القرارات

يختلف القرار الذي يتخذه متخذ القرار باختلاف المركز الإداري الذي يشغله ومدى الصلاحيات التي يتمتع بها والبيئة التي يعمل ضمنها، وتتعدد المعايير التي يمكن اتخاذها أساسا للتصنيف كما في أنواع القرارات المنظور أليها من زوايا مختلفة⁽¹⁾.

غير أن من الصعب تحديد وتصنيف القرارات في أنواع أو أصناف محددة، بل كل باحث سعى إلى ذكر وتحديد الأنواع التي تناسب الدراسة التي يقوم بها، ونظرا لطبيعة الدراسة التي نقوم بها فأننا نتناول الدراسة في المبحث الثاني التالية:

(1) هيمفا دومند، مرجع سابق، ص 4.

المبحث الثاني: القرارات في المنظمة

المطلب الأول: القرار الإستراتيجي

يتمثل في تلك القرارات التي تخص علاقة المؤسسة بمحيطها، فالقرارات الإستراتيجية تعني بتحديد برنامج العمل المستقبلي للمؤسسة، إعادة الخطط المستقبلية والسياسات كقرارات تحدد مجال النشاط الإنتاجي أو الخدماتي. (1)

تعرف بأنها القرارات التي تتخذ على مستوى الإدارة العليا للمؤسسات، وهي تغطي مدى زمني طويل، وتتعلق بالوضع التنافسي للمنظمة في السوق. ويمكن من خلالها أن تقوم المنظمة باستغلال الفرص وتجنب التهديدات الخارجية، وبالتالي فهي تتطلب حجماً كبيراً من المعلومات، فحسب مارتين Martine توضع بصورة دائمة وعلاقتها بالخارج، وتعني كذلك بحل مشاكل أو تحقيق أهداف ذات أبعاد أو تأثيرات كبيرة على المنشأة ومستقبلها. ومن أجل اختيار أفضل الطرق فاعلية لتحقيق هدف المنشأة، ويتصرف معنى القرار إلى الموقف و اختيار بديل من مجموع بدائل، فإن كانت تلك البدائل على مستوى الأهداف الحيوية والحساسية داخل التنظيم اعتبر القرار إستراتيجي، وإن اهتم بالبدائل والقواعد العامة لتوجيه المرؤوسين اعتبر القرار سياسي، وإن دعم القرار بالوسائل والأدوات التنفيذية اعتبر القرار إدارياً أو تكتيكياً. ويُتخذ القرار الإستراتيجي من قبل أعلى إدارة داخل التنظيم وفق اتجاهات محددة هي:

أولاً: اتجاه إتخاذ القرارات الإستراتيجية: (2)

الاتجاه الرسمي: تعتمد فيه الإدارة العليا على الاتصال الرسمي في مراجعة وتحليل أوجه القوى والضعف في الموقف والقرارات السابقة.

اتجاه التوقع الشخصي للرئيس: يستمد هذا الاتجاه إلى الخبرة وكفاءة الرئيس، وقدرته على المبادرة في إتخاذ قرارات إستراتيجية للتعامل مع مشاكل

(1) نادي أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996-1997، ص 28.

(2) حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة الإستراتيجية، دار النهضة الغربية، القاهرة، مصر، 1994، ص 122-123.

قائمة، ورغم أهمية تلك القرارات إلا أن شجاعة وثقة الرئيس الأعلى في صواب موقفه تدفعه إلى إتخاذ قرارات على هذا المستوى.

اتجاه استغلال الفرص والتكيف: استغلال الفرص ومرونة التسيير، والتكيف مع الظروف المستجدة على مستوى المعلومات، المتغيرات المؤثرة في تحقيق نتائج عالية، أو تجنب خسائر محتملة، وقد يكون الوقت ضيقاً ولا يسمح بمشاركة بقية عناصر التنظيم مما يجعل الرئيس الإداري الأعلى يستغل الفرص، ويتكيف مع الظروف الجديدة لزيادة منافع المنظمة. إن تقييم القرار من المنظور الإستراتيجي أكثر صعوبة من القرار الإداري لارتباطه بالأهداف الحيوية من جهة، وبالمستقبل البعيد من جهة ثانية.

ثانياً مميزات القرار الإستراتيجي:

يتميز القرار الإستراتيجي بجملة من الخصائص أوردتها عايذة سيد خطاب في النقاط التالية⁽¹⁾:

الشمول والتكامل: وهذا معناه أن الرئيس الإداري يتوقع خارج حدود المنظمة الأشياء التي يمكنه من التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية، وأنها دائماً في حالة حركة مستمرة، مما يتطلب اتخاذ التدابير الوقائية لنجاح القرار على مستوى اتخاذه وتنفيذه.

عملية معقدة: لارتباطه بأكثر من متغير، وغموض المستقبل، وتعرض القرار للمخاطرة في مختلف جوانبه.

تأثير العوامل غير الكمية: حيث أنه عند تقدير تقويم العوامل الكمية والكيفية، والمقارنة بينها سيلاحظ أن التقديرات الكيفية، والابتكار والتوقعات لدى القادة والمساعدين، وهذا مما يجعل هناك صعوبة في تقييم البدائل وترجيح بديل على آخر.

المرونة: وهي نابعة أساساً من الظروف التي تواجه المنظمة في المستقبل، والتي يمكن أن توصف بظروف التأكيد وظروف المخاطرة وعدم التأكد.

(1) عايذة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985، صص 40-50.

أثار قرار إستراتيجي طويل المدى: تتضمن أهداف بعيدة المدى وذات أهمية وحيوية وتجيب تلك الخطة على العديد من التساؤلات الفرعية، والتي تكون مجالا للقرارات التنفيذية وقصيرة المدى.

التفاعل بين القرار الإستراتيجي والقرار التنفيذي: وهذا يعتمد بشكل واضح على نظام الإتصال وقدرته على نقل المعلومات والتحقق منها وتحليلها وتوظيفها، وهذا لن يأتي إلا بوجود نظام إتصال فعال على مستوى الجهاز التنفيذي.

تحديث الجهاز التنفيذي: وهذا يتم بماشى وأهداف القرار الإستراتيجي أي عند معالجة، أي مشكلة ما يجب أن ينظر إليها من خلال العلاقات المتبادلة بين أجزاء النظام ومستوياته، وبين النظام والبيئة المحيطة به، وهذا يتطلب تدريب القادة والمديرين على التحليل الإستراتيجي، وعلى كيفية اتخاذ القرارات الإستراتيجية.

موضوعية القرارا الإستراتيجي: بتحقيق أهدافه أو على الأقل التي كان يأمل أن يحققها متخذ القرار الإستراتيجي، وقد تكون الموضوعية هي تحقيق أكثر عائد ممكن، أو الرضا لدى الأفراد، أو تحقيق رغبات المواطنين التي تقف وراء إتخاذ القرار. إن موضوعية القرار تبقى نسبية تختلف باختلاف الزمان والمكان، وحجم ونوع المنظمة التي يوضع فيها القرار الإستراتيجي.

ب - القرارات التكتيكية

تمثل القرارات التكتيكية واحدة من أهم قواعد تصنيف القرارات في المنظمة. حيث تمثل القرارات التكتيكية تجزئة للقرارات الإستراتيجية إلى مراحل زمنية قصيرة المدى، ويغلب عليها طابع المرحلية في تنفيذ السياسة العامة للمنظمة. وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام أو الإدارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى.⁽¹⁾ إذا هي قرارات غالباً ما تهدف إلى تقدير المناسب لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بين حدود السلطة أو تقسيم العمل أو تفويض

(1) خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار الميسرة للنشر والطباعة، عمان، الأردن، 2005، ص 245.

الصلاحيات وقنوات الاتصال، وهي تتميز بقصر المدة وأنها روتينية لرسم السياسات التي تحقق القرارات الإستراتيجية.

ت - القرارات التشغيلية

وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه و النشاط الجاري في المنظمة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية، كما أن هذه القرارات تتميز بأنها لا تحتاج إلى المزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها. بل يتم اتخاذها في ضوء الخيارات والتجارب السابقة لمتخذها، وتتم بطريقة فورية تلقائية، هذا فضلا عن أن مثل هذه القرارات قصيرة المدى، لأنها تتعلق أساسا بأسلوب العمل الروتيني و التكرار باستمرار.⁽¹⁾ وتكمن صعوبة هذا القرار في وضع حدود فاصلة بين هذه الأنواع الثلاثة، بسبب التداخل الواقع بينها وتشابك القرارات المتخذة، ومن أمثلة هذه القرارات تلك المتعلقة بميزانيات المنظمة، أو تتعلق بتسهيل الإنتاج، والمهم هنا أن هذه القرارات متممة الواحدة للأخرى أو مكملتها، وأنه من الضروري التمييز بين القرارات، إن على المدير أن يعرف فيما إذا كان القرار الذي هو يصده إستراتيجيا أو تكتيكيا أو تشغيليا.

ث - القرارات وفقا للوظائف الأساسي

ونجد هنا أن الأنواع الهامة من القرارات تتضمن مايلي:⁽²⁾

- 1 - قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار والتعيين وكيفية تدريب العاملين وأسس دفع الأجور والحوافز، وطرق الترقية.
- 2- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل، وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم.

1 (أحمد ماهر، السلوك التنظيمي (مدخل بناء المهارات)، جامعة الإسكندرية، مصر، 1993، صص 338-339.

2 (جميل أحمد توفيق، مذكرات في الإدارة المالية، دار الجامعة المصرية، مصر، (د.ت)، ص 104.

3-قرارات تتعلق بالإنتاج: وتتضمن القرارات الخاصة باختيار أو تحديد حجم الإنتاج، وحجم المصنع، وموقعه، والتصميم الداخلي له، وطرق الإنتاج، وإجراءات الشراء، وكمية المخزون، وطرق دفع الأجور، وكذا مدى البحث الفني وأهمية التفقيش.

4- قرارات تتعلق بالتسويق: وتشمل القرارات الخاصة بتحديد السوق وموقع مكاتب البيع وتغليف المتوجات، والعلامة التجارية المستخدمة، ومنافذ التسويق المستخدمة، والسعر، ومدى نوع الإعلانات.

ج - القرارات وفق النمط القيادي (المدير)

يصنف هذا النوع من القرارات إلى نوعين هما:

1- القرارات الانفرادية: ويتم اتخاذها من قبل المدير بشكل إنفرادي ويبلغها إلى موظفيه ولا يتيح لهم أية فرصة لإبداء الرأي أو المشاركة في صنعها. فالمدير وحده هو الذي يحدد المشكلة ويضع لها الحلول ثم يختار أحد الحلول التي يراها مناسبة.

2- القرارات بالمشاركة: وهي القرارات التي يتم اتخاذها عن طريق المشاركة من خلال اشتراك المستويات المختلفة العاملين في المنظمة، وكل من يعنيه أمر القرار من خارج المنظمة. وتتميز مثل هذه القرارات بفعاليتها ورشدها وعدم معارضتهم لها بعد إصدارها. (1)

المطلب الثاني: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها

أولاً: القرارات المبرمجة:

يقصد بالقرارات المبرمجة تلك التي يتكرر حدوثها واتخاذها يومياً في المنظمة، بحيث لا تستدعي جهداً كبيراً في التفكير بها نظراً لكونها مجدولة أو ذات طابع روتيني، ومن أمثلة هذه القرارات، تحديد راتب موظف جديد في إطار نظم المكافآت المعمول بها، ومنح الإجازات الاعتيادية أو المرضية. (2)

1 (نواف كنعان، مرجع سابق، ص 257-258.

2 (خليل محمد حسن الشماع، خضير كاظم حمود، مرجع سابق، ص 246.

وقد عرفها سيمون بـ: "قرارات متكررة وإجرائية إلى حد أنه يمكن إخراج إجراء محدد من معاملاتها، بحيث أنها لا يجب أن تعامل كأنها جديدة في كل مرة تحدث".⁽¹⁾

فإجراء اتخاذ القرار هنا مجدد بشكل واضح مسبقاً، وقد وضح H. Simon أن القرارات المبرمجة تشبه التشغيلية أو الروتينية، حيث تقوم بإتباع برنامج محدد ثم تصبح بعد فترة ذات طبيعة روتينية متكررة تعالج مشاكل متكررة.

ثانياً: القرارات غير المبرمجة

القرارات غير المبرمجة تتمثل في تلك التي تحصل في مدة زمنية غير متكررة أو في ظروف غير متشابهة. لذلك تستدعي جهداً معيناً للتفكير إلى جانب متطلبات الحصول على قدر معين من المعلومات، وتحمل المنظمة تكاليف إضافية. فهي "جديدة وغير مرتبة وليست متتابعة في العادة، ولا توجد طريقة واضحة لمعالجة المشكلة لأنها لم يسبق لها أن تظهر من قبل، أو بسبب أن طبيعتها وتكوينها الدقيق يكون محيراً أو معقداً أو بسبب أنها مهمة لدرجة إنها في حاجة إلى وضع حل مفصل لها.⁽²⁾ لأنها قرارات جديدة ولا تتكرر بصفة دورية منتظمة وبالتالي لا يمكن برمجتها أو جدولتها، فهي حالات جديدة وليست متشابهة. ونذكر من هذه القرارات إنشاء مشروع جديد أو إجراء توسعات، أو القيام بشراء معدات جديدة أو طرح منتجات جديدة في السوق. ولذلك غالباً ما تتعلق القرارات غير مبرمجة بالأبعاد الإستراتيجية للمنظمة خصوصاً القرارات ذات العلاقة بمستقبلها. كما تلعب القيادة الإدارية في المستويات العليا دوراً كبيراً من النضج، في اتخاذ هذه القرارات نظراً لعلاقتها بمستقبل المنظمة. إننا نجد جزءاً مهماً من وقت الإدارة (إدارة المنظمة) يخصص لتحويل القرارات غير المبرمجة

1 (رايمند مكليود، نظام المعلومات الإدارية، تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور، عاصم أحمد الحماحي، ج2، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 1990، ص 701.

2 (رايمند مكليود، مرجع سابق، ص 702.

إلى قرارات مبرمجة، بسبب الخبرات المتراكمة في اتخاذها وتنفيذها ويبين الجدول أدناه الفرق بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة.

الجدول رقم(2):مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة (1)

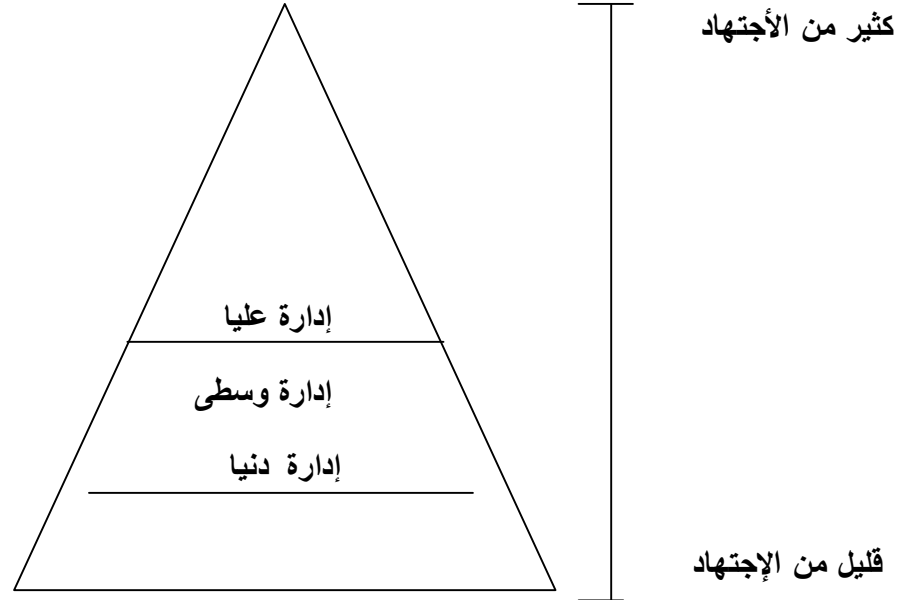
القرارات المبرمجة	الرقم	القرارات غير مبرمجة	الرقم
روتينية(رتيبة)ومتكررة.	1	غير متكررة أو روتينية(رتيبة).	1
الظروف مستقرة وثابتة نسبيا.	2	الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة.	2
البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه مؤكد.	3	البيانات غير مؤكدة نسبيا	3
الوقت والجهد المطلوب محدود،	4	الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة.	4
تتخذ في مختلف المستويات الإدارية.	5	غالبا ما يتم إتخاذها في المستويات الإدارية العليا.	5
غالبا ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا.	6	غير قابلة للتحويل في الغالب،	6
تتعلق بتماشي الأنشطة التشغيلية للمنظمة.	7	تتعلق بالبعد الإستراتيجي للمنظمة.	7

ويتضح مما سبق أنه بالنسبة للمستويات الأقل في التنظيم يزداد الاتجاه إلى القرارات المبرمجة توخيا لأحداث التماثل في الأداء بين المنظمات، والتي يسير الأداء بها وفق قوانين موحدة. وعندما يتم الاتجاه نحو المستويات العليا في

1 (خليل محمد حسن الشماع وخضير كاظم محمود، نظرية المنظمة، مرجع سابق، ص247.

التنظيم يقل الاتجاه نحو القرارات غير المبرمجة، حيث تكون المشاكل والمواضيع التي تحتاج إلى القرارات من طبيعة تتطلب الاجتهاد الأكثر ومن ثم تزداد أعمال الجهد والفكر. ونوضح الفكرة من خلال الجدول اللاحق.

شكل رقم (17): الإتجاه نحو القرارات (1)



ثالثاً: بيئة القرار

تتضمن البيئة التي يتخذ فيها القرار عدد من المتغيرات والمؤشرات الإنسانية والطبيعية التي تؤثر في النوع المتخذ من القرارات ونقسمها إلى مايلي:

- 1- قرارات تحت ظروف التأكيد: تتخذ في حالة التأكد التام من الظروف والمتغيرات التي تؤثر في القرار الواجب إتخاذه.
- 2- قرارات تحت ظروف المخاطرة: وهي القرارات التي تتخذ في ظروف وحالات محتملة الوقوع، وعليه فمتخذ القرار يجب أن يقدر الظروف والمتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل ودرجة احتمال حدوثها. (2)

1 (محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 110.

2 (منعم زهرير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي، ط1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998، ص 14.

3- قرارات تحت ظروف عدم التأكيد: وهي القرارات التي تقوم بها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته وتكون الإدارة في ظروف لا تعلم فيها مسبقا إمكان حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد إتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توافر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة توقعها. (1)

ويمكن لمتخذ القرار وفي ظل هذه الظروف الإستعانة بمجموعة من الوسائل تساعده على إتخاذ القرار، تتنوع وتختلف بإختلاف الظروف.

ويمكن لمتخذ القرار في حالة التأكيد إستعمال: البرمجة الخطية، أو شبكة عمل. أما في ظل عدم التأكيد نستعمل طرقا للمقارنة مثل: أقصى، أدنى، أي أقصى قيمة في مجموعة أدنى قيمة. وأخيرا في ظل المخاطر يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بمختلف طرق حساب الاحتمالات الرياضية. (2)

المطلب الثالث: القرارات السياسية والروتينية والرئيسية وظروف التأكد والمخاطرة (3)

أولا: القرار السياسي

يمكن إعتبار القرار السياسي الإطار العام الذي تتخذ فيه بقيت القرارات، لذا يعتبر مرتبطا بسلوك النظام السياسي العام (القيادة العليا)، الذي يرسل رسالة إلى المواطنين والمؤسسات التابعة لها (الحكومة، البرلمان) قصد تحقيق الأهداف المسطرة، من خلال القواعد والمبادئ التي ترشد المسؤولين. إن القرار السياسي يوضع من قبل القيادة العليا في التنظيم، حيث تعمل المؤسسات الدستورية باعتبارها أعلى تنظيم تولى إتخاذ قرارات سياسية لتحديد القواعد والمبادئ الموضوعية التي تعترضهم (سلوك القادة)، ومن التعاريف التي تطرقت إلى القرار السياسي مايلي:

(1) منعم زهرير الموسوي، نفس المرجع، ص 15.

(2) Glies Bressy.Chistiant Konkuyt .ECONOMIE dentreprise, Ed: Sirey, paris, 1990, P50.

(3) سرير عبد الله صالح، عملية صنع القرار، مرجع سابق، ص 60-63.

"كل ما تختار الحكومة أن تفعله أو ما لا تفعله... لضبط الصراع داخل المجتمع، أو إدارة الصراع مع مجتمعات أخرى." (1)

يتضح لنا أن السياسة مواقف وقرارات، وسلسلة يتم بموجبها وضع مبادئ وقواعد عامة تتعلق بمجال معين ضمن اختصاص الحكومة كالتعليم و المالية و الصحة والأمن والشراكة والتجارة... الخ لتوجيه الرؤساء في تلك القطاعات لإتخاذ قرارات في إتجاه تحقيق أهداف السياسة العامة. إذا نفهم أن القرار السياسي اختيار بديل لمواجهة مشكل معين.

خصائص القرار السياسي:

يتأثر القرار السياسي بالتركيبة السياسية للنظام والأوضاع الاقتصادية والاجتماعية والثقافية السائدة في البلد.

1- **الخصائص العامة:** وتتمثل في المشاكل السياسية من حيث قيادتها، وبرامجها، وقوتها المالية والبشرية، ومدى استقلالها عن السلطة.

2- **التحولات الاقتصادية:** التي فرضت على الدولة، إتخاذ عدة تدابير إصلاحية لتدارك الإحتمالات والنقائص في البنى مثل: إعادة الهيكلة، خصخصة المؤسسات و تحرير الأسعار و تسريح العمال، و غياب الشفافية و المنافسة الحرة.

3- **الخصائص الذاتية للجماعة:** التي تؤثر في متخذ القرار ومدى تماسك تلك الجماعة، ودرجة اهتمامها بمصالحها الخاصة، وقدرتها المالية، كل ذلك يعمل على التأثير في القرار السياسي تأييدا أو معارضة.

4- **الثقافة السائدة في المجتمع:** وهي نظرة جماعة المصالح، وجماعات الضغط على مستوى الدولة، هل تفكر بعقايمة المصاحبة الجماعية، أو بعقايمة المصلحة الذاتية؟ وهل هي متجانسة لخدمة المجتمع أو مشتتة؟ لذا فاتجاه أعضاء الجماعة وتماسكها له دور في التأثير على القرارات السياسية والعكس صحيح.

1) Richard Hofferbert, The Study OF policy Indiana Polis, Robber Merrill, 1974, PP4-5.

5- درجة إستغلالية الجماعة المؤثرة في القرار السياسي: كلما كانت تلك الجماعة مستقلة كلما كان القرار السياسي أكثر عدلا وموضوعية، وعلى العكس من ذلك كلما كانت الجماعة أسيرة للحكومة نصبح مجرد تنظيم تابع لتعبئة الرأي العام ومساند للحكومة في القرارات السياسية.

6- الدور الفعال للبيروقراطية في التأثير على القرار السياسي: إن هذا الدور نابع من الوظيفة المسندة إلى الجهاز البيروقراطي ومدى تحكمه هذا الجهاز في المعلومات اللازمة لصناعة القرار.

إن مراعاة الميزات السابقة في الإتجاه الإيجابي تعطي قوة وفعالية للقرار السياسي وعكس ذلك قد يبقى القرار السياسي في مجاله النظري، ولا ينتج أثاره في الواقع.

ثانيا: القرارات الروتينية و القرارات الرئيسية

أ - القرارات الروتينية

يرى ماكفار لاند⁽¹⁾ أن القرارات الفريدة وقرارات المرة الواحدة أو المرات المحدودة والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة كبيرة من الأهمية، بحيث أن أي خطأ قد يطر المنظمة ضررا بليغا.⁽¹⁾

نجد أن القرارات الروتينية في الطرف العكسي للقرارات الرئيسية، حيث هي قرارات "كل يوم" ولها صفة التكرار، كما أن لها تأثيرا كبيرا على المنظمة ككل ومع ذلك فإنه يضم نوعين معا- يمكن أن تلعب القرارات الروتينية دورا هاما في نجاح المنظمة. إذا من الواضح أن هناك نسبة كبيرة جدا من القرارات المتخذة في المنظمة قرارات روتينية (يقدرها الخبراء بنسبة 90%). كما نجد أن معظم القرارات الروتينية تتخذ في المستويات الدنيا، حيث أن المشرف في خط الإشراف الأول تكون جميع قراراته روتينية، بينما أن رئيس مجلس الإدارة يتخذ

قرارات روتينية بشكل محدود للغاية، وفي نفس الوقت يتخذ قرارات رئيسية بصورة كبيرة جدا.

القرارات الروتينية لا تحتاج إلى دراسة وتحليل وجهد ذهني لأخذها، وغالبا ماتخذ في الأمور الخاصة بجودة الإنتاج ومعالجة البريد وتوزيع أسهم العمل على العاملين. (1)

ب - القرارات الرئيسية:

إن القرارات الأساسية تتطلب القيام بعدة إجراءات وذلك قصد معالجة المشاكل المعقدة التي تتطلب إهتماما خاصا والتي لا تتكرر باستمرار (الرئيسية)، ويغلب على هذه القرارات الإلتزام بتنفيذها لفترة طويلة من الزمن وتتطلب الدراسة والعناية والتحليل الخاص للنواحي المالية والاجتماعية، ومثال عن هذه القرارات إختيار موقع مؤسسة أو توسيع البناء القائم أو ما يتعلق بتوسيع أسواقها، ويتحدد عملها على مستويات الإدارة العليا التي تقوم بتحديد الأهداف ورسم السياسات العامة.

إن تقسيم القرارات إلى رئيسية و روتينية لا يعني عدم أهمية أحد النوعين وأهمية الآخر، ولكن الفرق بينهما في الدرجة فحسب، حيث ينبغي التفكير في النوعين باعتبارهما طرفين لخط بياني واحد، وبالإضافة إلى العوامل السائدة في المنظمة (عوامل تنظيمية). (2)

يوجد أيضا عوامل شخصية تحدد ما إذا كان القرار رئيسي أو روتيني، ونجد أن الخبرة والدافعية والشخصية لها دخل في نوعية القرار الذي سيتخذ، إذ نجد أن المدير في المستوى الإداري الأدنى قد يواجه بقرار روتيني قد يحوله إلى قرار رئيسي له تأثير دائم على المنظمة ككل.

1 (عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، مرجع سابق، ص22.

2 (محمد سويلم، مرجع سابق، ص2.

ثالثاً: القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد⁽¹⁾

يتم في هذا التقسيم، تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل Certainty Complete وعدم التأكد الكامل Complete Uncertainty مروراً بظروف المخاطرة Risk.

الشكل (18) الآتي يبين تصنيف هذه النماذج:

الشكل رقم (18) يبين تصنيف القرار تبعاً لدرجات التأكد والمعرفة. (2)

اتخاذ القرارات في ظل عدم التأكد الكامل	اتخاذ القرارات في ظل المخاطر.	اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل.
--	-------------------------------------	---

التأكد الكامل ← → عدم تأكد كامل
درجات التأكد

1 - ظروف التأكد

نجد بالنسبة للقرار المتخذ في ظل ظروف التأكد Décision Under Complete Uncertainty أن كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل Complete Certainty مع وجود استقرار وعدم غموض و إلتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة. عندما تتعد البدائل لحل مشكلة معينة ويكون لكل بديل عائد واحد ومعروف بدقة، فإن هذه الحالة يطلق عليها حالة التأكد⁽³⁾. اتضح لنا أن البديل المثالي هو الذي يحقق الهدف بدقة وهذا ما يطلق عليه حالة التأكد. وهذا إذا كانت نتيجة كل بديل من البدائل مؤكدة بالكامل⁽⁴⁾.

1 (خليل سيّاني، المدير الفعال، دار الراجب الجامعية، القاهرة، مصر، 2003، ص 11-27.

2 (مركز التمييز للمنظمات غير الحكومية، 2009، ص 3 . info@ngoce.org

3 (علي أحمد أبو الحسن، الإدارة المتقدمة-اتخاذ القرارات-تقارير الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، (د.ت)، ص 24.

4 (علي أحمد أبو الحسن، نفس المرجع، ص 21.

إن المدير يعرف تماماً جميع البدائل الممكنة، تحت ظل ظروف التأكد مع ضمان كامل لنتائج كل بديل. وعموماً فإن المدراء نادراً ما يواجهون ظروفًا تامة من حيث التأكد.⁽¹⁾

إن هذه القرارات تتخذ بعد توفير المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وغالباً ما يكون الذي يوجد فيه متخذ مثل هذه القرارات واضحاً، إذ يكون أمامه عدد من البدائل المتاحة، ويتم اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد. وتتميز مثل هذه القرارات بسهولة اتخاذها و الاطمئنان إلى نتائجها.⁽²⁾

2 - ظروف الخطر

أما القرارات في ظل ظروف المخاطر *Décision Under risk* يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطر هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة.

3 - ظروف عدم التأكد

أما اتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد الكامل *Décision Under Complete Uncertainty* يعتبر أكثر صعوبة من اتخاذ القرار في ظل ظروف التأكد التام أو المخاطر، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكد على أساس من الغموض الكامل لعدم توفر معلومات كافية و صحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة، بل ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي ولذا ينبغي على الإدارة تحاشي اتخاذ القرارات في ظل ظروف غير مؤكدة لأنه يمكن أن تحدث كارثة للمنظمة، ولذلك فإن هذا الموقف غير مرغوب فيه، وقد لا يمكن تحاشيه لذا فإنه ينبغي البحث عن معلومات مناسبة تسمح بالانتقال من حالة عدم التأكد الكامل هذه إلى حالة المخاطرة ليمكننا اتخاذ القرار المناسب، وبالطبع فإن الإدارة تطمح في الحصول على المزيد من المعلومات وعلى النحو الصحيح للانتقال إلى حالة التأكد إن تيسر ذلك.

1 (علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 219.

2 (نواف كنعان، مرجع سابق، ص 21.

المبحث الثالث: مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

يواجه المسؤولون في المنظمات (المؤسسات) مواقف متعددة، تتطلب اتخاذ قرارات معينة من أجل استغلال فرصة ما أو حل مشاكل معينة، وهو ما يتطلب التعرف على كيفية الوصول إلى القرار المناسب والأفضل، وهو ما يعني الرشد في اتخاذ القرار وإتباع المنهجية العلمية.⁽¹⁾ إن عملية صنع القرار هي عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عوامل كثيرة: سياسية، اقتصادية، واجتماعية، نفسية، أي أن اتخاذ القرار يمثل المرحلة الأخيرة في عملية صنع القرارات. وعليه نجد أن هناك خطوات ومراحل ما بين أربعة وتسعة خطوات أساسية يجب أن تتناسق مع بعضها البعض.

وتدور غالباً في ثلاث مراحل كما ذكرها سيمون :

1-مرحلة البحث والاستطلاع: البحث وتحديد المواقف التي تستدعي اتخاذ القرار.

2- مرحلة التصميم: مرحلة استكشاف بدائل عديدة لمواجهة هذا الموقف.

3- مرحلة الاختيار: وهي التي يتم اختيار بديل من بدائل العمل التي تم تحديدها في المرحلة السابقة، ويصف سيمون أن القيام بهذه الخطوات الثلاث يتطلب قدرات ومهارات متعددة يستطيع متخذ القرار اكتسابها عن طريق الخبرة والتدريب.⁽²⁾ الشكل (19) الآتي يوضح هذه الخطوات بالتفصيل:

1 (أحمد سيد مصطفى، إدارة الجودة الشاملة، والإيزو 9000، مجهول دار النشر و السنة، مصر، ص 196-197.

2 (نادر أيوب، نظرية القرارات الإدارية، مرجع سابق، ص 22.

الشكل رقم (19) خطوات عملية صنع القرار (1).



يتضح من الشكل رقم 19 أن عملية اتخاذ القرار لا يمكن أن تصل للرشد والعقلانية في المنظمة إلا إذا اتبعنا خطوات عملية صنع القرار. وتختلف وجهات نظر العلماء - حسب خلفيتهم الفكرية- أي حول عدد المراحل ونوعية المتغيرات التي يحتوي عليها القرار. ونحن نستند إلى وجهة النظر التي نقول بأنها توجد ستة خطوات أو مراحل صنع القرار. وسوف نتعرض بالشرح لكل مرحلة:

المطلب الأول: تعريف (تحديد) وتحليل وجمع المعلومات للمشكلة

أولاً: المشكلة:

تعتبر الخطوة الأولى والأهم، لأن إدراك حدود المشكلة وأبعادها يساعد في عملية إتخاذ القرار (انخفاض الأداء، نقص المبيعات، شكاوى الزبائن،...)، وبالتالي يتطلب الأمر التعمق في جوانب المشكلة لتشخيصها تشخيصاً دقيقاً. (2) يعني تحديد الهدف الذي يسعى إلى إتخاذ القرار من أجله، وهذا التحديد على جانب كبير من الأهمية لأنه يحدد بدوره مدى فاعلية التالية، ففي حالة عدم معرفة المشكلة

1 (محمد مصطفى الخشروم وآخرون، إدارة الأعمال مبادئ ومهارات ووظائف، ط2، مكتب الشقري، القاهرة، مصر، 1998/1999، ص 281.

2 (غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008، ص 166.

الحقيقية فإن القرار الذي سيتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بصدها⁽¹⁾.

إذا المشكلة هي: "انحراف أو عدم توازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون"⁽²⁾. أي أنها عبارة عن خلل يتواجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوبة في وجودها. فالإدارة مثلاً قد تجد أن هناك صراعاً بين عدد من الأشخاص، ولكن المشكلة الحقيقية قد تكمن في وجود هيكل تنظيمي ضعيف، وقد ترى الإدارة أن هناك مشكلة تنظيمية، لكن المشكلة الحقيقية تتمثل في عدم وضوح الأهداف الموضوعية.

ثانياً: تشخيص المشكلة:

- إن تحديد و تشخيص المشكلة يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يلي⁽³⁾ :
- تحديد المقدمات أو الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة (كيف نشأت).
- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها (مالية، بشرية، سلوكية، تسويقية...).
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها، في أي قسم أو إدارة، أو ما إذا كانت على مستوى المؤسسة ككل.
- تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة (عارضة أو متكررة).
- تحديد حجم المشكلة أو نسبة ما حدث من انحراف عن الوضع المرغوب.
- تمييز العامل الحاكم (الأساسي)، والأكثر تأثيراً في المشكلة والذي ينبغي البدء بمعالجته وتغييره.
- تجديداً لآثار المتوقعة للمشكلة (انخفاض قدرات العمال، كيف ستؤثر على انخفاض جودة المنتج، رقم الأعمال...).
- تحديد مدى ثبات أو تغير الآثار المتوقعة للمشكلة إن تأخرت معالجتها بقرار أو أكثر.

1 (جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دارا لنهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1986، ص 113.

2 (سيد الهواري، اتخاذ القرارات تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الإبتكار، ط1، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، مصر، 1997، ص 3.

3 (غول فرحات، مرجع سابق، ص 167.

- تحديد التوقيت المناسب لاتخاذ القرار، هل فورياً، بعد مهلة للتدبير، هل هناك تاريخ محدد..

ثالثاً: أنواع المشاكل (1)

أ- المشاكل الاعتيادية أو الروتينية:

وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها، مثال ذلك المشكلات المتعلقة بحضور الأفراد العاملين وانصرافهم وتوزيع الأعمال بينهم وتطبيق التعليمات عليهم، وبالتالي فإن هذا النوع من المشاكل لا يحتاج إلى كثير من الجهد و التحليل لاختيار الحلول المناسبة لها.

ب- المشاكل غير الاعتيادية أو الجديدة:

تتصف تلك المشاكل بالعمق والتعقيد، ويحتاج حلها إلى نوع من التشاور أو التفاهم، مثال ذلك التدهور الذي يحدث في مبيعات منتج أو أكثر من منتوجات المنظمة أو الانخفاض الذي يحصل في مستوى أداء المنظمة. وعليه فإن هذا النوع من المشاكل لا يمكن مواجهته بقرارات مستعجلة، وإنما ينبغي الإستعانة بمختصين من ذوي الخبرة والرأي.

رابعاً: الهدف

نجد الهدف أحياناً يأتي قبل تحديد البدائل، ليكون معياراً لتقييم البدائل بعد ذلك حيث أن البديل الأنسب هو الذي يؤدي إلى اختيار الهدف أو الاقتراب منه. فمثلاً: ظاهرة تسرب العمالة إلى خارج المنظمة، فالمشكلة قد تكون ضعف قدرات المشرفين في علاقاتهم الإنسانية بمرؤوسيه، أما الهدف فقد يكون متمثلاً في تحسين قدرات الإشراف لدى المشرفين والبدائل كثيرة (تدريبهم، نقلهم...)، وما على المنظمة إلا اختيار البديل الذي يسمح بتحقيق الهدف المذكور. ومن خصائص الهدف: (2)

1 (خليل محمد الشماخ وحضير كاظم، مرجع سابق، ص 102.

2 (غول فرحات، مرجع سابق، ص 168.

- أن يكون ممكن التحقيق عمليا على ضوء الموارد المتاحة والقيود المحتملة.
- أن يكون موضوعا في قالب كمي قدر المستطاع.
- أن يكون محدد في إطار زمني.
- أن يكون واضحا ومحددا بما يسهم في وضوح القرار للمنفذين والمعنيين عموما.

خامسا: تحليل المشكلة وجمع المعلومات

تتمثل الخطوة الثانية من عملية صنع القرار في تحليل المشكلة عن طريق الحصول على المعلومات والبيانات ودراساتها، ومن الضروري تصنيف المشكلة لغرض معرفة الفرد الذي سيقوم باتخاذ القرارات

بشأنها والأفراد الذين يجب استشارتهم عند اتخاذ القرار، والأفراد الذين يجب أن يبلغوا بصدور القرار ومحتواه والأفراد الذين سينفذون القرار.⁽¹⁾

وتقل بدون هذا التقسيم فعالية القرار المتخذ في النهاية كثيرا، لأنه بهذا التقسيم وحده يمكن أن يكون القرار فعالا؛ وعادة يتم التقسيم حسب أربعة مبادئ هي:

- ✓ **مستقبلية القرار:** المتمثلة في حدود الوقت، والتي يمكن أن تؤدي إلى تحقيق نتائج معينة والسرعة التي يمكن بعدها يبطل القرار المتخذ.
- ✓ **أثر القرار المتخذ على مجالات ووظائف أخرى.**
- ✓ **عدد الاعتبارات النوعية "Qualitative" التي تدخل في اتخاذه.**

✓ **مدى تكرار المنتظم للقرار:** بمعنى هل هذا من القرارات الفريدة أو القرارات المتكررة؟ "The Uniqueness OR Periodicity"، وسوف يؤدي هذا التصنيف وحده بأن هذا القرار سوف يسهم في تحقيق صالح المنظمة ككل، لأن التقسيم المقترح يصنف المشاكل على أساس علاقتها وارتباطها بكل من أهداف المنظمة ككل وبأهداف الجزء الذي يسأل عنه القائد في موقع معين، وهذا التقسيم لذا يضطر القائد لمعرفة مشكلته من وجهة نظر المنظمة ككل.

(1) نواف كنعان، مرجع سابق، ص 129.

إن عملية تحليل المشكلة لاتخاذ القرار بشأنها تتطلب القيام بجمع البيانات والمعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة، ويستبعد غيرها من المعلومات، وعليه متخذ القرار أن يتأكد من صحة المعلومات. وفي الكثير من الحالات لا يستطيع متخذ القرار أن يحصل على جميع المعلومات و الحقائق المتعلقة بالمشكلة إما بسبب عدم توافر المعلومات أو لأن الحصول عليها يكلف الكثير من الوقت والمال، فليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لاتخاذ قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة نوعية المعلومات غير المتوافرة حتى يستطيع أن يحدد درجة المخاطر التي يتضمنها القرار. مثال عن تكوين مشكلة: بفرض أن (س) من العاملين في مستوى الإدارة الوسطى في منظمة لم يرق خلال الأربع سنوات الأخيرة، بالرغم من أن زملاءه حققوا ترقيات كبيرة خلال نفس الفترة، وهذا يمثل حادث منبه، وتعريف المشكلة لهذا الشخص وأصابه بالقلق والاهتمام، وبدأ هذا الشخص يبحث عن سياسة الترقية في تلك المنظمة، واكتشف أن سنتين فقط يمثلان متوسط فترة الترقية في ذلك المستوى، وحيث أن (س) لم يرق في الأربع سنوات الأخيرة فقد توصل إلى نتيجة مفادها أن هناك فجوة في الأداء. وقد تمتد مرحلة البحث عن المعلومات لهذا الشخص إلى الحديث مع الرئيس، وكذا مع أقرانه، وقد يتناقش مع أفراد أسرته بشأن ما إذا كان لديهم رؤية أو حل لهذه المشكلة، وبالتدرج نجد بحثه عن المعلومات سوف يقدم له ذخيرة غنية من المعلومات قد يجد (س) أن هناك عدة أسباب لعدم الترقية ومن تلك الأسباب ما يلي:

- أن أداءه في العمل قد تدهور في السنتين الأخيرتين.
- أن رئيسه المباشر لا يحبه.
- أنه قد يقوم بأداء فذ ولكن رئيسه المباشر لا يريده أن يفقده، لذا فإنه يجمده في هذه الوظيفة.
- أن المنظمة قد لا يكون لديها وظيفة متاحة يمكن أن ترقى إليها.

المطلب الثاني: تحديد الحلول والبدائل وإختيار البديل الأفضل وتطبيقه وتقويمه

لا توجد قاعدة ثابتة لوضع عدد من الحلول البديلة لكل مشكل، وإلا كان هناك خطر الوقوع في فخ "هذا وذاك" ومن الأمور الواضحة للعيان هو الخلط بين متناقضات حقيقية - مثلا ما بين الأخضر وغير الأخضر - وتباين ما بين اثنين فقط من بين عدة احتمالات - مثل التباين ما بين الأخضر والأحمر مثلا، ونجد أن جميع الألوان يعبر عنها في "الأسود و الأبيض" ولكنها ليست جميعها داخلية في هدين اللونين، ومع ذلك فعندما نقول "أبيض أو أسود" فإننا نميل للاعتقاد بأننا أشرنا إلى السلسلة كلها لأننا ذكرنا ببساطة حدودها القصوى.⁽¹⁾ أن الحلول البديلة هي الوسائل الوحيدة لرفع الافتراضات الأساسية إلى مستوى الوعي بها، وإجبار أنفسنا على فحصها واختبار سلامتها. وهذا ما سوف نتطرق إليه بالتفصيل.

أولاً: تحديد البدائل

تتمثل هذه الخطوة في بداية التفكير في البدائل التصرف الممكنة (الحلول) بتبدأ بجمع المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة عن البدائل المتاحة وتحليلها...⁽²⁾ ويقصد بالبدائل " تلك التصرفات أو الحلول التي تساعد على تخفيض الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون."⁽³⁾، ونجد أن التصرف في المنظمة يماثل القيام بجراحة في الجسم البشري، حيث يعني أن على الناس تغيير عاداتهم، وطريقة أدائهم لأعمالهم، وعلاقتهم ببعضهم البعض وأهدافهم وأدواتهم وحتى لو كان التغيير محدودا فهناك أيضا خطر الصدمة. ويعتبر تحديد البدائل جزء هام في هذه العملية. والقاعدة في هذا الصدد إذا لم يؤخذ البديل الأفضل في الاعتبار، فإن القرار الجيد لا يمكن الوصول إليه. ويكون من الأوفق في هذه الحالة تحديد كل من البدائل النمطية الواضحة جنباً إلى جنب مع البدائل المبتكرة أو غير العادية، والحلول أو البدائل النمطية هي التي تتبادر إلى الذهن بسرعة وأقل مجهود، ومن أمثلتها الحلول

التي جربتها المنظمة من قبل. أما الحلول المبتكرة فتأتي من خلال الأفكار البارعة ويمكن الحصول على هذه الأفكار عن طريق جمع العاملين وتشجيعهم على إبداء الرأي في مناقشة مفتوحة للوصول إلى حلول مبتكرة للمشكلة.⁽¹⁾

ثانياً: تقييم البدائل

لوعدنا إلى مثال رجل الإدارة الوسطى (س) سنجد أنه يطرح عدة حلول لمشكلة، تتمثل بعض تلك الحلول فيما يلي:

- ترك العمل فوراً والبحث عن عمل في مكان آخر.
 - البقاء في المنظمة إلى أن يجد عمل آخر.
 - مناقشة المشكلة مع رئيسه المباشر ومع المستويات الإدارية الأعلى مع إخبارهم أنه سترك العمل إن لم تتم ترقيته في القريب العاجل.
- ونجد مع تلك الحلول الممكنة أن (س) قد يستبعد بديل إخبار رؤسائه أنه سترك العمل إن لم تتم ترقيته، حيث أن مثل هذا التهديد قد يجعلهم في موقف دفاعي بحيث يصرون على تسريحه أكثر من ترقيته. وكما أن (س) قد يكون في موقف حرج إذا لم يتمكن فعلاً من ترك العمل، ولذا فقد يرى أنه من المناسب عدم مخاطبة رؤسائه بلهجة تحمل في ثناياها التهديد.

يتضح من المثال السابق أن تقييم البدائل صعب وشاق ذلك لأن مزايا وعيوب البدائل لا تظهر في وقت بحثها وإنما يظهر في المستقبل، وتتم المفاضلة بين تلك البدائل المتاحة على أساس مدى توافر العناصر (المعايير) التالية في كل بديل:⁽²⁾

- * مدى إسهام كل بديل في حل المشكلة محل الدراسة.
- * ما هي تكلفة اختيار كل بديل.
- * ما هي المتطلبات الواجب توفرها لاستخدام كل بديل (مثل المهارات، الخبرات، التكاليف).
- * ما هي الفترة الزمنية لكل بديل حتى يحقق النتائج المرجوة.
- * ما هي الأضرار أو الآثار السلبية المترتبة على استخدام كل بديل من البدائل.

1 (علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2002-2003، ص، 218.

2 (جازيه زعتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999، ص 90.

ويفيد الشكل الآتي في التوصل إلى ترتيب للبدائل من خلال تقييمها في ضوء المعايير التي تقررت.

شكل (20) ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية (1)

الترتيب	معايير تقييم البدائل										البدائل

ونجاح متخذ القرار في تقييمه للبدائل أمر يتوقف على مدى صدق وحدثا البيانات التي يجب أن يحاط بها، وكذلك على مدى وصول هذه المعلومات في الوقت المناسب أي قبل إصدار القرار.

ثالثا: اختيار أفضل بديل وتطبيقه وتقويمه

1 - اختيار أفضل بديل :

بعد تقييم كافة البدائل يتعين على المسؤولين اختيار أحدهما، وتسمى هذه المرحلة "اتخاذ القرار"، حيث يصل متخذ القرار إلى البديل الذي يحقق مايلي: (2)

- الهدف المسطر لأن ذلك معيارا أساسيا في حل المشكلة.

- أقل تكلفة.

- أقل وقت.

أشار دروكر Droker إلى أهمية هذه المرحلة من حيث اختيار أفضل البدائل على أساس ما هو الأصح، وليس ما هو، حيث يقترح التركيز على الحل الأنسب والصحيح من بين الحلول المتوصل إليها، فالعملية عبارة عن موازنة نسبية بين البدائل المطروحة. وهذه العملية ليست بالسهلة ولكن توجد هناك بعض المعايير المساعدة على إختيار أفضل حل من بين الحلول، ومنها الآتي:

1 (د. سيد الهواري، مرجع سابق، ص 42.

2 (جازيه زعتر، نفس المرجع، ص 90.

- **الخطر:** أي مقارنة المكاسب المتوقعة بالمخاطر المتوقعة.
- **الوفرة في الجهد:** البديل الذي باستغلال عناصر الإنتاج المتاحة بأقل الجهود الممكنة.
- البديل الذي يحقق **السرعة المطلوبة** عندما يكون الحل ملحا وعاجلا.
- **الموارد المتوفرة وقيودها:** اختيار البديل الذي ينسجم مع وجود الإمكانيات والموارد المادية والبشرية اللازمة، وتكمن أهمية الموارد بشكل خاص لما يتطلب تنفيذ القرار توافر الخبرات والمهارات التي تزيد من قدرة العاملين على الأداء.
- اختيار البديل الذي **ينسجم مع أهداف المنظمة** ويحقق مجموعة من العوامل الإستراتيجية التي تحددها الإدارة، مثل التوفير في النفقات والوقت و الارتفاع بجودة الأداء وتأمين بيئة عمل مريحة وعلاقات إنسانية ناجحة.⁽¹⁾
- **المعلومات المتاحة:** مراعاة الظروف البيئية المحيطة، ومدى مساعدتها على تنفيذ البديل ونجاحه أو تعطيلها له وتعطيل نتائجه.
- **مدى النقص في المعلومات:** التي بني عليها الحل ومقدار الخطأ الذي يمكن أن يترتب على هذا النقص، ومدى احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة.
- هنا تؤثر القيم والعادات التي يتمسك بها صانع القرار والخبرات السابقة والمعلومات الشخصية والضغوط الداخلية والخارجية التي يتعرض لها... بالإضافة للعوامل الموضوعية. ولما كانت عملية اتخاذ القرار صعبة فهذه مجموعة من الوسائل المساعدة لمتخذ القرار على اختيار البديل الأمثل⁽²⁾.
- أ- المقارنة الموضوعية: (التعقل وعدم الاندفاع وعدم التحيز)
- ب- الاستعانة بآراء الخبراء والمستشارين من داخل المنظمة أو من خارجها.
- ج- إعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل بديل مطروح.
- د- الاستعانة بالأساليب والأدوات الرياضية لوضع المشاكل وبدائلها في شكل أرقام ورموز.

1 (ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 63.

2 (سيد الهوا ري، مرجع سابق، 1997، ص 433.

2- تطبيق البديل

بعد اختيار البديل الأفضل، يجب وضعه حيز التنفيذ والتطبيق، وقد يكون سهلاً في بعض الحالات، وفي حالات أخرى يكون في منتهى التعقيد، مثلاً: مقاومة التغييرات التي يمكن أن تنتج عن قرار من أعضاء المنظمة، أو خارج المنظمة، كاختيار موقع جديد لإقامة المنظمة، ومعارضة ممثلو المجتمع لذلك... مع الإشارة إلى أن القرار لا يساوي شيئاً ما لم يتم تنفيذه. ومن أجل تنفيذ القرار والخروج به من كونه نصاً مكتوباً أو خبراً على ورق، يتعين وضع خطة تمهد للتنفيذ الفعال، حيث تأخذ بالاعتبار ما يلي: (1)

- ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين أجل التنفيذ وحتى توقيت بلوغ الهدف.
- تحديد معايير التنفيذ من حيث الجدولة أو البرنامج والتكلفة والجودة.
- وعادة ما يتم التخطيط للتنفيذ من خلال الخطوات التالية: (2)
- تحديد الإمكانيات اللازمة للتنفيذ.
- وضع تصور لخطوات التنفيذ.
- وضع الأنشطة المطلوبة في كل خطوة.
- تقدير الوقت اللازم في كل خطوة.
- تحديد المسؤولية عن كل نشاط في خطوات التنفيذ.
- يتعين على المديرين في المنظمة تحديد الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وإعلانه، حيث:

- لا يأتي متأخراً فتتفاقم المشكلة.

- ولا يأتي مبكراً فيخلق مشكلة أخرى.

كما أن القرار قد يصدر في وقت معين لكن تنفيذه يتم في وقت لاحق.

1 (سيد أحمد مصطفى، "المدير وتحديات العولمة"، ط1، دار الكتب المصرية، (د.ت)، مصر، ص 202-203.

2 (أمين عبد العزيز حسن، "إدارة الأعمال"، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001، ص 157.

3- تقييم النتائج (متابعة التنفيذ وتقييم النتائج)

لابد على متخذ القرار عدم الإكتفاء بتنفيذ وتطبيق القرار ولكنه يقوم بمتابعة نتائج هذا التطبيق، ثم يقوم بإجراء التعديلات اللازمة على القرار بناء على هذه النتائج، ويمثل قياس الأداء والنتائج الفعلية للقرار ومقارنتها بالأهداف المطلوب تحقيقها، أحد الطرق في تحديد مدى نجاح القرار وكذلك مدى الحاجة إلى إجراء تعديلات على القرار.

ويخطئ العديد من المسؤولين عند اعتقادهم بأن اختيار بديل معين (قرار) وتنفيذه يعني أن الموقف قد حسم، وأن المشكلة حلت وأن الفرصة اقتضت، وعليه من الضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولاً بأول، ويمكن استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم⁽¹⁾.

- تجديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار، مع وضع تقدير زمني للفترة التي يستغرقها تحقيق هذه النتائج.
- تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه كجزء من عملية اتخاذ القرار.
- تقييم نتائج القرار أولاً بأول على ضوء النتائج المحددة سلفاً.

مثلاً:

- دافع القرار: يتمثل في ارتفاع غير عادي في معدل تغيب العاملين.
- الهدف من القرار: هو خفض معدل التغيب بنسبة 10% خلال عام واحد.
- البديل المختار: هو دفع مكافأة للعاملين ذوي معدل تغيب أقل.
- تنفيذ القرار.

بعد سنة يتم قياس معدل التغيب مرة أخرى، وفي حالة حل المشكلة فقد انتهى الأمر، وبينما في حالة الاستمرار، يتم تمديد الفترة الزمنية لإعادة التقييم أو تطبيق بديل آخر.

(1) محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001-2002، ص168.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر القرارات بعوامل قد تعيق صدورها، ومن هذه العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار هي:

أولاً: العوامل الداخلية

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجمها ومدى نموها وعدد العاملين معها ويظهر هذا التأثير من نواحي مختلفة، ترتبط بالناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار، والناحية الثانية بتأثيرها على مجموعة الأفراد في المؤسسة، بينما الناحية الثالثة متعلقة بالموارد المالية و البيئية والفنية⁽¹⁾.

ثانياً: العوامل الخارجية

إن المنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تعمل في المجتمع وللمجتمع، ولذا يجب الأخذ في الحسبان الأمر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار ومن ثم اتخاذه، ومن بين تلك العوامل الخارجية المؤثرة في عملية صناعة القرار أو اتخاذ القرار كل من العوامل الاقتصادية و السياسية و التقنية و اللوائح والقواعد الحكومية والرأي العام ومجموعة القرارات المتخذة من قبل منظمات أخرى في المجتمع سوى كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه.

ثالثاً: توقيت اتخاذ القرار

التوقيت من العوامل المهمة في اتخاذ القرارات في المنظمات، خاصة وأن كثير من القرارات لها تأثير كبير، ويرغب الأفراد دوماً أن تعلموا بالقرار في الوقت المحدد، حتى يستطيعوا القيام بدورهم المطلوب في الوقت المناسب كما يرغب الرؤساء أن يحاطوا علماً بالقرارات التي تصدر قبل أن يعرفها مساعدوهم ومرؤوسيهـم .

(1) ناديا أيوب، مرجع سابق، ص 65-66.

رابعاً: مدى توفر المعلومات

أن المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها، تؤثر في القرارات المتخذة في المنظمة سلباً أو إيجاباً، وتوفر تلك المعلومات والبيانات على عدة جوانب نذكر منها:

▪ الأسلوب الذي تستخدمه الإدارة في الحصول على هذه البيانات، بحيث تكون هذه البيانات شاملة ودقيقة.

▪ مدى توافر الموارد المالية والبشرية التي تساعد في الحصول على هذه البيانات⁽¹⁾ كما تؤثر عناصر أخرى تأثر على صناعة القرار واتخاذها نذكر منها:

- التخطيط غير الرسمي.
- البيروقراطية المعبرة عن عوائق اتخاذ القرار.
- المركزية الشديدة وعدم تفويض السلطة.

خامساً: العوامل النفسية

تؤثر العوامل النفسية لمتخذي القرار أو مساعديهم، تأثيراً كبيراً على القرارات التي يتخذونها في محيط العمليات الإدارية المختلفة، حيث يعود الفضل في إبراز أهمية الجوانب النفسية وأثرها على عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات على هيربرت سيمون H.Simon الذي يرى أن الجوانب النفسية تتحكم في سلوك متخذ القرار، ولذلك يصبح تأثير هذه الجوانب تأثيراً سلبياً إذا اتخذ القرار تحت ضغوط نفسية، حيث تؤثر على حرية الفرد في اتخاذ القرار فتصبح حرية الفرد مقيدة بهذه الضغوط⁽²⁾.

1 (محمد مجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995، ص 270.

2 (محمد مجت جاب الله كشك، نفس المرجع، ص 270.

استطعنا من خلال هذا الفصل (صناعة القرار) أن نصل إلى نتيجة هامة تتعلق بالصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار، ومن ثم اتخاذه، وهذا لتعدد الصعوبات التي مست عدة جوانب ابتداء من الشخص متخذ القرار والمتعلقة بقدراته الفكرية، والعلمية، والنفسية، والجسمانية، إلى طريقة عمله مع من هم تحت إمرته. وتعدد المدارس الفكرية التي عالجت الموضوع من زوايا أخرى، منها من نظرت إليها نظرة علمية بحتة أي تطبيق الأساليب العلمية المعتمدة على مراحل وخطوات بهدف الوصول إلى الحل الأمثل لمشكلة صنع القرار، ومنها من عاب على الطريقة الكلاسيكية التي رأت أن التنظيم نظام اجتماعي مفتوح على صناعة القرار ثم اتخاذه، وأبرز روادها "سيمون" الذي أدرك أن عملية صنع القرار لا تنته بتحديد الهدف بل عملية مستمرة ودائمة في أي تنظيم.

إن مشكلة اتخاذ القرار عبارة عن نتيجة غير مرغوب فيها، ولا يجب أي مسؤول أو عامل أن تواجهه أثناء ممارسة نشاطه، وتأتي النماذج المختلفة لصنع القرار بعد معرفة المشكل، والأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، وعلى صانع القرار أن يتقن لحقيقة أراها مهمة للغاية وهي معرفة الأسباب الحقيقية من الأسباب السطحية، ومعالجة المشكلات من جذورها بدل علاجها من الأعراض أو النتائج.

عندما نستطيع إلغاء ما هو غير مرغوب فيه للوصول إلى تصحيح المسار، وترشيد السلوك، الذي يوصلنا إلى تحقيق الكفاءة في الأداء، والفعالية في التنفيذ. وما تحديده المشكلة، وجمع المعلومات وتصنيفها إلى أنواع لإطريقة وأسلوب للتحكم في التسيير وترشيد سلوك القائد والمرؤوسين وتحديد الخلل والوقوف عنده لمعرفة أسبابه، ومن ثم طرق علاجه لتشخيص تلك المشكلة.

الفصل الرابع

المقاربة النظري للدراسة

الفصل الرابع : عملية الأداء في المنظمة

المبحث الأول: الأداء

المطلب الأول : ماهية الأداء

المطلب الثاني : العوامل والطرق وأهداف تقويم الأداء

المطلب الثالث : مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته

المبحث الثاني: خطوات ونظام ومعايير ومشاكل ونتائج تقييم الأداء

المطلب الأول: خطوات ونظام تقييم الأداء

المطلب الثاني: معايير ومشاكل تقييم الأداء

المطلب الثالث: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

المبحث الثالث : بعض نظريات الأداء

المطلب الأول: نظرية وضع الأهداف Goal Setting

Theory

المطلب الثاني: نظرية التعزيز Reinforcement Theory

المطلب الثالث: نظرية التوقع Expectancy Theory , ونظرية

أدم للعدالة Adam's Equity Theory

الخلاصة

إن موضوع الأداء موضوع قديم في مجال تسيير المنظمة، فأداء المنظمة سواء في الجانب النظري أو التطبيقي استقطب العديد من الدراسات والأبحاث وهذا قصد تحديد مفهومه، إلا أنه ليس هناك مفهوم محدد ومتفق عليه لهذا المصطلح، فمنهم من يربط الأداء بالبعد البشري من خلال قيم الأفراد بتحقيق النتائج مطلوبة منهم القيام بها والآخرين يستخدمون مصطلحات عديدة للتعبير عنه مثل الكفاءة، الفعالية، الإنتاجية. في هذا الفصل سنسعى إلى التطرق لمفهوم مصطلح الأداء ثم إلى مفهوم الكفاءة والفعالية في المنظمة من خلال التطرق لبعض التعاريف لتوضيح مفهوم الأداء ثم التعرض إلى بعض أنواع الأداء حسب معايير متعددة من طرف بعض الباحثين وطرق تقييمه ومعوقاته ومظاهره من رضا العمال ومعدل الإنتاج ومشاكل التي تعيق الأداء.

الفصل الرابع: عملية الأداء في المنظمة

المبحث الأول: الأداء

المطلب الأول: ماهية الأداء

أولاً: ماهية الأداء

✓ : تعريف الأداء

يعتبر مصطلح الأداء أحد المصطلحات الهامة التي يسعى كل مسير مهما كانت مكانته ومستواه التنظيمي إلى تحسينه إلا أنه لم يتمكن الباحثون لحد الآن من تقديم مفهوم دقيق ومتفق عليه لهذا المصطلح. فالأداء لغة في اللفظ اللاتيني Performance التي تعني إعطاء كناية الشكل لشيء ما، والمشتقة من اللفظة الانجليزية Performance التي تعني إنجاز العمل أو الكيفية التي يبلغ بها التنظيم

أهدافه⁽¹⁾ فانجاز العمل في الوقت المحدد هو أهم عنصر في الأداء لبلوغ الأهداف المستقبلية. وفي هذا الإطار يعرف الأداء على أنه "إنجاز الأعمال كما يجب أن تتجزأ"⁽²⁾ معناه التقيد بالخطوات المتعلقة بالعمل دون تغييرها أو إضافة شيء لها بل تتجزأ كما وردت من الإدارة الوصية، ويعرف كذلك على أنه "الطريقة التي تتجزأ بها الأعمال المحددة لتحقيق أهداف المؤسسة"⁽³⁾ فالأداء حسب التعاريف السابقة يتحقق من خلال إنجاز الأعمال أو الأنشطة المحددة مسبقا من طرف المنظمة باستخدام أفضل الطرق والأساليب المتاحة . ويرى البعض أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد يأخذ مفاهيم متعددة تبعا للجماعات أو الأفراد الذين يستخدمونه، وحسب هذا المفهوم فإن الأداء يتحقق من خلال أربعة أقطاب:

✓ : أقطاب الأداء

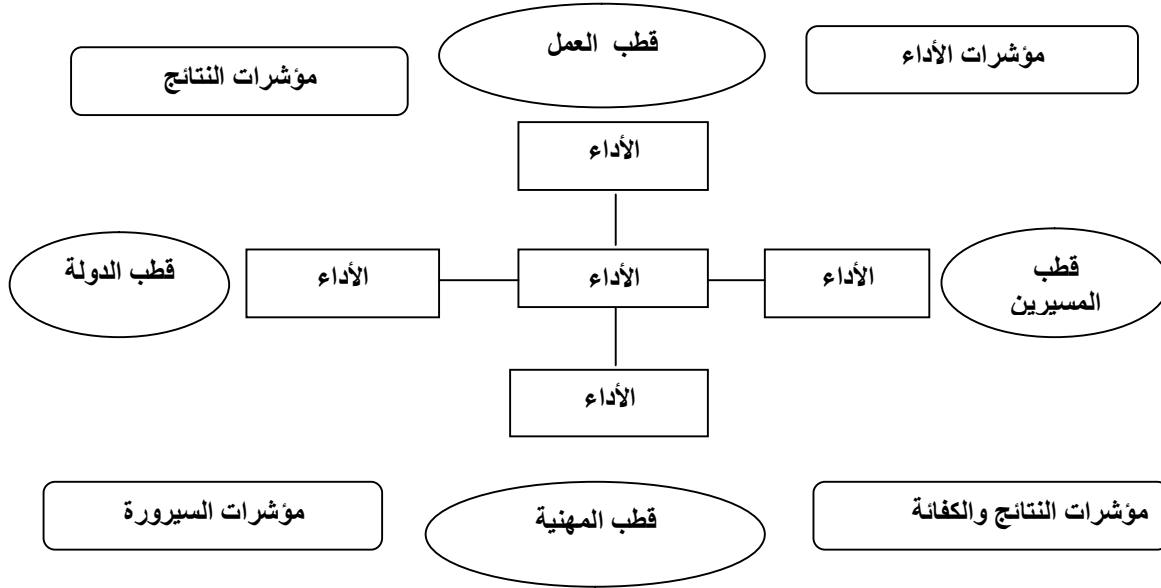
القطب الأول: يتعلق بالمتعامل والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل ما يتعلق بالمتعامل (الزبون) والذي يفرض على المؤسسة تقديم أفضل ما يمكن أن توفره من السلع والخدمات من أجل إرضائهم وكسب ثقتهم⁽⁴⁾. أي يعني نوعية الخدمات والمنتجات التي تقدمها المؤسسة .

القطب الثاني: يتمثل في المسيرين الذين يلقي على عاتقهم مسؤولية تحقيق النتائج الجيدة بأفضل استخدام المورد المنتجة.

- (1) عبد المليك مزهودة، "الأداء بين الكفاءة والفعالية" مجلة العلوم الإنسانية، (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)، الجزائر، ص 86 .
- (2) سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية جامعة ورقلة، الجزائر، 08 / 09 مارس، 2005، ص 35.
- (3) حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان -"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005، الجزائر، ص 1.
- (4) عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2003 - 2004، ص 3.

القطب الثالث: ويتمثل في الموظفين فهم بحاجة إلى استمرارية العمل بدل التوقف.
 القطب الرابع: فهو الدولة التي تريد من المؤسسات مثلا تحقيق نتائج جيدة
 للمساهمة في زيادة الدخل القومي و لكي نفهم أكثر سنوضح هذه الأبعاد من خلال
 الشكل التالي :

الشكل رقم (21) أبعاد المنظمة (1)



✓ : البعد الإستراتيجي للأداء

ويعرف البعض الأداء انطلاقاً من البعد الاستراتيجي، وحسب هذا المنظور يرتبط الأداء ارتباطاً وثيقاً بالقدرة التنافسية ويعبر عنه بـ " قدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب في سوق تنافسية متطورة أي تحقيق الكفاءة والفعالية"⁽²⁾. والقدرة هنا تكمن في إمكانياتها المادية والتقنية والعلمية وإستراتيجيتها، وبشكل عام يمكن تعريف الأداء على المدى الزمني على أنه " قدرة

1 (عادل عشي، " الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم) ، مرجع سبق ذكره، ص4.

2) Y .Dupuy et autres . op. cit p4.

المؤسسة على تحقيق الأهداف القصيرة والمتوسطة والطويلة المدى " (1) والجدول التالي يوضح هذه المعايير على المدى الزمني.

الجدول رقم (3) معايير الأداء على المدى الزمني (2)

المدى الطويل	المدى المتوسط	المدى القصير	البعد الزمني
- البقاء	- التكيف - النمو	- الكفاءة - الفعالية	المعايير

وباعتبار المؤسسة نظاماً مفتوحاً يتعامل مع بيئة متغيرة، كان لابد من أن تسعى بكل إمكاناتها لمعالجة ما يقابلها من مشكلات وظواهر بيئية وتكون قادرة على خلق التكيف البيئي المستهدف لكي تستطيع البقاء والاستمرار (3)، والبيئة في المؤسسة أنواع قد تكون مستقرة (حرية وحاجات للتلبية وأخرى متوافرة)، أو متضخمة (تقترب من حالة التشبع)، أو منفصلة (تتطلب دوماً التجديد والإبداع). وتبني المؤسسات العمومية للمفهوم الإستراتيجي للأداء له انعكاس إيجابي عليها من خلال (4):

* تزويد المديرين بوسائل متطلبات الموازنة للاستثمارات، وتسيير نحو الدعم الاستراتيجي ومجالات إنجاز النتائج.

* المساعدة في توحيد القرارات المتعددة والمتصارعة بين المديرين في أنحاء المؤسسة.

* مساعدة المديرين على التحويل من الأداء بردود انفعال إلى الأداء المبادر .

(1) عبد الفتاح بوخخم، " تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 18، ديسمبر 2002، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، ص 126.

(2) عبد الفتاح بوخخم، مرجع سابق، ص 129.

(3) كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولمة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 343.

(4) عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000، ص 103.

أما إذا تطرقنا إلى تقييم الأداء فإنه، ينظر لعملية تقييم الأداء في المؤسسة على أنها عملية مراقبة، ولكن في الحقيقة هي جزء مهم في المراقبة الكلية والغاية من التقييم لتحديد المشكلة التي قد تعترض أداء المؤسسة (1) التقييم هو متابعة مستمرة للفرد دخل منظمته لقياس الجهد الذي قدمه أكان جهدا عضلي أو فكري يساعد على زيادة الإنتاج وتحسين المنتج، كما يقصد بعملية تقييم الأداء قياس الأعمال المنجزة ومقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، عرف فيشر ورفاقه عملية تقييم الأداء على أنها العملية التي يتم بواسطتها تحديد المساهمات التي يعطيها الفرد لمؤسسته خلال فترة زمنية محددة. (2)

الوظائف والمستويات الإدارية المختلفة التي توكل إليها مهمة تحقيق هذه الأهداف المرحلية. بعد أن يتم تعيين الأفراد العاملين المناسبين لأداء الوظائف المختلفة بأعلى كفاءة وفعالية ممكنة حتى تستطيع المنظمة الحصول على النتائج التي ترغبها من كل وظيفة وفي كل مستوى إداري في ضوء التوقعات المحددة مسبقا. لذا كان من المهم وجود نظام لتقييم أداء العمل يهتم بشؤون تنمية العنصر البشري في المنظمة، من خلال عملية تقييم أداء كل العمال دون استثناء بطريقة منتظمة وفي أزمنة محددة بحيث تهتم بعملية تقييم الأداء بقياس :

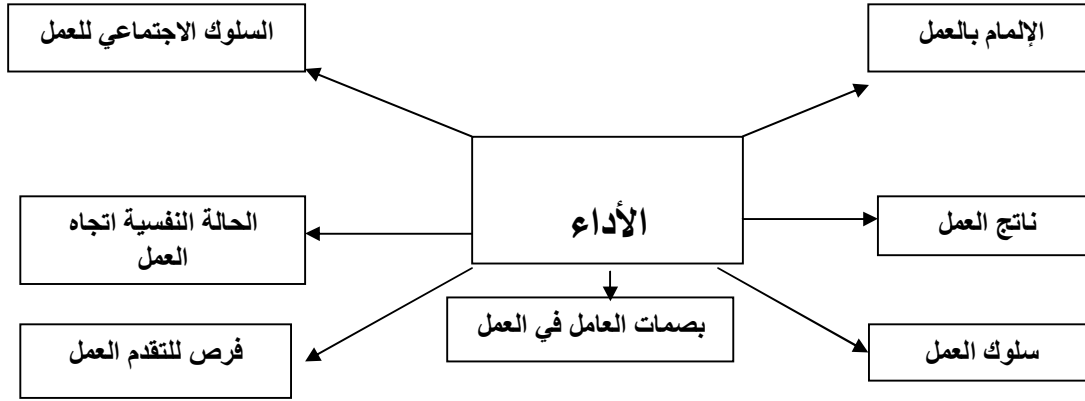
* مدى قيام العمال بالوظائف والمهام المسندة إليهم وتحقيق للأهداف المطلوبة منهم .

* مدى تقدمهم في العمل وقدرتهم على تحسين مستوى إنجازهم بشكل منتظم ومستمر لضمان تنميتهم وتطورهم في المستقبل والشكل الآتي يبين الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء.

(1) حمزة محمود الزبيدي ، التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص18.

(2) سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور إستراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002، ص 96.

الشكل رقم (22): الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء. (1)



ثانياً: أنواع الأداء

نظراً لصعوبة تحديد مفهوم الأداء لدى الباحثين جعل تحديد أنواعه يختلف من باحث إلى آخر حسب معايير معينة وحسب دراسة كل باحث ولذا يمكن أن نتطرق بإيجاز إلى بعض المعايير التي أولها الباحثون كل الاهتمام في تحديد أنواع الأداء نذكر منها :

✓ حسب معايير المصدر ينقسم أداء المنظمة (المؤسسة) بشكل عام إلى مايلي:

أ- الأداء الداخلي :

ويتيح هذا النوع من الأداء من خلال مجموعة الأداءات الجزئية ويحددها

Bernard في ثلاثة أجزاء هي : (2)

- الأداء البشري :

وهو من أهم العوامل التي لها تأثير كبير على أداء المؤسسة فقد ذهب البعض إلى حصر أداء المنظمة في أداء الموارد البشرية فقط، وعرفوه انطلاقاً من أن الأداء البشري يقصد به "قيام الفرد بالأنشطة والمهام المختلفة التي يتكون منها عمله (3)". فالأداء البشري هو الميزة التنافسية لأن التمييز في الأداء لن يستند لمجرد

(1) عادل عشي، مرجع سابق، ص5.

(2) Bernard Mr tory, contrôle de gestion sociale, 2 eme édition , paris

Librairie, 1999 , p 236.

(3) احمد صقر عاشور، إدارة القوى العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1983، ص50.

إملاك المؤسسة للموارد المالية والتكنولوجية فحسب بل يستند في المقام الأول إلى قدرتها على توفير نوعيات خاصة من الموارد البشرية (1).

- **الأداء التقني** : وينتج من خلال حسن استغلال المؤسسة لاستثماراتها بفعالية .

- **الأداء المالي** :

ويتحدد من خلال استخدام الإمكانيات المالية المتاحة للمؤسسة، فالدولة تقوم بتسخير وسائل هامة خاصة منها الإعتمادات المالية الضخمة لضمان تقديم الخدمات العمومية، لذلك فإن الأداء المالي للمؤسسة العمومية يتمثل في ضمان السير الحسن، والاستغلال السليم والعقلاني للإعتمادات الممنوحة، ولتحقيق ذلك وضع المشرع العديد من القواعد القانونية والتنظيمية لضمان احترام الميزانية من جهة والبحث عن مواضع الخلل التي تؤدي إلى المساس بالأموال العامة والأخطاء المرتكبة في الميزانية من طرف الأعوان المكلفين بها من جهة أخرى (2).

- وبشكل شامل فالأداء الداخلي للمنظمة هو الأداء الناتج عن الاستغلال الأمثل لمختلف مواردها البشرية والمالية والتقنية، فمن خلال دمج الأداء المختلفة لهذه الموارد أو العناصر نتحصل على الأداء الداخلي للمؤسسة .

ب- **الأداء الخارجي** :

وهو الأداء الناتج عن مجموع التطورات والتغيرات الخارجية الناتجة عن المحيط، ويتحقق هذا الأداء من خلال استجابة المؤسسة لهذه التطورات الخارجية والقدرة على سبقها (3) هذه التغيرات أو التطورات تنشأ خارج المؤسسة وتؤدي إلى تغيير حتمي في مسار المؤسسة، لذلك يتعين على المتابعة المستمرة والمباشرة حتى يمكن إدراك أثرها على الأداء ، فنجاح المؤسسات أو فشلها

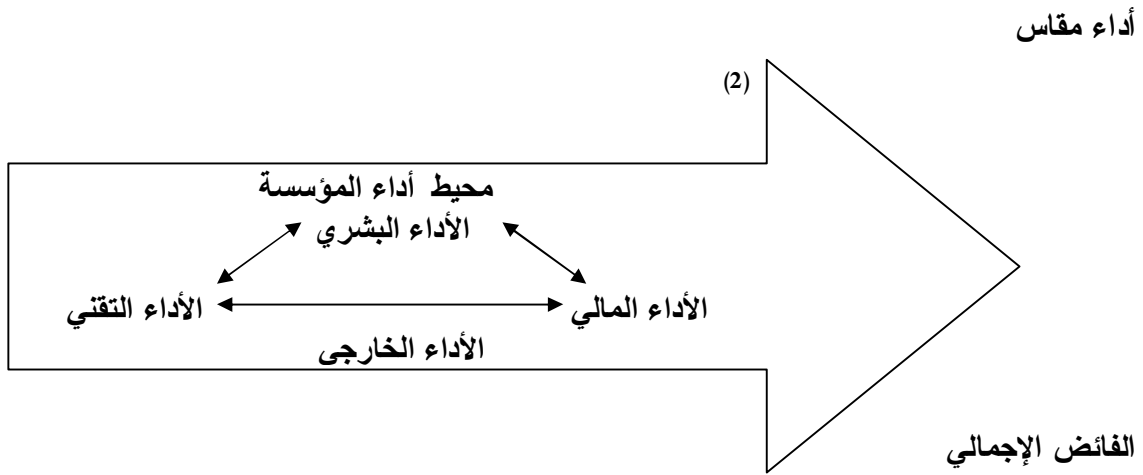
(1) جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية، (مدخل لتحقيق ميزة تنافسية لمنظمة القرن الحادي والعشرين)، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003، ص23.

(2) صرار عبد الوحيد، "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005، الجزائر، صص 136-141.

(3) شافي نوال، "تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 - 2005، الجزائر، ص52.

يتوقف على قدرتها على خلق درجة عالية من التلاؤم بين أنشطتها وبين البيئة التي تتشبط بها (1). فمن خلال هذين الأداء ين يتضح أن الأداء ينتج من خلال استغلالها لمختلف الموارد المتوفرة بكفاءة وفعالية من جهة، وتوجيه جهودها نحو استغلال الفرص التي يمكن أن يتيحها المحيط الخارجي من جهة أخرى، وذلك من خلال متابعة تغيراته التي تتصف بالحركة والتعدد وسرعة التغيير في نفس الوقت. ويمكن توضيح هذين النوعين في الشكل التالي :

الشكل رقم (23): الأداء الداخلي والخارجي



فالمؤسسة في علاقة مستمرة بالمحيط الخارجي، مما يتطلب متابعة مستمرة لهذا المحيط للتكيف معه، إذا تستطيع المؤسسة أن تسيطر على محيطها الداخلي وتتحكم فيه لكن قدرتها على التأثير على محيطها الخارجي محدودة، لذلك يجب أن تبذل قصارى جهدها للاندماج فيه والتقليل من تهديداته وآثارها السلبية. ويرتبط أداء المؤسسة مهما كانت طبيعة نشاطها بقدرتها على التكيف مع محيطها الخارجي (3)

1) إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998، ص 87.

2) OP. Bernard Martory, CIT, P154

3) حمداوي وسيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر، قالمة، الجزائر، 2004، ص 41.

✓ حسب معايير الشمولية: ينقسم تبعاً لهذا المعيار إلى نوعين:

1 - الأداء الكلي:

ويعني هذا النوع من الأداء قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة، هذه الأهداف التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيقها بل تتطلب تضافر جميع المصالح الفرعية للمؤسسة (1).

فيمكن أن يتمثل هذا النوع من الأداء في المؤسسات العمومية في كونها تهدف إلى تقديم السلع والخدمات. لسد الحاجات العامة للمجتمع على أفضل وجه وبأقل تكلفة وفي أقصر وقت (2).

2 - الأداء الجزئي:

يتكون على مستوى نظام فرعي من المنطقة والذي غالباً ما يكون إحدى وظائفها التنظيمية (3). فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق الأهداف الخاصة به لا أهداف الأنظمة الأخرى، ومن خلال تحقيق كل نظام فرعي في المنظمة لأهدافه يتحقق الأداء الكلي.

✓ : حسب المعيار الوظيفي:

يمكن تقييم الأداء حسب الوظائف التي تمارسها المنظمة والتي يمكن حصرها في: الوظيفة الإنتاجية، والوظيفة الخاصة بالإفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ووظيفة العلاقات العامة.

(1) عادل عيشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس الأداء)، مرجع سابق، ص 3.

(2) عادل عيشي، نفس المرجع، ص 6.

(3) عبد المليك مزهود، "المقاربة الاستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، الجزائر، ص 486.

أ - أداء الوظيفة المالية :

يتجسد في ضمان السير الحسن والسليم والعقلاني للاعتمادات الممنوحة ويتجسد أداءها في مدى شرعية وصحة العمليات المالية (مثل: التزوير والاختلاس...) حسن استخدام الأموال العامة وترشيدها، احترام القواعد القانونية والتنظيمية الخاصة بتنفيذ الميزانية (1). فقد يحدث أن تلجأ بعض المؤسسات العمومية إلى زيادة رسوم الخدمة أو ثمنها العام، ولكن ذلك لا يعني أنها تحاول زيادة ثروتها، فهي إن حققت فائضا فليس لتعظيم الربح وإنما لتوفير موارد تساعد على توسيع دائرة نشاطها العام وتحسين جودة خدماتها لتحقيق المصلحة العامة لجمهور المنتفعين من خدماتها. وهناك بعض الخدمات تتولى تقديمها المؤسسات العمومية من أجل تحقيق أهداف إجتماعية مثل: خدمات التعليم، الرعاية الصحية للسكان، وتعبيد الطرق، ولعدم وجود قوانين واضحة تمنح الصلاحية أو القدرة للقطاع الخاص للقيام بها، تقوم الدولة بتقديمها بالمجان أو بسعر أقل من سعر السوق (2).

ب - أداء وظائف الإنتاج :

يتحقق أداء هذه الوظيفة عندما تتمكن المؤسسة من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية، مع مراعاة مستوى معين من الجودة وفي حدود الإمكانيات المتاحة. فحجم ونوعية الإنتاج السلعي أو الخدماتي تعتبر من المؤشرات الهامة التي تبين مستوى الأداء في المؤسسة العمومية وقد وجدت هذه المؤسسات لتقديم خدمات محددة وإشباع حاجات مجتمعية عامة أو إنتاج سلع محددة لتحقيق مصلحة عامة، فتوفر الخدمات بالمستوى الكافي وبالجودة المطلوبة هي انعكاس لمدى نجاح المؤسسات العمومية وقدرتها على تحمل المسؤوليات الملقاة على عاتقها (3).

(1) صرار عبد الوحيد، مرجع سابق، ص 136.

(2) ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995، ص 72 - 73.

(3) نايل عبد الحفاز العوالمة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، 1993، الأردن، ص 83 - 84.

ج - أداء وظيفة التسويق :

ويتمثل بشكل عام في تعريف المتعامل بالخدمة وتسهيل لقاء المنتج به بهدف إنتاج وتقديم الخدمة أو الحصول عليها⁽¹⁾. ونجد اليوم أن المنظمات الخدمائية سواء كانت تهدف إلى الربح أو لاتعطي اهتماما كبيرا لوظيفة التسويق. فقد بدأ العديد منها مثل المستشفيات العامة أو المنظمات التعليمية تؤمن بأهمية التسويق لتحقيق الإقبال على خدماتها وتحقيق الاقتناع والرضا عن هذه الخدمات. هذا النوع من التسويق الذي أصبح يعرف باسم "التسويق الاجتماعي" لأن هذه المؤسسات تقوم بصفة عامة بتسويق خدمات إجتماعية كما بدأت في استخدام الإعلان المؤسساتي لتعريف الجمهور بخدماتها وأسعارها⁽²⁾.

د - أداء وظيفة الأفراد:

تعتبر الموارد البشرية ذات أهمية كبيرة بالنسبة للمنظمة فتحسن موردويتها بتحسن قدرة وكفاءة الموارد البشرية. ويتمثل أداء هذه الوظيفة في الجهود الذي يبذله كل من يعمل بالمنظمة من منظمين ومسيرين، ومهندسين وغيرهم، ويقاس أداء الأفراد عادة باستخدام معايير عديدة منها:

- * كمية الإنتاج والجودة.
- * الخدمات المقدمة للعملاء.
- * المعرفة الجيدة للعمليات والاستعداد للتطور.
- * معالجة شكاوي العملاء.
- * المواظبة على العمل ويستخدم عادة معدل التغيب كمؤشر للتعبير عنه.
- * التعاون مع الزملاء.

(1) سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 2002، ص 167.

(2) ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2005، ص

✓ حسب المعايير الطبيعية :

وتقسم حسب أهداف المنظمة، لأن أهداف المنظمة (المؤسسة) تختلف حسب نوع النشاط الذي تمارسه ونوجزها فيما يلي :

أ- الأداء الاجتماعي :

ويتمثل في تحقيق الأهداف الاجتماعية التي تتعلق بتقديم خدمات للمجتمع الذي تعمل فيه المؤسسة والوفاء بالتزاماتها إتجاهه وأداء مسؤوليتها ويرى البعض أن الفعالية داخل المنظمة تكمن في قدرتها على تحقيق درجة من الرضا لدى الفئات المطلوب دعمها للمنظمة سواء كانت في البيئة الداخلية أو الخارجية فالأداء للمنظمة يتحقق بقدرتها على تحقيق الحد الأدنى من الإشباع لطموحات وتطلعات الجماعات الإستراتيجية التي ترتبط وتتعامل معها.

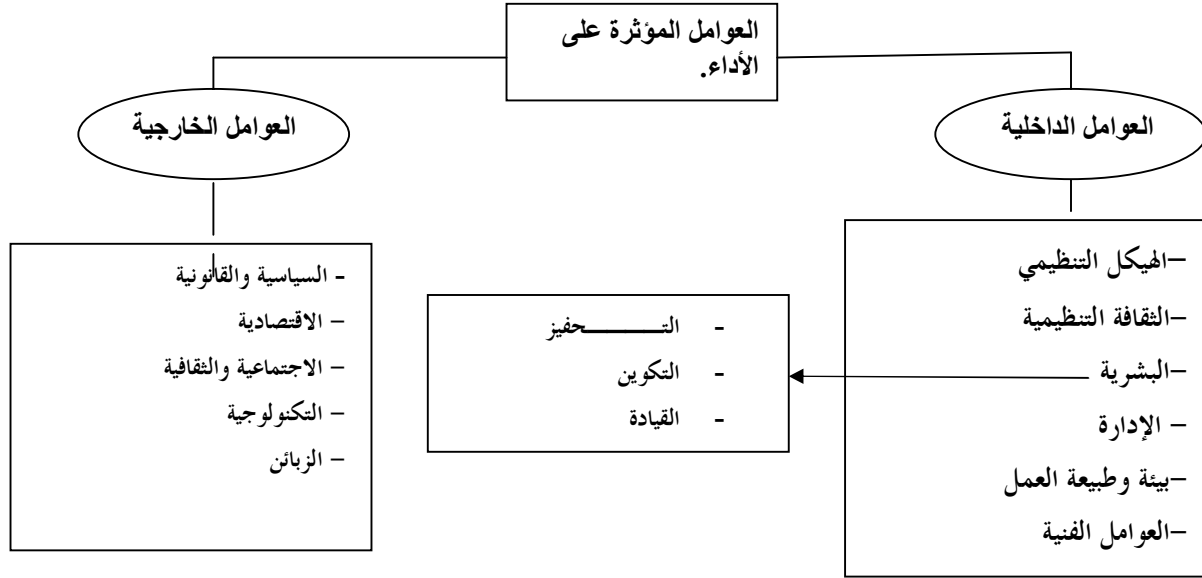
ب - الأداء الاقتصادي:

إن الدور التنموي للمؤسسات العمومية يعتبر من المؤشرات الاقتصادية الرئيسية لمستوى أداء هذه المؤسسات، حيث أن المشاركة في الجهود التنموية هي المبررات الأساسية لنشوء المؤسسات العمومية. ويتمثل الأداء الاقتصادي للمؤسسات في الاستخدام الأمثل للموارد المادية والبشرية وقدرتها على اتخاذ القرارات الرشيدة تسهم في تحريك كفاءة وفعالية استخدام الأموال العامة وتخصيصها على نحو يكفل إشباع الحاجات المجتمعة والأهداف المرتبطة بها وتعزيز القدرات الإنتاجية للاقتصاد القومي في علاقاته الاقتصادية مع الدول الأخرى. (1)

(1) نايل عبد الحافظ العولمة، مرجع سابق، ص 85 - 86.

المطلب الثاني: العوامل والطرق وأهداف تقويم الأداء

الشكل رقم(24) العوامل المؤثرة في الأداء (1)



تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء ، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية، ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما : مجموعة العوامل التكنولوجية، ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم، والمعرفة، والخبرة، والتدريب، والتكوين النفسي والقدرة الشخصية .

1 (عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003، ص 71.

بينما البروفيسور S.Kukokera يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعة العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية .

وفي مايلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد لعلنا .

أولاً: العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية)

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما .

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل (1) ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية مايلي :

أ - الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة (2) .

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها: (3)

* تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظراً لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته.

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 34.

(2) أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002، ص 64.

(3) أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، طار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005، ص 89.

* العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة.

* المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة، كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن .

ب - الثقافة التنظيمية

الثقافة التنظيمية تعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية (1)

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقت والقدرات، فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز ما بين المؤسسات فاقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة (2)

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذين يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

1 () بل كبير بومدين، فؤاد بوفطيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، 2005، الجزائر، ص 282.

2 () علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8 - 9 مارس، 2005، الجزائر، ص 232.

ت - البشرية

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها، لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره .

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة.

ثانياً: عوامل لها صلة بالعنصر البشري:

أ - التحفيز :

إن التحفيز وأنظمة المكافآت يعتبر من أهم أساليب تأمين إلتزام العاملين بأهداف المؤسسة، فقد أثبتت الكثير من الدراسات أن فشل المؤسسة في استخدام هذه الأنظمة بصورة حكيمة ومناسبة يؤدي إلى تعثر الأداء وإخفاق المؤسسة في الوصول إلى أهدافها، لذلك فإن ربط المكافآت بالأداء يؤدي إلى مردودية أكبر ويؤثر بوضوح في نوعية العمل المنجز. (1)

ويهدف التحفيز إلى جعل الأفراد يتصرفون بطريقة معينة تستجيب لأهداف المنظمة من خلال وضع نظام الحوافز إلى تغيير سلوك وتصرف العامل من خلال مايلي :

- * استقطاب الأفراد الذين تحتاجهم المؤسسة والإحتفاظ بهم وتقليل الإستقالات.
- * تحسين لأداء العامل الكمي والنوعي وتقريبه مما هو محدد في توصيف الوظيفة.
- * الإلتزام بقيم المنظمة أي احترام قيم و توجيهات المنظمة.
- * تنمية روح التعاون وكذلك الولاء والانتفاء للمنظمة.

(1) أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص 144.

ب - التكوين:

هو نقل المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء الجيدة، وقد أعتبر أولوية في السياسة العامة للمنظمة لأهميته البالغة في تنمية الموارد البشرية وتمثينها حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي وإدارة التغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة وإستمراريتها ونموها وتوسعها (1)

ويمكن تلخيص آثار التكوين على الأداء في النقاط الآتية:

- تنمية المعارف والكفاءات والمهارات.
- رفع مستوى إنتاجية ومردودية المؤسسة.
- رفع مستوى جودة منتجات وخدمات المؤسسة. (2)

ت - القيادة :

هي القدرة على القيام بالعملية الإدارية وتطبيقها بكفاءة ويؤكد البعض على ضرورة امتلاك المدير القوة التأثيرية في الأفراد العاملين باعتبارها ذلك الجهد الذي يؤثر في الأفراد ويجعلهم يتعاونون لتحقيق هدف يجدونه صالحا لهم جميعا ويرغبون في تحقيقه وهم مرتبطون معا في جماعة واحدة متعاونة.

وقد بينت بعض الأبحاث أن الأفراد الذين يعملون في ظل قيادة ملهمة يتميزون بدرجة عالية من الرضا والأداء العالي والإنتاجية.

فالقيادة هي القوة أو القدرة على الإسهام والتحفيز والقدرة على إشراك العاملين في تغيير المؤسسة نحو الأفضل أي أن هناك علاقة وثيقة بين محيط القيادة والأداء حيث أن إصدار التعليمات والأوامر إلى المرؤوسين لا يضمن تحقيق الأداء

(1) إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005)، جامعة

محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، ص 243-244.

(2) حميدة وسيلة، مرجع سابق، ص 100.

المطلوب وإنما يعتمد ذلك على قوة تأثير القيادة والتفاعل بينهم وبين مرؤوسيهم وخلق الدافع لهم على المشاركة والتعاون لتحقيق أهداف المؤسسة (1).

ث - الإدارة:

فلا إدارة مسؤولة كبيرة في الاستخدام الفعال لجميع الموارد التي تقع تحت سيطرة المنظمة، ويقال أن أكثر من 75% من زيادة معدلات الأداء تعتمد أساساً على أساليب الإدارة، حيث تؤثر على جميع الأنشطة الخاصة بالتخطيط والتسويق والتنسيق والقيادة والرقابة، لذلك فإن ضعف أو تقصير أي دعامة إدارية سيكون سبباً في عجز وتقويض كفاءة وفعالية الإدارة ككل.

ج - بيئة وطبيعة العمل

توجد عناصر عديدة تحيط بالفرد أثناء تأديته لوظيفته وهو ما يعرف بمكونات البيئة الداخلية من علاقات اجتماعية وتنظيمية ونظام حوافز.. الخ كل هذا له تأثير بالغ الأهمية على السلوك الأدائي للمورد البشري ومنه على أداء المنظمة ككل.

أما طبيعة العمل فتشير إلى أهمية الوظيفة التي يؤديها الفرد ومقدار العمل وفرص النمو والترقية المتاحة لشاغليها ومستوى الإشباع المترتبة على الوظيفة، حيث كلما زادت درجة التوافق بين الفرد والعمل الذي يؤديه زادت دافعيته وولاه للمنظمة وبالتالي للإنتاجية و الأداء. (2)

ح - العوامل الفنية

فالألات والمعدات لها دوراً مركزياً في التأثير على الأداء، كذلك مجالات الصيانة وطرق التشغيل هذه الألات، ومدى توافق قطع الغيار والمعرفة الأداة للأفراد، كلها محددة لحجم ومستوى الطاقة الإنتاجية المستخدمة، ومن ثم مستويات الأداء التنظيمي. وبهذا تتأثر مستويات أداء المنظمة بمجمل هذه العوامل الداخلية والخارجية، وهي في الوقت نفسه ترتبط ارتباطاً وثيقاً بنظام القيم التي تبنته المنظمة

(1) سناء عبد الكريم الخناق، مرجع سابق، ص 45 .

(2) عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، مرجع سابق، ص 70.

لنفسها ليكون دافعا لأفرادها لتحقيق أهدافها بكفاءة، ما يجعل قوة تمسك الأفراد بتلك القيم يظهر كمتغير جديد وهام من متغيرات الأداء التنظيمي. (1)

ثالثا : العوامل الخارجية

العوامل الخارجية هي كل ما هو خارج المنظمة، وباعتبارها في علاقة دائمة مع المحيط الخارجي تؤثر فيه وتتأثر به ويمكن ذكر بعض هذه العوامل الخارجية المؤثرة في أداء المؤسسة فيما يلي :

أ - العوامل السياسية والقانونية:

إن إضفاء صفة العمومية والشخصية القانونية يمكن "المنظمات العمومية من الاستفادة من كافة الوسائل التي يوفرها القانون الإداري ومنها.

- أن أموالها أموال عامة تخضع لقواعد القانون العام ما لم يرد نص صريح خلاف ذلك.
- أن نشاطاتها وخدماتها ذات صفة عامة.
- أن المنظمة العمومية تخضع لرقابة من قبل السلطة المركزية لضمان ربطها بالإدارة العامة للدولة وضمان احترامها للمصالح العامة (2).

ب - العوامل الاقتصادية:

وتشير إلى خصائص وتوجيهات النظام الاقتصادي الذي تعمل فيه المنظمة وتشمل وضع ميزان مدفوعات الدولة، طريقة توزيع الدخل على السكان والسياسات النقدية والمالية التي تتخذها الدولة لعلاج حالات التضخم توافر رؤوس الأموال والأيدي العاملة (3)

(1) عمر سرار، مرجع سابق، ص 71-73.

(2) محمد الصيرفي، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005، ص 126-142.

(3) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 136.

ت - العوامل الاجتماعية والثقافية:

وتتضمن التقاليد ونمط معيشة الأفراد ومستواها، القيم والأطر الأخلاقية للأفراد الذين ينتمون للمجتمع الذي تعمل فيه المنظمة، وتؤثر هذه المتغيرات على القدرة التسويقية لها وعلى الوظائف التي تؤديها للمجتمع. بالإضافة لذلك هناك بعض الجوانب التي تؤثر على أداء المنظمة والتي تنتمي إلى البيئة الاجتماعية ومن أهمها: التغيرات السكانية ومستوى التعليم لدى الأفراد في المجتمع والقيم وقواعد السلوك الاجتماعي المرتبط بالعمل في المنظمة والمسؤولية الاجتماعية والأطر الأخلاقية. (1) فهذه العوامل تنعكس مباشرة على أداء المنظمة، وتؤثر في مدى فعاليتها فهي تستمد قيمتها السلوكية من مجموع القيم السائدة في المجتمع الذي توجد فيه، لذا فإن قدرتها على تحقيق أهدافها تستند إلى نوعية القيم التاريخية والأخلاقية التي يسير عليه أفراد المجتمع. وهناك من يضيف العوامل الثقافية حيث كلما ارتفع مستوى التعليم والثقافة والخبرات نتج عنه عناصر بشرية مؤهلة تتولى الوظائف العامة ومن ثم يتولد لدينا مؤسسة عمومية تتميز بالقدرة على إنجاز المهام الموكلة لها بكفاءة وإمكانية مبدعة لإستخدام التكنولوجيات المتطورة واتخاذ القرارات المبدعة. (2)

ث - العوامل التكنولوجية:

وتتمثل في التغيرات التي تحدث في البيئة التقنية مثل زيادة الإعتماد على الانترنت الحاسبات الآلية والتي تحقق فوائد عديدة في مجال رفع مستوى الأداء من خلال:

- * توفير المعلومات الدقيقة والحديثة لدعم اتخاذ القرار .
- * توفير خدمات أفضل للموظفين مما ينعكس إيجابيا على المنظمة.
- * القضاء على هدر الوقت والجهد والموارد.
- * تقديم الخدمات بشكل أسرع وبتكلفة أقل.

(1) كاظم نزار الركابي، مرجع سابق، ص 136 .

(2) محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 22-23 .

فالتكنولوجيا من ميزاتهما تعمل على تقليل نسبة التدخل البشري في المعلومات المذكورة وتحسن صورة مخرجات وأداء المؤسسات وتسريع عمليات تبادل المعلومات وتساعد كذلك في اتخاذ القرار المناسب والسريع. (1)

ج - الزبائن:

باعتبار المؤسسات العمومية مسؤولة على تقديم خدمات يطلبها المواطنين كالأمن والتعليم والصحة وغيرها، فهي خدمات تشبع حاجة جماعية لا يستطيع القطاع الخاص إشباعها، لذا فإن المواطن هو الرقيب على أداء هذه المؤسسات لأنه يستطيع استخدام وسائل الإعلام والمحاكم لتصحيح أي انحراف في أدائها وبهذه الطريقة يكون تأثير المواطنين على أداء المؤسسات العمومية مشابها لتأثير السوق (مدى إقبال الزبائن) بالنسبة لأداء القطاع الخاص. (2)

والنظر إلى مستعمل الخدمة العمومية أو المستفيد منها إلى أنه زبون يجعل المؤسسة العمومية تسعى إلى تقديم الخدمات المنتظرة من طرف الزبائن في الوقت المناسب وبأعلى جودة ممكنة مما يجعل كذلك أداءها يرتبط أساسا بالزبون (3).

كما أنه يمكن البحث عن فعالية المنظمة مع التركيز على الإطار الشامل أي المجتمع الذي تعتبر المنظمة جزءا منه، و تقاس فعالية المنظمة في هذه الحالة بمدى مساهمتها في تحقيق الكفاءة والقدرة على

البقاء والتعامل مع بيئة النظام الاجتماعي بكامله أي (مواطني الدولة)، وفي هذه الحالة تحكم على فعالية المؤسسة من خلال تحقيقها لأقصى قدر من العوائد والمنافع للمجتمع.

1 (إبراهيم بخي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، 8-9 مارس، 2005، جامعة ورقلة، الجزائر، ص 317.

2 (إخلاص عبد الله، موضى حمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982، ص، 28.

3) UNPAN1. UN ORGHINTRA DOC/GROUPS /PUBLIC/DOCUMENTS/
CARFARD/UN PAN 002329.PDF-67 K.

رابعاً: طرق وأهداف تقييم الأداء⁽¹⁾

أ - يعمل نظام تقييم الأداء على تحقيق عدة أغراض أساسية أهمها:

* معرفة الكفاءات : يعني الكشف على المعارف والمهارات والقدرات المتوفرة في المنظمة.

* تحفيز الأفراد العاملين المنظمة : ويتم ذلك بتعريف وتشجيع العمال المحصلين على نتائج جيدة في العمل.

* تقييم فعالية نظام الوظائف : لأن نجاح العمال في عملهم يعني موافقتهم الوظيفية، والعكس صحيح.

* تقييم احتياجات التكوين: لأن التقييم يهتم بأسباب الأداء المنخفض للعمال، والتكوين في الغالب أهمهم.

* تسهيل اتخاذ القرارات: خاصة المتعلقة منها بتسيير المسار الوظيفي (الترقية والنقل).

ب - مستوى أداء الفرد العامل:

ويرتبط مستوى أداء الفرد العامل بكفاءته من جهة، وبحماسة أثناء عمله من جهة أخرى ويركز نظام التقييم على هذين العنصرين في أداء وظيفته ويعتمد في ذلك على:

- معرفته لمخزون الكفاءات الموجودة في المنظمة.

- شرح متطلبات العمل والمهام المختلفة المكونة لكل وظيفة.

- تحليل الفجوات بين الأهداف المسطرة والنتائج المحققة.

- تحديد أهم التطورات والمتغيرات المدخلة في الوظيفة.

ت - ويمكن نظام التقييم من تحسين أداء المنظمة وتحقيق أهدافها (كالبرمجة، رفع مستوى الأداء وتحقيق المركز التنافسي... الخ)، والأهداف الفرعية التي تؤدي إلى:

- مراقبة التناسب بين العمال ومتطلبات العمل:

ويتتم مقارنة الأهداف المحققة بالأهداف المحددة مسبقاً والمعروفة لدى العمال منذ بداية تصميم عملية التقييم.

- تحضير مخطط إستراتيجي للتكوين :

من خلال تحديد الاحتياجات الفردية والجماعية ومن خلال عملية التقييم.

(1) حمداوي وسيلة، مرجع سابق، ص 124.

- تطوير الوظائف أو المناصب الموجودة:

مما يسهل تكييفها أو إدخال وظائف جديدة عند الحاجة.

- تطوير العمال وتسيير مساراتهم الوظيفية: ويرتبط ذلك بنتائج التقييم

- توزيع المسؤوليات :

معرفة قدرات الأفراد وتسهيل وتوزيع المسؤوليات بطريقة صحيحة على كل

المستويات .

- مساعدة المسؤولين على الرؤية :

مما يمكنهم من اقتراح مجالات التطور الإستراتيجية الممكنة.

- وسامح نظام التقييم:

من اكتشاف العوامل التي تعوق المنظمة وتمنعها من تحقيق أهدافها ومراقبة

هذه العوامل تسمح لها من إعداد تعريف ووظائفها، غير سياسيتها أو أساليب

تسييرها ومن تعديل معلوماتها عن الأفراد العاملين بها.

ث - طرق تقييم الأداء :

يوجد العديد من الطرق المستعملة نوجزها فيما يلي:

(1) الطرق التقليدية : تعتمد على الحكم الشخصي للرؤساء على المرؤوسين

ومن أهمها (1):

• قائمة معايير التقييم:

عبارة عن جدول يصنف فيه عدة معايير وتحدد مدى توفر هذه المعايير في

أداء الفرد، ويتم التقييم الكلي للفرد بجمع المقاييس التي وضعت لكل معيار توفر في

هذا الفرد.

• طريقة الترتيب البسيط:

من أقدم الطرق تعتمد على ترتيب أداء الأفراد العاملين بالتسلسل من الأحسن إلى

الأسوأ، عيبتها أنها عرضة للتأثيرات الشخصية.

(1) رواية محمد حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية،الدار الجامعية،مصر، 2000، ص 132.

- طرق المقارنة المزدوجة :

يتم مقارنة كل فرد مع باقي الأفراد في نفس القسم ، ويتكون وفقا لذلك ثنائيات يتحدد في كل منها العامل الأفضل ، وبجمع هذه المقارنات يمكن وضع ترتيباتنا تنازليا للعاملين.

- طريقة التدرج :

توضع عدة تصنيفات من قبل إدارة الموارد البشرية ويمثل كل تصنيف درجة معينة للأداء ويتم مقارنة أداء الأفراد وفقا لهذه التصنيفات المحددة مسبقا .

- طريقة التدرج البياني :

توضع هذه الطريقة على تحديد عدد من الصفات أو الخصائص التي تمكن الفرد من رفع مستوى الأداء ويتم التقييم حسب مقياس التدرج .البياني المحدد وفقا لدرجة إمتلاكه لهذه الصفات .

- طريقة المواقف الحرجة :

يقوم المقيم حسب هذه الطريقة بتسجيل السلوك المساهم إيجابا أو سلبا في أداء العمل ويوضع تحديد الممارسات وتسجيله من قبل المقيم للسلوكات المرغوب فيها وغير المرغوب فيها.

- الطريقة المقالية :

يتم كتابة تقارير تفصيلية من قبل الرئيس المباشر تصف جوانب الضعف والقوة والأداء مهارات الأفراد ووضع الاقتراحات التطويرية والتشجيعية.

- طريقة الإدارة بالأهداف:

تعتمد على أن العبرة بالنتائج التي يستطيع الفرد أن يحققها، بعيدا عن سلوكه والصفات الشخصية له، وهي تمر بالخطوات التالية:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها كمقياس لتحديد الأداء.

- خلال فترة التنفيذ لابد على الرئيس من متابعة تحقيق الأهداف وتقييم

المساعدة، حتى يعرف إذا كان هناك تأخير خارج عن سيطرة المرؤوس.

- خلال مرحلة تقييم الأداء وذلك بمقارنة النتائج الفعلية مع نظيرتها المخططة.

- قوائم المراجعة:

تكون بالتعاون مع إدارة الموارد البشرية والمدراء المشرفين، هذه القوائم تهتم بالجانب السلوكي والذاتي أكثر منها موضوعية، حيث تحدد الإدارة تأثير كل صفة أو سلوك على أداء الوظيفة وتحفظ الإدارة بهذه المقاييس وتسلم القوائم بدون نسب، للرئيس الذي يتولى ملء هذه القوائم بنفسه، وبعودة القوائم إلى الإدارة يكون هناك عملية مطابقة بينها وبين النسب ليخلص في النهاية إلى التقييم النهائي، ويطلق على هذه الطريقة كذلك الملاحظة السلوكية.

(2) الطرق الحديثة: (1) لتفادي العيوب وأخطاء الطرق التقليدية في التقييم.

- مقاييس التدرج على الأساس السلوكي :

يربط هذا المقياس بين طريقي التدرج البياني والمواقف الحرجة، ويتم حسب هذه الطريقة تحديد وتصميم أعمدة لكل سلوك مستقي من واقع العمل ثم تقييم الفرد بناء على مدى إيمتلاكه للسلوك أو الصفة.

- مقياس الملاحظات السلوكية : ي

عتمد تقييم الأداء حسب هذه الطريقة على النتائج المحققة فعلا مقارنة بالأهداف المسطرة وتركز هذه الطريقة على الأداء بالأهداف وهو أسلوب حديث في الإدارة وتقييم الأداء ويحدد هذا المقياس الأبعاد السلوكية المتوقعة للأداء الفعال والتي تمثل مواقف جوهرية لسلوكيات العمل ويقوم المقيم بملاحظة سلوك الأفراد موضع التقييم وتربيتهم ومن ثم تجمع الدرجات التي يتحصل عليها العامل من كل بعد من أبعاد العمل.

(1) روية محمد حسن، مرجع سابق، ص 132.

• طريقة مراكز التقييم:

تسعى هذه الطريقة إلى قياس مهارات وصفات معينة مثل: التخطيط، التنظيم والعلاقات الإنسانية...الخ بتحديد مقاييس معينة لهذه الصفات على الرغم من صعوبة تحديدها وتستخدم هذه الطريقة لتقييم مدراء مختلف المستويات الإدارية وبصورة خاصة الأفراد المرشحين للإدارة العليا .

المطلب الثالث: مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته

إن مظاهر الأداء الجيد تعطينا فكرة عن سلبية الأداء أو ايجابيته، أحيانا قد يكفي كمظهر واحد لحكم على نوع الأداء وأحيانا أخرى لا يكفي هذا المظهر الواحد فتستلزم تضافر عدة معايير ومظاهر لتحقيق الأداء الجيد والعكس.

وتتمثل تلك الظاهرة التي تكلمت على الأداء الجيد في (1):

أولاً: رضا العامل على عمله

رضا العامل عن عمله عبارة عن شعور يشعر به الفرد من قرارة نفسه ويصعب وصفه، فالرضا حالة نفسية يشعر بها الفرد بين الحين والآخر أثناء أداء عمله و تكون ايجابية وحتى تلمس آثارها في السلوك يجب ملاحظة ذلك على العامل في موقع العمل داخل المنظمة من خلال الزيادة في الإنتاج والحضور في المواعيد وهي من مظاهر الأداء الجيد.

ثانياً: معدل الإنتاج

ويقصد به الزيادة في الإنتاج أو انخفاضه دون معدلات المقررة ويمكن ملاحظة الزيادة في حالة ما إذا أشركت الإدارة العمال في أرباح المنظمة في هذه الحالة يحقق العمال زيادة فيما يتقاضه من أجور.

ثالثاً: التعاون مع الزملاء والرضا الجماعي

"يقصد به وجود فرص كبيرة لتكامل جهود العاملين وبالتالي تعاونهم، وهذا التعاون يتم من خلال تضافر الجهود واعتماد العمال على بعضهم البعض، وبالتالي ارتفاع كفاءة العاملين من خلال نقل التجارب والمعلومات فيما بينهم" (2).

(1) مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992، ص 244.

(2) كمال محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996، ص 249.

"إن الرضا الجماعي مستمد من العلاقة الاجتماعية الناشئة بين العمال وإذا ما تحقق ضمنّت المؤسسة أن الأداء الجيد والرضا الجماعي يعمل على تماسك الجماعة وترابط أعضائها، الأمر الذي يحقق فيه مزايا لزيادة الإنتاجية"⁽¹⁾. ولا يتم الرضا الجماعي إلا إذا اعترفت الإدارة بالجماعة التي تؤدي عملاً متكاملًا أو على مستوى قسم واحد وتشكل جماعة متماسكة ولا يتم ذلك إلا إذا أسندت الإدارة لهذه الجماعة مهمة إشراكها في اتخاذ القرارات المتعلقة بمصلحة القسم الذي يعملون به.

رابعاً: معوقات الأداء

هناك عدة عوامل مؤثرة في سلوك الفرد وأدائه بصفة سلبية مما يعرقل نشاطه، هذه العوامل خارجة عن نطاق الفرد وإرادته إلا أنها تؤثر على مستوى أدائه من بينها العوامل البيئية المحيطة به في مجال عمله بالإضافة إلى مؤثرات تحفيزية ومعنوية تقلل من نشاط الفرد في المنظمة ومن أكثر العوائق شيوعاً في الأداء مايلي⁽²⁾:

- النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس.
 - قلة التسهيلات في العمل والتركيبات والتجهيزات.
 - السياسات المحددة التي تؤثر على الوظيفة.
 - نقص التعاون بين الأفراد.
 - نمط الإشراف.
 - عدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.
- ويمكن أن نظيف إلى جانب هذه المؤثرات التي تعد من أهم المؤثرات على الجهد والقدرة عامل النقص في التدريب الذي يتسبب في الاستغلال السيئ لمبادرات الفرد، كما أن السياسات غير الواضحة أو الإشراف السيئ قد يتسبب في التوجيه الخاطئ للجهود.

(1) كمال محمد عويضة، نفس المرجع، ص 350.

(2) روية محمد حسن، مرجع سابق، ص 216.

المبحث الثاني: خطوات ونظام ومعايير و مشاكل ونتائج تقييم الأداء

المطلب الأول: خطوات ونظام تقييم الأداء⁽¹⁾

أولا: الخطوات:

1:تحديد أسس المساءلة عن العمل وأهدافه

تمثل أسس المساءلة عن العمل وأهدافه،بيانات مسجلة للعمل الواجب إنجازه من قبل الموظفين وكيفية تقييم هذا العمل. وتكون في بعض الحالات المعايير أو أسس المساءلة عن العمل هي مسؤوليات العمل المحددة الواردة في توصيف الوظيفة،ويتم في حالات أخرى اشتقاق هذه الأسس من خلال أساليب تخطيط العمل،التي يتم فيها تفصيل المسؤوليات الرئيسية للوظيفة وأهدافها.والغرض من هذه الخطوة المزدوجة:

أولا: تزود الموظف بفهم واضح للعمل الذي يقوم بإنجازه.

ثانيا: تمكنه من وضع أسس المساءلة وأهداف واضحة خارج دائرة دورة التقييم.

2:التقييم المستمر

يجب على المدير أثناء فترة التقييم،أن يكون على دراية بأداء كل موظف وذلك من خلال الملاحظة الشخصية،كلما أمكن ذلك.الأخذ بعين الاعتبار النتائج من الآخرين الذين يتعاملون مع الموظف بصورة متكررة كما يجب على القائد أن يراقب التقدم تجاه تحقيق الأهداف وأسس المسائلة وتصحيح الأداء غير المقبول قبل فوات الأوان.

إن الإشراف أو الرقابة المستمرة للأداء وتوفير التغذية العكسية ذا فاعلية للمنظمة،بينما يعمل الموظف لتأدية مهمة رئيسة إليه أو بعد إنجاز المهمة مباشرة يساعد على تطوير أداء الفرد باستمرار.

(1) عبد الرحمان توفيق،مجالات تقييم الأداء،مركز الخبرات المهنية للإدارة ((بميك))،ط3،مصر، 2004،ص5.

3: استكمال استمارة تقييم الأداء

يجب على الإدارة أن تضمن أو تؤكد أن نفس معايير القياس تطبق على كل الموظفين الذين يؤدون نفس العمل. وقبل القيام باستكمال استمارة تقييم الأداء ويجب على القائد مراجعة ملخص الملاحظات بالنسبة لكل موظف حتى ينعش ذاكرتها ويتأكد أن كل المساءلات ذات الصلة قد تم تسجيلها. وعندئذ يجب على القائد أن يسلم لكل موظف نسخة من استمارة التقييم الكاملة مع دعوة الموظف إلى إضافة أية معلومات ذات فائدة بالنسبة للتقييم الدقيق للأداء. ويجب أن تتطلب من الموظف إعادة هذه النسخة في الموعد المحدد حتى يمكن للقائد أن يأخذ هذه المعلومات في اعتباره قبل المناقشة الرسمية لتقييم.

4: إدارة مناقشة منهجية لتقييم الأداء

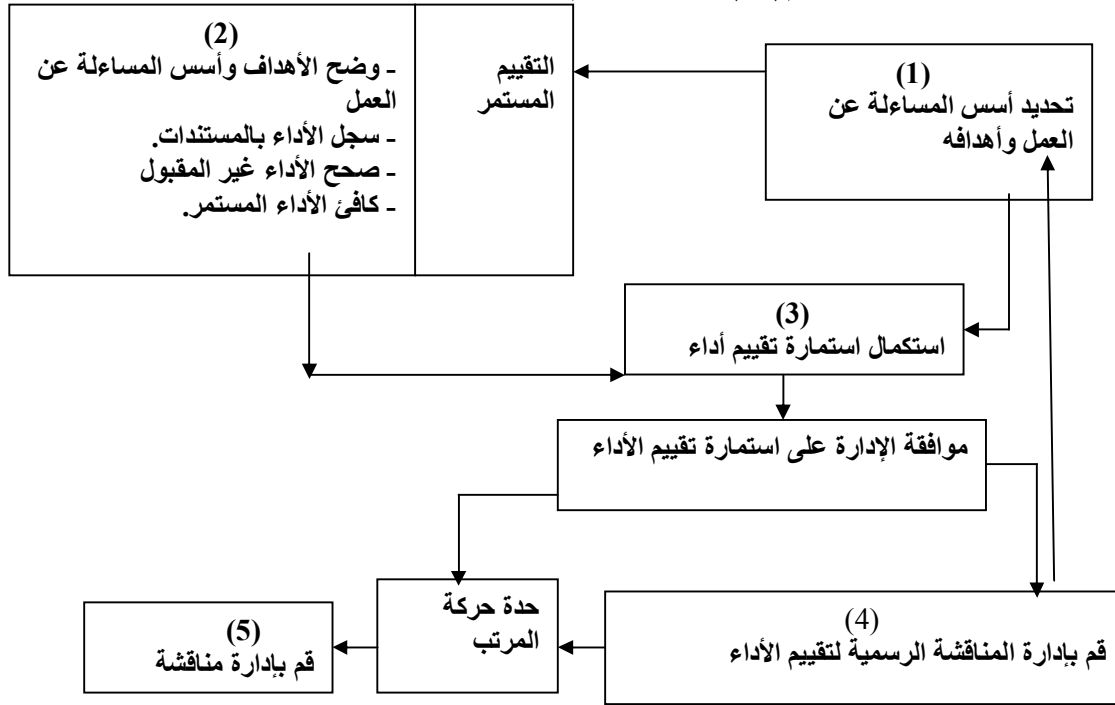
يجب أن يلتقي القائد والموظف بهدف مناقشة منهجية لتقييم الأداء، وفي هذا الوقت سوف تتركز المناقشة على نموذج تقييم الأداء الذي أعده القائد مسبقاً وفق مقاييس علمية وقانونية، ويجب أن يعطى للموظف فرصة كافية ليبيدي رد فعله على تعليقات القائد وملاحظاته. وبعد المناقشة يجب على كل من الطرفين التوقيع على النموذج، الذي يتحول عندئذ إلى جزء من الملف الخاص بالموظف.

5: إدارة مناقشة الرتب

بعد الإخطار بالموافقة النهائية على التوصية بالمرتب يستوجب الأمر أن يقوم القائد بمناقشة تطور المرتب مع الموظفين، ويجب أن نتذكر أن مناقشة المرتبة والمناقشة الرسمية لتقييم الأداء يجب أن تظلا منفصلتين.

والشكل الموالي يفسر بوضوح خطوات تقييم الأداء.

يمثل الشكل رقم (25) خطوات تقييم الأداء (1)



ثانياً: عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية

إن تقييم الأداء هو مثال جيد لحلقة الوصل في تنمية الموارد البشرية وإذا ما تم إنجازه بطريقة جيدة فإنه يعد في الواقع من عناصر الدعم التي تعزز وتدعم كل مراحل التطور المهني، ونظرياً يمكن تصوير هذه العلاقة على النحو الموضح في الشكل (27) وطبقاً للمراحل التالية⁽²⁾: يبدأ التقييم الأداء بـ:

- أ - استعداد القائد والموظف للعملية وهي تساعد الموظف والقائد في :
- تحديد جوانب قوة وجوانب ضعف الموظف فيما يتعلق بمسؤوليات وظيفته الحالية بما يوفر إرجاع الأثر عن تقييم الموظف لنفسه وهو يوفر وسيلة تمكنه من:
- تحديد المسار الوظيفي المستقبلي والمجالات التي يمكن للموظف أن يتطلع إليها، ومع وضع الأهداف المحددة التي تعمل على استمرار النمو في الوظيفة الحالية، ويقوم بهذه المهمة القائد والموظف معاً.

1 (عبد الرحمان توفيق، مجالات تقييم الأداء، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك))، ط3، مصر، 2004، ص5.

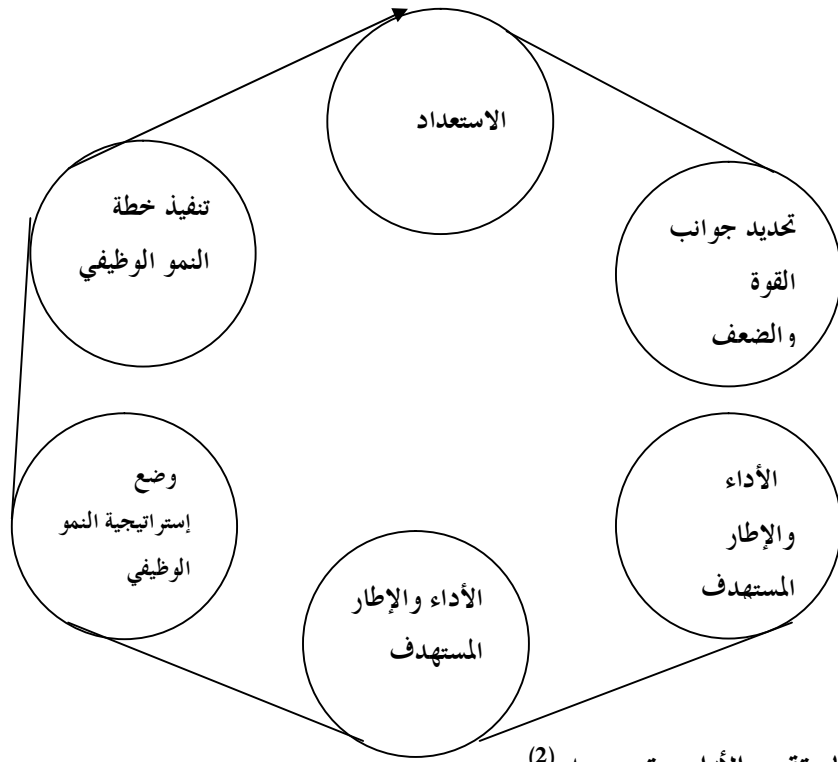
2 (نبيل الحسيني النجار، الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (ب.ت)، ص196.

ب - وضع إستراتيجية للأساليب التي قد يتبعها الموظف للوصول إلى أهدافه كما يحددون:

- خطة تنمية وأنشطة لتنفيذ الخطة مما يشجع الموظف على إضافة مهارات معينة إلى حصيلته. وعند ختام العملية يكون هناك :

ت - مرحلة المكافأة: حيث يتم مكافأة الموظف وتزداد استحقاقاته عن عمله ثم تبدأ العملية مرة أخرى من جديد. والشكل رقم (26) يوضح لنا عملية تقييم الأداء.

الشكل رقم (26) عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية (1)



ثالثا : نظام تقييم الأداء وتصميمه (2)

يمثل نظام تقييم الأداء تلك الترتيبات والإجراءات المستقرة الثابتة لإجراء تقييم الأداء العاملين، والتصرف بنتائجه.

أ - : كيفية تكوين النظام

1- يمكن أن يتكون النظام بطريقة عفوية نتيجة ممارسات واجتهادات تتراكم أثارها بدون عمد، فهذا قد يحصل في منظمة عمرها عشرون سنة مثلا، وإذا ما

1 (عبد الرحمان توفيق، المرجع نفسه، ص 8.

2 (سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004، ص 382-383.

أجرى أحد القادة الأوائل تقييم بسيط للأداء، فبدأ القادة الآخرين تكرار العملية مع بعض الإضافات والتحوير، وبدون جهد واعى للتأكد من كفاية العملية وسلامتها وعدم وجود تناقض فيها.

2- وتكون الطريقة الأخرى في إعداد النظام من خلال دراسة متمنعة وواعية تسعى للتأكد من كفاية وسلامة النظام ومن الإعلان عنه بما يضمن معرفة الجميع به مسبقاً.

ب - مسؤوليات إدارة الموارد البشرية

بالنظر لأهمية تقييم الأداء، تعتبر عملية وضع النظام بطريقة مدروسة قضية مهمة. إذا كان النظام والترتيبات السائدة في المنظمة لا تفي بالغرض، تصبح إحدى مسؤوليات إدارة الموارد البشرية تتبته الإدارة العليا إلى ذلك، وأن تقترح عليها الحاجة لإعادة النظر في النظام القائم واعتماد نظام جديد .

فإذا وافقت الإدارة العليا على ذلك، تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية هي اقتراح هذا النظام ورفعته إلى الإدارة العليا لاعتماده. فإذا اعتمد، تصبح مسؤولية إدارة الموارد البشرية التنفيذ الدوري للنظام الجديد.

ت - الأنظمة التي تحتاج تقييم إليها المنظمة

يفضل أن يكون للمنظمة نظاماً واحداً إلا أن بعض المنظمات، خاصة الكبيرة قد تحتاج نظامين أو حتى ثلاثة، كل نظام بفئة من العاملين: فمثلاً، قد تعد مؤسسة جامعية أو صحية نظاماً لتقييم أداء العاملين في الوظائف الأكاديمية أو الصحية، والأخر للعاملين في الوظائف المكتبية والعمالية، أو قد تعد شركة كبيرة لتصنيع أجهزة الكمبيوتر ثلاثة أنظمة، واحداً للإداريين والثاني للفنيين وثالثاً للعاملين والموظفين الآخرين.

ب - قضايا في تصميم أنظمة تقييم الأداء

نتعرف الآن على بعض القضايا التي يجب مراعاتها عند تصميم نظام تقييم الأداء ونشرحها بالتفصيل في المطلب الثالث وهذه القضايا كالاتي:

- **التحيز في التقييم:** تتطوي عملية التقييم على مصادر متعددة للتحيز يمكن أن تجعله ضارا عوضا عن أن يكون نافعا، والنظام السليم ينتبه إليها ويقلل من تأثيراتها.
- **تناقض أدوار القيم:** يقيم الموظف رئيسه والمسؤول عن الدائرة، فقد يقسو في تقييم العمال حتى يحمله مسؤولية قصوره.
- **سرية وعلنية نتائج التقييم:** تمثل هذه عنصرا مهما يجب تحديده، فللسرية مزايا ومشاكل، وكذلك للعلنية.

المطلب الثاني: معايير ومشاكل تقييم الأداء

أولا: معايير تقييم الأداء

يقصد بالمعايير المستوى الذي يعتبر عندها الأداء مرضيا ويجب أن نوضح هذه المعايير، فالرأي الأول يقول "أن فاعلية الأداء ومعيارها النهائي هو قيمة مساهمة الفرد في نجاح المنظمة، وعليه يكون هناك معيار مركب يعطي تلك الصفات أوزانا مختلفة تبعا لأهميتها وعلاقتها بالعمل. والرأي الثاني يدعو إلى التخلي عن فكرة المعيار المركب، ويقوم على أساس تعدد جوانب الأداء واستغلالها عن بعضها وهي تدعو إلى معاملة جوانب الأداء على أساس تعددية أبعادها أو جوانبه." (1).

ويمكن القول باختصار أنه يتم وضع معايير أداء دقيقة وواضحة من خلال مايلي⁽²⁾:

- استخدام تقنية التفكير الإبداعي.
- ترتيب الأولويات حسب أهميتها ودرجة صعوبتها.
- استخدام عناصر الجودة والكمية والوقت والعملية في صياغة مهام واضحة لتحديد طريقة قياس التنفيذ.
- مراجعة معايير الأداء السابقة المستخدمة، والعمل على مدى تقييم مدى فاعلية فاعليتها في قياس أداء العمل.

1 (نعمة شلبية الكعبي، مؤيد عبد السعيد ألسمرائي، إدارة الأفراد - مدخل تطبيقي -، دار الهدى للنشر، مصر، 1990، ص 218.

2 (رعد حسن صرف، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرضا للمعلومات، مصر، 2002، ص 293.

- مناقشة المعايير مع المديرين.

وهناك معايير تخص الفرد وتفاعله في المنظمة وهي:

العناصر:

"وتشمل الصفات التي يجب أن يتحلى بها الفرد في عمله وسلوكه ليتمكن من أداء عمله بنجاح وكفاءة، كالإخلاص والمواظبة في العمل، وتعاون...⁽¹⁾". ولهذه العناصر ميزتان:

— عناصر ملموسة يمكن قياسها بسهولة لدى الفرد مثل المواظبة في العمل والدقة، فمن خلال عدد المرات الغياب مثلا ومدى احترام الأفراد لمواعيد العمل الرسمية يمكن الحكم على مدى مواظبته على العمل.

— صفات غير ملموسة، التي يجد المقوم صعوبة في قياسها نظرا لأنها تتكون من الصفات الشخصية للفرد، بحيث تتطلب الملاحظة المستمرة لكي يتمكن المقوم من ملاحظتها كالأمانة والذكاء والشخصية والتعاون.

ثانياً: مشاكل عملية تقييم الأداء:⁽²⁾

يكن تصنيف هذه المشاكل إلى مشاكل ذاتية تتعلق بالمسؤول عن عملية التقييم، وأخرى موضوعية تتعلق بعملية الأداء بحد ذاتها.

أولاً: المشاكل الذاتية: تتعلق بما يلي:

- **خصائص وصفات المقوم:** وترتبط هذه الصفات بمدى مهارة وخبرة المقوم لممارسته للمهنة؛ لذا يشترط في المقوم أن يكون ذا خبرة عالية والقدرة على التفاعل الاجتماعي.

- **التساهل والرفق:** حيث يميل بعض المقومين إلى التعامل برفق مع المرؤوسين في هذه العملية وهذا يخفي النتائج الحقيقية للعملية، ويبعد عن الهدف المسطر.

1 (أحمد صقر عاشور، المرجع سابق، ص248.

2) <http://www.hrm-group.com/vb/showthread.php?t=5189>, 2011 "مشاكل عملية تقييم الأداء"

- تأثير الرؤية: وهي الزاوية التي ينظر بها إلى المرؤوس فإذا كانت تلك النظرة إيجابية تكون نتائج التقييم إيجابية والعكس صحيح، وهذا ما يفقد قيمة معايير التقييم ويضفي جانب الحيادة.

- النزعة المركزية: وهو أن يميل المقيم إلى إعطاء أحكام متوسطة وعمامة اتجاه أداء الأفراد، وهذا يؤثر على الأحكام النهائية حول العملية لعدم تباين النتائج.

- الأولوية والحدثة: تظهر في عملية التقييم طويلة المدة حيث يتم بالأخذ الأولي لأداء الفرد دون النظر إلى التطورات اللاحقة لأول تقييم، أو يهمل أداء الفرد السابق ويعتمد المقوم إلى إعطاء صورة عن أحدث مستوى للأداء، فهذا من شأنه أن يعدم خاصية الإستمرار لهذه العملية التي تستهدف عملية جمع التغيرات الماضية والحالية والمتوقعة في المستقبل.

- التحيز الشخصي: وهو انحياز الشخص المقوم لصالح الرد المراد تقييم أداءه بسبب القرابة أو الصداقة أو الجنس أو الوطن.

ثانيا : المشاكل الموضوعية

تتعلق بالعملية بحد ذاتها؛ وهي تتمثل فيما يلي:

- عدم الوضوح في أهداف العملية يعطي نوع من العشوائية.
- عدم دقة المعايير وعدم قدرتها على التعبير الحقيقي للأداء.
- عدم وجود تعليمات سليمة وكافية في أسلوب التقييم.
- عدم دقة درجات القياس في التمييز بين العاملين.
- عدم وضوح العلاقة بين المديرين التنفيذيين وإدارة الموارد البشرية وعدم وضوح وظيفة كل واحد منهما.

المطلب الثالث : استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء

أولاً : الترقية والنقل

قبل ترشيح أي فرد للترقية، من الضروري العودة إلى سجل التقييمات التي حصل عليها في السنوات السابقة، فالترقية تعني تغيير وتوسيع في مسؤولياته، مما

يتطلب التأكيد من تمتعه بالخصائص ومؤهلات جديدة... وهذا بالعودة إلى ملف تقييماته المتتالية لتقدير مدى تمتعه بها⁽¹⁾. وقد ينطبق ذلك على قرارات نقل الموظف على دائرة أخرى.

بإمكان المنظمة أن تسأل مدير المرشح للترقية أو النقل عن مدى تمتعه بالمؤهلات المطلوبة، إلا أن هذه الإجابة لن تكون وافية، لأن من الممكن أن تكون انطباعات المدير وقتية وسطحية بعكسه توفر تقارير تقييم الأداء الدورية للسنوات السابقة معلومات أكثر دقة وفائدة.

ثانياً : تحديد مبالغ العلاوات السنوية والمكافآت التشجيعية

تنص أكثر أنظمة الأجور على حصول الفرد على علاوة أو زيادة سنوية في المنظمات التي يعمل فيها "غير البيروقراطية". وغالباً ما تربطها بنوعية أداء الفرد خلال السنة. وقد ينص نظام الأجور على منح مكافآت تشجيعية لأنواع معينة من الأداء المتميز مثلاً. قد ينص نظام على منح مكافئة تشجيعية لكل فكرة ومقترح إبداعي أفاد المنظمة، إذا نص نظام الأجور على ذلك، تصبح وثيقة تقييم الأداء الوثيقة الأساسية لتحديد استحقاق الفرد للمكافئة التشجيعية ومبلغها⁽²⁾.

ثالثاً : تحديد الاحتياجات التدريبية

تحتاج إدارة الموارد البشرية لوضع خطة تدريب سليمة إلى إعداد قائمة بالدورات التدريبية التي تحتاجها ومن يشارك في كل منها، ما نسميه بـ "تحديد الاحتياجات التدريبية" وهذه الخطوة أساسية مهمة في إعداد أي برنامج تدريب سليم. وإعداد القائمة يتطلب دراسة تفصيلية تستغرق الجهد والوقت الكبيرين، خاصة إذا كان عدد العمال كبيراً.

واحدة من الوسائل المفيدة لإعداد مثل هذه القائمة تتمثل في العودة إلى تقييمات الأداء لحصر الأشخاص الذين حصلوا على تقييمات ضعيفة .

(1) مصطفى نجيب شوايش، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990، ص 83.

(2) مصطفى نجيب شوايش، المرجع سابق، ص 84.

رابعاً : الإنضباط والمعاقب

يتطلب تعرض أي فرد لعقوبة إلى تثبيت ذلك في ملفه، ومراجعاتها في تقييمه السنوي؛ فإذا ثبت تقصير فرد ما في حماية الأجهزة التي يستخدمها وتعرض إلى عقوبة ما بسبب ذلك فهذا يثبت في تقييمه لتلك السن، بالإضافة إلى حفظ التفاصيل في ملفه العادي.

لهذا تتضمن تقارير التقييم قائمة بالعقوبات التي حصل عليها الفرد خلال السنة. بالإضافة إذا رفعت على فرد ما شكوى جديدة، قد تكون هناك حاجة للعودة إلى التقييمات السابقة له للتأكد من احتمال إن تكون الشكوى صحيحة، وإذا ثبتت صحتها قد يتطلب ذلك معاقبته بتجميد ترقيته أو تنزيل درجته الوظيفية أو فصله أو غيرها⁽¹⁾. فقبل أن تتخذ المنظمة قراراً حاسماً كهذا عليها العودة إلى السجل السابق للفرد لتحديد ما إذا كان هذا السلوك اعتيادي ومتكرر، وكذلك لتقدير مدى تمتعه بمؤهلات تسمح للاستفادة منه في مواقع أخرى.

وتكون هذه المعلومات مهمة إذا كانت التهمة غير مؤكدة: فقد يتهم أحدهم موظفاً بسرقة من دون أن يستطيع إثبات ذلك، في حين يصر الموظف على براءته. يمكن البت في الموضوع بالعودة إلى سجل أداء الفرد التقييمات التي حصل عليها بالنسبة للأمانة.

خامساً : تعريف العاملين بمسئولياتهم وبالآداء والسلوك المهم للمنظمة

يتم تقييم أداء الفرد على عدد من العناصر والقضايا، تكون محددة في الأداة التي تستخدم في التقييم، هذا يجعلها مهمة للعاملين أيضاً لأنهم يدركون بأنها مهمة للمنظمة، فمثلاً تضمن أنظمة التقييم الفرد بالنسبة لكم الإنتاج ونوعه، وكذلك لعلاقته مع الآخرين ومواظبته... الخ، وبما أن الموظف يعرف بأنه سوف يتم الحكم على الأداء بالنسبة لهذه القضايا، فهذا يعرفه أيضاً بما هو مهم وما هو مطلوب منه.

(1) نفس المرجع، ص 84.

المبحث الثالث: بعض نظريات الأداء**المطلب الأول: نظرية وضع الأهداف Goal setting theory**

هذه النظرية تقول أن العاملين يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد وتأثير ذلك على الأداء ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد.

لابد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى أن لا يكون سهلا جدا وأن لا يكون صعبا جدا بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون. ولا بد أن يكون الهدف محددًا بشكل واضح، ويفضل أن يكون الهدف مرتبطًا بمدة زمنية معقولة مثل عدة شهور أو سنة وليس خمس سنوات ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى إلى أهداف قصيرة المدى.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العاملين معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العاملون لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات، فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بأن الأمانة في إبلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا.

ذلك فإن تحديد أهداف للعالمين بل وحتى على المستوى الشخصي هو من الأشياء المهمة. فمثلا عندي تحديد هدف بتقليل العيوب بمقدار 1% فإن تحقيق ذلك هو شيء يحقق قدر من الإحترام للنفس والمتعة الشخصية.

بالإضافة لذلك فإن وجود أهداف يجعل الكل يلتفت حول هذا الهدف، ولذلك فإن المنظمات تضع أهدافا سنوية تشتمل على قدر من التحسين بحيث يحاول المديرين، والعمال تحقيقها، ويتم بعد ذلك متابعة النتائج والتحقق من مستوى الأداء مقارنة بالأهداف الموضوعه، والأهداف التي يمكن وضعها كثيرة ومختلفة حسب طبيعة العمل، فمثلا قد تضع هدفا لموظفي خدمة العملاء أن يحصلوا على تقييم متوسط من العملاء قيمته من 85% أو أن يكون متوسط زمن خدمة العامل أقل من المتوسط الحالي بـ 10%.

وقد تضع هدفا مثل عدم وجود إصابات في العمل أو تحقيق رقم إنتاج شهري معين. وقد يكون الهدف تقديم أفكار لتطوير العمل بمتوسط فكرة لكل فرد في الشهر، ومن الجيد أن يشترك العاملون في وضع بعض الأهداف فهذا مما يكسبهم إحساسا بالمشاركة وهو ما ينعكس على تحفيزهم لتحقيق الهدف.

المطلب الثاني: نظرية التعزيز (Reinforcement Theory): (1)

عندما تقوم بعمل فيشكرك الناس عليه فإنك تحاول تكرار نفس العمل بعد ذلك توقعاً لرد الفعل الإيجابي، أما عندما يلقي عليك استياء من الآخرين أو عدم اهتمام فإنك لا تحاول بذل مجهود لتكرار نفس العمل مرة أخرى لأن رد الفعل المتوقع سلبي. هذا الأمر يحدث في العمل فإن العامل قد يسلك سلوكاً أو يفعل فعلاً فيجد استحساناً من رؤسائه فهذا يحفزه على تكرار نفس السلوك أو المجهود في المستقبل. وقد تجد نفس هذا العامل قد عمل مع مدير آخر فلالقى منه لا مبالاة أو استياء من هذا العمل، الذي كان يلقي استحسان المدير السابق - فتجده بعد ذلك لا يريد القيام بهذا العمل.

التعزيز بالتعزيز، يعني تعزيز السلوك الجيد عن طريق إيجاد عائد إيجابي نتيجة لهذا السلوك الجيد. هذا التعزيز قد يكون بالشكر أو المدح أو المكافآت المالية أو غير ذلك من أشياء لها قيمة للعامل. وقد تقوم بإضعاف فرص تكرار السلوك أو التصرف غير المرغوب فيه عن طريق المعاقبة بشكل من الأشكال. قد تكون المعاقبة مجرد اللوم أو الحرص على تغيير السلوك أو التحذير الكتابي أو الشفهي أو الحرمان من ميزة أو العقوبة المالية. المعاقبة أو اللوم يجب أن يتم بشكل بناء وعادل وبعقوبة ملائمة وأن يكون التركيز على تحسين الأداء والسلوك وليس على الانتقام من العامل وتوبيخه.

1) Path-goal Theory of Leadership, HOUSE, R J and MITCHELL, T R, Journal of Contemporary Business ,1974 ,P81-94 .

إن التعزيز الإيجابي قد يُغنيينا عن الكثير من التعزيز باللوم والمعاقبة والحرمان من المميزات. لذلك على المديرين الاهتمام بهذا النوع (التعزيز الإيجابي) وخلق الكثير من الفرص للشكر والتقدير والجوائز والمكافآت وما إلى ذلك. لا تنتظر أن يقوم الموظف بعمل يوفر لك آلاف الدولارات أو الدنانير حتى تشكره ولكن قدّر العمل الجيد سواء كان صغيراً أو كبيراً مع اختلاف حجم التقدير. لاحظ الفرق بين مدرسة لا تُكرم سوى الطلبة الأوائل على المدرسة في التعليم ومدرسة تعطي جوائز للمتميزين في كل فصل وفي كل عام وفي كل نشاط وفي كل شهر. إن الطالب يكون محفّزاً ومستمتعاً بالدراسة في المدرسة الثانية، فكذلك الحال في العمل.

هناك أمر مهم نتعلمه من هذه النظرية وهو أن عدم تقدير العمل الجيد قد يؤدي إلى عدم تكراره. فقد تجد العامل يقول: لقد عملت لساعات طوال لكي أكتب هذا التقرير ثم أعطيته للمدير فطرحه جانبا، أو أخذه ولم يقل لي كلمة شكر واحدة. في المرة القادمة سوف أفعل كما يفعل الآخرون فأكتب تقريرا عاديا في ساعة واحدة. وآخر يقول "لقد قمت بأعمال عظيمة كثيرة وتحملت الكثير وعند المكافأة لم يذكرني أحد. لا أدري إن كنت سأقوم بهذا المجهود مرة أخرى لكي يكافأ غيري كل مرة." (1)

لا يمكن أن تتم عملية التعزيز بشكل متواصل بحيث كلما فعل الموظف (العامل) شيئاً نعطينه مكافأة مادية أو معنوية فهذا أمر غير عملي. ولكن التعزيز يتم بشكل متقطع وهذا النقط أو جدول التعزيز له أشكال مختلفة:

التعزيز على فترات ثابتة:

وهذا يعني تعزيز العمل الجيد كل فترة ثابتة فقد تكون هناك مكافأة شهرية للمجهود المتميز، أو الأداء الجيد، وقد يكون مرور المدير على العاملين كل يوم أو أسبوع وشكره للمجتهدين بكلمات مثل "مجهود طيب، رائع" وما إلى ذلك. ولذلك فإن بعض المنظمات تقدم حوافز مادية كل شهر أو اثنين أو ستة أشهر بحيث يزيد هذا

(1) محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة و التنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000، ص 296.

الحافز المادي مع زيادة الأداء. وكذلك عملية تقدير العامل المتميز كل شهر أو سنة وتقدير الأفكار المميزة كل فترة زمنية وهكذا.

التعزيز على فترات متغيرة:

كأن يقوم المدير بتقييم العمل على فترات غير محددة وبالتالي يقدر العمل الجيد أو يكافئ عليه.

التعزيز حسب نسب ثابتة:

وهذا يعني أن تكافئ عمال الإنتاج كلما أنتجوا ألف قطعة مثلاً، أو تكافئ العامل كلما قدم فكرة تم تنفيذها لتطوير العمل أو تكافئ خدمة العملاء على حسب عدد المشاكل التي قاموا بحلها وهكذا.

التعزيز حسب نسب متغيرة:

وهو أن يتم التعزيز حسب تحقيق مستويات من الأداء، ولكنها غير محددة على وجه الدقة مثل التعزيز حسب نسب ثابتة، ولكنها تدور حول رقم متوسط ما. فمثلاً قد تكافئ عمال الإنتاج عندما ينتجون مائة قطعة، ومرة أخرى عندما ينتجون مائة وعشرين ومرة أخرى عندما ينتجون ثمانين.

كل طريقة من طرق جدولة التعزيز لها مميزاتها وعيوبها، فبعضها يحفز بشكل كبير مثل التعزيز حسب نسب ثابتة، وبعضها مثل التعزيز على فترات متغيرة أو نسبة متغيرة يتميز بتأصيل السلوك الجيد بحيث يصبح عادة. وباختصار فإنه يمكن استخدام أكثر من طريقة لتحقيق نتائج جيدة. الحافز المعنوي مثل التقدير والشكر قد يتم على فترات متغيرة. أما الحافز المادي فإن توزيعه على فترات ثابتة له أهمية للعامل حيث يمكنه من تنظيم حياته المادية نوعاً ما. ولكن ذلك لا يمنع وجود حوافز مادية أخرى على فترات غير محددة سلفاً فإن عامل المفاجأة له قيمته.⁽¹⁾

1) www.au.of.mil :strategic leadership and decision making, 24/09/2007

المطلب الثالث: نظرية التوقع، ونظرية آدم.**1- نظرية التوقع Expectancy Theory⁽¹⁾ ونظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory⁽²⁾**

تضع هذه النظرية ما يشبه المعادلة الحسابية لحساب قوة الحافز. هذه النظرية تقول أن الشخص يختار ما يعمل به بناء على قوة الحافز، والتي يقدرها الشخص بناء على صعوبة المهمة أو الهدف، وحجم العائد عليه، وأهميته بالنسبة للشخص نفسه. لذلك فإن الحافز يتوقف على حاصل ضرب ثلاثة عوامل:

التوقع: Expectancy

اعتقاد الشخص بمدى قدرته على تحسين أدائه وتحقيق الأداء المطلوب. فعندما يكون العامل يقوم بعمل ما في أربع ساعات ثم تحدد له جائزة إن أنجز ذلك العمل في ربع ساعة فإنه لن يفكر في المحاولة لأن الأمر بالنسبة له مستحيل. ولكن إن قلت له أن الجائزة ستُمنح لمن ينجز العمل في ثلاث ساعات ونصف أو ثلاث ساعات فإنه قد يفكر جدياً في بذل المجهود لتحقيق هذا الهدف.

هذا التوقع يتأثر كذلك بمقدار تحكم العامل في النتائج بمعنى أنه لا توجد عوامل خارجية خارجة عن إرادته ستمنعه من تحقيق الهدف مثل وجود عيب في الآلة أو الأداة التي يستخدمها. فمثلاً قد تطلب من العامل تحقيق إنتاجية ما في الأسبوع على الرغم من ارتباط الإنتاجية بنوعية المنتج المطلوب وهو ما لا يتحكم فيه العامل، فهذا يجعل العامل يشعر بعدم تحكمه في النتيجة أصلاً.

لا بد أن يكون الهدف واضحاً لكي يستطيع العامل تقدير قدرته على تحقيقه فلا تضع أهدافاً غامضة. فمثلاً: عندما تضع هدفاً لطالب أن يحصل على مجموع يتجاوز الـ 90% فهذا واضح ولكن عندما تقول له سأعطيك جائزة عندما تحصل على أكثر من 90% بشرط حصولك على أكثر من 93% في الحساب وأكثر من 96% في اللغة العربية وبشرط أن يكون ترتيبك لا يقل عن الرابع وأن تحصل

1) Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.

2) حسين حريم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003، ص 262.

على المركز الأول في اللغة الإنجليزية...فهذا هدف يصعب فهمه وتقدير إمكانية حدوثه.

ارتباط الأداء بالعائد: Instrumentality

إن الثقة في أن الشخص سيحصل على العائد بناء على أدائه فعلا، أي الثقة في التزام المؤسسة بالتقييم والمكافأة بناء على أداء كل شخص. إن لم تكن لدى العامل ثقة في الإدارة فإنه سيُشك أن الإدارة ستفي بوعددها وهذا سيقلل من حماسه لتحقيق الهدف.

تقييم العائد: Valence

يعني تقدير الشخص لقيمة العائد بالنسبة له ولأهدافه. فكل شخص تختلف اهتماماته وبالتالي فإن العائد المناسب لشخص قد يكون قليل القيمة في نظر غيره. فهذا يريد مالا، وهذا يريد تقديرا، وذلك يريد تحقيق ذاته. فكلما كان للعائد قيمة كبيرة عند العامل كلما تحفز لهذا العمل. العائد هنا قد يكون ماديا أو معنويا.

ترى هذه النظرية أن العمال يحبون أن يكون أمامهم هدف محدد من مستوى الأداء ليحققوه وأن تحقيق الهدف هو غاية في حد ذاته. فكأن هذه النظرية تبين تحفز العامل لتحقيق هدف محدد، وتأثير ذلك على الأداء، ونظرية التوقع تبين العوامل التي تؤدي إلى التزام العامل بالهدف المحدد. لا بد أن يكون الهدف فيه قدر من التحدي بمعنى ألا يكون سهلا جدا، وأن لا يكون صعبا جدا. بل يكون فيه قدر من الصعوبة لكي يتحفز العاملون له. ولا بد أن يكون الهدف محددًا بشكل واضح. ويفضل أن يكون الهدف مرتبطا بمدة زمنية معقولة مثل: عدة شهور أو سنة، وليس خمس سنوات، ويمكن تقسيم الهدف بعيد المدى لأهداف قصيرة المدى⁽¹⁾.

أظهرت الدراسات فعالية أسلوب تحديد الأهداف وأهمية إعطاء العمال معلومات حول نسبة تحقيقهم للهدف. فعند توفير هذه المعلومات يتحفز العمال لتحسين أدائهم أكثر ولكن عند غياب هذه المعلومات فإنهم يفقدون الحماس. وغني عن الذكر بان

1) www.au.of.mil :strategic leadership and decision making، 24/09/2007

الأمانة في إيلاغ العاملين بنسبة تحقيق الهدف هي مهمة جدا. لذلك فإن تحديد أهداف للعاملين بل وحتى على المستوى الشخصي من الأشياء المهمة.

2- نظرية آدم للعدالة Adam's Equity Theory (1)

ترى هذه النظرية بأن الشخص يقارن بين ما يعطيه لعمله، وما يتلقاه في المقابل من العمل، وبين ما يعطيه غيره، وما يتلقاه، ومن ثم يحدد مدى عدالة المؤسسة. فالموظف عادة ما يقول: إن فلانا قد حصل على تقييم عالٍ أو مكافأة أعلى مني على الرغم من أنه لا يؤدي مثلي ولكنه صديق للمدير أو... قد يحدث العكس أحيانا فيشعر الشخص بأنه قد حصل على أكثر مما يستحق مقارنة بغيره. هذا قد يؤدي بالشخص الذي يشعر بالظلم، أن يقلل من مجهوده في العمل ليقلل من إحساسه بالظلم أي لكي يتساوى المجهود مع المقابل مقارنة بزميله. بالطبع قد لا يفعل الموظف ذلك لكونه يحاول أن يؤدي العمل بأمانة ولكنه يظل غير محفز بل محبطا. أي أن هذه النظرية تعني أن عدم الشعور بالعدالة هو وسيلة تثبيط ومصدر إحباط. لذلك فإن على المؤسسة أن تشعر العامل بالعدالة قدر الإمكان. لاحظ أن المطلوب هو الشعور بالعدالة وليس مجرد العدالة بمعنى أنه لا يكفي أن تعدل ولكن يجب أن يعرف الموظف أن القرارات عادلة لذلك فإن عمليات التقييم لأداء الموظفين لا بد أن تتبع قواعد محددة وأن تتم بقدر كبير من الجدية. هناك نظم كثيرة للتقييم ولا بد من اختيار نظام مناسب واتباعه بدقة. ومن الأمور الجيدة أن تُشرك الموظف في عملية تقييمه أي أن تسمح له بعرض رأيه فقد يوضح حقائق قد تكون قد نُسيبت وقد يساعده ذلك على تذكر أوجه ضعف عنده كذلك. وفي أمور التقييم والترقيات والتدريب والأجازات وكل الأمور المرتبطة بالعاملين يجب وجود نظم وتطبيقها بعدالة وأمانة وعدم محاباة. هذه هي أحد ركائز التحفيز.

(1) حسين حرثيم، مرجع سابق، 2003، ص 262.

نستخلص مما سبق ما يلي: نعتبر العنصر البشري أهم مورد تعتمد عليه أية منظمة، بل محدد رئيسي لأية عملية إنتاج لأن تحقيق أهداف المنظمة لا يتم إلا عن طريق الأفراد، الذين يشكلون القوة المنتجة فيها. إن الأداء يتأثر بعدة عوامل تمنع الوصول إلى الكفاءة والفعالية داخل المنظمة، ومن بين هذه العوامل سياسية، قانونية، اجتماعية وعلى الإدارة الواعية أن تأخذ الاحتياطات اللازمة لما حولها من متغيرات وتتنبأ بتأثيرها، أما داخل المنظمة فتتمثل في النقص في المتطلبات على وقت الفرد والعكس، وقلّة التسهيلات في العمل، وكذلك قلّة التركيبات والتجهيزات، ونقص التعاون بين الأفراد ونمط الإشراف، وعدم استغلال نظام التحفيز وأثره على أداء الفرد.

إن عملية تقييم الأداء عملية تهدف أولاً إلى قياس ما تم انجازه من قبل المنظمة خلال فترة زمنية محددة مقارنة بما تم التخطيط له، كما أن تقييم الأداء يتطلب خطوات متعددة تعتمد على عدد من المؤشرات والمعايير التي تساعد في تحديد أوجه القصور أو الانحراف، وطرق علاجها على المدى القصير وال المدى البعيد.

لقد تطرقت بعض النظريات للأداء من جوانب مختلفة فمنها من ركزت على الأهداف التي يسعى العمال لتحقيقها من خلال إشراكهم في وضعها، ومنها من ركزت على تعزيز التقوية بين المسؤولين والعمال، وذلك بالتحفيز المتنوع المادي والمعنوي، ولكن ليس بالشكل المتواصل بحيث كلما فعل الموظف شيئاً نعطيّه مكافأة فهذا أمر غير معقول، وتكلمت أخرى على قوة الحافز بحيث يختار العامل ما يعمله بناء على قوة الحوافز والتي يقدرها حسب صعوبة المهمة أو الهدف وحجم العائد عليه وأهميته للعامل نفسه.

الفصل الخامس

الإطار الميدانية

الفصل الخامس: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

المطلب الثاني: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز

المبحث الثاني: مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة

المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

المبحث الثالث: العينة والمنهج والتقنية المتبعة والبيانات الشخصية

المطلب الأول: العينة ومواصفاتها والمنهج

المطلب الثاني: التقنية المتبعة والبيانات الشخصية

الخلاصة

*

بعد تناولنا في الإطار النظري لموضوع ظروف صناعة القرار وعلاقتها بأداء المنظمة، سنتطرق في الإطار الميداني إلى الدراسة الميدانية في مؤسسة سونلغاز بالجلفة، وذلك عن طريق عرض لمحة عامة عن المؤسسة، نشأتها وتنظيمها والتعرف على مصلحة الموارد البشرية بها التي سنتحصل من خلالها على المعلومات الخاصة بالدراسة، ومستعنيين في ذلك بأدوات الدراسة من استبيان وملاحظة غير مباشرة مع الموظفين، التي ستسهم في إثراء الموضوع والتأكد من الفرضيات التي إقترحناها.

إن شركة سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، وتكمن مهامها الرئيسية إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. ويسمح لها قانونها الأساسي الجديد بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولأسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج.

الفصل الخامس: تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز)

المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

لقد لعبت سونلغاز على الدوام دورا مهما في التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. ومساهمتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية ترقى إلى مستوى برامج الإنجاز الهامة في مجال الإنارة الريفية، والتوزيع العمومي للغاز، التي سمحت برفع نسبة التغطية من حيث إيصال الكهرباء إلى أكثر من 97% ونسبة توغل الغاز إلى ما يفوق 43% في شتى مناطق الوطن .

إن سونلغاز العازمة على القيام بالمزيد وبشكل أفضل، قد جندت على الدوام تمويلات هامة من أجل تطوير وتعزيز المنشآت الكهربائية والغازية. وبالنسبة إلى الفترة 2005-2010، فقد وضع برنامج استثماري استثنائي موضع التنفيذ بغية رفع قدراتها الإنتاجية الخاصة بالكهرباء، وتكثيف شبكتها الناقلة للكهرباء والغاز وجعلها أقوى والعمل على تحسين و تحديث خدماتها الموجهة إلى زبائنها كذلك.

*

وتطمح شركة سونلغاز إلى المستقبل القريب أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على مواجهة المنافسة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل المتعاملين الخمسة، التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الأول: نشأة المؤسسة

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الإهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر. كان الهدف الإستراتيجي متمثلا في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، رايس حميدو حاليا بالجزائر، ورفيزف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج الزيتون... وغيرها. وكان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تنقسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوربون Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليبي Levy في قسنطينة. تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16، الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

1 - شركة "كهرباء وغاز الجزائر" والطاقة الكهربائية⁽¹⁾

بمجرد إنشاء شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، حددت السلطات الاستعمارية هدفا متوسط المدى، يرمي إلى تجهيز الجزائر بتجهيزات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى. وتقرر في نهاية سنة

1 (رحال سليمان، "الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الإقتصادي للمؤسسة العمومية الإقتصادية الجزائرية"، مجلة التواصل للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 5، سبتمبر 1999م.

*

1947، إنشاء خط قمة للتبادل ذي 150 كيلو فولط، يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها. كان على مساره أن يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي. وكان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات 60 كيلو فولط و 90 كيلو فولط لتتصل بهذا الخط الرئيس في انتظار إنجاز الربط البيئي الأول ذي 90 كيلو فولط مع تونس والذي تحقق في عام 1956. بلغ عدد المشاركين في سنة 1959، 573 000 مشتركاً (كهرباء) و 167 000 (غاز) من بين مجموع بلغ عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن. عشية الاستقلال في سنة 1962، كان العنصر الأوروبي يمثل 87% من مجموع المشتركين.

2 - شركة كهرباء وغاز الجزائر (الطاقة الغازية)

وبدا الإهتمام بالغاز ابتداء من التنمية الصناعية الثقيلة. بالفعل وعلى الرغم من وفرة الحديد الخام في منطقة الونزة، لم يتمكن النعدين من الاستقرار في بونة (عنابة) بسبب عدم توفر الفحم الحجري بكميات كافية. وعلى ضوء الشروع في استغلال احتياط الصحراء، كان على الصناعات المعدنية أن تتطلق لتوفر ما قيمته مليون طن من الحديد الصلب سنويا، لكن وجود الموارد الغازية لم يكن كافيا لإنشاء صناعة حقيقية. وكان لا بد من التوصل إلى إدماج ملائم لأسعار تكلفة تنافسية. كما أن استعمال الغاز كان مرتبطا بتنظيم مسبق للنقل، الذي يتطلب استثمارات يصعب جعلها ذات مردودية. بالإضافة إلى أن ظرف حرب التحرير الوطني كان يطرح مشكلا كذلك، وعلى العموم، فحتى مع هذه الاكتشافات والآفاق التي تفتح في ميدان الغاز، فإن شركة "كهرباء وغاز الجزائر"، باعتبارها مؤسسة عمومية وطنية لديها وسائل مالية وتقنية قليلة، لا يمكنها أن تدعي أنها قادرة على التكفل بجميع المبادرات التي تتطلبها المعطيات الطاقوية الجديدة. وخلال الحقبة الاستعمارية، كان الغاز يصنع انطلاقا من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في مصنع الحامة. وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة. مع التأميم الذي جرى في 1947، شرعت شركة "كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بالتكفل بتجديد تجهيزات أحد عشر مصنعا تشتغل بالغاز واقعة في مستغانم، وأورليان فيل (الشلف)،

*

وقسنطينة، وفيليب فيل (سكيكدة)، وبونة (عنابة). وقامت كذلك ببناء وحدتين أخرتين في وهران/سانت هيبير، والجزائر/جسر قسنطينة، وذلك من أجل تموين مدن سيدي بلعباس والبليدة. لكن اكتشاف الغاز في عام 1956 سيغير معطيات الميزان الطاقوي ويسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

المطلب الثاني: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز (*)

1 - تحدي الخلاف 1962م:

كان على سونلغاز التي كانت تسمى : كهرباء وغاز الجزائر عند الإستقلال، أن تواجه الذهاب الجماعي للإطارات الفرنسيين. وكان من الحتمي ضمان الاستخلاف والمساهمة بذلك في امتلاك التحكم في أداة أساسية لتحقيق السيادة الوطنية. ينبغي أن نعلم أنه عشية استقلال الجزائر، كان مجمل تعداد موظفي EGA مكونا من حوالي خمسة آلاف (5000) عون دائمين ومؤقتين، وأربعة آلاف وستمئة وثلاثة وثلاثون ألفا (4633) موظفا مرسما في سنة 1959.

كان القليل جدا من الجزائريين موجودين في المستويات المختلفة للمؤسسة. وكان أكبر عدد منهم بين أعداد الأعوان المؤقتين، أو أنهم كانوا محصورين في مناصب العمل الثانوية، وفي معظم الأحيان في الوظائف الشاقة، كما هو الأمر في مصانع الغاز. وكان هناك بعض الجزائريين في الإدارة لكن بأعداد قليلة جدا، حيث من بين مائتان وخمسة وتسعون (295) مهندسا وإطارا، لم يكن هناك أي جزائري. ولا يزال وصول أول مهندس جزائري عالقا في أذهان القدماء الذين اعتبروا ذلك حدثا لا ينسى. وهكذا، فقد احتل شخص واحد منصب مهندس، وكان ذلك في سنة 1956، كان يسمى مصطفى بن قدور. الذي وظف في المديرية الجهوية للجزائر العاصمة. مما لا شك فيه أن الجهد المشترك لمسؤولي الخلية الاقتصادية للهيئة التنفيذية المؤقتة آنذاك، التابعة لفدرالية عمال الكهرباء و الغاز بالاتحاد العام للعمال الجزائريين ، قد

(*) تمكنا من تلخيص المراحل التاريخية للمؤسسة من خلال مجموعة من المقابلات التي تمت مع عدد من أعضاء المؤسسة والذين باشرنا العمل منذ تاريخ 1962م إلى غاية توجيهه للتقاعد.

*

مكن من إرسال شبان جزائريين حاملين لشهادات ممن تخرجوا على التو من الجامعات و المدارس الكبرى الأجنبية - وأغلبهم إطارات من منظمة الأتحاد العام للطلبة الجزائريين ، وهو الفرع الجامعي لجبهة التحرير الوطني ، للتكوين بالإضافة إلى عمال EGA. وهذا الجهد هو الذي مكن من ملء الفراغ الذي كان سيتركه الذهاب الجماعي للإطارات الأوروبية. وهكذا تم التكفل أولا باستعادة المهمة الإدارية، مع ترقية جزائريين إلى مناصب رئيس مصلحة على مستوى الجزائر العاصمة وهران وقسنطينة. أما المهام التقنية، فقد تبين أنها أصعب للمراقبة لنقص التقنيين. كان لا بد من ضمان الاحتفاظ بجزء من موظفي الاستغلال، الذين كانوا فرنسيين بصفة أساسية، ثم اللجوء إلى توظيف مهندسين جدد وأعوان التحكم ووضعهم في تزواج على المناصب إلى غاية التوصل إلى جعل المراقبة الحقيقية ممكنة من قبل الجزائريين.

2 - الفترة ما بين 1962- 1969 م:

تمثلت الأعمال الأكثر استعجالا خلال هذه المرحلة الانتقالية بالتوازي مع التزام ضمان استمرار الخدمة، في استرجاع قائمة المشتركين، وإعادة تكوين مخططات المنشآت والشبكات، والإسراع في التوظيف والتكوين في جميع المجالات، مع إعطاء الأولوية للتوظيف التقنية، وكذا العودة بمستوى استهلاك الطاقة إلى ما كان عليه في 1962. بالفعل، على المستوى التجاري كان يجب ضمان تسيير المشتركين الجدد. أما فيما يتعلق بالخرائط، كان من الضروري الاعتماد على ذاكرة العمال القداماء ورؤساء الأشغال لإعادة تكوين هذه الخرائط. وفيما يخص مجال المورد البشري، بلغ التوظيف أوجه. وبالإضافة إلى ذلك، كان لا بد من تكوين العمال، وأعوان المراقبة والإطارات في المجال التقني وفي المجال التجاري والإداري والمالي كذلك، وعلى سبيل الإشارة، فإن هذه الفترة هي التي عرفت إنشاء المدرسة التقنية للبلدية التي كونت من 1962 إلى 1971 ما يفوق 2500 عون. هذا من جهة ومن جهة أخرى، انهار استهلاك

*

الطاقة خلال الفترة الممتدة بين 1962 إلى 1967 كلها. ونظرا لاختيارات السياسة الطاقوية الاستعمارية، فقد كان 87 % من زبائن شركة "كهرباء وغاز الجزائر" أجنب. وبعد المغادرة الجماعية لهؤلاء عرف الاستهلاك المنزلي انخفاضا قدر بحوالي 33 % خلال عامين، ولم يبلغ المستوى الذي كان عليه في 1961 إلا بعد سبع سنوات. وكذلك الأمر بالنسبة للاستهلاك المرتفع الضغط HT الذي سجل بدوره انخفاضا بلغ 22%، وذلك بسبب الظروف الإقتصادية السيئة آنذاك. وكان انخفاض استهلاك الغاز أكثر حدة، إذ قارب نسبة 88%، وتم الإبقاء على هذه الوضعية دون تقاوم إلى غاية 1968.

شهد الاقتصاد الوطني آنذاك انطلاقة بطيئة جديدة، وتبع التهرب هذه الوتيرة المحتشمة. وتمت كهربية 75 مركزا تضم 15000 بيت في سنة 1970، كانت نسبة الكهربية في ذلك الوقت لا تتعدى 38% من الأسر الجزائرية.

3 - إنشاء شركة سونلغاز 1968م:

لقد تم إنشاء سونلغاز وفقا للأمر رقم 69 - 59، المؤرخ في 28 جويلية 1969 (الصادر في الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969) المتضمن حل شركة "كهرباء وغاز الجزائر EGA وإنشاء الشركة الجديدة المتمثلة في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز".⁽¹¹⁾ ويندرج هذا النص في إطار تدابير تأميم القطاعات الحيوية للاقتصاد الوطني وهي العملية التي انطلقت في 1966، بل قبل هذا التاريخ بالنسبة لبعض القطاعات. لكي ولتستطيع سونلغاز المساهمة في بناء هيكل اقتصادية وطنية، حدد لها الأمر السالف ذكره مجال تدخل واسع جدا. ومنح لها المادتان 4 و7 على الخصوص احتكارا كليا لإنتاج الكهرباء والغاز المصنعين ونقلهما وتوزيعهما واستيرادهما وتصديرهما. وحولت لها جميع ممتلكات شركة "كهرباء وغاز الجزائر" سابقا. في 1969، سونلغاز قد أصبحت مؤسسة ذات حجم كبير بلغ عدد

(1) الأمر التنفيذي رقم 69-59، المؤرخ في 28 جويلية 1969، الصادر عن الجريدة الرسمية رقم 63 بتاريخ 1 أوت 1969م.

*

موظفيها حوالي 6000 عون. وأصبحت تمون حوالي 700000 زبون. ومنذ تنصيبها، اهتمت الشركة، بالإضافة إلى تركيب وصيانة التجهيزات المنزلية التي تشتغل بالكهرباء أو بالغاز، بترقية استعمال الغاز الطبيعي والكهرباء في القطاعات الصناعية والصناعات التقليدية والاستعمالات المنزلية.

4 - المخطط الوطني للكهربة 1977م:

بذلت جهود قليلة في عهد شركة "كهرباء وغاز الجزائر" باتجاه غالبية المواطنين الجزائريين الذين كانوا يعيشون في الأرياف، وحتى تجاه مواطني المدن. وهكذا، فإن الكهرباء الريفية من 1947 إلى 1961 لم تمس سوى 450 مركزا ريفيا وحوالي ألف مزرعة من مزارع المعمرين. بقي نشاط الكهرباء الذي تم استرجاعه في 1965، متواضعا إلى غاية 1969، وذلك نظرا لضعف وسائل الإنجاز. ولم تعرف الكهرباء أوجها الحقيقي إلا في 1970. وشرعت الجزائر منذ منتصف السبعينيات، في تنفيذ مخطط وطني طموح للكهربة، يرمي إلى تحسين ظروف معيشة سكان المناطق الريفية بالتوازي مع ضمان تنمية متنافسة للفضاء الريفي.

جرت عملية واسعة لإحصاء عام للمراكز الريفية غير المكهربة، مع تقدير مادي ومالي للأشغال الواجب إنجازها. ومس هذا البرنامج الذي صادقت عليه الحكومة جميع ولايات الوطن البالغ عددها آنذاك 31 ولاية. وتم بموجبه تزويد مليون ومائتان وخمسين ألف (1250000) أسرة مجموعة في 13 662 قرية، بالكهرباء والغاز بفضل هذا البرنامج، بالإضافة إلى الرفاهية المترتبة عن توفر الكهرباء ذات الاستعمال المنزلي في أي وقت، سمحت الكهرباء الريفية بتقليص النزوح الريفي عن طريق تثبيت السكان واستصلاح أراضيهم الفلاحية عن طريق ضخ المياه، وحفظ الأدوية في مراكز العلاج الريفية، وتطوير الخدمات والحرف الصغيرة والوصول إلى مصادر الثقافة والاستفادة من الإعلام من خلال الإذاعة والتلفزيون وغيرهما. سمح تجسيد هذا المشروع برفع نسبة الكهرباء إلى نسبة 96 % في سنة

*

1996، وبلغت نسبة 98 % حالياً، في الوقت الذي لم تبلغ فيه سوى 34 % في سنة 1970. أعطت الخبرة التي نحتت خلال العقود الثلاثة الأخيرة من الكهرباء الريفية، لسونلغاز مهارة أكيدة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وسمحت لها بالحصول على موظفين أكفاء في هندسة المشاريع وإدارتها.

5 - سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC 1991: (1)

تغير سونلغاز طبيعتها القانونية لتصبح مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC)، طبقاً للمرسوم التنفيذي رقم 91 - 475 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز. أكد المرسوم التنفيذي رقم 95 - 280 المؤرخ في 17 سبتمبر 1995، الطبيعة القانونية لسونلغاز بصفتها مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري. وضعت سونلغاز تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة ومنحت لها الشخصية المعنوية مع تمتعها بالاستقلال المالي. أخذاً بعين الاعتبار الإصلاحات الاقتصادية وآفاق تطوير المؤسسة ذات الطابع الصناعي والاقتصادي، حددت المهام المنوطة بسونلغاز إدارياً بكيفية واسعة، وذلك للسماح لهذه المؤسسة بلعب دور محرك في تطوير الاقتصاد الوطني. في نجد في هذا الإطار أربعة (04) أنواع تتمثل فيما يلي:

- مهمة تسمح بممارسة احتكار إنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها وكذا التوزيع العمومي للغاز.
- مهمة صيانة المنشآت والتجهيزات المرتبطة بهذه النشاطات وتجديدها.
- مهام ذات طابع تجاري (مساعدة الزبون، بيع وتركيب الآلات، أخذ مساهمات، إنشاء فروع... وغير ذلك).

- مهام الدراسات الهندسية والتطوير (في الجزائر وفي الخارج).

1) المرسوم التنفيذي رقم 91-75 المؤرخ في 14 ديسمبر 1991، المتضمن تحويل الطبيعة القانونية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

*

6 - إنشاء الفروع المحيطة:

لم يكن قرار ترقية بعض النشاطات المندمجة داخل سونلغاز إلى فروع اختيارا متعمدا. بل كان بديلا أملاه الظرف الاقتصادي السائد آنذاك، والمبني على قوانين المنافسة والقدرة التنافسية الجديدة، إن التأقلم مع هذه البيئة الجديدة يتطلب بالضرورة إعادة التمركز حول مهنها القاعدية وإعادة هيكلة نشاطاتها الملحقة. وهكذا بادرت سونلغاز بطرح تفكير يتناول هذا المشكل. ومكن هذا التفكير من التوصل إلى قرار إدخال تغييرات بالنسبة لطرق تسيير هذه النشاطات، التي يقدر بأنها ليست إستراتيجية، وتنظيمها، أدت هذه الدراسة إلى إنشاء مؤسسات جديدة مستقلة من الناحية القانونية عن سونلغاز، مكلفة بميادين النشاطات المحيطة.

رأت تسعة فروع النور في أول جانفي سنة 1998. ويتعلق الأمر بما يلي:

- فروع مكلف بصيانة التجهيزات الصناعية، MEI.
- ثلاثة فروع مكلفة بتصليح المحولات TRANSFO وسط، الشرق والغرب.
- فرع مكلف بأشغال الطباعة SAT nfo.
- أربعة فروع مكلفة بصيانة وخدمات العربات MPV : الجزائر، قسنطينة، وهران، وورقلة.

7 - القانون الجديد المتعلق بالكهرباء والغاز 2002م:

لقد أتى القانون الجديد الصادر في 2002، المتعلق بالكهرباء وبتوزيع الغاز عن طريق القنوات ليُلغي الاحتكار الذي كرسه الواقع الممارس حتى الآن من قبل سونلغاز. وذلك بفتح قطاع الكهرباء والغاز للمنافسة، باستثناء ما تعلق بنشاطات النقل الذي له طابع الاحتكار الطبيعي. وهكذا، فإن قسم إنتاج الكهرباء صار مفتوحا للاستثمار الخاص، الوطني والأجنبي. لذلك، منحت رخص لبناء واستغلال محطات توليد الكهرباء لأطراف أخرى، سواء كانت الكهرباء المنتجة موجهة للتسويق أو للاستهلاك الذاتي من وجهة نظر التسيير، ستكون شبكة نقل الكهرباء خاضعة للاستغلال والصيانة والتطوير من

*

قبل متعامل يدعى مسير شبكة نقل الكهرباء، وهو أحد فروع سونلغاز. فيما يتعلق بقيادة نظام الإنتاج - النقل، سيضمنها متعامل آخر يسمى: متعامل النظام. وفي خطوة أخيرة، ينص القانون على إنشاء متعامل سوق الكهرباء. وفيما يتعلق بالغاز، فإن مجموع هذه الوظائف سيكون مضمونا من طرف متعامل واحد يتمثل في مسير شبكة نقل الغاز. وهكذا فإن جزءا من الزبائن الذين يدعون المؤهلين، سيكون لهم الحق في اختيار ممنوهم. ويمكنهم التفاوض معه بحرية حول السعر وكميات الطاقة. يمكن أن يكون الموردون سواء منتجين أو موزعين أو أعوانا تجاريين. أما باقي الزبائن، الذين يدعون غير المؤهلين، فسيستمر تموينهم من قبل المؤسسة التي تحوز على امتياز التوزيع في المنطقة المعنية. وستحتفظ سونلغاز، باعتبارها المتعامل التاريخي، بامتيازاتها في المناطق التي تنشط فيها حاليا. تستوجب مجموع هذه الاختيارات بالضرورة مبدأ آخر، هو مبدأ وصول الغير إلى شبكات نقل وتوزيع الكهرباء والغاز، وذلك قصد تمكين التوريد المباشر للزبائن المؤهلين من طرف الموردين ويتم ضمان ضبط كل هذا الجهاز من قبل هيئة مستقلة وذاتية التسيير تسمى لجنة ضبط الكهرباء والغاز (CREG)، والتي تتمثل مهمتها في السهر على السير التنافسي الشفاف لأسواق الكهرباء والغاز، في مصلحة المستهلكين ومصلحة المتعاملين على حد سواء.

8 - سونلغاز شركة ذات أسهم جوان 2002:

تم استغلال أكبر في التسيير بموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في أول يونيو سنة 2002، المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة -سونلغاز - شركة مساهمة -⁽¹¹⁾ تحولت سونلغاز من مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري إلى شركة مساهمة تحوز الدولة رأسمالها. وهذا الانتقال تمليه ضرورة قيام سونلغاز بتكليف نفسها للتلائم مع القواعد الجديدة

(1) القرار الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في 1 يونيو سنة 2002 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز - سونلغاز شركة مساهمة.

*

لتسيير القطاع التي أوجبها القانون ولاسيما انفتاح الأعمال والأنشطة وولوج باب المنافسة، وإمكانية اللجوء إلى التساهمية الخاصة من ناحية. ومن ناحية أخرى فإن هذا القانون الأساسي الجديد يخول للمؤسسة استقلالية أكبر ويسمح لها بأن تمارس مسؤولياتها كاملة. إن تحديد هدفها الإجتماعي ليفتح لها أفقا جديدة، وزيادة على أنشطتها المعتادة من إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعه وكذلك الغاز، توفرت لسونلغاز إمكانية العمل والتدخل في العلانية تجاه قطاع المحروقات، والقيام على العموم بممارسة أعمال خارج الجزائر. ويشرف على تسيير سونلغاز شركة مساهمة جمعية عامة ومجلس إدارة، ويديرها رئيس مدير عام.

المبحث الثاني: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة.

المطلب الأول: تعريف بمؤسسة التوزيع الكهرباء بالجلفة

1 - تعريف بالمؤسسة:

تعتبر مديرية الجلفة حاليا من بين المديريات التابعة لسونلغاز توزيع الوسط S.P.R والكائن مقرها بالبلدية، وفيما سبق كانت مركزا تابعا للمدية تأسس سنة 1977 ليستقل سنة 1980 حيث أصبح مركزا مستقلا يغطي قطاع الولاية، وبظهور التنظيم الجديد في جويلية 2004 أعطي استقلالية أكثر، و تحول من مركز إلى مديرية، وبذلك أصبحت تحتل موقعا استراتيجيا هاما. وتقوم المديرية بتسيير الكثير من الزبائن في شبكات الكهرباء، وشبكات الغاز سواء في الشدة المنخفضة أو المتوسطة، يسيرون بتعداد عمالي بلغ 388 عامل موزعين كالتالي:

*

جدول رقم(4): توزيع العمال

عمال التنفيذ	عمال التحكم	الإطارات
65	247	76 عامل

- الإطارات: 76 عامل.

- التحكم: 247.

- التنفيذ: 65.

مهام مؤسسة التوزيع بالجلفة:

- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن.

- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.

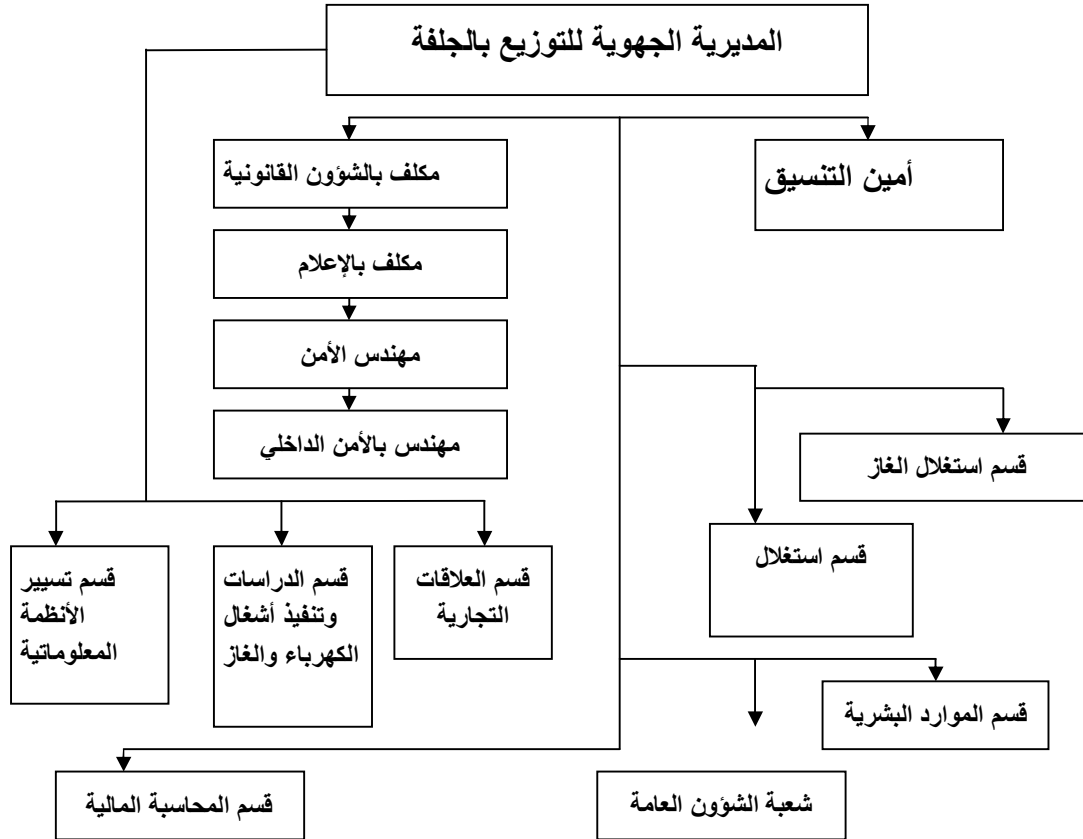
- استمرارية توزيع الكهرباء والغاز.

- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.

*

2 - الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

الشكل رقم (27): الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة (1)



1 المصدر: قسم الموارد البشرية بمؤسسة سونلغاز.

المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة

يوجد على مستوى مؤسسة سونلغاز الجلفة عدة أقسام تربط بينها علاقة تكامل تتمثل في:

1- مدير المديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة:

وهو المشرف الأول على تسيير المؤسسة، يعين بمرسوم يتمثل دوره في تسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة، وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويعين الموظفين، ويتولى اتخاذ الإجراءات اللازمة لحسن سير المؤسسة والتنسيق للمجمل للأعمال الإدارية ومراقبتها.

2- الأمانة:

تتكون من كتابة المديرية تقوم بعمل السكرتارية وهي حلقة وصل بين المدير والموظفين والعمال.

3- المكلف بالشؤون القانونية:

يتمثل في المحامي الذي يتكفل بكل قضايا المؤسسة وأمورها القانونية، ويمليها في المحكمة.

4- المكلف بالإتصالات:

يقصد بالإتصالات التي تكون بين المؤسسة وهيئات أخرى مثل: الولاية ومفتشية الضرائب أو لقاءات أو ندوات يقوم بها شخص يمثل المؤسسة نيابة عن المدير.

5- مهندس الأمن:

وهو المكلف بالقيام بدراسة شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل: وضع عمود كهرباء في مكان المناسب.

6- مكلف بالأمن الداخلي:

مهمته توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

7- قسم العلاقات التجارية D.R.C:

لها أهمية كبيرة نظرا لعلاقتها بالأقسام الأخرى وتقوم بمهام تسييرية وتقنية ونجد على مستوى هذا

القسم:

أ- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.

- فوج ترقية المبيعات.

ب- مصلحة الزبائن: نجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج:

- فوج الفاتورة والضغط المنخفض لزبائن العاديين (A.D) والإدارات (F.SU).

- فوج الفاتورة للتوتر والضغط المتوسط.

- فوج تغطية الديون.

8- قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال D.E.E.T: لهذا القسم مهام تقنية فهو يستقبل طلبات الدراسات رفقة

الملف من طرف قسم العلاقات التجارية فنقوم بمعاينة الموقع والدراسة ثم إنشاء التقويم اللازم للعملية

ويضم هذا القسم:

*

مصلحة تسيير الإستثمارات:

لها مهام تقنية وأخرى تسييرية فهي تستقبل الأوامر بتنفيذ الأشغال، وتقوم بفتح المناقصات أمام المقاولين ويتم اختيار المقاول الذي يقدم أقل تكلفة لإتمام الأشغال وعند نهايتها تتولى هذه المصلحة على مستوى قسم الفواتير إعداد الفاتورة النهائية للمقاول، ويتم دفع 95% من الفاتورة كضمان لمدة سنة.

9- قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية D.G.S.I:

تقوم بإصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الإستهلاك الجديدة غاز وكهرباء بتحديد الإستهلاك الفعلي بطرح القديم من الجديد. ويتم على مستوى هذا القسم إعداد فاتورة المبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الإتصال بالمديرية العامة بمنطقة التوزيع.

10- قسم استغلال الغاز D.E.G:

هو قسم تقني يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ونجد في هذا القسم:

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز.

- فرع الخرائطية.

- تسيير المنشآت (G.D.O).

ويضم ثلاث مصالح هي:

- مصلحة مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

11- قسم استغلال الكهرباء:

هو قسم يقوم بدراسات الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

*

- استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية.

- تسيير المحولات الكهربائية.

- فرع الخرائطية.

ويضم أيضا ثلاث مصالح هي:

- مصلحة تقنيات مسعد.

- مصلحة عين وسارة.

- مصلحة الجلفة.

12- قسم الموارد البشرية:

يقوم هذا القسم بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال (تكوين

وترقية وتأمينات) بالإضافة إلى ذلك السهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة وتهتم:

- متابعة المستخدمين.

- معالجة الرواتب.

- تحرير شهادات العمل عند طلب العامل، وتحديد العطل.

13- قسم الشؤون العامة S.A.G :

يقوم هذا القسم بتأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات و منشآت المؤسسة وتسيير حضيرة

السيارات، ويضم فريقين هما:

● فريق حضيرة السيارات: وتهتم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود.

● فريق الأشغال العامة: ويهتم بتسيير تأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

*

المبحث الثالث: العينة والمنهج، والتقنية المتبعة، والبيانات الشخصية.

يتناول هذا المبحث منهج الدراسة الذي استخدمه الباحث وحدودها وبين فيه مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات .

المطلب الأول: العينة ومواصفاتها، والمنهج، وحدود الدراسة.

نذكر من القضايا التي تفرضها منهجية البحث العلمي، أن يستقر الباحث من خلال بحثه على تحديد الكيفية الملائمة لإختيار عينات البحث، على إعتبار أن العينة تمثل مجتمع البحث أو جمهور البحث، أي جميع مفردات الظاهرة التي يدرسها الباحث، أو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة البحث. (1) وبما أن مجتمع البحث محدود التعداد ارتأينا إجراء الحصر الشامل لموظفي مديرية التوزيع لبلدية الجلفة، حيث يتشكل مجتمع البحث من ثلاث فئات من الموظفين (الإطارات وأعوان التحكم وأعوان التنفيذ). تم توزيع الاستبيانات على عدد 235 موظفا واسترجاعها بطريقة مباشرة، وكان عدد الاستبيانات المستردة (205) استبيانا من بينها (13) استبيانه غير صالحة للتحليل الإحصائي، وبذلك أصبح عدد الاستبيانات الصالحة للتحليل (192) استبيانه بنسبة (81.70%) من الاستبيانات الموزعة على مفردات مجتمع الدراسة، كما يتضح من الجدول رقم (5) الموالي.

1 (رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارساته العملي -، دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000، ص 305.

*

جدول رقم(5): توزيع أداة الدراسة⁽¹⁾

عدد الاستبيانات	التوزيع	العائد	الفاقد	المستبعد	النهائي
المجموع	235	205	30	13	192
النسبة	%100	%87.23	%12.77	%5.53	%81.70

المنهج المتبع:

إن أي موضوع في علم الاجتماع يحتاج إلى منهج Méthode معين، واختيار المنهج يتم على أساس الموضوع خاصة ما يتعلق بالإشكالية والميدان لأن الطرق والمناهج تختلف باختلاف مواضيع البحث والأهداف المراد تحقيقها. ويعرف المنهج بأنه: "الطريقة التي يتبعها الباحث في دراسة المشكلة لاكتشاف الحقيقة".⁽²⁾

وبناء على موضوعنا المتعلق ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة، فقد استعنا بالمنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف في الأساس إلى فهم ظاهرة و موضوع الدراسة، إذا هذا الأخير لا يعتمد على مجرد الوصف بل يتعداها إلى عملية لاحقة في تفسير وتحليل البيانات المختلفة، التي سنقوم بها في

1) الجدول من إعداد الباحث.

2) عمار بوحوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص99.

*

تفسير وتحليل البيانات المختلفة التي قمنا بجمعها. وهذا بغية استخلاص النتائج حول موضوع الدراسة من الوصف والكشف والاستطلاع، وقد اعتمدنا على هذا المنهج من خلال الوقوف على واقع عملية صناعة القرار داخل المنظمة، وذلك للتعرف على الطريقة التي يتم بها معالجة الإشكال الذي يقع أثناء صنع القرار قبل إتخاذ القرار الصائب .

حدود الدراسة

يطلب من الباحث في إعداد خطة بحثه بيان حدود دراسته، وما يدخل في نطاقها على شكل إطار عام ملزم بالتقيد به طواعية ولا يحق له تجاوزه ، فأهمية ذكر حدود البحث أو الدراسة مهم جدا للباحث ، لما لها من أهمية في التركيز على أهداف معينة، طوال إجراء البحث، وجمع البيانات، وتفسيرها والتوصل إلى نتائج معينة، كما ينبغي أن تتمحور حدود الدراسة حول مشكلة البحث قيد الدراسة بأبعادها التالية : (1)

المجال البشري: تقتصر الدراسة على موظفين من الإطارات وأعاون تحكم وأعاون تنفيذ للعام 2013/2014. بتعداد 235 فردا.

1- المجال المكاني: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز لبلدية الجلفة .

2- المجال الزماني: تم تطبيق الدراسة ميدانيا من بداية شهر مارس إلى غاية نهاية شهر جويلية للعام 2013/2014.

3- الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة على معرفة ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة من خلال ما يلي:

✚ مشاركة العاملين في صناعة القرار.

✚ نمط القيادة المتبع.

✚ نظام المعلومات المتبع.

(1) العجيلي سررر وعياد أمطير، البحث العلمي وأساليبه وتقنياته، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002، صص 48-49.

*

✚ الظروف الفنية والمادية.

المطلب الثاني: التقنية والبيانات الشخصية.

✓ التقنيات المتبعة:

يتوقف نجاح البحث في تحقيق الأهداف على الاختيار الأنسب للأدوات الملائمة للحصول على البيانات والجهد الذي يبذله الباحث في تمحيص هذه الأدوات وجعلها في مستوى الكفاءة.

- تعتبر الاستمارة: **le questionnaire**

من أكثر الأدوات المستعملة لجمع البيانات والمعطيات في البحوث الاجتماعية، فهي بكل بساطة نموذج يظهر مجموعة أسئلة توجه إلى أفراد من اجل الحصول على معلومات حول الموضوع. ويعرف الباحثان جمال زكي وسيد ياسين الاستمارة بأنها نموذج يضم مجموعة من الأسئلة التي توجه إلى الأفراد قصد الحصول على بيانات معينة⁽¹⁾. والاستمارة وسيلة قائمة بذاتها نستعين بها لجمع البيانات بطريقة سريعة، وعن أسئلة محددة، ومن مجموعة كبيرة من الأفراد.

دامت مدت تصميم الاستمارة ثلاثة أشهر من أول شهر فيفري 2013 إلى أواخر شهر أفريل من نفس السنة، حيث قام الباحث بتصميم استمارة البحث وطرح الأسئلة الخاصة بالفرضيات، وتقسيمها إلى أقسام تتضمن البيانات المطلوبة في البحث، وقد استعملنا في بحثنا هذا استبياناً في تجميع البيانات والمعلومات وهي تقنية أساسية في دراستنا وتتكون من ثلاثة محاور هي :

أ - بيانات تخص المبحوثين: تتعلق بمعلومات حول السن والجنس والحالة المدنية والمستوى التعليمي

وأخيراً لغة العمل.

1 (جمال زكي وسيد ياسين، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1962، ص 229.

*

ب - المحور الثاني: مؤشرات كل من مشاركة العاملين ونمط القيادة ونظام المعلومات والظروف الفنية والمادية في المنظمة ويضم 33سؤالاً موزعة كالآتي:

1- البيانات الديمغرافية. (من السؤال 1 إلى 6)

2- الظروف الفنية والمادية. (من السؤال 7 إلى 11)

3- نظام المعلومات. (من السؤال 12 إلى 15)

4- نمط القيادة. (من السؤال 16 إلى 21)

5- مشاركة العاملين (من السؤال 22 إلى 28)

6- الأداء في المنظمة(من السؤال 29 إلى 39)

تم إجراء دراسة إختبارية عُرضَ من خلالها الإستبيان على 20 فرداً من مجتمع الدراسة للتعرف على درجة وضوح عبارات الإستبيان و إستيعاب مضامينه.حيث تم على ضوء ذلك تعديل صياغة بعض العبارات وحذف بعضها الآخر ليتخذ الإستبيان شكله النهائي كما هو موضح في الملحق،ثم أجرى الباحث عليها اختباراً كائياً² للتأكد من وجود علاقة تربط بين متغيرات بحثه.

- المقابلة: interview

تعد المقابلة إحدى أدوات الرئيسية في جمع البيانات، وأكثر الوسائل شيوعاً وفاعلية في الحصول على البيانات الضرورية في الدراسات الاجتماعية. وغالباً ما تبدو المقابلة الشخصية بالنسبة للشخص العادي مسألة في غاية البساطة لكنها في الواقع مسألة فنية تتجاوز مجرد اللقاء بأفراد، تطرح عليهم بعض الأسئلة تتعلق بموضوع معين،⁽¹⁾ لأنها تحتاج ذكاء وحتى يحتاج الباحث ما يحتاجه من البيانات

1 (ثريا تيجاني، وسائل التغيير الاجتماعي ومؤشراته في الجزائر، ط1، شركة دار الأمة لطباعة والنشر، برج الكفان، الجزائر، 2013، ص154.

*

الضرورية لبحثه. ومن حيث الشكل فهي متنوعة منها مقابلة فردية، ومقابلة جماعية، ومقابلة استقصائية مقترنة بملاحظة، وتعرف المقابلة أيضا بأنها: "تفاعل لفظي يتم عن طريق موقف مواجهة يحاول فيه الشخص القيام بالمقابلة أن يستثير معلومات أو آراء أو معتقدات شخص آخر أو أشخاص آخرين للحصول على بعض البيانات الموضوعية (1) المقابلة مدرجة في قائمة الملاحق.

- الملاحظة:

تعتبر الملاحظة من أقدم أدوات البحث العلمي في جمع البيانات، التي لا تقتصر على مجرد الحواس، بل تستعين بأدوات علمية دقيقة للقياس. فهي عموما مشاهدة دقيقة للظاهرة ما مع استخدام طرق الدراسة التي تناسب طبيعة الظاهرة. (2) واستعنا بالمقابل الغير مباشرة كوسيلة أخرى نعتمد عليها للتقرب أكثر من الظاهرة المراد دراستها كما هي في الواقع، وذلك من خلال زيارتنا التي سنقوم بها للمؤسسة، ومن أجل الوصول إلى البيانات واكتشاف ما يدور في المؤسسة، وسلوك العمال، وسلوك القيادة، وتسجيل كل ما يحدث داخل المؤسسة واستقنا من تلك المعلومات التي كانت تبدو لنا بسيطة للوهلة الأولى وأصبحت ركيزة أساسية اعتمدنا عليها في تحليل البيانات.

- الإحصائي (spss):

اختلفت الآراء حول الإحصائي هل هو منهج كبقية المناهج الأخرى أم أسلوب يساعد الباحث في جمع المعلومات. ويستعمل هذا الأسلوب لترتيب البيانات المتحصل عليها من الميدان في شكل جداول بسيطة ومركبة، أي تحويل المعطيات الكيفية إلى معطيات إحصائية كمية، ثم تحليلها وتفسيرها بصفة كمية ودقيقة تجعلنا نتقادي الأحكام الذاتية، والوصول إلى نتائج علمية وموضوعية من خلال التعامل مع الأرقام

1 (صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، ط 1، دار العلوم النشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004، ص 135

2 (ثريا تيجاني، المرجع نفسه، ص 155،

*

النسبية.بعد ذلك تم ترميز بيانات الاستمارة ثم إدخالها في الحاسب الآلي عن طريق برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية والذي يرمز له اختصارا بـ: SPSS.

✓ البيانات الشخصية:

1 - توزيع أفراد العينة حسب السن والجنس:

الجدول رقم(6):توزيع أفراد العينة حسب السن

النسبة	التكرار	السن
%27.1	52	[30-20]
%47.9	92	[41-31]
%18.7	36	[52-42]
%6.3	12	[63- 53]
%100	192	المجموع

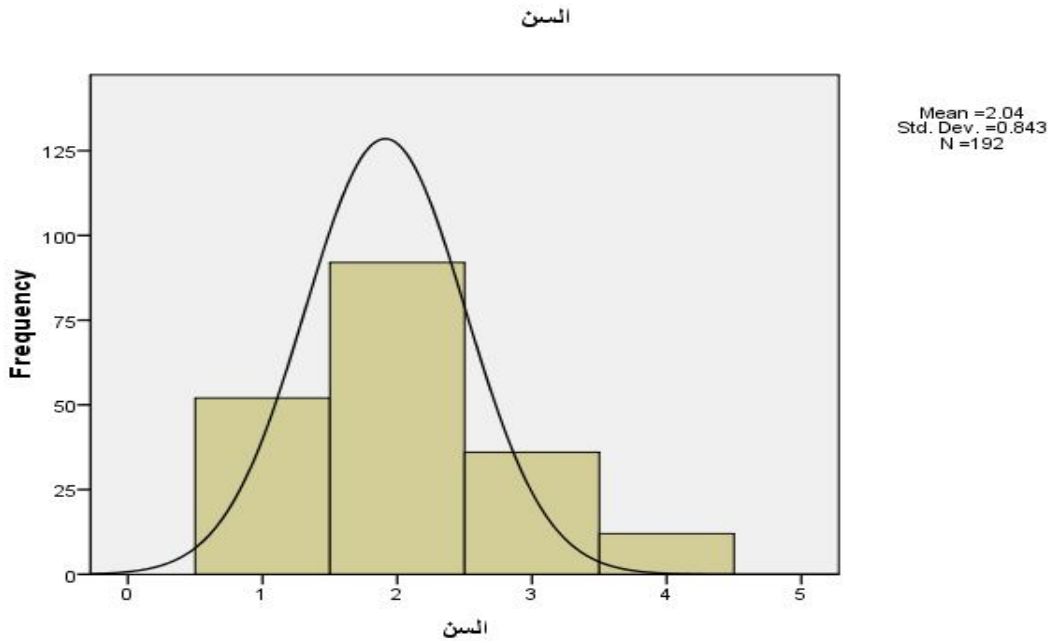
يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (6) توزيع الأفراد حسب السن، أن غالبية أفراد العينة بنسبة 47.9% من الفئة العمرية (41،31) وبتكرار 92، مقابل 27.1% من الفئة العمرية (30،20) وبتكرار 52، كما نجد نسبة 18.7% من الفئة العمرية (52،42) وبتكرار 36، وأخيرا نجد نسبة 6.3% من أفراد العينة أعمارهم من 53 فما فوق و بتكرار 12.

*

نستطيع أن نلاحظ مما سبق أن غالبية أفراد العينة من فئة الشباب الذين تتراوح أعمارهم ما بين [20،41] سنة، وهذا راجع للإستراتيجية المعتمدة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة في استقطاب هذه الفئة بالذات باعتبارها الفئة الأكثر عطاء والأكثر تحملا للعمل،ويمكن أن تساهم بفعالية في معالجة المشاكل التي تعترض استمرارية التنظيم،ويمكن أن تسهم بفاعلية في معالجة المشاكل التي تعترض ديمومة العمل داخل المؤسسة،كما أن الشباب لديهم القوة والقدرة على تحمل أعباء العمل.ولو جمعنا نسبة هذه الفئة لوجدناها في حدود 75% وهذا ما يساعد في استقرار وثبات العمل.

إن طبيعة الوظائف في المؤسسة السالفة الذكر تقتضي السرعة والانتباه وشدة الذكاء والكفاءة العالية،زد على ذلك أنها تعمل على إتاحة فرص العمل للفئة الأصغر سنا من أجل استمرار الإطار طوال مدة التوظيف.

يمثل الشكل (28): توزيع أفراد العينة حسب السن.



*

الجدول رقم(7):توزيع أفراد العينة حسب الجنس

النسبة	التكرار	الجنس
%72.9	140	الذكر
%27.1	52	الأنثى
%100	192	المجموع

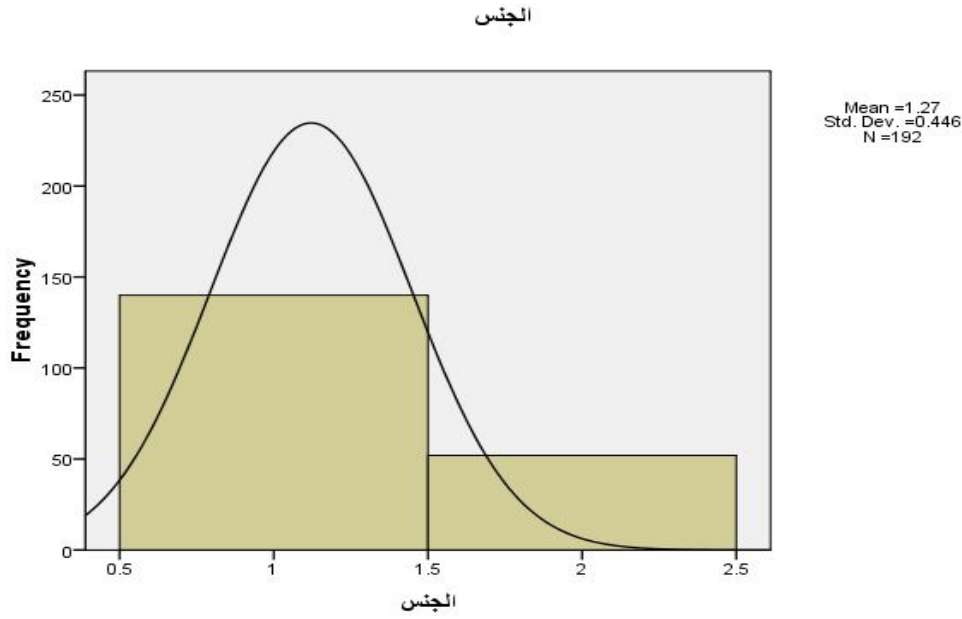
يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (7) توزيع الأفراد حسب الجنس أن غالبية المبحوثين

الذكور وعددهم 140 وبنسبة %72.9 بينما عدد الإناث 52 بنسبة %27.1

نستنتج من هذا التباين أن العنصر النسوة، ما زال غائبا عن التمثيل الحقيقي في هذه المؤسسة، شأنه شأن باقي المؤسسات والإدارات في هذه المنطقة، وخاصة في أقسام المصالح التي تتطلب الجهد العضلي والفكري معاً، والتي تعتمد عليه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة ولإعتبارات أخرى مازالت سائدة رغم تطور المنطقة وازدياد الكثافة السكانية، مثل عادات وتقاليد المنطقة التي لا تحب عمل المرأة كثيراً، فما بالك بالعمل خارج مكان الإقامة.

*

يمثل الشكل (29): توزيع أفراد العينة حسب الجنس.



2 - توزيع أفراد العينة حسب الخبرة والمؤهل العلمي:

الجدول رقم (8): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة

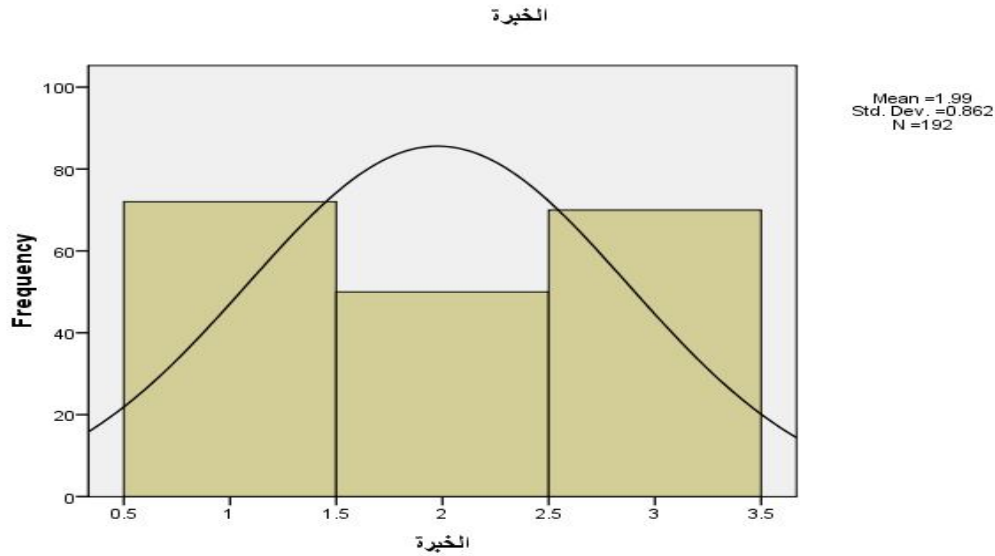
النسبة	التكرار	الخبرة
%37.5	72	أقل من 5 سنوات
%26.0	50	من 5 إلى 10 سنوات
%36.5	70	أكثر من 10 سنوات
%100	192	المجموع

*

يتبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم(8) توزيع الأفراد حسب الخبرة أن الفئة الأقل من 5 سنوات من الخبرة كانت بالنسبة 37.5% بتعداد تكراري 72، تليها الفئة الأكثر من 10سنوات خبرة بنسبة 36.5% بتعداد 70، وأما الفئة المحصورة بين 5 و 10 سنوات خبر كانت بالنسبة 36.5% وبتعداد 50.

نستنتج أن عامل الخبرة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز، له دور فاعل في تسيير دواليب الإنتاج والتحكم في التكنولوجيا الحديثة، وهذا بالنسبة عالية في تعداد العمال فوجود داخل المصلحة الواحدة تنوع بين ذوي الخبرة، وحديثي العمل وأصحاب الخبرة الطويلة يكسبهم الإحتكاك، وتبادل المعلومات والتوعية والإرشاد والتدريب والمهارات المكتسبة لتحسين أدائهم.

يمثل الشكل(30): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.



*

الجدول رقم (9): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي

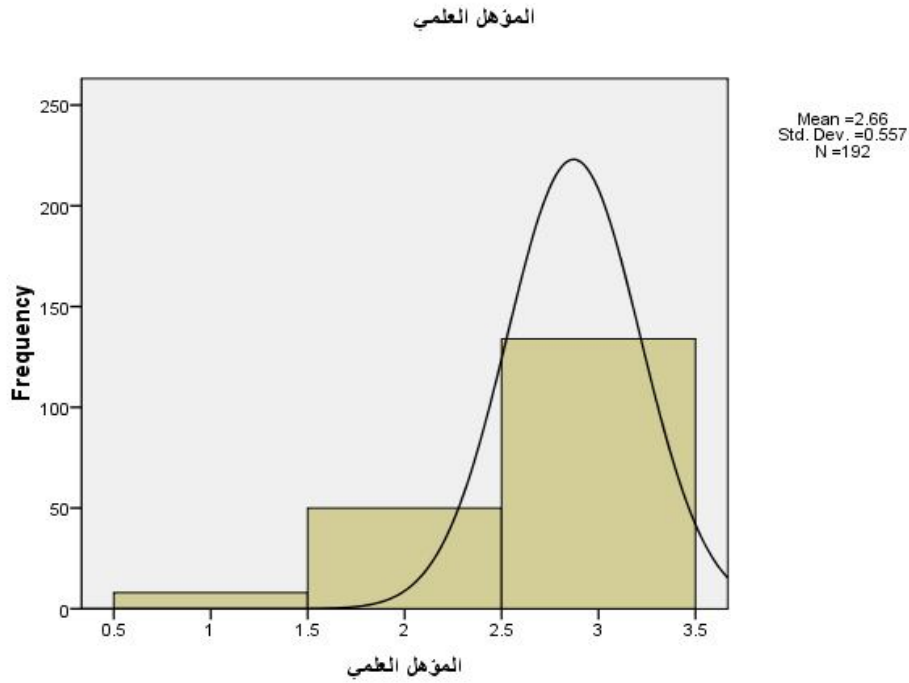
النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
4.2%	8	المتوسط
26.0%	50	الثانوي
69.8%	134	الجامعي
100%	192	المجموع

نجد من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (9) توزيع الأفراد حسب المؤهل العلمي أن أعلى نسبة من المبحوثين ومقدرة بـ: 69.8% من ذوي المستوى الجامعي بتعداد 134 ،مقابل 26.0% من ذوي التعليم الثانوي بتعداد 50، تليها نسبة 4.2% من المبحوثين ذو مستوى متوسط بتعداد 8 .

يتضح من خلال الجدول أن جل عمال هذه المنظمة من حاملي شهادة التعليم العالي والثانوي، وهذا بنسبة 95.8% ، وهذا يدل على حرص إدارة المؤسسة والإهتمام بالكفاءة العلمية للعمال لديها، أو الوافدين إليها وترقيتها و تأطيرها لمواكبة التحديات الداخلية والخارجية من تنافس وفرض وجودها الإقتصادي. فالمؤهل العلمي يتيح لأصحاب القرار أخذ فكرة عن العمالة لديهم، ومدى تحكمها للمهام الموكلة إليهم، وتحملهم بعض المسؤولية.

*

يمثل الشكل (31): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي.



3 - توزيع أفراد العينة حسب الرتبة ولغة العمل:

الجدول رقم (10): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة

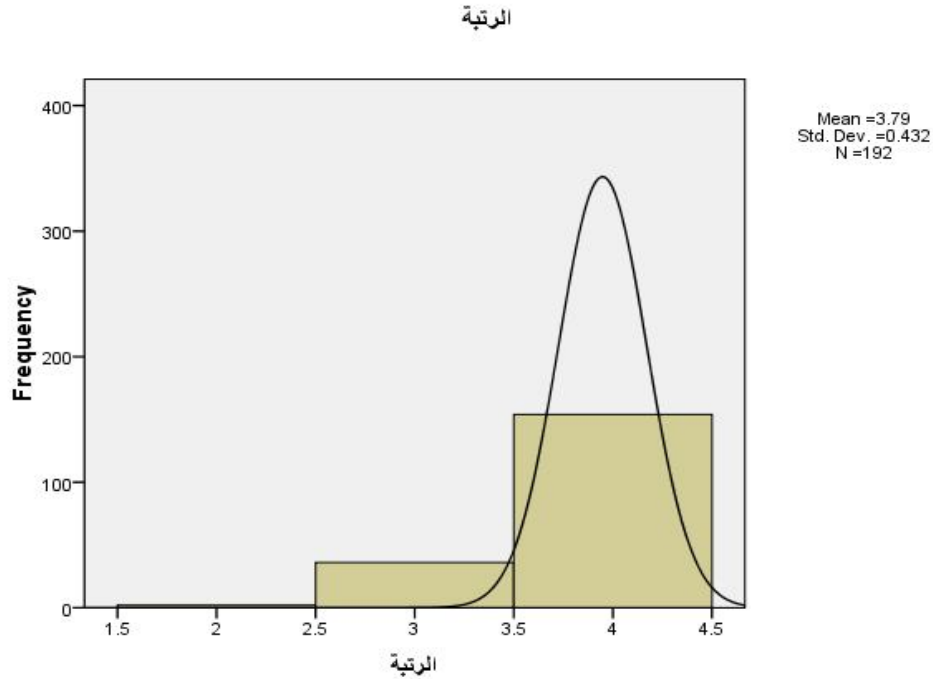
النسبة	التكرار	الرتبة
%1.0	2	نائب مدير
%18.8	36	رئيس مصلحة
%80.2	154	موظف
%100	192	المجموع

*

نجد من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (10) توزيع الأفراد حسب الرتبة أن غالبية العمال هم موظفون بنسبة 80.2% وبتعداد تكراري 154 مقابل 18.8% هم رؤساء مصالح بتعداد 36 تليها نسبة 1.0% تمثل نائب مدير ومدير .

يتضح لنا من هذا الجدول أن جل عمال العاملين في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط هم موظفون، وهذا أمر عادي لأن أقسام المصالح و ورشات الصيانة والمكاتب، بها موظفين يقع على عاتقهم جل العمل ويتلقون الأوامر والتوجيهات من المستوى الأعلى لهرم التنظيم .

يمثل الشكل (32): توزيع أفراد العينة حسب الرتبة.



*

الجدول رقم(11):توزيع أفراد العينة حسب لغة العمل في المنظمة.

النسبة	التكرار	لغة العمل
%18.8	36	العربية
%14.6	28	الفرنسية
%62.5	120	اللغتين معا
%1.0	2	لغة أخرى
%3.1	6	اللغتين معا- لغة أخرى
%100	192	المجموع

يظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول رقم (11) توزيع الأفراد حسب لغة العمل أن 62.5%

بتعداد تكراري 120 يحسنون اللغتين معا، مقابل 18.8 يحسنون اللغة العربية فقط وتعدادهم 36، في حين

نجد 14.6% وتعدادهم 28 يتقنون اللغة الفرنسية جيدا، تليها نسبة 3.1 يحسنون اللغتين مع لغة أخرى، وفي

الأخير 1% متمكونون من لغات أخرى غير اللغات المعتادة.

*

من خلال النتائج السابقة نستنتج أن النسبة الكبيرة الموجودة بمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالجلفة يتقنون اللغتين معا، هذا راجع لطبيعة العمل الذي يعتمد على المعلومة باللغة الأجنبية بنسبة كبيرة في المعاملات الإدارية، وهذا لا يمنع من وجود فئة من العمال اجتهدت أكثر لكسب لغات أخرى. إما من التعليم العالي أو المثابرة الذاتية أو عن طريق الدورات التربصية للعمال وهذا ما جعل المؤسسة تقوم بعصرنة وسائل عملها ووسائل اتصالها داخل التنظيم ومع القطاعات الأخرى وطنيا، كل هذا مكنها من استقطاب الكفاءات العالية التكوين للتوظيف.

تعرضنا في هذا الفصل التطور الذي عرفته مؤسسة سونلغاز في الجزائر ومساهماتها في تجسيد السياسة الطاقوية الوطنية، وقد عرفت مراحل تطور مستمرة امتدت من سنة 1947-2002. تم خلالها تطوير هذا القطاع الإستراتيجي الذي عرف صعوبات في بداية الإستقلال سوى على الصعيد تسيير المنشآت أو استرجاع قائمة المشتركين وهذا ما جعل الدولة الجزائرية تسرع في استقطاب اليد العاملة و التكوين والتوظيف في جميع المجالات، و بمرسوم رقم 69-59 المؤرخ في جويلية 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، التي بذلت جهودا لإصال الكهرباء والغاز للمدن والأرياف ورفع من قوة الطاقة الكهربائية من نسبة 34% سنة 1974 إلى نسبة 98% حاليا، مما يوحى بالقدرة التي اكتسبتها المؤسسة من مهارة في مجال الدراسات والبرمجة والإنجاز، وفي أول جانفي 1998 رأت تسعة فروع النور منها ما هو مكلف بالصيانة والتجهيز أو تصليح المحولات وأخرى خدمة العربات، وبموجب المرسوم الرئاسي رقم 195-02 المؤرخ في 1-06-2002 تحولت سونلغاز إلى شركة مساهمة، وهذا الإنتقال تملبه الضرورة لتتكيف مع القواعد الجديدة لتسيير القطاع والمنافسة، وهذا القانون يعطيها استقلالية أكبر وتمارس مسؤولياتها كاملة.

*

تعتبر مديرية التوزيع بالجلفة التابعة لسونلغاز الوسط S.P.R أعطيت استغلال أكثر وتحولت من مركز إلى مديرية، و عرفت طفرة مميزة في خدماتها إذا تعلق الأمر بالزبون المتعامل معها أو مع هيئات محلية مثل : الولاية أو مفتشية الضرائب.أو بتسيير المراكز وذلك بتدبير إجراءات الأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال.

الباحث وضع منهج الدراسة الذي استخدمه وحدودها وبين فيه مجتمع وعينة الدراسة وأداة جمع البيانات والإجراءات التي استخدمت للتحقق من صدقها وثباتها وإجراءات تطبيق الدراسة والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة البيانات والمعلومات، وتحليل البيانات الشخصية لعينة البحث.

الفصل السادس

الفصل السادس: الإطار الميداني

الفصل السادس: تحليل معطيات الفرضيات.

المبحث الأول: الظروف المتعلقة بالأداء في المنظمة.

المطلب الأول: علاقة الظروف الفنية والمادية بالأداء في المنظمة الجدول رقم (12 إلى 19).

المطلب الثاني: علاقة الظروف الفنية والمادية بالأداء في المنظمة الجدول رقم (20 إلى 27).

المبحث الثاني: نظام المعلومات والأداء في المنظمة.

المطلب الأول: علاقة نظام المعلومات بالأداء في المنظمة الجدول رقم (28 إلى 34).

المطلب الثاني: : علاقة نظام المعلومات بالأداء في المنظمة الجدول رقم (35 إلى 41).

الخلاصة

الفصل السادس: تحليل وتفسير نتائج الدراسة.

المبحث الأول: دراسة وتحليل معطيات الفرضيات.

المطلب الأول: علاقة الظروف الفنية والمادية بالأداء في المنظمة من الجدول (12 إلى 19).

الجدول رقم(12): مؤشرات جمع المعلومات لصناعة القرار وعلاقتها بالأداء(العمال للأنشطة)

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		أداء العمال
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وسائل جمع المعلومات
%9.4	18	%1.0	2	%7.3	14	%1.0	2	الانترنت
%7.3	14	%4.2	8	%3.1	6	%0	0	الحاسوب
%16.7	32	%2.1	4	%12.5	24	%2.1	4	المعلومات الشفوية
%13.5	26	%4.2	8	%9.4	18	%0	0	الوثائق الورقية
%11.5	22	%1.0	2	%5.2	10	%5.2	10	المعلومات الشفوية، الوثائق الورقية
%14.6	28	%1.0	2	%7.3	14	%6.3	12	الحاسوب، الوثائق الورقية
%1.0	2	%0	0	%1.0	2	%0	0	الأنترانات، الحاسوب
%4.2	8	%0	0	%3.1	6	%1.0	2	الأنترانات، الوثائق الورقية
%11.5	22	%1.0	2	%8.3	16	%2.1	4	الحاسوب، المعلومات الشفوية، الوثائق الورقية
%4.2	8	%0	0	%3.1	6	%1.0	2	الأنترانات، الحاسوب، المعلومات الشفوية، الوثائق الورقية، الأنترانيت
%4.2	8	%0	0	%2.1	4	%2.1	4	الأنترانات، الحاسوب، المعلومات الشفوية، الوثائق الورقية
%1.0	2	%0	0	%0	0	%1.0	2	الأنترانيت، الحاسوب، الوثائق الورقية
%1.0	2	%1.0	2	%0	0	%0	0	الأنترانيت، المعلومات الشفوية
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

N=192 ddl=24 $k^2=75.613$ (المحسوبة) $k^2=36.415$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول (12) أن قيمة $k^2 = 75.613$ وهي أكبر من k^2 الجدولية و المقدرة بـ: (36.415) وكذلك من خلال درجة المعنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة الإفتراضية $\alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 وتقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار ورأي العينة اتجاه أداء العمال، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 62.5% من تكرار العينة ترى أن أداء العمال أداء متوسط عند نقل المعلومة بطريقة شفوية وذلك من خلال النسبة التي ظهرت بـ: 12.5%، وتتعدم هذه النسبة عند 0% أثناء نقلها بالحاسوب والإنترانيت والمعلومات الورقية، ثم تليها نسبة 21.9% للذين يرون أن أداء العمال أداء جيد وذلك عند جمع المعلومات بطريقة الحاسوب والوثائق الورقية بنسبة 6.3% وتتعدم النسبة أثناء نقلها بالإنترنت والمعلومات الشفوية وبنسبة 0%. وأخيرا نسبة 15.6% للذين يرون أن أداء العمال أداء ضعيف وذلك من خلال رؤيتهم بأن جمع المعلومات يعتمد على الحاسوب والوثائق الورقية بنسبة 4.2%. وبنسبة 0% إذا استعملت كل الوسائل لجمع المعلومة.

لقد أظهر التحليل الإحصائي أن نقل المعلومات المتعلقة بصناعة القرار جاءت مرتبة كالتالي: الاعتماد على المعلومة الشفوية ثم تليها الورقية ثم تليها أخيرا المعتمدة على الحاسوب. ونستنتج من ذلك أن للتفاعل دور كبير في نقل المعلومة، التي تساهم في صناعة القرار فالمعلومة المنقولة عن طريق الأشخاص تترك صدى كبيرا لدى متخذي القرار أكثر من المعلومة الموثقة، والتي تفتقد التفاعل أو التي تأتي من عمليات حسابية خاطئة، زد على ذلك أن المعلومة الشفوية متعددة المصادر وتعطي متخذي القرار الصور الممكنة للأسباب الناتجة عن المشكل المطروح للوصول إلى الحلول الناجعة، وهذا لا ينقص من أهمية الوسائل السابقة، لكن نرى دائما أن المسؤولين رغم حصولهم على المعلومات الموثقة إلا أنهم يسعون للمزيد من الوقت للإستماع للأشخاص المرتبطين بالمؤسسة داخليا أو خارجيا للإستفادة من تجاربهم، أو الحصول على المعلومات الصحيحة منهم مباشرة للمساهمة في حل المشكلة واتخاذ القرار الصائب بأقل تكلفة وفي أسرع وقت.

الجدول رقم(13):مؤشرات وسائل جمع المعلومات والتزام العمال بأوقات العمل

المجموع		لا أحد ملتزم		بعضهم		أغلبهم		الإلتزام العمال بأوقات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وسائل جمع المعلومات
%9.4	18	%0	0	%7.3	14	%2.1	4	الانترنات
%7.3	14	%1.0	2	%5.2	10	%1.0	2	الحاسوب
%16.7	32	%2.1	4	%11.5	22	%3.1	6	المعلومات الشفوية
%13.5	26	%1.0	2	%11.5	22	%1.0	2	الوثائق الورقية
%11.5	22	%0	0	%3.1	6	%8.3	16	المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية
%14.6	28	%1.0	2	%8.3	16	%5.2	10	الحاسوب،الوثائق الورقية
%1.0	2	%0	0	%1.0	2	%0	0	الانترنات،الحاسوب
%4.2	8	%0	0	%3.1	6	%1.0	2	الانترنات،الوثائق الورقية
%11.5	22	%0	0	%7.3	14	%4.2	8	الحاسوب،المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية
%4.2	8	%0	0	%4.2	8	%0	0	الانترنات،الحاسوب،المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية،الانترانيت
%4.2	8	%0	0	%2.1	4	%2.1	4	الانترنات،الحاسوب،المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية
%1.0	2	%0	0	%0	0	%1.0	2	الانترانيت،الحاسوب،الوثائق الورقية
%1.0	2	%1.0	2	%0	0	%0	0	الانترانيت،المعلومات الشفوية
%100	192	%6.3	12	%64.6	124	%29.2	56	المجموع

N=192 ddl=24 $k^2=79.491$ (المحسوبة) $k^2=36.415$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر:من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول (13) أن قيمة $k^2 = 79.491$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (36.415)، وكذلك من خلال الدرجة المعنوية sig=0.000، وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 وبالتالي نقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار ورأي العينة في الإلتزام بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع

المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 64.6% من تكرار العينة ترى أن بعض العمال ملتزمون بأوقات العمل عند نقل المعلومات بطريقة شفوية أو عن طريق الوثيقة وذلك من خلال النسبة التي ظهرت بـ: نسبة 11.5%. وتتعدم هذه النسبة عند استعمال الأنترانيت والحاسوب ثم تليها نسبة 29.2% التي يرى أغلبهم أنهم ملتزمون بأوقات العمل، وذلك عند نقل المعلومات بطريقة شفوية والوثائق الورقية بنسبة 8.3%، وأخيرا نسبة 6.3% للذين يرون أن لا أحد يلتزم بأوقات العمل، وذلك من خلال رؤيتهم بان وسائل جمع المعلومات يعتمد فقط على المعلومات الشفوية بنسبة 2.1%.

لقد أظهر التحليل الإحصائي أن نقل المعلومات المتعلقة بصناعة القرار جاءت مرتبة كالتالي: الإعتماد على المعلومات الشفوية، تليها الورقية، ومنه نستنتج أن الإلتزام بأوقات العمل لدى العمال يكون أكثر تأثرا عندهم، عندما تصلهم المعلومات مباشرة من الإدارة العليا أو الإدارة الوسطى. وتكون هنا رسالة المعلومة صدى عندهم، وبالتغذية العكسية يحدث الشيء نفسه عندما يحس الموظف أن باستطاعته نقل الإنشغالات التي تواجه عمله أو قسم من أقسام الإدارة بشكل معلومات شفوية أو مكتوبة للهيئة المشرفة عليه. ويقل هذا الإلتزام بالعمل عندما تتعدد وسائل نقل المعلومات عند جمعها، فيحدث ارتباك في تطبيقها أو يشعر الموظف بالعبء الملقى على عاتقه فتحدث له صدمة نفسية تجعله يقصر في أداء واجبه المهني، والذي تكون له انعكاسات خطيرة على المؤسسة على المدى القريب والمتوسط.

الجدول رقم(14):مؤشرات وسائل جمع المعلومات والإلتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها.

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		الإلتزام بإنجاز المهام الموكلة إليهم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وسائل جمع المعلومات
%9.4	18	%0	0	%6.3	12	%3.1	6	الانترنات
%7.3	14	%0	0	%4.2	8	%3.1	6	الحاسوب
%16.7	32	%0	0	%11.5	22	%5.2	10	المعلومات الشفوية
%13.5	26	%2.1	4	%10.4	20	%1.0	2	الوثائق الورقية
%11.5	22	%0	0	%6.3	12	%5.2	10	المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية
%14.6	28	%2.1	4	%8.3	16	%4.2	8	الحاسوب،الوثائق الورقية
%1.0	2	%0	0	%1.0	2	%0	0	الانترنات،الحاسوب
%4.2	8	%0	0	%3.1	6	%1.0	2	الانترنات،الوثائق الورقية
%11.5	22	%0	0	%5.2	10	%6.3	12	الحاسوب،المعلومات الشفوية، الوثائق الورقية
%4.2	8	%0	0	%4.2	8	%0	0	الانترنات،الحاسوب،المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية،الانترانيت
%4.2	8	%0	0	%1.0	2	%3.1	6	الانترنات،الحاسوب،المعلومات الشفوية،الوثائق الورقية
%1.0	2	%0	0	%0	0	%1.0	2	الانترانيت،الحاسوب،الوثائق الورقية
%1.0	2	%1.0	2	%0	0	%0	0	الانترانيت،المعلومات الشفوية
%100	192	%5.2	10	%61.5	118	%33.3	64	المجموع

N=192 ddl=24 $k^2=81.295$ (المحسوبة) $k^2=36.415$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر:من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (14) أن قيمة $k^2 = 81.295$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (36.415) وكذلك من خلال الدرجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ،وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار ورأي العينة في التزام العمال بإنجاز المهام في مواعيدها، ويظهر من خلال جدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبت 61.5% من تكرار العينة ترى أن بعض العمال ملتزمون بإنجاز المهام عند نقل المعلومات بطريقة شفوية، وذلك من خلال النسبة التي ظهرت بـ: 11.5% تليها نسبة 33.3% يرى أغلبها الإلتزام بإنجاز المهام في مواعيدها، وذلك حين يتم جمع المعلومات بطرق مختلفة باستعمال الحاسوب والمعلومات الشفوية والإستعانة بالوثائق الورقية بنسبة 6.3% وأخير انسبة 5.2% ترى أن لا أحد يلتزم بإنجاز المهام الموكلة إليه في مواعيدها وذلك من خلال رؤيته بأن جمع المعلومات يعتمد على الحاسوب والوثائق الورقية بنسبة 2.1% .

وجدنا من خلال التحليل الإحصائي أن نقل المعلومات المتعلقة بصناعة القرار جاءت مرتبة كالتالي: الإعتداد على المعلومات الشفوية، تليها المعلومات الورقية وعلى هذا الأساس نستنتج أن التفاعل بين الأشخاص مع مجموعة المعلومات المكتوبة أهم وسيلة معتمدة في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة، لتحفيز الموظفين على الإلتزام بالمهام الموكلة إليهم، لأنها نتاج عملية طويلة من جمع معلومات، وتحليلها، وتصنيفها، وترتيبها للوصول إلى القرار السليم، الذي بموجبه يسهل السير الحسن ويؤدي بمقتضاه العمال مهامهم بكل فاعلية، ويشعرهم بالولاء للمؤسسة ورضاهم عن الرؤساء وهذا ما سينعكس على أدائهم ورفع من قدرات الإنتاج والخدمات لدي زبائننا.

الجدول رقم(15): قاعات الإجتماع و أداء العمال للأنشطة و المهام المنوطة بهم.

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى أداء العمال للأنشطة قاعة الإجتماعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%62.5	120	%7.3	14	%36.5	70	%18.8	36	نعم
%37.5	72	%8.3	16	%26.0	50	%3.1	6	لا
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=13.755$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (15) أن قيمة $k^2 = 13.755$ وهي أكبر من k^2 الجدولية المقدره بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001، وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قاعات الإجتماع لصناعة القرار، ورأي العينة حول مستوى أداء العمال للأنشطة و المهام المنوطة بهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 62.5% ترى أن أداء العمال للأنشطة متوسط موزع كالاتي: نسبة 36.5% ترى وبنعم أهمية قاعة الإجتماعات المناسبة لصنع القرار مقابل نسبة 26.0% لا ترى لها أهمية لأداء الأنشطة. فيحين نسبة 21.9% من العمال أداءهم جيد للأنشطة موزعة كالاتي: نسبة 18.8% من العمال وبنعم، حينما تتوفر قاعات الإجتماع المناسبة مقابل 3.1% يرون عكس ذلك، وفي الأخير النسبة 15.6% ترى أداء العمال أداء ضعيفا للأنشطة و المهام موزعة كالاتي: نسبة 8.3% لا يرون أن وجود قاعات مناسبة يزيد من أدائهم للأنشطة و المهام، مقابل نسبة 7.3% ترى وبنعم وجود القاعات له أهمية للأداء في المنظمة.

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن وجود قاعات الإجتماع عند إتباع مراحل صناعة القرار ومن ثم اتخاذه له أهمية قصوى لدى صناع القرار، وهذا ما أيدته النسبة العالية من عينة المبحوثين بنسبة 62.5% لما لها من تأثير

نفسى وتفاعلي بين العمال. حيث أن جودهم داخل قاعة بها كل اللوازم الضرورية من تأنيث، وإنارة، وتهوية، وتقنيات اتصال، وتحليل المعلومات، يعطي للمشاركين حركية الحوار ويقلل من الصراع، ويبث فيهم روح التعاون في حل مشكلات التنظيم.

الجدول رقم (16):قاعة الإجتماع لحل المشاكل المطروحة في الوظيفة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		المشاكل المطروحة في الوظيفة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%62.5	120	%4.2	8	%31.1	60	%27.2	52	قاعة الاجتماعات المناسبة
%37.5	72	%8.3	16	%12.5	24	%16.7	32	نعم
%100	192	%12.5	24	%43.6	84	%43.9	84	لا
								المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=11.581$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.003

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (16) أن قيمة $k^2=11.581$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.003 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، ولذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين قاعات الاجتماع لصناعة القرار ورأي العينة اتجاه المشاكل المطروحة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 43.9% دائما يسعون لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة، موزعة كالاتي: نسبة 27.2% يؤكدون أنهم يسعون دائما لإيجاد حل للمشاكل المطروحة أثناء أداء الوظيفة إذا كانت هناك قاعات اجتماع مناسبة لصنع قرار مقابل نسبة 16.7% يرون عكس ذلك، تليها نسبة 43.6% من العمال أحيانا يرغبون في إيجاد حل للمشاكل المطروحة في الوظيفة موزعة كالاتي: نسبة 31.1% يؤكدون ذلك حين تتوفر قاعات الاجتماع المناسبة مقابل نسبة 12.5% يرون أن قاعات الاجتماعات غير مناسبة لحل المشاكل عند رغبتهم في ذلك. وفي الأخير نسبة 12.5% نادرا ما يشاركون في حل المشاكل المطروحة في الوظيفة. و موزعة

كالآتي: النسبة 8.3% نادرا ما يسعون للمشاركة في حل المشاكل المطروحة رغم توفر قاعة الاجتماعات المناسبة ونسبة 4.2% يرون نادرا ما يساهمون في حل تلك المشاكل رغم توفر القاعات المناسبة.

نجد جل عينة البحث من خلال القراءة الإحصائية للجدول تأكيد بنسبة 62.5% أنهم يرغبون في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المطروحة في مؤسستهم، إذا طلب منهم ذلك إذا كانت هناك قاعات مناسبة لعملية صناعة قرار فعال، يخدم المنظمة ويزيد من فاعلية الأداء للأفراد، إذا أشعروا بوجود اتصال بينهم وبين المسؤولين، ومشاركتهم في القرارات الهامة التي تخدم المؤسسة تزيد الرغبة لديهم لتحمل المسؤولية، ويشعرهم أن الحلول التي يطرحونها على القيادة ستؤخذ بعين الاعتبار وبالتالي تنعكس على وتيرة عملهم وتزيد من نشاطهم والإلتزام بأداء عملهم، والمؤسسة المجهزة بكل الوسائل المادية والتقنية وهاكل التنظيمية المحكمة، ومن بينها قاعات الاجتماع المناسبة التي تسهم وتسهل بسرعة إجراءات حل المشاكل التي تواجه التنظيم.

الجدول رقم (17): طريقة توزيع مصالح الاتصال والتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		الإلتزام بإنجاز المهام في مواعيدها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	توزيع مصالح تلائم الإتصال
%57.3	110	%1.0	2	%33.3	64	%22.9	44	نعم
%42.7	82	%4.2	8	%28.1	54	%10.4	20	لا
%100	192	%5.2	10	%61.5	118	%33.3	64	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=9.568$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.004

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (17) أن قيمة $k^2=9.568$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.004 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، ولذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، والتي ترى أنه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين توزيع المصالح لإتصال فعال عند صناعة القرار ورأي العينة في الإلتزام العمال بالمهام في مواعيدها. ويظهر من خلال الجدول تقاطع مؤشرات ،حيث ظهرت نسبة 61.5% من تكرار العينة أن بعض العمال يلتزمون بالمهام الموكله إليهم في مواعيدها موزعة كالآتي:نسبة 33.3% ترى وبنعم توزيع المصالح ملائمة لإتصال فعال يدعم عملية صناعة القرار مقابل نسبة 28.1% لا ترى أن توزيع المصالح يسهم في عملية صناعة القرار،تليها نسبة 33.3% أغلب العمال يرون أن الإلتزام بالمهام يرجع إلى التوزيع الجيد للمصالح موزعة كالآتي:نسبة 22.9% ترى وبنعم توزيع المصالح ملائمة لإتصال فعال مقابل نسبة 10.4% ترى عكس ذلك.وفي الأخير نجد نسبة 5.2% ترى لا أحد يلتزم بالمهام الموكله إليهم في مواعيدها موزعة كالآتي:نسبة 4.2% ترى وبلا طريقة توزيع المصالح ملائمة لإتصال فعال.

تبيننا لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإلتزام بالمهام في مواعيدها يسعى إليه أكثرية العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة وبنسبة 57.3% ،حينما تكون هناك مصالح موزعة توزيعاً منتظماً وملائماً للإتصال الفعال،والذي سينعكس بدوره على وتيرة العمل إيجابياً ،فالمصالح التي تتوزع داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أفقياً أو عمودياً وفق التخطيط الجيد وإتباع أحسن الطرق العلمية للإتصال،تساهم في بث روح الانضباط والإلتزام عند العمال للقيام بعملهم على أحسن وجه،وبالتالي يزيد مردود الإنتاج والجودة. أما إذا كانت هذه المصالح موزعة بطرق غير علمية يحدث نوع من الارتباك في العمل والإتصال بين مكونات التنظيم،وهذا يزيد في نفور العامل من القيام بواجبه المهني أو يقصر في أداءه فينتج نوع من الصراع الداخلي لديه تكون نتائجه مضره بالمؤسسة.

الجدول رقم (18): طريقة توزيع مصالحي الإتصال لإنجاز المهام الموكلة إليهم بدون أخطاء

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		الإلتزام بإنجاز المهام دون أخطاء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%57.3	110	%0	0	%40.6	78	%16.7	32	توزيع المصالح لإتصال فعال
%42.7	82	%4.2	8	%26.0	50	%12.5	24	نعم
%100	192	%4.2	8	%66.7	128	%29.2	56	لا
								المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=11.428$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.003

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (18) أن قيمة $k^2=11.428$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.003 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ولذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المصالح لإتصال فعال عند صناعة القرار، ورأي العينة في الإلتزام بالمهام دون أخطاء، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 66.7% من تكرار العينة يرى بعض العمال ملتزمون بإنجاز المهام دون أخطاء عند توزيع المصالح لإتصال ملائم وفعال موزعة كالاتي: نسبة 40.6% ترى وبنعم توزيع المصالح ملائمة لإتصال فعال مقابل نسبة 26.0% لا ترى توزيع المصالح ملائمة لدعم عملية صنع القرار، تليها نسبة 29.2% يرى أغلبها أن الإلتزام بالمهام دون أخطاء عند توزيع المصالح توزيع ملائم موزعة كالاتي: نسبة 16.7% ترى وبنعم أهمية توزيع المصالح لإتصال فعال مقابل نسبة 12.5% ترى عكس ذلك. وفي الأخير نسبة 4.2% أنه لا أحد يلتزم بإنجاز المهام دون أخطاء موزعة كالاتي: نسبة 4.2% لا ترى توزيع المصالح ملائمة لإتصال فعال يدعم عملية صناعة القرار.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول اتضح لنا أن أغلب أفراد العينة من مجموع التكرارات يؤكدون أنهم يلتزمون في مؤسساتهم بإنجاز المهام الموكلة إليهم، وبدون أخطاء حينما تكون المصالح موزعة توزيعاً يتماشى مع حجم المؤسسة وبنسبة 57.3% بغية المساهمة في صناعة القرار السليم، لأن الإلتزام بالمهام يشعر العامل أن عليه التركيز الجيد وهو يؤدي شغله وفق الإستراتيجية، التي رسمت من قبل المسؤولين داخل المنظمة وهذا عندما تكون كل مصلحة من المصالح خططها و أهدافها واضحة المعالم، فتترك مُنفذها يدرك ما عليه من مهام إنجازها في وقتها، وبدون خطأ في جو بعيد عن الضغوط والإكراه في العمل.

الجدول رقم (19): توزيع المصالح للإتصال الفعال وحل مشكلات تخص الزملاء والمنظمة

المجموع		لا		نعم		حل المشكلات تخص الزملاء و المنظمة توزيع المصالح
		النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	النسبة	تكرار	
%57.3	110	%8.3	16	%49.0	94	نعم
%42.7	82	%13.5	26	%29.2	56	لا
%100	192	%21.9	42	%78.1	150	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2 = 8.096$ (المحسوبة) $k^2 = 5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.004

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (19) أن قيمة $k^2 = 8.096$ ، وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.004 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين توزيع المصالح الملائمة لإتصال فعال يدعم عملية صناعة القرار والمبادرة في حل مشكلات تخص الزملاء والمنظمة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 78.1% من تكرار العينة تشترك وتبادر في حل مشكلات تخص الزملاء والمنظمة عندما يكون هناك توزيع جيد

للمصالح موزعة كالاتي:نسبة49.0% ترى توزيع المصالح ملائما لإتصال فعال مقابل نسبة29.2% لا ترها تساهم في حل مشاكل الزملاء والمنظمة.تليها نسبة21.9% لا يجذبون حل مشاكل تخص الزملاء والمنظمة والزملاء موزعة كالاتي:نسبة13.5% لا ترى توزيع المصالح ملائمة لإتصال فعال يدعم عملية صناعة القرار مقابل نسبة8.3% ترى عكس ذلك.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أننا لإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة57.3% يتحفزون كثيرا لمساعدة زملائهم حين تعترضهم مشكلات متعلقة بالعمل داخل أقسام ومصالح المؤسسة،هذا التعاون نابع من روح المسؤولية المشتركة والخبرة التي يكتسبها الأكثر أقدميه في المنظمة أو الأكثر تأهيلا علميا في التخصص، وهذا ما تشجعه إدارة المؤسسة.فالرؤساء عندما يساعدون الموظفين بتقديم يد العون لهم لحل المعضلات التقنية أو التحليلية على مستوى مكاتبهم،أو عند توجيههم خارج المنظمة للصيانة ونقل البيانات. وكذلك يسهم الموظفون مع بعضهم البعض في فعالية القرار والتكامل بين المهام، بمعنى كل عنصر في المجموعة يساهم في تطوير أو صيانة الكل، وهذا ما يشجع المبادرة وتقديم النصائح خلال العمل لحل تلك المشاكل التي تخص الزملاء أو المنظمة.

المطلب الثاني:علاقة الظروف الفنية والمادية بالأداء في المنظمة من

الجدول (20 إلى 27).

الجدول رقم (20):إنعقاد الإجتماعات في الأوقات المناسبة وأداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%61.5	118	%4.2	8	%38.5	74	%18.8	36	إنعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة
%38.5	74	%11.5	22	%24.0	46	%3.1	6	نعم
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	لا
المجموع								

N=192 ddl=2 $k^2=25.765$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (20) أن قيمة $k^2 = 25.765$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991)، وكذلك من خلال درجة المعنوية $\text{sig} = 0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، ولذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة تجاه أداء العمال للأنشطة المنوطة بهم، ويظهر خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 62.5% من تكرار العينة ترى أن أداء العمال للأنشطة والمهام أداء متوسط عند انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة موزعة كالاتي: نسبة 38.5% ترى انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 24.0% لا ترى ذلك، تليها نسبة 21.9% ترى أن أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم أداء جيدا وذلك عند انعقاد الاجتماعات موزعة كالاتي: نسبة 18.8% تؤكد ضرورة انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 3.1% لا ترى ذلك ضروريا. وفي الأخير نسبة 15.6% ترى أن أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم أداء ضعيفا، موزعة كالاتي: بنسبة 11.5% لا تتعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 4.2% ترى وبنعم الاجتماعات تتعقد في الأوقات المناسبة.

نجد من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة وعلاقته بأداء العمال للأنشطة المنوطة بهم، أن الإتجاه العام نسبته 61.5% من عينة الباحثين ترى أن انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب يؤثر إيجابا على أداء العمال للأنشطة المنوطة بهم، فمن العناصر المؤثرة على الأداء داخل المؤسسة عامل الزمن في إنجاز المهام الموكلة بهم فكلما احترم المسؤولون والعمال أوقات انعقاد الاجتماعات وعدم الإخلال بها يزيد من الفاعلية والإنضباط، كما إنه يحفز ويبيث روح التنافس بينهم لذا كان الإلتزام وجودة العمل أهم المعايير التي تنيرها الإدارة الوصية دائما لإطاراتها.

الجدول رقم (21): انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة ومساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة

المجموع		بشكل منعدم		بشكل جزئي		بشكل كلي		مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة إنعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%61.5	118	%0	0	%44.8	86	%16.7	32	نعم
%38.5	74	%5.2	10	%27.1	52	%6.3	12	لا
%100	192	%5.2	10	%71.9	138	%22.9	44	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=18.348$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(21) أن قيمة $k^2=18.348$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة اتجاه مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 71.9% ترى مساهمة العمال مساهمة جزئية في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالآتي: نسبة 44.8% وبنعم مع انعقاد الإجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 27.9% ترى عكس ذلك، تليها نسبة 22.9% وبشكل كلي ترى أهمية مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالآتي: نسبة 16.7% ترى وبنعم مع انعقاد الإجتماعات في الوقت المناسب مقابل 6.3% وبلا ترى أن الإجتماعات تتعقد في الوقت المناسب. وأخيرا نسبة 5.2% ترى أن مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة مساهمة منعدمة وذلك من خلال رؤيتهم لمساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالآتي: 5.2% من العمال لا يعتقدون أن الإجتماعات تتعقد في الوقت المناسب.

وجد من خلال التحليل الإحصائي أن انعقاد الاجتماعات داخل المؤسسة عند صناعة القرارات المناسبة لحل أي مشكلة، يتطلب مساهمة العمال باعتبارهم الأكثر دراية حتى يتسنى لهم تحقيق الأهداف المسطرة من قبل الهيئة المشرفة على التخطيط الإستراتيجي. فالعامل أو الموظف يحاول دائماً أن يسعى بما لديه من خبرات مكتسبة من كفاءة واستمرار في العمل داخل المنظمة التي ينتمي إليها حينما يشعر بالإهتمام الإنساني قبل المادي لأن العلاقات الإنسانية تؤثر بشكل واضح على أداء العامل. وهذا ما أثبتته نسبة التأييد الجزئي والكلي 61.5%. فيجب النظر للفرد على أنه قادر على صنع القرار وحل المشكلات ويختار البدائل الأفضل لتحقيق الأهداف وليس مجرد تأدية أدوار ويقبل التوجيهات داخل التنظيم.

الجدول رقم (22): انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة والتزام العمال بأوقات العمل

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		العمال والتزامهم بأوقات العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة
%61.5	118	%0	0	%39.6	76	%21.9	42	نعم
%38.5	74	%6.3	12	%25.0	48	%7.3	14	لا
%100	192	%6.3	12	%64.6	124	%29.2	56	المجموع

$N=192$ $ddl=2$ $k^2=23.472$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (22) أن قيمة $k^2 = 23.472$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة اتجاه التزام العمال بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع

المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 64.6% من تكرارات العينة ترى أن بعض العمال ملتزمون بأوقات العمال عند انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب موزعة كالاتي:

نسبة 39.6% ترى أن الاجتماعات تتعقد في الوقت المناسب مقابل 25.0% لا ترى ذلك، تليها نسبة 29.2% ترى أغلبهم ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالاتي: 21.9% مع انعقاد الاجتماعات مقابل 7.3% لا ترى أنها تتعقد في وقتها. وفي الأخير نسبة 6.3% لا أحد من العمال يلتزم بأوقات العمل عند انعقاد الاجتماع تتوزعة كالاتي: بنسبة 6.3% لا ترى أن الاجتماعات تتعقد في الوقت المناسب.

نجد من خلال التحليل الإحصائي أن انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة وعلاقته بالالتزام بأوقات العمل، نجد الإتجاه العام وبنسبة 61.5% يعملون باستمرار ويلتزمون بالأوقات التي سطرت لهم من قبل المسؤولين، فقدره العامل على إنجاز المهام والقيام بالواجبات التي تحقق أهداف المنظمة تكون فعالة كلما كانت قنوات الإتصال سليمة بينهم، وكما شعر العمال بأنهم يملكون إحدى الركائز الهامة في صناعة القرار، وأن القرار قرار جماعي وليس فردي. إن القرارات التي تصدر من تلك الاجتماعات توضح للعمال السياسة المنتهجة من قبل المنظمة والعمل بها. إن القائد الناجح هو الذي يتوصل لأخذ القرار المناسب أثناء تعرض المؤسسة لضغوط داخلية أو خارجية تعيق الإنتاج. ومشاورة العمال وإشراكهم في إبداء الرأي وتقديم الحلول إحدى هذه القرارات.

الجدول رقم (23): انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة والتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها.

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		العمال وإلتزامهم بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
								إنعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة
								نعم
								لا
								المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=12.942$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.002

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (23) أن قيمة $k^2 = 12.942$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991)، وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.002 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة اتجاه التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 61.5% من تكرار العينة ترى أن بعض العمال فقط ملتزمون بالمهام الموكلة إليهم عند انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة موزعة كالآتي: نسبة 35.4% وبنعم مع انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل 26.1% لا يرون أنهم ملتزمون بذلك، تليها نسبة 33.3% أغلبهم يلتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها موزعة كالآتي: بنسبة 25.0% ترى أن الاجتماعات تتعقد في وقتها المناسب مقابل 8.3% لا يرون ذلك، وفي الأخير نسبة 5.2% لا أحد يلتزم بالمهام الموكلة إليه في مواعيدها موزعة كالآتي: نسبة 4.2% لا ترى انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة مقابل نسبة 1.0% ترى انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة.

من خلال التحليل الإحصائي والذي أظهر انعقاد الإجتماعات في الأوقات المناسبة وعلاقته بالتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها نجد الإتجاه العام وبنسبة 61.5% يسعون للإلتزام بالمهام عندما يشعرون بانعقاد الإجتماعات في أوقاتها وهذا ما يزيد في تحسين أداء المنظمة. فهذا الأخير لا يتم إلا من خلال مساهمة الأفراد بإنجاز المهام الموكلة وعند قيام كل موظف بعمله في الموعد المناسب يعطي رسالة واضحة لمؤوسيه عن قدراته لإتمام عمله وبالجودة التي تريدها المنظمة شرط أن يشعر بحرية المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية و إتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرار ومنه تتحقق الأهداف ويتحقق أداء المنظمة ككل.

الجدول رقم (24):انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة و إلتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم دون أخطاء .

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		العمال و إلتزامهم بالمهام الموكلة إليهم بدون أخطاء إنعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
61.5%	118	0%	0	39.6%	76	21.9%	42	نعم
38.5%	74	4.2%	8	27.1%	52	7.3%	14	لا
100%	192	4.2%	8	66.7%	128	29.2%	56	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=17.327$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم(24) نرى أن قيمة $k^2 = 17.327$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة اتجاه إلتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم بدون أخطاء ويظهر من خلال الجدول تقاطع

المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 66.7% من تكرارات العينة ملتزمون بعضهم بالمهام الموكلة إليهم وبدون أخطاء موزعة كالآتي: نسبة 39.6% ترى ضرورة انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 27.1% لا ترى انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب، تليها نسبة 29.2% أغلبهم ملتزمون بالمهام الموكلة إليهم وبدون أخطاء أثناء انعقاد الاجتماعات موزعة كالآتي: 21.9% مع انعقاد الاجتماعات في وقتها مقابل نسبة 7.3% ترى عكس ذلك، وفي الأخير نسبة 4.2% لا أحد ملتزم بالمهام الموكلة إليهم وبدون أخطاء موزعة كالآتي: نسبة 4.2% لا تتعقد الاجتماعات في وقتها.

من خلال التحليل الإحصائي والذي أظهر انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة وعلاقته بالتزام العمال بالمهام الموكلة وبدون أخطاء نجد الإتجاه العام ونسبة 61.5% يرى أن انعقاد الاجتماعات وفي الوقت الذي تراه الإدارة الوصية مناسباً وفق الظروف الداخلية والخارجية التي أحيطة بالمنظمة وتحت تلك الظروف فإن المسؤولين يعرفون تماماً جميع البدائل الممكنة مع ضمان كامل لنتائج كل بديل بعد توفر المعلومات المطلوبة عن مشكلة محل القرار ومنه يستطيع التنظيم أن يقوم بوظيفته وذلك من خلال تحديد المسؤوليات لكل عضو فيه وفي مكان عمله يقوم بتنفيذ مهامه وبكل مسؤولية وبدون أخطاء إن أمكن.

الجدول رقم (25): انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة والسعي لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة

المجموع		دئما		أحيانا		نادرا		السعي لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة إنعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%61.5	118	%6.3	12	%30.2	58	%25.0	48	نعم
%38.5	74	%6.3	12	%13.5	26	%18.8	36	لا
%100	192	%12.6	24	%43.8	84	%43.8	84	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=4.033$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.003

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم (25) نرى أن قيمة $k^2=4.033$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.003 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة اتجاه السعي لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 43.8% من تكرارات العينة أحيانا يسعون لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة عند انعقاد الاجتماعات موزعة كالآتي: نسبة 30.2% ترى انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب مقابل نسبة 13.5% ترى الاجتماعات لا تتعد في الأوقات المناسبة ونسبة 25.0% ترى وبنعم انعقاد الاجتماعات في وقتها مقابل نسبة 18.8% ترى عكس ذلك وفي الأخير نسبة 12.6% دائما يسعون لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة لما تكون الاجتماعات منعقدة في وقتها موزعة كالآتي: نسبة 6.3% مع انعقاد الاجتماعات في وقتها المناسب مقابل نسبة 6.3% لا يرون ذلك مناسباً.

من خلال التحليل الإحصائي والذي أظهر انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة والسعي العمال لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة نجد الإتجاه العام

وبنسبة 61.5% يؤكدون وبنعم أنهم يسعون إلى إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة وهذا يدل على التفاعل بين العمال حينما يتعلق الأمر بمصلحة التنظيم والعامل معا فالقرار الذي اتخذته العامل أو الموظف ويراه صائب للمشكل المطروح يزيد من إبتئائه وولائه للمنظمة متى شعر بالإهتمام من قبل المسؤولين، فيحدث له روح المبادرة والدور المنسوط عليه، وهذا كله يتسبب من خلال القرارات و التوجيهات الصادرة من الإدارة الوصية التي تجتمع كل مرة لمراجعة أو تعديل قرار ما وفي الوقت المناسب أما إذا لم يكن هنا تجاوب بين الطرفين فنقل قدرة الإهتمام والشعور بالمسؤولية للعمال تبعدهم عن المبادرة وتقديم الحلول الجذرية للمشكل.

الجدول رقم (26): انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة وتلبية عمل تطوعي يخدم المنظمة

المجموع		لا		نعم		تلبية عمل تطوعي يخدم المنظمة إنعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%61.5	118	%4.2	8	%57.3	110	نعم
%38.5	74	%9.3	18	%29.2	56	لا
%100	192	%13.5	26	%86.5	166	المجموع

$N=192$ $ddl=1$ $k^2=11.957$ (المحسوبة) $k^2=3.84$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.001$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم (26) نرى أن قيمة $k^2 = 11.957$ و هي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (3.84) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.001$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة ورأي العينة في تلبية عمل تطوعي يخدم المنظمة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 86.5% من تكرارات العينة تلبية العمل التطوعي يخدم المنظمة موزعة كالاتي : نسبة 57.3% ترى وبنعم انعقاد الإجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 29.2% ترى وبلا عكس ذلك ، تليها نسبة 13.5%

لا تلبى العمل التطوعي يخدم المنظمة موزعة كالاتي:نسبة 9.3% ترى عدم انعقاد الإجتماعات في الوقت المناسب مقابل نسبة 4.2% ترى وبنعم عكس ذلك.

من خلال التحليل الإحصائي والذي أظهر انعقاد الإجتماعات في الأوقات المناسبة والسعي العمال لتلبية العمل التطوعي يخدم المنظمة نجد الإتجاه العام وبنسبة 61.5% يؤيدون هذه المبادرة بكل ثقا متى طلب منهم ذلك فبمجرد تحفيز العامل على تقديم عمل تطوعي ما لا ينظر إليه نظرة مادية فقط بل يشعره بالوفاء وروح المسؤولية والإنتماء التنظيمي وكأنه أحد البدائل التي تعتمد عليها إدارة المنظمة في إيجاد الحلول المناسبة للمشاكل المعيقة التي تؤثر على فاعلية القرار يحدث الاستقرار وديمومة العمل

الجدول رقم (27):انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة والشعور بالمسؤولية القانونية

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%61.5	118	%1.0	2	%35.4	68	%25.0	48	إنعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة
%38.5	74	%8.3	16	%19.8	38	%10.4	20	نعم
%100	192	%9.3	18	%55.2	106	%35.4	68	لا
								المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=21.980$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم(27) نرى أن قيمة $k^2 = 21.980$ و هي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلا درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية ويظهر من خلال جدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 55.2% من تكرارات العينة أحيانا يشعرون بالمسؤولية القانونية

والأخلاقية عند انعقاد الاجتماعات موزعة كالآتي:نسبة 35.4% ترى انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل 19.8% وبلا لا تتعقد في وقتها،تليها نسبة 35.4% دائما ما يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالآتي:نسبة 25.0% مع انعقاد الاجتماعات في وقتها مقابل 10.4% لا يرون ذلك عند انعقاد الاجتماعات وفي الأخير نجد نسبة 9.3% نادرا ما يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالآتي:نسبة 8.3% لا تتعقد الاجتماعات في وقتها مقابل 1.0% تتعقد الاجتماعات في وقتها المناسب.

من خلال التحليل الإحصائي يندرج انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة والشعور بالمسؤولية القانونية لدى العمال ضمن الأولويات التي يسعى إليها كل تنظيم لتحقيق أهدافه وهذا ما سعت إليه مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز بالجلفة أن تحث العمال على الإلتزام به في أوقات العمل سعيا منها لإيجاد أطر قانونية وأخلاقية تكون في صالح المؤسسة من جهة وتشعر العامل بأن تلك القرارات ما هي إلا لخدمة مصلحة عمالها للسير الحسن لعملية الإنتاج وتسيير المصالح العامة للمواطنين وعندما تتعقد الاجتماعات في الوقت المناسب هذا يزيد من انضباط العمال والشعور بالمسؤولية مما يحفزهم على العمل الدؤوب خلال ساعات العمل مع مراعاة العامل النفسي و الاجتماعي من جهة والأهداف التي تسعى إليها المؤسسة من جهة.

المبحث الثاني: نظام المعلومات والأداء في المنظمة

المطلب الأول: علاقة نظام المعلومات بالأداء في المنظمة من الجدول رقم(28)

(إلى 34)

الجدول رقم (28): كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماع ومستوى أداء العمال للأنشطة المنوطة بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام العمل كمية المعلومات المتوفرة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%34.4	66	%4.2	8	%17.7	34	%12.5	24	كافية
%65.6	126	%11.5	22	%44.8	86	%9.4	18	غير كافية
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=12.383$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.002

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم(28) نرى أن قيمة $k^2 = 12.383$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية $\text{sig}=0.002$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات لإتخاذ قرارات سليمة ومستوى أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% من تكرارات العينة أن أداء العمال هو أداء متوسط للأنشطة والمهام موزعة كالآتي: نسبة 44.8% يرون المعلومات غير كافية مقابل 17.7% يرونها كافية، تليها نسبة 21.9% مستوى أدائهم للأنشطة جيد موزع كالآتي: بنسبة 12.5% يرون كمية المعلومات كافية مقابل 9.4% غير كافية، وفي الأخير نسبة 15.6% ترى مستوى أداء العمال ضعيف موزعة كالآتي: نسبة 11.5% يرون كمية المعلومات المتوفرة ليست كافية مقابل 4.2% يرون أن المعلومات كافية.

إن المعلومة والأداء كلاهما مكمل للأخر فبدون معلومات مسبقة على المستوى الداخلي أو الخارجي للمنظمة لا يمكن بناء قرار صائب وفعال يحدث نقلة نوعية بالمنظمة وإذا فقدنا أداء سوى تعلق بالمنظمة أو الأفراد تصبح فاعلية المعلومة ناقصة أو لها نتائج غير مرضية لذا حضور المعلومة في وقتها وبالكمية المطلوبة قد يحدث طفرة في دفع العامل لرفع من أدائه للنشاط والمهام المطلوبة منه وهذا ما تسعى إليه مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة للوصول إليه رغم أن الإتجاه العام للعينة يرون أن حضور المعلومة في الوقت المناسب غير كافية وبنسبة 65.6% وهذا ما ينعكس سلبا على أدائهم.

الجدول رقم(29):كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماع والحضور في المواقيت المضبوطة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الحضور إلى العمل في المواقيت المضبوطة	كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
34.4%	66	0%	0	8.3%	16	26.0%	50	كافية	
65.6%	126	1.0%	2	32.3%	62	32.3%	62	غير كافية	
100%	192	1.0%	2	40.6%	78	58.3%	112	المجموع	

N=192 ddl=2 $k^2=12.926$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.002

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم(29) نرى أن قيمة $k^2=12.926$ وهي أكبر من k^2 والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.002 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ولذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماع والحضور إلى العمل في الأوقات المضبوطة ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 58.3% دائما يحضرون للعمل وفي المواقيت المضبوطة موزعة كالآتي:نسبة 32.2% يرون أن كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماع غير كافية مقابل 26.6% يرونها كافية، تليها نسبة 40.6% أحيانا يحضرون إلى العمل في الوقت المضبوط

موزعة كالآتي:نسبة 32.3%المعلومات غير كافية مقابل 8.3% يروها كافية وفي الأخير نسبة 1.0% نادرا ما يحضرون إلى العمل في المواقيت المضبوطة وبنسبة 1.0% يرون كمية المعلومات المتوفرة غير كافية أثناء الإجتماع.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أظهر أن كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماع لإتخاذ القرار السليم والحضور إلى العمل في المواقيت المضبوطة أن نسبة كبيرة تؤكد حضورها إلى العمل يوميا وفي الوقت المضبوط وهذا راجع إلى أن عمال المؤسسة يدركون جيدا القوانين الخاصة بتنظيم العمل وملتزمون بتطبيقها خاصة تلك الفئة التي تعمل خارج المؤسسة بين المدن والبلديات لكنهم يرون أن الإلتزام بنقل المعلومات غير كافية وهذا ما يجرهم قبل الشروع في العمال لكي تسهل لهم المهمة وتعطي صورة واضحة عما تسعى إليه الإدارة الوصية الوصول إليه لذا حضور العمال في الوقت المحدد أحد أهم العناصر الفعالة للقرار السليم فبمجرد شعور العامل أن المسؤولين يقومون بتزويدهم بكمية كافية من المعلومات يزيد في تقّتهم وولائهم للمنظمة.

الجدول رقم (30):حضور المعلومة المتعلقة بالقرار ومستوى أداء العمال للأشطة المنوطة بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى أداء العمال للأشطة والمهام حضور المعلومة في وقتها
34	17.7%	6	3.1%	10	5.2%	18	9.4%	دائما
142	74.0%	16	8.3%	104	54.2%	22	11.5%	أحيانا
16	8.3%	8	4.2%	6	3.1%	2	1.0%	أبدا
192	100.0%	30	15.6%	120	62.5%	42	21.9%	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=42.378$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر:من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم(30) نرى أن قيمة $k^2=42.378$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة

ذات دلالة إحصائية بين حضور المعلومة المتعلقة بالقرار في الوقت المناسب ومستوى أداء العمال للأنشطة المنوطة بهم ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% من عينة البحث يرون مستوى أداء العمال للأنشطة متوسط موزعة كالآتي: نسبة 54.2% يرون أحيانا تحضر المعلومة في الوقت مقابل نسبة 5.2% دائما تحضر المعلومة في وقتها ثم نسبة 3.1% ترى أبدا ما تحضر المعلومة في وقتها، تليها نسبة 21.9% مستوى أداء الأنشطة للعمال جيد موزعة كالآتي: نسبة 11.5% أحيانا تحضر المعلومات في وقتها مقابل نسبة 9.4% دائما تحضر المعلومة في وقتها ونسبة 1.0% ترى أبدا ما تحضر المعلومة، وفي الأخير نسبة 15.6% ترى مستوى أداء العمال للأنشطة ضعيف موزعة كالآتي: نسبة 8.3% أحيانا ما تحضر المعلومات المتعلقة بالقرار في وقتها مقابل نسبة 4.2% ترى أبدا حضور المعلومة في وقتها ونسبة 3.1% دائما تحضر المعلومات الخاصة بالقرار في وقتها.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أظهر أن الإتجاه العام وبنسبة 74.0% أحيانا يرون أن حضور المعلومة المتعلقة بالقرار في الوقت المناسب يزيد في مستوى أداء العمال داخل المنظمة ويرفع من قدراتهم على إنجاز الأعمال والقيام بالواجبات فقيم وأخلاقيات العمل تلزم كل الأطراف على تحقيق الأهداف المرجوة ففاعلية الأداء تتم من خلال تلبية حاجات العمال من جهة والزبائن المتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى لذا نجد جمع المعطيات حول ما يحيط بالمنظمة ودراستها ومن ثم وضع الخطط المناسبة على شكل معلومات توضع تحت تصرف العمال وعلى ضوء تلك المعلومات يستطيع هذا الأخير من تغيير وتيرة عمله.

الجدول رقم(31):حضور المعلومة المتعلقة بالقرار ومساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة

المجموع		بشكل منعدم		بشكل جزئي		بشكل كلي		تحقيق أهداف المنظمة حضور المعلومة
34	17.7%	2	1.0%	16	8.3%	16	8.3%	دائما
142	74.0%	4	2.1%	116	60.4%	22	11.5%	أحيانا
16	8.3%	4	2.1%	6	3.1%	6	3.1%	أبدا
192	100%	10	5.2%	138	71.9%	44	22.9%	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=34.616$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

من خلال الجدول رقم(31) نرى أن قيمة $k^2 = 34.616$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين حضور المعلومة المتعلقة بالقرار في الوقت المناسب وتحقيق العمال لأهداف المنظمة ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 71.9% من عينة البحث يعتقدون بشكل جزئي أنهم يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالآتي:نسبة 60.4%يرون أحيانا تحضر المعلومة في الوقت مقابل نسبة 8.3% دائما تحضر المعلومة في وقتها ثم نسبة 3.1%أبدا ما تحضر المعلومة في وقته،تليها نسبة 22.9% الأهداف تتحقق بشكل كلي في المنظمة موزعة كالآتي:نسبة 11.5%أحيانا تحضر المعلومات في وقتها مقابل نسبة 8.3%دائما تحضر المعلومة في وقتها ونسبة 3.1%أبدا ما تحضر المعلومة في وقتها وفي الأخير نسبة 5.2% ترى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة منعدمة موزعة كالآتي:نسبة 2.1% أحيانا ما تحضر المعلومات المتعلقة بالقرار في وقتها أو ما يستبعد حضور المعلومة مقابل 1.0%دائما يؤكدون حضور المعلومة في وقتها.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أظهر أن الإتجاه العام وبنسبة 74.0% يرون أن المعلومة المتعلقة بالقرار أحيانا تحضر في الوقت المناسب وهذا يسهم في حل مشاكل كثيرة داخل المنظمة وهذا نابع من ثقافتها وقيمها ومعتقداتها لذا كان على مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالجلفة أن تضع الآليات المناسبة للوصول لهذا الهدف بحي تكون الرؤية واضحة للجميع لأن كلام من العمال والإدارة الوصية يسعيان إلى التكمال لخدمة المؤسسة وإيجاد أحسن البدائل الممكنة لحل مشكل أو ظرف طارئ الذي يعيق السير الحسن للخدمات التي تقدمها لزيائنها.

الجدول رقم(32):حضور المعلومة المتعلقة بالقرار والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية في المنظمة

المجموع	نادرا		أحيانا		دائما		شعور العمال بالمسؤولية القانونية
	34	2.1%	16	8.3%	14	7.3%	حضور المعلومة
17.7%	34	2.1%	4	8.3%	16	7.3%	دائما
74.0%	142	4.2%	8	43.8%	84	26.0%	أحيانا
8.3%	16	3.1%	6	3.1%	6	2.1%	أبدا
100%	192	9.4%	18	55.2%	106	35.4%	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=18.356$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر:من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من الجدول رقم(32) أن قيمة $k^2=18.356$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة وشعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 55.2% أحيانا يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالاتي:بنسبة 43.8% أحيانا ما حضر المعلومة المتعلقة بالقرار في وقتها مقابل نسبة 8.3% ترى المعلومة دائما تحضر في وقتها ثم نسبة 3.1% أبدا ما تحضر المعلومات في وقتها،تليها نسبة 35.4% دائما العمال يشعرون بالمسؤولية القانونية

والأخلاقية موزعة كالآتي:نسبة 26.0% أحيانا ما تحضر المعلومات في وقتها مقابل نسبة 7.3% دائما ما تحضر المعلومات في وقتها ثم نسبة 2.1% ترى أبدا ما تحضر المعلومات في وقتها،وفي الأخير نسبة 9.4%نادرا ما يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية،موزعة كالآتي:بنسبة 4.2%يؤكدون أحيانا تحضر المعلومات في وقتها مقابل نسبة 3.1% ترى أبدا ما تحضر المعلومة في وقتها ونسبة 2.1% دائما تحضر المعلومة في وقتها المناسب.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أظهر أن الإتجاه العام وبنسبة 74.0% يؤكد أن حضور المعلومات الخاصة بصناعة القرار الناجع والمؤثر في السير الحسن للمنظمة هو نابع من شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية فكلما كانت المعلومة التي تحصلت عليها فئة متخذي القرار في المستويات العليا والوسطى الإدارية دقيقة بالقدر الكافي لتجنب ظهور انعكاسات داخلية أو محيطية بالمنظمة تقلل من سرعة وفاعلية الأداء الداخلي والخارجي أو أداء الأفراد زاد هذا من رغبت العمال للإمتثال للنصوص القانونية كما تزيد في الشعور بالحاجة لخدمتهم وولائهم كما إن نقص المعلومات التي بني عليها الحل يترتب عليه احتمال عدم تحقيق النتائج المحددة وكذلك تأثير القيم والعادات التي يتمسك صنعوا القرار والخبرات السابقة تؤثر في المعلومات إن ضبط تلك القوانين وإعادة النظر في إيجابيات وسلبيات كل اقتراح تقلل من تضمر العمال من تلك الضغوط وتشعرهم بالصدق الإدارة فما تسعى إليه.

الجدول رقم(33):انعقاد الإجتماع في الوقت المناسب لحل المشكلات ومستوى أداء العمال للأنشطة و المهام.

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام إنعقاد الإجتماعات في الوقت المناسب لحل مشكلات العمل
52.1%	100	2.1%	4	34.4%	66	15.6%	30	نعم
47.9%	92	13.5%	26	28.1%	54	6.3%	12	لا
100%	192	15.6%	30	62.5%	120	21.9%	42	المجموع

$N=192$ $ddl=4$ $k^2=24.757$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.000$

المصدر:من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من الجدول رقم(33) أن قيمة $k^2 = 24.757$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة لحل المشكلة المتعلقة بالعمل ومستوى أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات أن نسبة 62.5% ترى مستوى متوسط لأداء العمال موزعة كالاتي: نسبة 34.4% تؤكد بنعم انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب مقابل نسبة 28.1% تنفي انعقاد تلك الاجتماعات في الوقت المناسب، تليها نسبة 21.9% هناك مستوى جيد لأداء العمال موزعة كالاتي: نسبة 15.6% وبنعم تؤكد انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة مقابل نسبة 6.3% لا ترى ذلك، وفي الأخير نسبة 15.6% مستوى الأداء للعمال ضعيف موزعة كالاتي: نسبة 13.5% ترى وبلا عدم انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة لحل المشكلات مقابل نسبة 2.1% يرون وبنعم أن الاجتماعات تعقد في وقتها.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أظهر أن الإتجاه العام وبنسبة 52.1% يرون أن انعقاد الإجتماعات في وقتها لحل مشكلات المتعلقة بالعمل يؤثر إيجابا على أداء العمال لأنشطة والمهام المنوط بهم وربما يرجع سبب الأداء المتوسط للعمال عدم مساهمة جميع العناصر والوظائف في المنظمة فأداء كل وظيفة يتحدد بإنجاز المهام الموكلة لها وعند قيام كل وظيفة بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المنظمة ككل. إن القرارات التي تتبثق من الإجتماعات الدورية والتي تخص تنمية وتطوير أداء العمال بتوفير شروط عوامل الرضا للعمال ليشعروا بالإنتماء التنظيمي والعدل وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

الجدول رقم(34):انعقاد الإجتماع في الوقت المناسب لحل المشكلات والإلتزام بأوقات العمل

المجموع		لا أحد يلتزم		بعضهم		أغلبهم		الإلتزام بأوقات العمل إنعقاد الإجتماعات لحل مشكلات العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
52.1%	100	1.0%	2	30.2%	58	20.8%	40	نعم
47.9%	92	5.2%	10	34.4%	66	8.3%	16	لا
100%	192	6.3%	12	64.6%	124	29.2%	56	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=15.829$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من الجدول رقم(34) أن قيمة $k^2=15.829$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ ، نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الإجتماعات في أوقات مناسبة لحل مشكلات العمل و الإلتزام العمال بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات أن نسبة 64.6% يرى بعض العمال ملتزمون بأوقات العمل داخل المؤسسة موزعة كالآتي: نسبة 34.4% ترى وبلا إنعقاد الإجتماعات في الأوقات المناسبة لحل المشكلات

المتعلقة بالعمل مقابل نسبة 30.2% وبنعم يعتقدون انعقاد الاجتماعات لحل المشكلات العمل، تليها نسبة 29.2% ترى أغلب العمال ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 20.8% ترى وبنعم انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب وقابلن نسبة 8.3% وبلا لا يرى ذلك، وفي الأخير نسبة 6.3% يرون لا أحد يلتزم بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 5.2% لا يرون انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب مقابل نسبة 1.0% وبنعم يرون انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب لحل مشكلات العمل.

من خلال التحليل الإحصائي الذي أظهر أن الإتجاه العام وبنسبة 52.1% يرون أن انعقاد الاجتماعات في وقتها لحل مشكلات المتعلقة بالعمل شيء مفيد للمنظمة، ويؤيدونه بفعالية، وملتزمون به لماله من تأثير على نفسية العامل من جميع النواحي الإجتماعية والمهنية والمالية، فتثير فيه الدافعية للعمل، والمواظبة والإلتزام بمواقيت عمله.

إن العمال في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالجلفة، ورغم إدراكهم لأهمية الوقت أثناء العمل، يرجعون سبب التأخر إلى نقص المعلومات المنبثقة من الاجتماعات من قبل الإدارة الوصية، لسوء نوعية الإتصال بينهم، مما نتج عنه شبه عزوف للموظفين وعدم انضباطهم بالوقت، أو يرجع السبب للإدارة لتقصيرها من ناحية وصول المعلومات قبل الشروع في العمال في إنجاز مهامهم، وهذا يتسبب في مشاكل للتنظيم مثل تضيق الوقت وعدم الإنضباط لغموض المهام في بعض الأحيان ووصول المعلومة قبل لحظات من خروج الفرق لأداء عملهم.

المطلب الثاني: علاقة نظام المعلومات بالأداء في المنظمة من الجدول رقم(35)

(إلى 41)

الجدول رقم(35):انعقاد قاعات الإجتماع في الوقت المناسب لحل المشكلات وتلبية عمل تطوعي لخدمة المنظمة

المجموع		لا		نعم		عمل تطوعي يخدم المنظمة إنعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب لحل مشكلات العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%52.1	100	%3.1	6	%49.0	94	نعم
%47.9	92	%10.4	20	%37.5	72	لا
%100	192	%13.5	26	%86.5	166	المجموع

$N=192$ $ddl=1$ $k^2=10.138$ (المحسوبة) $k^2=3.84$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.001$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(35) أن قيمة $k^2 = 10.138$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (3.84) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.001$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة لحل مشكلات العمل و القيام بعمل تطوعي لفائدة المنظمة ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 86.5% من أفراد العينة يقبلون العمل التطوعي الذي يخدم المنظمة موزعة كالتالي: نسبة 49.0% تؤكد انعقاد الاجتماعات في وقتها مقابل نسبة 37.5% لا تقبل، تليها نسبة 13.5% لا يقبلون العمل التطوعي الذي يخدم المنظمة موزعة كالتالي: نسبة 10.4% وبلا يستبعدون انعقاد الاجتماعات لحل المشكلات مقابل نسبة 3.1% يعتقدون أنها تتعقد في الوقت المناسب.

إتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب العمال يؤكدون حرصهم القيام بعمل تطوعي يخدم المنظمة ويزيد من فاعليتها إذا ما أشعروا بذلك. ويرجع

سبب حرص العمال للعمل التطوعي لنظام المعلومات الموجود في المنظمة، فالمعلومات المنبثقة من انعقاد الاجتماعات مسبقاً، تتيح لهم معرفة ما لديهم من حقوق و تحفيزات مادية كانت أو معنوية، وما عليهم من واجبات إتجاه المنظمة، كون هم جزء منها ولا بديل عنهم للقيام بمثل هذا المهمات .

المنظمة دائماً تحرص على تنويع طرق العمل وتنويعها قصد رفع من حيوية عمالها وبث روح التنافس والإنجاز السريع للخدمات التي تقدمها لزيائنها في السوق، والعمل التطوعي يشعر العامل بالإنتماء للمنظمة لماله من أهمية كبرى في حل مشكلات العمل اليومية، وليس القصد من العمل التطوعي الإستغلال والخضوع للأوامر واللوائح، فهذا يشعر العامل بالضغط والإكراه، ويتسبب التهرب وعدم الانضباط والتأخر في العمل.

الجدول رقم(36): انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب لحل مشكلات العمل
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%52.1	100	%4.2	8	%22.9	44	%25.0	48	نعم
%47.9	92	%5.2	10	%32.3	62	%10.4	20	لا
%100	192	%9.4	18	%55.2	106	%35.4	68	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=14.500$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(36) أن قيمة $k^2=14.500$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين انعقاد الاجتماعات في أوقات مناسبة لحل المشكلات ورأي العينة

اتجاه الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات، حيث ظهرت نسبة 55.2% من تكرار العينة أحيانا يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية وموزعة كالاتي: نسبة 32.3% تنفي انعقاد الاجتماعات لحل مشكلات العمل في الوقت المناسب مقابل نسبة 22.9% وبنعم مع انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب. وفي الأخير نسبة 9.4% نادرا ما تشعر بالمسؤولية القانونية والأخلاقية وموزعة كالاتي: نسبة 5.2% وبلا أن الاجتماعات تتعقد في وقتها مقابل نسبة 4.2% تقول تتعقد الاجتماعات في وقتها المناسب .

أتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب لحل مشكلات العمل في المنظمة ذو أهمية بالغة و، لأن جل القرارات المتخذة على المدى القصير والمتوسط لها تأثير على داخلي وتأثير خارجي، فالعمال بحكم الخبر المكتسبة التي يتمتعون بها، والمعاملة الحسنة التي يتلقونها من الإدارة أولا ومن بعضهم البعض ثانيا كفريق واحد همه رفع الأداء والربح السريع للمنظمة، تجد كل العامل منهم يشعر بالمسؤولية القانونية والأخلاقية الملقاة على عاتق، فالإلتزام باللوائح والقرارات والتعليمات الموجهة له وفق القانون الداخلي للمنظمة، تلزمه القيام بواجبه وفق الأهداف التي تسعى لتحقيقها، ومن جهة نرى الموروث المكتسب للعامل من قيم وأخلاق، قد تلزمه بالشعور بروح المسؤولية، حتى وإن كان هناك نقص في حق من حقوقه، أو ربما تعرضه لظلم ما، لكن رغم ذلك يؤدي عمله بإخلاص وتفاني. فمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالجلفة تسعى لتحقيق هذا التوافق بين شعور العمال بالمسؤولية الملقاة على عاتقهم، وبين التخطيط الجيد للاجتماعات في الوقت المناسب لحل مشكلات التنظيم بما فيها العوائق التي تواجه العمال.

الجدول رقم(37):وضوح المعلومة المقدمة أثناء الاجتماعات ومستوى أداء العمال للأنشطة والمهام المنوط بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام وضوح المعلومة المقدمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%54.2	104	%3.1	6	%32.3	62	%18.8	36	واضحة
%45.8	88	%12.5	24	%30.2	58	%3.1	6	غير واضحة
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=31.246$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(37) نرى أن قيمة $k^2=31.246$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعلومة المقدمة ورأي العينة اتجاه مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% من أداء العمال أداء متوسطاً موزعة كالاتي: نسبة 32.3% ترى المعلومة المقدمة واضحة مقابل نسبة 30.2% يراها غير واضحة ، تليها نسبة 21.9% ترى أداء العمال جيد موزعة كالاتي: نسبة 18.8% المعلومة المقدمة لديهم واضحة مقابل نسبة 3.1% ترى المعلومة غير واضحة، في الأخير نسبة 15.6% ترى أداء العمال أداء ضعيفاً موزعة كالاتي: نسبة 12.5% المعلومة لديهم غير واضحة مقابل نسبة 3.1% المعلومة واضحة لديهم.

ظهر لنا من خلال التحليل الإحصائي للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 54.2% ترى في وضوح المعلومات المقدمة أثناء انعقاد الاجتماعات المتعلقة بصناعة القرار مهمة جداً لهم وللمنظمة. فالمعلومة التي تظهر في وقتها المناسب فهي تراعي مؤشرات مهمة مثل: عامل الزمن و المدخلات والمخرجات والتكلفة المالية

وعامل السوق. فتعطي دافعية للعمال لرفع مستوى أدائهم للأنشطة والمهام المنوطة بهم، فينتقل العامل من أداء متوسط إلى أداء جيد أو أكثر.

إن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تسعى دائما لبلوغ أهدافها المسطرة باغتناء أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة، واستقطاب أكبر عدد ممكن من الموارد البشرية المؤهلة علميا ومهنيًا، وهذا راجع لكيفية المعلومات التي تتحصل عليها التقارير اليومية لعمالها في الميدان حول سير العمل، أو من الشكاوى التي تصلها من الزبون مباشرة، أو التعليمات الصادرة من الوزارة الوصية، أو من السوق. وعلى ضوء هذه المعطيات تضع إستراتيجيتها المستقبلية من بنك المعلومات لديها، فتوضح لعمالها المعارف والمهارات اللازمة من أجل أداء جيد لرفع مستوى الخدمات وجودة منتجاتها.

الجدول رقم(38): وضوح المعلومة المقدمة أثناء الاجتماعات والحرص على الحضور للعمل في الوقت المضبوط

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الحرص على الحضور في الوقت المضبوط
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وضوح المعلومة أثناء الاجتماعات
%54.2	104	%0	0	%14.6	28	%39.6	76	واضحة
%45.8	88	%1.0	2	%26.0	50	%18.8	36	غير واضحة
%100	192	%1.0	2	%40.6	78	%58.3	112	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=21.305$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(38) نرى أن قيمة $k^2 = 21.305$ وهي أكبر k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعلومة أثناء الاجتماعات المتعلقة بصناعة القرار ورأي

العينة إتجاه حرص العمال على الحضور في الوقت المضبوط، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 58.3% أغلبهم يلتزمون بأوقات العمل موزعة كالآتي:نسبة 39.6% ترى المعلومة المقدمة واضحة مقابل نسبة 18.8% تراها غير واضحة،تليها نسبة 40.6% أحيانا تحرص على الحضور في الوقت المضبوط موزعة كالآتي:نسبة 26.0%المعلومة لديهم غير واضحة مقابل نسبة 14.6% المعلومة واضحة عندهم،وأخيرا نسبة 1.0%نادرا ما يحضرون في الوقت المضبوط موزعة كالآتي:نسبة 1.0% المعلومة لديهم غير واضحة.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام وبنسبة 54.2% يرى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الإجتماعات المتعلقة بصناعة القرار مما يشعرهم بالحرص على الحضور في الوقت المناسب.إن عملية الإنضباط في العمل أمر بالغ الأهمية للمنظمة، بل يعتبر مؤشر هام دال على نجاح وفاعلية العمل الإداري، لأن الموظف أو العامل عندما يرى من هم أعلى منه رتبة ملتزمون بالحضور للمنظمة وفق وضوح المعلومة المطالب تطبيقها من قبل كل عامل مهما كانت رتبته في التنظيم،تزيد في الولاء والرغبة للتقيد بالوقت المضبوط وعد الخلل به.إن كل فرد داخل هذه المؤسسة يرغب في الحضور اليومي،وفي الوقت المضبوط حرصا منه على السير الحسن داخل تلك الأقسام متى عرف بدقة ما هو مطلوب منه من جهة،ومن جهة أخرى يشعر بأن كل الموظفين باختلاف سلمهم الترتيبي هم جميعا في خدمة منظماتهم،ومن ناحية أخرى القوانين والأوامر الصادرة من الهيكل التنظيمي الأعلى واضحة وملزمة للامتثال لها.

الجدول رقم(39):وضوح المعلومة المقدمة أثناء الإجتماع والتزام العمال بأوقات العمل.

المجموع		لا أحد يلتزم		بعضهم		أغلبهم		العمال والتزامهم بأوقات العمل وضوح المعلومة أثناء الاجتماعات	
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار		
واضحة		%54.2	104	%2.1	4	%30.2	58	%21.9	42
غير واضحة		%45.8	88	%4.2	8	%34.4	66	%7.3	14
المجموع		%100	192	%6.3	12	%64.6	124	%29.2	56

N=192 ddl=2 $k^2=14.618$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(39) أن قيمة $k^2=14.618$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعلومة أثناء الاجتماعات المتعلقة بصناعة القرار ورأي العينة اتجاه إلزام العمال بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 64.6% ترى أن بعض العمال ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالآتي: نسبة 34.4% ترى المعلومة غير واضحة لصنع القرار مقابل 30.2% ترى أنها واضحة، تليها نسبة 29.2% أغلبهم ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالآتي: نسبة 21.9% المعلومة واضحة لديهم أثناء انعقاد الاجتماعات مقابل 7.3% المعلومة لديهم غير واضحة. وأخيراً نسبة 6.3% ترى لا أحد يلتزم بأوقات العمل موزعة كالآتي: نسبة 4.2% المعلومة لديهم غير واضحة أثناء الاجتماعات مقابل 2.1% ترى المعلومة واضحة.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام وبنسبة 54.2% يرى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الاجتماعات المتعلقة بصناعة القرار يزيد في مدى إلزام العمال بأوقات العمل داخل المنظمة، ويرجع ذلك للآلية المتبعة في جمع

تلك المعلومات سوى كانت معلومات مكتوبة مثال: الحجم الساعي لكل عامل يوميا، أو معلومات شفوية مثل: طريقة العمل للمهمة خلال اليوم، أو نقل المعلومة عن طريق وسائل الإتصال الحديثة، فمؤسسة سونلغاز بالجلفة وحسب النسب المتحصل عليها، نرى إلتزام العمال بأوقات العمل مقبول في أكثر أيام العمل، وهذا راجع لإنعقاد الإجتماعات في حينها، فتصدر التعليمات والأوامر بتنفيذ المهام حسب الخطة المدرجة وفي الوقت المضبوط. مع أخذ مسببات التي ربما تصادف إنجاز تلك المهام، أكانت ظروف تقنية، أو ظروف طبيعية. إن المعلومة مع الوقت من أهم العناصر التي تبني عليها المنظمة نجاحها وفرض مكانتها في التنافس مع منظمات شبيها لها، فنجد أول ما تقوم به هو إحساس العمال بأهمية الإنضباط والسير الحسن للعمل، فلا تترك شيئا مبهما يشعر العامل بالتسبب وعدم المراقبة له، وهذا ما لوحظ في مؤسسة توزيع الغاز بالجلفة.

الجدول رقم(40): وضوح المعلومة أثناء الإجتماعات وإلتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		إلتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وضوح المعلومة أثناء الإجتماعات
54.2%	104	1.0%	2	29.2%	56	24.0%	46	واضحة
45.8%	88	4.2%	8	32.3%	62	9.4%	18	غير واضحة
100%	192	5.2%	10	61.5%	118	33.3%	64	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=14.925$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(40) أن قيمة $k^2=14.925$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعلومة أثناء الإجتماعات المتعلقة بصناعة القرار ورأي العينة اتجاه إلتزامهم بالمهام الموكلة في مواعيدها، ويظهر من خلال الجدول

تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 61.5% ترى بعض العمال يلتزمون بالمهام الموكلة إليهم موزعة كالآتي: نسبة 32.3% ترى المعلومة غير واضحة مقابل نسبة 29.2% ترى المعلومة واضحة، تليها نسبة 33.3% ترى أغلب العمال ملتزمون بالمهام الموكلة إليهم موزعة كالآتي: نسبة 24.0% ترى المعلومة واضحة مقابل نسبة 9.4% ترى المعلومة غير واضحة، في الأخيرة نسبة 5.2% ترى لا أحد يلتزم بالمهام الموكلة إليهم موزعة كالآتي: نسبة 4.2% ترى المعلومة غير واضحة مقابل نسبة 1.0% ترى المعلومة واضحة أثناء الإجتماعات.

لقد أظهر لنا التحليل الإحصائي للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين أن العمال ملتزمون بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها، شريطة أن تكون المعلومات الصادرة عن تلك الإجتماعات بين الإدارة الوصية ورؤساء الأقسام، واضحة الأهداف قابل للإنجاز وتراعي الظروف المحيطة بالمنظمة من جهة، ومن جهة أخرى تراعي ظروف العامل المادية والإنسانية، مع توفر جميع الوسائل المادية والتقنية لتنفيذها. فربما في بعض الأحيان العامل أو الفرقة التقنية لا تشرع في العمل في مواعده، لتأخر وصول المعلومة الخاصة بالمهمة في مواعدها، خاصة إذا تعلقت تلك المعلومة بالأمر التقنية والفنية والوسائل التي تساعد في إنجازها. إن العمال في مؤسسة سونلغاز الجلفة يلحون بشدة على مسؤولي الإدارة أن تكون القرارات الصادرة من الهيئة العليا والمتعلقة بالمعلومة التنفيذية، واضحة وغير مبهمه وقابلة للتنفيذ.

الجدول رقم(41):وضوح المعلومة أثناء الإجتماعات وإنجاز العمال للمهام الموكلة إليهم بدون أخطاء

المجموع		لأحد		بعضهم		أغلبهم		العمال والمهام الموكلة إليهم بدون أخطاء
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	وضوح المعلومة أثناء الإجتماعات
%54.2	104	%2.1	4	%33.3	64	%18.8	36	واضحة
%45.8	88	%2.1	4	%33.3	64	%10.4	20	غير واضحة
%100	192	%4.2	8	%66.7	128	%29.2	56	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=15.828$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.004

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(41) نرى أن قيمة $k^2=15.828$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.004 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين وضوح المعلومة أثناء الإجتماعات المتعلقة بصناعة القرار ورأي العينة اتجاه المهام الموكلة بدون أخطاء، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 66.7% ترى بعض العمال ملتزمون بالمهام الموكلة إليهم موزعة كالاتي:نسبة33.3%ترى المعلومة واضحة لديهم مقابل نسبة 33.3%ترى المعلومة غير واضحة،تليها نسبة 29.2%ترى أغلبهم ملتزمون بالمهام وبدون أخطاء موزعة كالاتي:نسبة 18.8%المعلومة لديهم واضحة مقابل نسبة 10.4%ترى المعلومة غير واضحة لديهم،وأخيرا نسبة4.2%ترى لا أحد يلتزم بالمهام الموكلة في مواعيدها موزعة كالاتي:نسبة2.1%ترى المعلومة واضحة مقابل نسبة2.1%ترى المعلومة غير واضحة.

لقد أظهر لنا التحليل الإحصائي للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن العمال ملتزمون بالمهام الموكلة لهم وبدون أخطاء،لما تكون المعلومة المتعلقة بصناعة القرار الصادر أثناء الاجتماع بين ممثل العمال والإدارة واضحة.إن نظم المعلومات

تزيد من فاعلية المنظمة وكفاءة أداءها، وتحسين العمل الإستراتيجي فيها، وأنه كلما كانت المعلومات أكثر كما ووضوحا زادت العمال أداء للمهام وبأقل أخطاء، وأنه كلما زاد الاعتماد على نظم المعلومات، كلما زادت كفاءة المنظمة وتحسنت ثقافة العاملين في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفاعليته.

عملت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة جهود معتبرة لتحسين كفاءة عمالها، من خلال وضع برامج تدريبية لهم داخل وخارج المؤسسة مثل: أيام تكوينية وتدريبية ميدانية وبعثات خارجية لإطاراتها، بغيت جعل العامل يكتسب أحدث الطرق العلمية وأخر ما توصلت إليه التكنولوجيا العصرية في سير العملية الإدارية والميدانية.

الفصل السابع

الإطار الميداني

الفصل السابع: تحليل معطيات الفرضيات، ومعامل بيرسون.

المبحث الأول: نمط القيادة وعلاقته بالأداء.

المطلب الأول: علاقة نمط القيادة بالأداء في

المنظمة. الجدول رقم (42 إلى 48)

المطلب الثاني: علاقة مشاركة العمال بالأداء في

المنظمة. الجدول رقم (49 إلى 62)

المبحث الثاني : معامل بيرسون لأثر ظروف صناعة

القرار والأداء في المنظمة.

المطلب الأول: أثر ظروف الفنية والمادية والمعلومات

على أداء المنظمة.

المطلب الثاني: أثر نمط القيادة ومشاركة العمال على

أداء المنظمة.

الخلاصة

الفصل السابع: تحليل معطيات الفرضيات، ومعامل بيرسون.

المبحث الأول: نمط القيادة.

المطلب الأول: علاقة نمط القيادة بالأداء في المنظمة من الجدول

رقم (42 إلى 48).

الجدول رقم (42) القرار المتخذ والحرص على الحضور إلى العمل في المواقف المضبوطة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الحضور إلى العمل في المواقف المضبوطة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44.8	86	%0	0	%11.2	22	%33.3	64	جماعي
%55.2	106	%1.0	2	%29.2	56	%25.0	48	إنفرادي
%100	192	%1.0	2	%40.6	78	%58.3	112	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=17.210$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (42) أن قيمة $k^2 = 17.210$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار المتخذ ورأي العينة اتجاه حضور العمال في المواقف المضبوطة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 58.3% دائما تحرص على العمل في الوقت المضبوط موزعة كالاتي: نسبة 33.3% ترى القرار المتخذ قرارا جماعيا مقابل نسبة 25.0% ترى القرار فرديا، تليها نسبة 40.6% أحيانا تحرص على الحضور إلى العمل في المواقف المناسبة موزعة كالاتي: نسبة 29.2% ترى القرار المتخذ قرارا فرديا مقابل نسبة 11.2% ترى القرار قرارا جماعيا، وفي الأخير نسبة 1.0% نادرا ما تحرص على العمل في الوقت المضبوط موزعة كالاتي: نسبة 1.0% ترى القرار المتخذ قرارا انفراديا.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 55.2% أن القرار المتخذ من طرف المسؤولين قرارا فرديا في غالب، وفي بعض الحالات يلجؤون للقرار الجماعي. ويرجع السبب في ذلك، إما لطبيعة المشكلة التي تتطلب إتخاذ موقف سريع لا يحتاج لإستشارة الآخرين، أو أن القرار قرار سياسي صادر من القيادة العليا مثل: القرارات الصادرة من الحكومة أو الرئاسة. ويغلب على هذا النوع من القرارات الإلتزام التام بمواده وتطبيقها ميدانيا، وفي بعض الحالات يلجأ القائد إلى القرار الجماعي، فيستشير ذوي الخبر من مسؤولين ورجال القانون و المتمرسين في الميدان، قصد إيداء رأيهم و الإستماع لوجهة نظرهم للمعوقات التي تواجه المنظمة. وبالتالي يلم القائد بالمعلومات اللازمة، ثم يتخذ القرار المناسب، وهذا ما يجعل العمال يلتزمون بفتترات العمل في الوقت المضبوط. فمؤسسة سوملغاز بالجلفة عمالها دائما ما يدركون المسؤولية الملقاة على عاتقهم، لأن هذا القطاع ذو أهمية بالغة للمواطنين، والتقصير في الأداء يمس بسمعة المؤسسة ومصداقيتها، لذا كان على الجميع أن يعمل جاهدا للحضور في الوقت المضبوط ليتقضى الوقوع في المشاكل.

الجدول رقم(43):القرار المتخذ ومساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة

المجموع		بشكل منعدم		بشكل جزئي		بشكل كلي		مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة القرار المتخذ
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44	86	%1.0	2	%31.3	60	%12.5	24	جماعي
%55.2	106	%4.2	8	%40.6	78	%10.4	20	إنفرادي
%100	192	%5.2	10	%71.9	138	%22.9	44	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=6.275$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.004

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(43) أن قيمة $k^2=6.275$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.004 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات

دلالة إحصائية بين القرار المتخذ ورأي العينة اتجاه مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 71.9% مساهمة العمال جزئية في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالاتي: نسبة 40.6% ترى القرار المتخذ قرارا إنفراديا مقابل نسبة 31.3% ترى القرار قرارا جماعيا، تليها نسبة 22.9% العمال يساهمون كليا في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالاتي: نسبة 12.5% القرار المتخذ قرارا جماعيا مقابل 10.4% قرارا فرديا، في الأخير نسبة 5.2% ترى مساهمة العمال فمنعدمة في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالاتي: نسبة 4.2% ترى القرار المتخذ قرارا إنفراديا مقابل نسبة 1.0% تراه قرارا جماعيا .

يتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 55.2% أن القرار المتخذ من طرف المسؤولين قرارا فرديا في غالب، مما جعل مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة مساهمة جزئية، وربما يرجع السبب في ذلك قلت الإتصال بين القيادة والعمال، أو عدم شعور المرؤوسين بقدرات العامل الفكرية والإبداعية في إيجاد الحلول للمعضلات التي تواجههم. فالقائد يجب أن يكون فعالا في الجماعة، يشاركها مشاكلها ويقرب الصلة بين أعضائها وبين حاجات الأفراد واتجاهاتهم، وبين حاجات المنظمة من جهة أخرى، وهذا عن طريق تفعيل الإتصال بينه وبين العمال والسماح للعمال بالمشاركة في صناعة القرارات ودعم العلاقات الإنسانية السائدة بينهم، والظروف المحيطة التي تجعل المرؤوسين يتجمعون حوله ويفهمون توجهاته، ويمنحونه تأييدهم ودعمهم لتحقيق الهدف المطلوب.

الجدول رقم(44):القرار المتخذ وإلتزام العمال بأوقات العمل في المنظمة

المجموع		لا أحد ملتزم		بعضهم		أغلبهم		العمال والتزامهم بأوقات العمل القرار المتخذ
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
44.8%	86	3.1%	6	22.9%	44	18.8%	36	جماعي
55.2%	106	3.1%	6	41.7%	80	10.4%	20	إنفرادي
100%	192	6.3%	12	64.6%	124	29.2%	56	المجموع

$N=192$ $ddl=2$ $k^2=13.082$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.001$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(44) أن قيمة $k^2=13.082$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.001$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار المتخذ ورأي العينة اتجاه إلتزام العمال بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 64.6% ترى أن العمال ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 41.7% ترى القرار المتخذ إنفراديا مقابل نسبة 22.9% القرار المتخذ قرارا جماعيا، تليها نسبة 29.2% ترى أن العمال ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 18.8% القرار المتخذ قرارا جماعيا مقابل نسبة 10.4% ترى القرار انفراديا، في الأخير نسبة 6.3% ترى لا أحد يلتزم بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 3.1% تساوت بين القرار الجماعي والقرار الفردي.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية لهذا الجدول أن القرار المتخذ من القائد أو رؤساء الأقسام قرارات إنفرادي، مما صعب التواصل بين الإدارة الوصية والعمال. فنتج عن عذوف بعضهم للامتثال والالتزام بأوقات العمل، وهذا ما بينه الاتجاه العام للمبحوثين بنسبة 55.2% . وربما يرجع السبب في عدم التقيد بأوقات العمل إلى الثقافة السائدة داخل التنظيم، وربما القائد والمسؤول تعود على سلوك معين وعلى قوانين وأنظمة معينة، أو موروث مكتسب من تنشئته، أو شعوره أن

لديه المعرفة والخبرة الكافية للاستغناء على الآخرين، فيتمسك صانع القرار برأيه وينظر إليه أنه هو الصواب، بينما بالنسبة للآخرين أي العمال يسرون في طرق مبهمة وغير واضحة المعالم، ويتفقون تعليمات متناقضة وبالتالي يسودهم نوع من الاضطراب والكره يخل ثقتهم للتنظيم الذين ينتمون إليه، فيتقاعس العامل في احترام الوقت.

يبد أن سونلغاز الجلفة في هذا الجانب (نوع القرار) مازالت تعتمد في صيرورة أوقات العمل على ما يصدر من الرؤساء مباشرة، ولا تراعي بالقدر المطلوب إشراك ممثلي العمال أو الاتصال المباشر بالعمال و لاستماع لظرف عملهم، لوضع رؤية مشتركة تكون في صالح التنظيم، وتقلل من مشكل عدم الالتزام بأوقات العمل.

الجدول رقم(45):القرار المتخذ وشعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية القرار المتخذ
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44.8	86	%3.1	6	%16.7	32	%25.0	48	جماعي
%55.2	106	%6.3	12	%38.5	74	%10.4	20	إنفرادي
%100	192	%9.4	18	%55.2	106	%35.4	68	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=28.396$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(45) أن قيمة $k^2 = 28.396$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القرار المتخذ ورأي العينة اتجاه شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 55.2% ترى أحيانا أن العمال يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة

كالآتي: 38.5% القرار المتخذ قرارا انفراديا مقابل 16.7% القرار المتخذ قرارا جماعيا، تليها نسبة 35.4% دائما يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالآتي: نسبة 25.0% القرار المتخذ جماعي مقابل نسبة 10.4% ترى القرار قرارا فرديا، وفي الأخير نسبة 9.4% نادرا ما يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالآتي: 6.3% القرار المتخذ قرارا منفردا في المقابل نسبة 3.1% ترى القرار قرارا جماعيا.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 55.2% أن نوعية القرار المتخذ عندما تواجه المنظمة مشكل ما يعيق السير الحسن هو القرار الفردي. فالصفات التي يحملها صاحب القرار من رتبته في السلم الإداري، والمستوى التعليمي، والخبرة والتجربة الطويلة، تتيح له تحمل المسؤولية وما يترتب عليها من تبعات، هنا تتضح لنا رغم معرفة العمال للوائح والتشريعات القانونية للعمل، نجد و بنسبة كبيرة ما بين أحيانا ودائما ما يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة، وهذا راجع للهوة التي بين القائد والمرؤوسين، فالقائد هو الذي يجمع ويضع الخطط ويتخذ القرار ويطلب من الآخرين التنفيذ دون مناقشة مستندا لسلطته، وعدم ثقته بالمرؤوسين، ويحفز العمال عن طريق التهديد والعقوبة، واتصالاته من الأعلى إلى الأسفل أي طريق القناة الواحدة، كما أن اهتماماته ضعيفة بالأفراد، ويحاول إخلاء مسؤولياته للحفاظ على موقعه في التنظيم في كثير من الأحيان، كل هذه السمات الموجودة في القائد تجعل العمال ينفرون منه ويشككون في قدراته وينظرون إليه نظرة المتسلط والمستبد، ولا يخلق علاقة طيبة مع الأفراد بسبب إهماله الواضح للعلاقات الإنسانية، أو ظروف المريحة في المنظمة.

الجدول رقم(46):الأساليب الحوارية في الإجتماعات من طرف القائد وأداء العمال للأنشطة والمهام

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		أداء العمال للأنشطة والمهام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	الأساليب الحوارية للقائد
%44.8	86	%13.5	26	%25.0	48	%6.3	12	تسلطية
%55.2	106	%2.1	4	%37.5	72	%15.6	30	ديمقراطية
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=26.856$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(46) أن قيمة $k^2=26.856$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحوارية المستخدمة في الاجتماعات للقائد ورأي العينة اتجاه أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% من العمال لهم أداء متوسط للأنشطة والمهام موزعة كالاتي:نسبة 37.5% ترى أن الأساليب الحوارية للقائد ديمقراطية مقابل نسبة 25.0% تراها تسلطية، تليها نسبة 21.9% أداء العمال للأنشطة والمهام أداء جيدا موزعا كالاتي: 15.6% الأسلوب الحواري للقائد ديمقراطي مقابل نسبة 6.3% ترى أداء القائد أداء تسلطيا، وفي الأخير نسبة 15.6% ترى أن الأداء ضعيف للأنشطة والمهام للعمال موزعة كالاتي:نسبة 13.5% ترى أداء القائد تسلطي مقابل نسبة 2.1% ترى أداءه ديمقراطيا.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن الأسلوب المتبع للقائد أثناء الحوار عندما تواجه المنظمة مشكل ما يعيق السير الحسن هو الأسلوب الديمقراطي. فرغم منح القيادة للمرؤوسين هامش من حرية في مشاركتهم في صنع قرار مناسب لحل مشكل يواجه المنظمة و الاستماع إلى آرائهم

واقترحاتهم، نجد أداء العمال في المنظمة أداء متوسط، وهذا يرجع لعدة أسباب منها ما له علاقة بالقيادة نفسها ومنها ما هو راجع للعمال، بالنسبة للقيادة ربما طريقة حوارهم مع الآخرين لا توحى بأنها حوارية للعمال بل مجرد كسب ثقتهم، أو أن القائد يتحصل على معلومات الضرورية التي من وجهة نظر المرؤوسين منتسبة لحل المشكل لكن فيما بعد يغير محتواها وعند التطبيق ينزعج العمال من تلك الإجراءات، أو يشبع حاجات المنظمة ويتجاهل حاجات العمال. أما فيما يخص العمال فقلت الأداء عندهم يعبر عن عدم رضاهم، للطريق المتبعة من القيادة رغم وجود نوع من الحوار الديمقراطي بينهم، أو أن العامل يقلل من جهده ليوصل رسالة للإدارة العليا، أن الأداء بالنسبة إليهم مرتبط بمدى جدية العمل، والمودة و الاحترام.

الجدول رقم(47): الأساليب الحوارية في الاجتماعات من طرف القائد وتحقيق العمال لأهداف المنظمة

المجموع		بشكل منعدم		بشكل جزئي		بشكل كلي		تحقيق العمال لأهداف المنظمة
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44.8	86	%5.2	10	%30.2	58	%9.4	18	الأساليب الحوارية للقائد تسلطية
%55.2	106	%0	0	%41.7	80	%13.5	26	ديمقراطية
%100	192	%5.2	10	%71.9	138	%22.9	44	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=13.020$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(47) أن قيمة $k^2=13.020$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) الدرجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحوارية المستخدمة في الاجتماعات من طرف القائد ورأي العينة اتجاه مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 71.9% أن العمال وبشكل جزئي يسعون لتحقيق أهداف المنظمة موزعة كالتالي: نسبة 41.7% من العينة ترى أن القائد

يستعمل الأسلوب الديمقراطي مقابل نسبة 30.2% ترى أسلوب التسايطي هم السائد، تليها نسبة 22.9% ترى العمال تحقق الأهداف كلياً موزعة كالآتي: نسبة 13.5% ترى أسلوب القائد ديمقراطياً مقابل نسبة 9.4% تراه تسلطياً، وفي الأخير نسبة 5.2% ترى تحقيق الأهداف للمنظمة منعدمة موزعة كالآتي: نسبة 5.2% أسلوب القائد لديهم تسلطي مقابل نسبة 0% ديمقراطية.

تبين لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام لجل المبحوثين يشعرون أن الأساليب الحوارية للقائد مع المرؤوسين هي ديمقراطية ولو بشكل جزئي، وهذا شيء مشجع لصالح المنظمة التي تسعى لتحقيق أهدافها المسطرة، ربما يرجع تقصير العمال ولو بشكل جزئي لتحقيق أهداف المنظمة ورؤيتها المستقبلية، كون قنوات الاتصال بينهم غير فعالة أو الإستراتيجية المتبعة غير واضحة لهم أو وجود أطراف لا تعمل لمصالح التنظيم، بل تحاول عرقلة أي تواصل بين القيادة والمرؤوسين. وحسب رأي عمال مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بالجلفة جزئية الأهداف التي لطالما أرادوا أن يحسنوا من أدائها لبلوغ تلك الأهداف، ويرجع السبب الثاني للطريقة التي تتم بها معالجة المشاكل التي تواجه مؤسساتهم والتي يروها تنفذ بطريق ارتجالية ولا تراعي العوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، فلغة الحوار بين العمال والقيادة الوصية غير فعالة لشدة الالتزام باللوائح التنظيمية وعدم مرونتها، أو عدم تقبل آراء الجماعة، وحب الهيمنة الفردية، والإشراف المباشر في كل كبيرة وصغيرة خلال عملية الحوار لصنع القرار.

الجدول رقم (48): الأساليب الحوارية في المجتمعات من طرف القائد وشعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		الشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%44.8	86	%6.3	12	%28.1	54	%10.4	20	تسلطية
%55.2	106	%3.1	6	%27.1	52	%25.0	48	ديمقراطية
%100	192	%9.4	18	%55.2	106	%35.4	68	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=11.610$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.003

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (48) أن قيمة $k^2=11.610$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.003 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الأساليب الحوارية المستخدمة في المجتمعات من طرف القائد ورأي العينة اتجاه شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية داخل المنظمة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 55.2% ترى العمال أحيانا يشعرون بالمسؤولية موزعة كالاتي: نسبة 28.1% ترى القائد ينتهج الأسلوب التسلطي مقابل نسبة 27.1% ينتهج أسلوبا ديمقراطيا، تأيها نسبة 35.4% دائما يشعر العمال بالمسؤولية القانونية موزعة كالاتي: نسبة 25.0% أسلوب القائد ديمقراطي مقابل نسبة 10.4% ترى أسلوب القائد في الحوار تسلطيا، نسبة 9.4% ترى نادرا ما يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالاتي: نسبة 6.3% ترى أسلوب القائد الحواري أسلوبا تسلطيا مقابل نسبة 3.1% ترى القائد في حوارهم يميل للأسلوب الديمقراطي.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 55.2% أن الأسلوب المتبع للقائد أسلوبا ديمقراطيا عند حوارهم مع العمال ورغم ذلك العمل أحيانا ما يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية اتجاه المنظمة.

إن عدم توضيح المسار الذي يمكن العامل من تحقيق أهدافه الشخصية مثل: زيادة الراتب، والترقية، وحق إبداء الرأي... إلخ، والأهداف التنظيمية مثل: زيادة الأرباح والإنتاج. يقلل من شعوره بتلك المسؤولية، وربما سبب عدم الشعور العمال بالمسؤولية القانونية راجع لسعي القائد وفعاليتها للحصول على مقترحات العمال وأفكارهم ولما يتحصل عليها يغير من محتواها حسب رؤيته، فتثير في نفسياتهم الكره ولا مبالاة فيقصرون في أدائهم ولا يمثلون لتلك القوانين وأخلاقيات المهنة. أو يرى العمال تلك الأساليب الحوارية التي يتبعها القائد نابعة ربما من النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود، أو عدم استسماعه وشدة معاملته. كل السمات التي تظهر على القائد ولا تثير في نفسية العمال الروح الديمقراطية، تزيد حدة الصراع بين الطرفين، وتقلل من الانتماء والولاء والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية لديهم.

المطلب الثاني: علاقة مشاركة العمال بالأداء في المنظمة من الجدول

رقم (49 إلى 62).

الجدول رقم (49): كثافة مشاركة العمال في الاجتماعات وأدائهم للمهام والأنشطة المنوط بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		أداء العمال للأنشطة والمهام المنوط بهم كثافة مشاركة العمال في الاجتماعات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%41.7	80	%11.5	22	%26.0	50	%4.2	8	ضعيفة
%50.0	96	%4.2	8	%31.3	60	%14.6	28	متوسطة
%8.3	16	%0	0	%5.2	10	%3.1	6	كبيرة
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

$N=192$ $ddl=2$ $k^2=22.263$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (49) أن قيمة $k^2 = 22.263$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض

الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العمال في الاجتماعات لصناعة القرار مع القائد ورأي العينة اتجاه أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% ترى أداء العمال للأنشطة أداء متوسطاً موزعة كالاتي: نسبة 26.0% ترى المشاركة ضعيفة للعمال عند انعقاد الاجتماعات مقابل نسبة 60% مشاركة متوسطة، ونسبة 10% مشاركة مرتفعة، تليها نسبة 21.9% ترى أداء العمال جيد للأنشطة والمهام المنوطة بهم موزعة كالاتي: نسبة 14.6% ترى مشاركة العمال متوسطة لصنع القرارات مقابل نسبة 4.2% مشاركة العمال كانت ضعيفة، ونسبة 3.1% ترى مشاركة العمال كبيرة.

تبيننا لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 50.0% يرى أن كثافة مشاركة العمال في الاجتماعات متوسطة وأداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم كذلك متوسطة. وربما قلت الأداء داخل المؤسسة يرجع لقلّة فرص مساهمة العمال في صنع القرارات مع الرؤساء عند انعقاد الاجتماعات، فلا تبادل للأراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية، تؤدي إلى تحقيق أهداف العمال من جهة وأهداف المؤسسة التي ينتمون إليها من جهة أخرى. وأرجع بعض العمال سبب أدائهم المتوسط غياب ممثلين حقيقيين عنهم، وأساليب المشاركة في صنع القرار مثل: عدم وجود نظم اقتراحات واضحة (صندوق الاقتراحات)، أو تزويد العمال بالمعلومات اللازمة أثناء الاجتماعات تتيح له معرفة ما يجري داخل المؤسسة من نشاط وأعمال، وفق خطة مسبقة تشمل تحديداً واضحاً لموضوعات التي سوف ينظر فيها، كما أرجعوا سبب قلت أدائهم وجود صعوبة توصيل البيانات والمعلومات من القاعدة إلى قمة الهيكل التنظيمي، كما أن المركزية في صنع القرار رغم كثافة مشاركتهم وعدم الرغبة في تفويض بعض الصلاحيات يؤدي إلى شيوع روح البيروقراطية والروتين، مما يؤثر على العمال ومشاركتهم في عملية صنع القرار.

الجدول رقم(50):كثافة مشاركة العمال في الإجتماعات و إلتزامهم بأوقات العمل

المجموع		لا أحد ملتزم		بعضهم		أغلبهم		العمال و إلتزامهم بأوقات العمل
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	كثافة مشاركة العمال في الإجتماعات
%41.7	80	%4.2	8	%31.3	60	%6.3	12	ضعيفة
%50.0	96	%2.1	4	%30.1	58	%17.7	34	متوسطة
%8.3	16	%0	0	%3.1	6	%5.2	10	كبيرة
%100	192	%6.3	12	%64.5	124	%29.2	56	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=19.772$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(50) أن قيمة $k^2=19.772$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية $\text{sig}=0.001$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة العمال في الإجتماعات لصناعة القرار مع القائد ورأي العينة اتجاه إلتزام العمال بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 64.6% ترى بعض العمال يلتزمون بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 31.3% المشاركة ضعيفة للعمال أثناء انعقاد الإجتماعات مقابل نسبة 30.1% ترى المشاركة متوسطة للعمال أثناء الإجتماعات، وبنسبة 3.1% مشاركة كبيرة، تليها نسبة 29.2% ترى أغلب العمال ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 17.7% ترى مشاركة العمال في الإجتماعات مشاركة متوسطة مقابل نسبة 6.3% مشاركة ضعيفة ونسبة 5.2% مشاركة كبيرة، وفي الأخير نسبة 6.3% ترى لا أحد من العمال يلتزم بأوقات العمل موزعة كالاتي: نسبة 4.2% ترى مشاركة العمال في الإجتماعات ضعيفة مقابل نسبة 2.1% مشاركة متوسطة.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 50.0%، يرون أن كثافة مشاركة العمال في الإجتماعات لصنع قرارا مناسباً لحل مشاكل تواجههم مع القيادة في المنظمة مشاركة متوسطة، مما يجعل بعض العمال لا يلتزمون بأوقات العمل اليومي، وهذا يرجع لضعف التفاعل الإجتماعي بين أعضاء المنظمة، فالعامل لما يشعر أن القيادة لا تلبى اهتمامه و تعتبره مجرد آلة عمل، ينفر هذا الأخير منها ويقل أداءه، فتبرز ظاهرة عدم الإندفاع الذاتي نحو العمل، أو الإهتمام به، مما ينعكس أثره سلباً على الإنتاجية في المدى البعيد.

ومؤسسة سونلغاز بالجلفة تعمل على إيجاد الحلول والبدائل المناسبة للمشاكل، من خلال تحسين صورة أداء الإدارة اتجاه العمال، وتوسيع باب المشاركة بالقدر الكافي، وإطلاع العمال على أهم القرارات الصادرة عن تلك الإجتماعات، لإبداء رأيهم حتى تقل ظاهرت عدم التقيد بالوقت. فالمهام تكون إستراتيجية للمنظمة، عندما تكون واضحة للعمال، من خلال معرفة ما لهم من واجبات وما عليهم من حقوق تلتزم الأطراف جميعاً بالتقيد بالقوانين الصادرة والعمل بها.

الجدول رقم(51):نوعية الإتصال بين العمال والقيادة وأداء الأنشطة والمهام المنوط بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		أداء العمال للأنشطة والمهام المنوط بهم نوعية الإتصال بين العمال والقيادة في الإجتماعات
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%14.6	28	%0	0	%8.3	16	%6.3	12	شاملة
%59.4	114	%5.2	10	%42.7	82	%11.5	22	فئوية
%26.0	50	%10.4	20	%11.5	22	%4.2	8	منعدمة
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

$N=192$ $ddl=4$ $k^2=38.073$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.001$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(51) أن قيمة $k^2=38.073$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.001$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الإتصال بين العمال والقيادة في صناعة القرار ورأي العينة اتجاه في مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% ترى أداء بعض العمال للأنشطة أداء متوسطاً موزعة كالتالي: نسبة 42.7% ترى نوع الإتصال بين القيادة والعمال فئوي مقابل نسبة 11.5% الإتصال منعدم بينهما ونسبة 8.3% ترى الإتصال شامل، تليها نسبة 21.9% ترى أداء العمال جيد للأنشطة والمهام المنوطة بهم موزعة كالتالي: نسبة 11.5% الإتصال فئويًا بين القائد والعمال مقابل نسبة 6.3% اتصال شامل بينهما ونسبة 4.2% اتصال منعدم، وفي الأخير نسبة 15.6% ترى أداء العمال للأنشطة ضعيفاً موزعة كالتالي: نسبة 10.4% الإتصال بين القائد والعمال منعدماً مقابل نسبة 5.2% اتصالاً فئويًا.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين ونسبة 59.4%، يرون أن نوعية الإتصال بين القيادة والعمال أثناء إنعقاد اجتماعات

هامة تخص مشكل ما داخل المنظمة، هي اتصالاً فنوياً، مما جعل نوعية أداء الأنشطة والمهام المنوطة بهم أداء متوسطاً، فعمال مؤسسة سونلغاز يدركون أن عملية الإتصال هي أهم العناصر التي تجعل أداء المنظمة داخلياً وخارجياً ناجحاً، كون الإتصال ليس عملية اجتماعية تبادلية تتضمن الفهم (الإدراك) بين طرفي الإتصال والتأثير في السلوك لتحقيق أهداف المنظمة، فالرسالة إذا وصلت للعمال بمعلومات غير واضحة ودقيقة، تنقل من فرص فهمها لهم وتنعكس على أدائهم للمهام، فالإتصال الفعال هو مفتاح نجاح المنظمة، وعليه يتوقف بقاؤها، لذا عندما كان الإتصال داخل المؤسسة سونلغاز الجافة فنوياً نتج عنه أداء متوسطاً للعمال، لأن بدون اتصال فعال لا يستطيع القائد الإضطلاع بمهام التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، وإصدار التوجيهات والتعليمات اللازمة، وبدون الإتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل زميله، وبدون الإتصال يصبح التنسيق بين أعمال الوحدات والأفراد مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، وعليه يرى عمال المؤسسة أن على الإدارة الوصية أن تغير من نوعية الإتصال ليكون شاملاً يوضح معالم العمل داخل المنظمة.

الجدول رقم (52): نوعية الإتصال بين العمال والقيادة والمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة

المجموع		بشكل منعدم		بشكل جزئي		بشكل كلي		مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة نوعية الإتصال بين العمال والقيادة في الاجتماعات
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
14.6%	28	0%	0	9.4%	18	5.2%	10	شاملة
59.4%	114	1.0%	2	45.8%	88	12.5%	24	فئوية
26.0%	50	4.2%	8	16.7%	32	5.2%	10	منعدمة
100%	192	5.2%	10	71.9%	138	22.9%	44	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=18.714$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم (52) أن قيمة $k^2 = 18.714$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ لذلك

نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نوعية الإتصال بين العمال والقيادة في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 71.9% من العينة ترى مساهمة العمال مساهمة جزئية في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالاتي: نسبة 45.8% نوعية إتصال العمال مع القيادة إتصالا فئويا مقابل نسبة 16.7% إتصالا منعدم ونسبة 9.4% إتصال شامل، تليها نسبة 22.9% ترى مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة مساهمة كلية موزعة كالاتي: نسبة 12.5% ترى الإتصال بين العمال والقيادة إتصالا فئويا مقابل نسبة 5.2% ترى الإتصال مابين إتصالا شاملا ومنعدما، وفي الأخير نسبة 5.2% ترى مساهمة العمال مساهمة منعدمة في تحقيق أهداف المنظمة موزعة كالاتي: نسبة 4.2% ترى نوعية الإتصال منعدمة مقابل نسبة 1.0% نوع الإتصال فئوي بينهما.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين مازال يرى أن الإتصال داخل منظماتهم هو إتصالا فئويا، وهذا نتج عنه عدم مساهمة العمال لتحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب. حيث كان أداء عمال مؤسسة سونلغاز الجافة حسب رأيهم متوسطا، وربما السبب في ذلك عدم الإصغاء لهم، والإعتماد فقط على المقربين من القيادة والموالين لها، أو أن نوعية الإتصال تسير في مسار واجد مثل : الإتصال النازل أي من القائد إلى فئة معينة من العمال، أو ربما لا يملك العمال السلطة والحرية للتحدث مع رؤسائهم، وحثهم على تغيير طريقة العمل معهم خاصة فليم يخص الإتصال، لأن الفئوية لا تعطي له المعلومات الوافرة حول المشكل داخل التنظيم، فقليل من القادة يدركون أن للعمال حاجات للإتصال، ويعتقد البعض أنه يتفهم هذه الحاجات، ولكن العمال لا يعتقدون ذلك، فعندما يعرف العامل التعليمات الخاصة بالعمل بوضوح، والإطلاع على ما يجري في المنظمة، وخاصة السياسة المنتهجة والخطط والقرارات التي تعينهم، والدعم والمؤازرة الإجتماعية، تشعره بأن القيادة العليا في التنظيم تسانده وتقدره وتعنتي به وترعاه، وأنه مهم للمنظمة. هنا تتغير رؤيته للعمل، ويسعى للمساهمة في تحقيق أهداف المنظمة.

الجدول رقم(53): لجان تساهم في صناعة القرار و إلتزام العمال بأوقات العمل

المجموع		لا أحد ملتزم		بعضهم		أغلبهم		إلتزام العمال بأوقات العمل لجان تساهم في صناعة القرار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56.2	108	%0	0	%35.4	68	%20.8	40	نعم
%43.8	84	%6.3	12	%29.2	56	%8.3	16	لا
%100	192	%6.3	12	%64.6	124	%29.2	56	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=22.163$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(53) أن قيمة $k^2 = 22.163$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لجان تساهم في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه إلتزام العمال بأوقات العمل، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 64.6% ترى إلتزام العمال بأوقات العمل موزعة كالآتي: نسبة 35.4% وبنعم توجد لجان تساهم في صناعة القرار مقابل نسبة 29.2% وبلا لا توجد مثل هذه اللجان، تليها نسبة 29.2% ترى أغلب العمال ملتزمون بأوقات العمل موزعة كالآتي: نسبة 20.8% وبنعم تساهم اللجان في صناعة القرار مقابل نسبة 8.3% وبلا لا توجد لجان تساهم في صناعة القرار، وفي الأخير نسبة 6.3% ترى لا أحد من العمال ملتزم بأوقات العمل موزعة كالآتي: نسبة 6.3% وبلا لا توجد لجان تساهم في صناعة القرار.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يؤكدون وجود لجان تساهم في صناعة القرار داخل المنظمة، وأن بعض العمال ملتزمون بأوقات العمل أثناء أداء نشاطهم اليومي، إن وجود مثل هذه اللجان في مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وحياة عمل

إيجابية. ووجود مثل هذه اللجان تقرب الصلة بين الإدارة والعمال، وتؤدي إلى إنتاجية أعلى، وتقليل الدوران الوظيفي، ومزيد من الرضا الوظيفي. وحتى يتسنى للقيادة إتخاذ القرارات حاسمة وفعالة عليها إيجاد مثل هذه اللجان التي تسهل عملية التنسيق بين العمال من جهة وبين الإدارة والعمال من جهة أخرى.

تسعى المؤسسة لتحسين أدائها داخليا من خلال وضع برامج تدريبية وخطط محكمة تحفز العمال، وتزيد في قدراتهم الإنتاجية، وتشعرهم أكثر بأهمية الوقت و الالتزام به، لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تعتمد على الدقة والإنجاز السريع. وخارجيا من خلال مراعاة العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار، والبيئية المحيطة بالمؤسسة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل وإنجاحه.

الجدول رقم(54): لجان تساهم في صناعة القرار و إلتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		إلتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56.2	108	%2.1	4	%33.3	64	%20.8	40	لجان تساهم في صناعة القرار
%43.8	84	%3.1	6	%28.1	54	%12.5	24	نعم
%100	192	%5.2	10	%61.5	118	%33.3	64	لا
								المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=40.566$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(54) أن قيمة $k^2=40.566$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لجان تساهم في صناعة القرار ورأي العينة اتجاه التزام العمال بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 61.5% ترى التزام بعض العمال بالمهام الموكلة إليهم

موزعة كالآتي: نسبة 33.3% وبنعم تساهم لجان في صناعة القرار مقابل نسبة 28.2% وبلا لا توجد مثل هذه اللجان، تليها نسبة 33.3% أغلب العمال ملتزمون بالمهام موزعة كالآتي: نسبة 20.8% وبنعم هناك لجان تساهم في صناعة القرار مقابل نسبة 12.5% وبلا ترى وجود مثل هذه اللجان، وفي الأخير نسبة 5.2% لا أحد من العمال يلتزم بالمهام الموكلة إليهم موزعة كالآتي: نسبة 3.1% لا توجد لجان تساهم في صناعة القرار مقابل نسبة 2.1% وبنعم توجد لجان تساهم في صناعة القرار.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن اللجان التي شكات بالتوافق بين الإدارة الوصية وممثلي العمال عندما تتعقد الاجتماعات. حيث تسعى اللجان جاهدة لإيجاد الحلول المناسبة التي تخدم المنظمة والعمال معا، قصد تحسين الإنتاج كماً وجودةً لزيائتها، لكن هناك عزوف بعض العمال للإلتزام بالمهام الموكلة إليهم في مواعيدها، ويرجعون السبب في ذلك للجان نفسها، كون عملها في بعض الأحيان يخرج عن الأطر القانونية التي وضع لها، أو وجود صراعا داخليا بين أعضائها من جهة، وبينها وبين الرؤساء ها من جهة أخرى، مما يعيق بروز قرارات تخدم التنظيم ككل. إن إلتزام العمال بقواعد العمل، ومن بينها الحرص على احترام الوقت، ووضوح نظرة الإدارة وأعمالها بغية دعم القيم والمعتقدات الثقافية مهم، كي يعرف الأفراد ما هو ضروري في العمل، ولعل عدم الإلتزام بأوقات العمل يرجعه بعض العمال إلى قلت الفاعلية بسبب إهمال اللجان الواضح للعلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم، تزيد من عزلة العمال تحت ضغوط الإكراه والقهر، فيعبرون عن عدم رضاهم عن أوضاع العمل السائدة داخل هذه اللجان، من خلال خلق أعداء وهمية عن سبب تأخرهم.

الجدول رقم(55):لجان تساهم في صناعة القرار والسعي لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	لجان تساهم في صناعة القرار
%55.2	106	%3.1	6	%26.0	50	%26.0	50	نعم
%44.8	86	%9.4	18	%17.7	34	%17.7	34	لا
%100	192	%12.5	24	%43.8	84	%43.8	84	المجموع

$N=192$ $ddl=4$ $k^2=21.826$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(55) أن قيمة $k^2 = 21.826$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال الدرجة المعنوية $sig=0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لجان تساهم في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث نسبة %43.8 تساوت بين دائما وأحيانا لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة وموزعة كالاتي: نسبة 26.0 وبنعم وجود لجان تساهم في صناعة القرار مقابل نسبة %17.7 و بلا لا توجد لجان تساهم في صناعة القرار، تليها نسبة %12.5 ترى نادرا ما يسعون لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة موزعة كالاتي: نسبة %9.4 وبلا لا تساهم اللجان في صناعة القرار مقابل %3.1 وبنعم توجد لجان تساهم في صناعة القرار .

تبيننا لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن وجود لجان تساهم في صناعة القرار وسعيها لإيجاد حلول للمشاكل المطروحة داخل المؤسسة، أمرا ضروريا لتحسين أدائها وتواجدها في سوق يسودها التنافس، فالعمال

يقولون أن اللجان التي سُكِّتْ من الإدارة لا تلجأ في كثير من الأحيان إليهم، بغية سماع آرائهم حول النقاط التي سطرت للنقاش مع الإدارة، قصد إيجاد حلول للمشاكل التي تعيق صناعة قرارات صائبة أحياناً. أو عدم توفر الإرادة الحقيقية للإدارة واللجان والرغبة الأكيدة في إنجاح مهامهم، وعليه يرى العمال أن النقلة النوعية لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة تأتي من خلال تنمية المعارف والكفاءات والمهارات لأفراد اللجنة وتعاونهم مع بقية العمال، حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وإدارة المتغيرات التي تحدث داخلها وحولها بذكاء عالٍ، بما يضمن المحافظة على بقاء المنظمة واستمرارية نموها وتوسعها.

الجدول رقم(56):لجان تساهم في صناعة القرار والمساهمة في مساعدة الآخرين في أداء مهامهم

المجموع		لا		نعم		المساهمة في مساعدة الآخرين في أداء مهامهم
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	لجان تساهم في صناعة القرار
%55.2	106	%5.2	10	%50.0	96	نعم
%44.8	86	%6.2	12	%38.5	74	لا
%100	192	%11.4	22	%88.5	170	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=15.899$ (المحسوبة) $k^2=5.991$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(56) أن قيمة $k^2=15.899$ وهي أكبر من k^2 الجدولية المقدره بـ: (5.991) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لجان تساهم في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه مساعدة الآخرين في أداء مهامهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 88.5% ترى أن العمال يساعدون بعضهم بعض أثناء أداء المهام وموزعة كالاتي: 50.0% ترى وبنعم وجود لجان تساهم في صناعة القرار مقابل

نسبة 38.5% ترى وبلا عكس ذلك، تليها نسبة 11.4% ترى أن العمال لا يساعدوا بعضهم بعض أثناء أداء المهام موزعة كالاتي: نسبة 6.5% ترى وبلا عدم وجود لجان تساهم في صناعة القرار مقابل نسبة 5.2% ترى عكس ذلك.

تبيننا لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن اللجان التي شكلت لصنع القرار بين الإدارة والعمال ساهمت كثيرا في مساعدة بعضهم البعض في إيجاد الحلول للعوائق التي تواجههم، فعندما تتبثق قرارات مهمة وفعلة للإدارة والعمال معا تكون روح المبادرة موجودة عند كل فرد من أفراد فريق العمل وإذا ما طلب منه مساعد زميلا من زملائه داخل أي قسم من أقسام التنظيم تجد هذا الأخير بلبي وكله ثقة لتقديم المساعدة له. وهذا ما أكدته العمال في مؤسسة توزيع كهرباء والغاز بالجلفة لنا وبنسبة 50.0%. إن مشاركة لجان تساهم في صناعة القرار داخل المؤسسة- في حوار تبادلي - تدعم عامل الثقة المتبادلة بين العمال والإدارة، وتقوي الثقة بينهما، كما ترفع من درجة الولاء، والانتماء للمؤسسة فيشعر أفرادها على أنهم جزء لا يتجزأ منها. وأنهم غير مهمشين بل فاعلين أساسيين في التنظيم، هذا يشجع مساعدة أي عضو منهم يقع في مشكلة ما، أو يحتاج إلى توضيح طبيعة العمل المبهم عليه. ومن مزايا نجاح مثل هذه اللجان حسب رأي عمال المؤسسة هو حرص الرئيس على متابعة سير العمل، والتوقف من حين لآخر للنظر في مسار عمل اللجنة، والتعرف على وجهات النظر وسير خط طريقة العمل داخل اللجنة.

الجدول رقم(57):لجان تساهم في صناعة القرار وشعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية لجان تساهم في صناعة القرار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%56.2	108	%4.1	8	%27.1	52	%25.0	48	نعم
%43.7	84	%5.2	10	%28.1	54	%10.4	20	لا
%100	192	%9.3	18	%55.2	106	%35.4	68	المجموع

$N=192$ $ddl=4$ $k^2=29.556$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ $sig=0.000$

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(57) أن قيمة $k^2 = 29.556$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية $sig=0.000$ وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ وبالتالي نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين لجان تساهم في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 55.2% ترى أن العمال يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالاتي: نسبة 28.1% ترى لا تساهم اللجان في صناعة القرار مقابل 27.1% وبنعم وجود لجان تساهم في صناعة القرار، تليها نسبة 35.4% ترى دائما يشعر العمال بتلك المسؤولية موزعة كالاتي: نسبة 25.0% ترى وبنعم وجود لجان تساهم في صناعة القرار مقابل 10.4% وبلا عدم وجود لجان، وفي الأخير نسبة 9.3% ترى نادرا ما يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالاتي: نسبة 5.2% ترى وبلا وجود لجان تساهم في صناعة القرار مقابل نسبة 4.1% ترى وبنعم وجود تلك اللجان.

نتبيننا لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن اللجان المشكلة داخل مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط فرع الجلفة تسعى

للمساهمة في صناعة القرار الملائم لحل مشكل ما يعيق السير الحسن للتنظيم، والذي بالتالي ينعكس إيجاباً على العمال، ويشعرهم بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، أحياناً ليس بالفاعلية المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة، وهذا ربما راجع لقصور تلك اللجان في أداء مهامها أو عدم وضوح الرؤية لها حول النقاط المتفق عليها، والموضوعة على طاولة النقاش. لأن ليس لديها معلومات مسبقة تزودها بها الإدارة أو تحصلت عليها من مصادر أخرى، أو ربما لم تصل التعليمات إلى أقسام التي تشرف على تطبيقها، في هذا الوضع بالذات نجد العمال غير متحمسين لتلك القرارات الصادرة من اجتماع اللجان مع ممثلي الإدارة، لأنها تتعارض ومبدأ الحوار المشترك، فبدأ الصراع يلوح بالأفق، وكل فرد يحاول التهرب من مهامه الموكلة إليه ويحمل الطرف الآخر المسؤولية.

الجدول رقم(58): مشاركة الأفراد في صناعة القرار والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة

المجموع		نادراً		أحياناً		دائماً		شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية مشاركة كل الأفراد في صناعة القرار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%4.2	8	%0	0	%2.1	4	%2.1	4	نعم
%25.0	48	%6.3	12	%11.5	22	%7.3	14	لا
%70.8	136	%3.1	6	%41.7	80	%26.0	50	بعض الأفراد
%100	192	%9.4	18	%55.2	106	%35.4	68	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=19.029$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.001

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(58) أن قيمة $k^2 = 19.029$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.001 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة كل الأفراد العاملين في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 55.2% ترى أحياناً يشعر العمال بالمسؤولية موزعة كالتالي: نسبة 41.7% ترى بعض الأفراد

يشاركون في صناعة القرار مقابل نسبة 11.5% ترى وبلا وجود مشاركة شاملة للأفراد في صناعة القرار ونسبة 2.1% ترى وبنعم وجود مشاركة شاملة للأفراد في صناعة القرار، تليها نسبة 35.4% ترى دائما العمال يشعرون بالمسؤولية القانونية والأخلاقية موزعة كالآتي: نسبة 26.0% ترى بعض الأفراد تشملهم صناعة القرار مقابل نسبة 7.3% ترى وبلا وجود مشاركة أفراد في صناعة القرار ونسبة 2.1% ترى وبنعم مشاركة كل الأفراد في صناعة القرار، وفي الأخير نسبة 9.4% ترى نادرا ما يشعر العمال بالمسؤولية القانونية موزعة كالآتي: نسبة 6.3% ترى وبلا وجود مشاركة أفراد في صناعة القرار مقابل نسبة 3.1% ترى بعض الأفراد تشملهم المشاركة.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن أغلب أفراد العينة من مجموعة التكرارات يؤكدون أن المشاركة في صناعة القرار تشمل بعض الأفراد فقط وبنسبة 70.8%، فانعكس ذلك أحيانا على عدم شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية. ويرجعون السبب في ذلك إلى للثقة المفقودة بين العمال والرؤساء، فالعامل ينظر للرئيس وبعض الأفراد ممن معه أنهم لا يتفاعلون ولا يتقنون في قدراته الفكرية ولا الخبرة التي اكتسبها خلال مدة عمله، كما يشعر العامل بالتحيز أثناء إختيار الأفراد المؤهلين لمساعدة الإدارة خلال كل اجتماع يعالج مشكل يواجه التنظيم، وبالتالي ينعكس ذلك سلباً على عمله وينتابه ألا مبالاة بالقوانين وأخلاقيات المهنة، فيتمرد عن أداء واجبه بالتقصير وخلق الأعذار في كل مرة ليشعر المسؤولين بعدم رضاه لطريقة عمل المنتهجة من قبل فريق العمل الذي شكلته الإدارة، دون مراعاة مشاعر وإمكانيات الآخرين. أما سبب اختيار الإدارة لبعض الأفراد دون آخرين ربما يرجع الأمر للمعلومات التي جمعتها عن كل عامل أو اختارتهم اختياراً مباشراً دون تصويت ولم تستشير ممثلي العمال في هذا الأمر. وهذا ما زاد من الهوة بين الطرفين، لذا تجد أغلبية العمال يحبذون الطريقة بالمشاركة لإختيار الأفراد المؤهلين لإيجاد الحلول وصنع القرار الصائب مع القيادة.

الجدول رقم(59):مشاركة الخبراء في صناعة القرار وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة

المجموع		نادرا		أحيانا		دائما		إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة مشاركة الخبراء في صناعة القرار
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%29.1	56	%0	0	%13.5	26	%15.6	30	نعم
%39.6	76	%8.3	16	%12.5	24	%18.8	36	لا
%31.3	60	%4.2	8	%17.7	34	%9.4	18	أحيانا
%100	192	%12.5	24	%43.8	84	%43.8	84	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=20.489$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(59) أن قيمة $k^2 = 20.489$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين مشاركة الخبراء في صناعة القرار ورأي العينة إتجاه سعيها في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 43.8% ترى دائما يسعى العامل لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة موزعة كالآتي: نسبة 18.8% ترى ولا وجود خبراء يشاركون في صناعة القرار مقابل مقابل نسبة 9.4% ترى أحيانا يشارك الخبراء في صناعة القرار ،تليها نسبة 43.8% ترى أحيانا يسعى العامل لإيجاد الحلول للمشاكل موزعة كالآتي: نسبة 17.7% ترى أحيانا يشارك الخبراء في صناعة القرار مقابل نسبة 12.5% ترى عدم مشاركة خبراء في صناعة القرار، وفي الأخير نسبة 12.5% ترى نادرا ما يسعى العامل لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة موزعة كالآتي: نسبة 8.3% ترى لا وجود للخبراء في صناعة القرار مقابل نسبة 4.2% ترى أحيانا يشارك الخبراء في صناعة القرار.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 39.6% ترى أن هناك نقص موجود يخص مشاركة الخبراء في صناعة القرار المناسب وهذا سينعكس ربما سلبا على أداء العمال في إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة. إن مشاركة الخبراء داخل المؤسسة ذو أهمية كبرى، لأن الخبير يحمل أفكارا ودراية واسعة لتركيبية كل التنظيم وتنقلاته من مؤسسة إلى أخرى داخليا وخارجيا أكسبته خبرة تأهله للإستعانة به، و احتكاكه بخبراء آخرين أكسبته تجربة في التعامل مع الظروف الصعبة التي تواجه كل مؤسسة. فكلما استعانت المؤسسة بالخبراء زادت فرص التغلب على المشاكل الإجتماعية أو المشاكل التقنية المعيقة للعمل، وبالتالي وجود خبراء ينتج عنه تحسن في ظروف العمل التي تأثر في صناعة القرار والتي لها علاقة بأداء المؤسسة بالكامل. والحلول للمشاكل المطروحة لا تقتصر معالجتها على الاقتراحات التي تقدم أثناء الإجتماع أو تأتي من خلال قرارات إستعجالية مسبقة بل الاستماع للآخرين له من الأهمية ما يؤهله لإعطاء الحلول الموقفة والفعالة، ومن بينهم الخبراء المختصون، وهذا ما افتقدته مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز وسط بالجلفة.

الجدول رقم(60):مشاركة الخبراء في صناعة القرار ومستوى أداء العمال للأنشطة والمهام المنوط بهم

المجموع		ضعيف		متوسط		جيد		مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	المقترحات تؤخذ بعين الاعتبار
%22.9	44	%3.1	6	%9.4	18	%10.4	20	نعم
%19.8	38	%4.2	8	%13.5	26	%2.1	4	لا
%57.3	110	%8.3	16	%39.6	76	%9.4	18	أحيانا
%100	192	%15.6	30	%62.5	120	%21.9	42	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=20.118$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر:من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى خلال الجدول رقم(60) أن قيمة $k^2 = 20.118$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخذ المقترحات المقدمة في الاجتماع ورأي العينة إتجاه مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 62.5% ترى مستوى أداء العمال للأنشطة متوسطا موزعة كالآتي: 39.6% ترى أحيانا تؤخذ المقترحات بعين الاعتبار مقابل نسبة 13.5% ترى عكس ذلك ونسبة 9.4% ترى وبنعم تؤخذ المقترحات المقدمة أثناء الاجتماع بعين الاعتبار، تليها نسبة 21.9% ترى مستوى أداء العمال للأنشطة جيدا موزعة كالآتي: نسبة 10.4% تؤخذ المقترحات في الاجتماع بعين الاعتبار مقابل نسبة 9.4% ترى أحيانا المقترحات تؤخذ بعين الاعتبار ونسبة 2.1% ترى لا تؤخذ المقترحات بعين الاعتبار، وفي الأخير نسبة 15.6% مستوى أداء العمال للأنشطة والمهام ضعيف موزع كالآتي: نسبة 8.3% ترى أحيانا تؤخذ المقترحات بعين الاعتبار مقابل نسبة 4.2% ترى المقترحات لا تؤخذ بعين الاعتبار ونسبة 3.1% ترى وبنعم المقترحات تؤخذ بعين الاعتبار.

اتضح لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 57.3% ترى أحيانا ما تؤخذ الإقتراحات المقدمة في الإجتماع بعين الإعتبار، مما نتج عنه تأثيرا متوسطا على أداء العمال للأنشطة والمهام المنوطة بهم، ويرجع عدم جدية أخذ بمقترحات العمال بالنسبة للإدارة الوصية تركيز المسؤوليات وسلطة إتخاذ القرارات في أيدي فئة أعلى المستويات الإدارية بعيدا عن مجالات الإحتكاك اليومي للعامل و احتياجاتهم.

المقترحات التي تعرض على طاولة النقاش تصطدم في كثير من الأحيان بعراقيل بيروقراطية من قبل أعضائها بحجة كثافة مقترحاتها، ولا يمكن معالجتها في جلسة واحدة، أو وجود صراع بين أحد أعضائها والعمال، فيتعمد هذا الأخير على تعطيل تلك الإقتراحات بأي طريقة، حتى وإن تحايل على تلك الأنظمة والقوانين التي يخضع لها. كل هذا أظهر لنا أن العمال في ظل هذه العراقيل كان أدأؤهم متوسطا للأنشطة، فعدم الإلتزام العامل بواجبات وظيفته التي تتاط به بدقة وأمانة. فنجد أن العامل يلجأ إلى عدم التقيد بأوقات العمل ابتداء و إنتهاء، ويؤجل عمل الملقى على عاتقه إلى الغد أو بعد غد بدون أي مبرر معقول.

الجدول رقم(61): الإقتراحات المقدمة في الإجتماع والتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		التزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها الإقتراحات المقدمة في الإجتماع
		النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
22.9%	44	0%	0	9.4%	18	13.5%	26	نعم
19.8%	38	3.1%	6	12.5%	24	4.2%	8	لا
57.3%	110	2.1%	4	39.6%	76	15.6%	30	أحيانا
100%	192	5.2%	10	61.5%	118	33.3%	64	المجموع

N=192 ddl=2 $k^2=26.755$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(61) أن قيمة $k^2 = 26.755$ وهي أكبر من k^2

الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي

درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين أخذ المقترحات المقدمة في الإجتماع ورأي العينة إتجاه إلتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 61.5% ترى إلتزام بعض العمال للمهام في مواعيدها موزعة كالآتي: نسبة 39.6% ترى أحيانا تؤخذ المقترحات المقدمة في الإجتماع بعين الإعتبار مقابل نسبة 12.5% ترى لا تؤخذ بعين الإعتبار ونسبة 9.4% ترى وبنعم المقترحات تؤخذ بعين الإعتبار، تليها نسبة 33.3% ترى أغلب العمال ملتزمون بإنجاز المهام في مواعيدها موزعة كالآتي: نسبة 15.6% ترى أحيانا المقترحات المقدمة تؤخذ بالإعتبار مقابل نسبة 13.5% ترى وبنعم الإقتراحات المقدمة تؤخذ بالإعتبار ونسبة 4.2% ترى لا تؤخذ بالإعتبار. وفي الأخير نسبة 5.2% ترى لا أحد من العمال ملتزم بإنجاز المهام في مواعيدها موزعة كالآتي: 3.1% ترى لا تؤخذ المقترحات بعين الإعتبار مقابل نسبة 2.1% ترى أحيانا المقترحات تؤخذ بعين الإعتبار.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين يرى أن المقترحات المقدمة في الإجتماع أحيانا تؤخذ بعين الإعتبار، بينما كان بعض العمال ملتزمين بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها، فعدم إعطاء الفرصة للعامل ليقدم رأيه في المشكل المراد حله سينعكس حتماً على أداء المؤسسة. نجد أن القائد عندما يطلب من الأعضاء تقريراً حول مشكل ما، مع تقديم كل فرد لمقترحاته غالباً ما تؤخذ بالجدية اللازمة إن لم تسحب من طاوله الإجتماع نهائياً، أو أن تلك الإقتراحات تشكل إرجاءاً للقيادة العليا في التنظيم، أو أن هذه الإقتراحات تخدم مصالح العمال الشخصية على حساب المؤسسة. ومن جهة أخرى يرى العامل قلة إهتمام فريق العمل المكلف بدراسة المقترحات المقدمة لهم، وأن بعض هذه الإقتراحات يوافق عليها، في حين ترفض بعض المقترحات لعدم تماشيها مع رؤية المؤسسة.

الجدول رقم(62):شكاوى تطرح حين صناعة القرار وإلتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها

المجموع		لا أحد		بعضهم		أغلبهم		إلتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها شكاوى تطرح حين صناعة القرار
النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	النسبة	التكرار	
%42.7	82	%1.0	2	%31.3	60	%10.4	20	نعم
%16.7	32	%3.1	6	%9.4	18	%4.2	8	لا
%40.6	78	%1.0	2	%20.8	40	%18.8	36	أحيانا
%100	192	%5.2	10	%61.5	118	%33.38	64	المجموع

N=192 ddl=4 $k^2=23.278$ (المحسوبة) $k^2=9.49$ (الجدولية) $\alpha = 0.05$ sig=0.000

المصدر: من إعداد الباحث بناء على مستخرجات برامج spss20

نرى من خلال الجدول رقم(62) أن قيمة $k^2 = 23.278$ وهي أكبر من k^2 الجدولية والمقدرة بـ: (9.49) وكذلك من خلال درجة المعنوية sig=0.000 وهي درجة معنوية صغيرة وأقل من الدرجة المعنوية الافتراضية $\alpha = 0.05$ نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 ، التي ترى أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين طرح الشكاوى عند صناعة القرار ورأي العينة إتجاه إلتزام العمال بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها، ويظهر من خلال الجدول تقاطع المؤشرات حيث ظهرت نسبة 61.5% ترى بعض العمال ملتزمون بإنجاز المهام الموكلة لهم في مواعيدها موزعة كالآتي: نسبة 31.3% ترى وجود شكاوى تطرح عند صناعة القرار مقابل نسبة 20.8% ترى أحيانا توجد مثل هذه الشكاوى ونسبة 9.4% لا ترى وجود شكاوى تطرح عند صناعة القرار، تليها نسبة 33.38% ترى أغلب العمال ملتزمون بإنجاز المهام في مواعيدها موزعة كالآتي: نسبة 18.8% ترى أحيانا تطرح شكاوى عند صناعة القرار مقابل نسبة 10.4% ترى وبنعم وجود شكاوى تطرح أثناء صناعة القرار ونسبة 4.2% لا ترى وجود مثل هذه الشكاوى، وفي الأخير نسبة 5.2% ترى لا أحد من العمال ملتزم بإنجاز المهام الموكلة في مواعيدها موزعة كالآتي: نسبة 3.1% ترى لا شكاوى تطرح عند صناعة

القرار مقابل نسبة 1.0% ترى مابين أحيانا ونعم وجود شكاوى تطرح عند صناعة القرار.

ظهر لنا من خلال القراءة الإحصائية للجدول أن الإتجاه العام للمبحوثين وبنسبة 42.7% يرى وجود شكاوى تطرح كل مرة عند إنعقاد الإجتماعات المتعلقة بصناعة القرار، ولكن إتزام اقتصر على بعض العمال فقط أثناء إنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها، ويقول ممثلوها إن الشكاوى التي يتلقونها من العمال تؤخذ بعين الإعتبار، من أجل القيام بعملهم، حيث تدرس الشكاوى بعمق، وتضع لها الإدارة كل الإمكانيات الفنية والمادية لمعالجتها للرد على أصحابها في أقرب وقت.

يظهر لنا رغم أهمية الشكاوى في التقليل من حدة الصراع الموجود في التنظيم، ومن جهة يعطي الطمأنينة للعمال. هذا لم يمنع بعض العمال من العزوف عن إتزاماتهم، وحسب رأيهم السبب يعود لإزدواجية القرار المتخذ داخل الإجتماع، فتارة يرونه يتماشى مع انشغالاتهم اليومية ويصب في صالح العمل، من خلال تقديم الحلول السريعة لكل شكاوى تطرح على طاولة المناقشة. وتارة يرون أن القرارات الصادرة حول تلك الشكاوى مخيبة لتطلعاتهم، ومنه قل اهتمام بعض العمال بإنجاز الأعمال التي طُلبت منهم من قبل الإدارة في وقتها الموعود.

المبحث الثاني: معامل بيرسون لأثر ظروف صناعة القرار على أداء المنظمة.

المطلب الأول: أثر ظروف الفنية والمادية والمعلومات على أداء المنظمة.

جدول رقم (63) *: تحليل معامل بيرسون لأثر الظروف الفنية على الأداء

الأداء الظروف	أداء الأنشطة	الحضور	تحقيق الأهداف	الانضباط	الإنتاج	المبادرة	التطوع	المسؤولية
الفنية	0.183*	-0.052	0.052	-0.025	0.058	0.180*	-0.054	0.026
والمادية	Sig 0.010	Sig 0.474	Sig 0.473	Sig 0.729	Sig 0.423	Sig 0.012	Sig 0.454	Sig 0.723

يوضح الجدول رقم (63) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (الفنية والمادية) على أداء المنظمة (أداء العمال)، وسيتم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي:

** .Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين الظروف الفنية والمادية وأداء الأنشطة، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون بين الظروف الفنية والمادية وأداء الأنشطة بـ: 0.183 وبمستوى معنوي 0.010، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين الظروف الفنية والمادية وأداء الأنشطة. كما يوضح كذلك ارتباط بين الظروف الفنية والمادية والمبادرة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ظروف الفنية والمادية والمبادرة بـ: 0.180 و بمستوى معنوي 0.012 وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين، مما يمكن القول بأن الظروف الفنية والمادية تأثر في أداء الأنشطة والمبادرة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن الظروف الفنية والمادية التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة (الأفراد) وقد بين الجدول (63) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل المتمثلة في جمع المعلومات وقاعات الاجتماعات وتوزيع المصالح والهيكلي المعماري المناسب كلها أسهمت إيجاباً في فعالية أداء الأنشطة والمبادرة بنسبة للعمال. وهذا ما تؤكدته النسبة المئوية الموجودة ما بين 57.3% و 62.5% ارجع للجدول رقم (16، 19، 20، 25)، فكلما كانت المؤسسة مجهزة بوسائل مادية وتقنية متطورة سهلت عملية الاتصال بينها وبين العمال، وشجعت روح المسؤولية المشتركة، وزادة من فاعلية القرار، وكلما احترم الرؤساء والعمال أوقات الاجتماعات والعمل، زاد ذلك من أداء المنظمة وتواجدها في البيئة المحيطة بها. أما إذا لم يكن هناك تجاب بين الطرفين فتقل قدرة الاهتمام والشعور بالمسؤولية للعمال مما تبعدهم عن المبادرة وتقديم الحلول الجذرية للمشكلة.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

الظروف الفنية والمادية لها علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء

المنظمة.

جدول رقم (64) *: تحليل معامل بيرسون لأثر نظام المعلومات على الأداء

الأداء الظروف	أداء الأنشطة	الحضور	تحقيق الأهداف	الانضباط	الإنجاز	المبادرة	التطو ع	المسؤولية
نظ م	0.431**	0.347**	0.211**	0.322**	0.169*	0.180*	0.117	0.195**
المعلومات	Sig 0.000	Sig 0.000	Sig 0.003	Sig 0.000	Sig 0.019	Sig 0.012	Sig 0.106	Sig 0.007

يوضح الجدول رقم (64) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (المشاركة) على أداء المنظمة (أداء العمال)، وسيتم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي:

من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين نظام المعلومات وأداء الأنشطة، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون بين نظام المعلومات وأداء الأنشطة بـ: 0.431 وبمستوى معنوي 0.000، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين نظام المعلومات وأداء الأنشطة. كما يوضح كذلك ارتباط بين نظام المعلومات والحضور حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ظروف نظام المعلومات والحضور بـ: 0.347 و بمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين، مما يمكن القول بأن نظام المعلومات يؤثر في الحضور. كما يوضح كذلك ارتباط بين نظام المعلومات وتحقيق الأهداف حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات وتحقيق الأهداف بـ: 0.211 و بمستوى معنوية 0.003 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين نظام المعلومات وتحقيق الأهداف. كما يوضح كذلك ارتباط بين نظام المعلومات والانضباط حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات و الانضباط بـ: 0.322 وبمستوى

** .Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

معنوية 0.000 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين نظام المعلومات والإنضباط. كما يوضح كذلك ارتباط بين نظام المعلومات والإنجاز حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات و الإنجاز بـ: 0.169 وبمستوى معنوية 0.019 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين نظام المعلومات والإنجاز. كما يوضح كذلك ارتباط بين نظام المعلومات والمبادرة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نظام المعلومات والمبادرة بـ: 0.180 وبمستوى معنوية 0.012 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين نظام المعلومات والمبادرة. كما يوضح كذلك ارتباط بين نظام المعلومات والمسؤولية حيث جاءت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين نظام المعلومات والمسؤولية بـ: 0.195 وبمستوى معنوية 0.007 وهي أقل من مستوى المعنوية الذي أعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد على وجود علاقة بين نظام المعلومات والمسؤولية.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن نظام المعلومات الذي يؤثر في صناعة القرار يسهم سلبا أو إيجابا في أداء المنظمة (الأفراد) وقد بين الجدول (64) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل المتمثلة في كمية المعلومات المتوفرة، وحضور المعلومة، وانعقاد الاجتماعات، ووضوح المعلومات المقدمة، كلها أثرت على أداء المنظمة. فنجد الظروف الفنية والمادية المساعدة في اتخاذ القرارات الصائبة والفعالة تأتي من خلال توفير بعض الوسائل الفنية الهامة مثل: أجهزة الإعلام الآلي، وقاعات اجتماع مناسبة، ووسائل اتصال متطورة. كما يلعب عامل الوقت دورا أساسيا في حضور المعلومات، فتأخر المعلومة، أو عدم وضوحها يحدث ارتباك لصانعي القرار في اتخاذ القرار الصائب، مثلا الجدول رقم (29) يبين أهمية الحضور والانضباط داخل المنظمة والتي تساعد في العمل، فعندما يتلقون معلومات واضحة ودقيقة تسهل

لهم المهمة وتعطي صورة واضحة عما تسعى إليه الإدارة الوصية للوصول إليه، وإنجاز الأعمال والقيام بالواجبات تأتي من خلال اهتمام الإدارة بتحقيق حاجات العمال من جهة، والزبائن من جهة أخرى، وهذا يصب في الأخير لمصلحة المنظمة، التي تضع الخطط والإستراتيجيات التي تناسب مكانتها بين المنظمات الأخرى. وهذا ما أيدته نسبة 74.0% ارجع للجدول رقم (30 و31)، أما فيما يخص الأهداف والمسؤولية القانونية والأخلاقية فكان للمشاركة تأثير واضح، حيث نجد أن تدفق المعلومات أثرا الاجتماع يساهم في حل المشاكل داخل المنظمة، وهذا نابع من ثقافة التي يحملها كل فرد من أفراد فريق العمل، أو ثقافة المؤسسة التي انعكست على أداء العمال، ارجع للجدول رقم (31 و32) وبالتالي هذا يثبت صحة الفرضية القائلة:

نظام المعلومات له علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء المنظمة.

المطلب الثاني: أثر نمط القيادة ومشاركة العاملين على أداء المنظمة.

جدول رقم (65) *: تحليل معامل بيرسون لأثر نمط القيادة على الأداء

الأداء الظروف	أداء الأنشطة	الحضور	تحقيق الأهداف	الانضباط	الإنتاج	المبادرة	التطوع	المسؤولية
نمط القيادة	-0.104	0.222**	0.069	0.223**	-0.108	-0.080	-0.028	0.024
	Sig 0.153	Sig 0.002	Sig 0.343	Sig 0.001	Sig 0.137	Sig 0.907	Sig 0.698	Sig 0.740

يوضح الجدول رقم (66) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (المشاركة) على أداء المنظمة (أداء العمال)، وسيتم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي:

من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين نمط القيادة والحضور، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون بين نمط القيادة والحضور بـ: 0.222 وبمستوى معنوي 0.002، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة $\alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين

** .Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

نمط القيادة والحضور. كما يوضح كذلك ارتباط بين نمط القيادة والانضباط حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين نمط القيادة والانضباط بـ: 0.223 و بمستوى معنوي 0.001 وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha=0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين، مما يمكن القول بأن نمط القيادة يؤثر في الحضور والانضباط.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن نمط القيادة التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة (الأفراد) وقد بين الجدول (65) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل المتمثلة في نوعية القرار، والأساليب الحوارية في الاجتماعات، وكثافة المشاركة، ونوعية الاتصال، وأنماط القيادة كلها تؤثر في الأداء. فشيوع الأفراد العاملين بالمسؤولية تتأثر بنوعية القيادة، فكلما فتح المجال لإشراك العمال في صنع القرار وإبداء الرأي، زادت من ثقتهم للحضور والانضباط داخل المنظمة، فتنعكس سلوكيات العمال على المنظمة مثل: التفاني والولاء، وقلّة الغيابات... إلخ والجدول رقم (46 و 47 و 48) يؤكد ذلك. أما سبب عدم وجود أثر للنمط القيادة المؤثر على الأداء، راجع إلى التزام القائد بالصرامة والعمل القانوني، وتحميل المسؤولية للآخرين، وهذا يثير النزاعات، والكراهية، وقلت المثابرة، والجدول رقم (42 و 43 و 44) يوضح ذلك، وهذا ما دل عليه معامل الارتباط بيرسون 0.222 و بمستوى معنوي 0.002 ومعامل الارتباط بيرسون 0.223 ومستوى معنوي 0.001 .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

نمط القيادة له علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء المنظمة.

جدول رقم (66) *: تحليل معامل بيرسون لأثر مشاركة العاملين على الأداء

الأداء	أداء الأنشطة	الحضور	تحقيق الأهداف	الانضباط	الإنجاز	المبادرة	التطوع	المسؤولية
المشاركة	0.063	0.210**	0.003	0.050	-0.118	0.297**	0.071	0.125
	Sig 0.394	Sig 0.004	Sig 0.970	Sig 0.501	Sig 0.809	Sig 0.000	Sig 0.340	Sig 0.092

يوضح الجدول رقم (66) المدون أعلاه أثر ظروف العمل (المشاركة) على أداء المنظمة (أداء العمال)، وسيتم دراسة ارتباط أبعاد ظروف العمل بأداء المنظمة على النحو التالي:

من خلال الجدول يبين أن هناك ارتباط بين توسيع المشاركة والأداء، حيث جاءت قيمة معامل بيرسون بين المشاركة والحضور بـ: 0.210 وبمستوى معنوي 0.004، وهي أقل من مستوى المعنوية الذي اعتمد في الدراسة $\alpha = 0.05$ ، لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 التي تؤكد وجود علاقة بين المشاركة والحضور. كما يوضح كذلك ارتباط بين المشاركة والمبادرة حيث جاءت قيمة معامل الارتباط بيرسون بين ظروف المشاركة والمبادرة بـ: 0.297 وبمستوى معنوي 0.000 وهي أقل من المستوى المعنوية المعتمد في الدراسة $\alpha = 0.05$ لذلك نرفض الفرضية الصفرية H_0 ونقبل الفرضية البديلة H_1 والتي تؤكد وجود علاقة بين المتغيرين، مما يمكن القول بأن المشاركة تأثر في الحضور والمبادرة.

على ضوء هذا التحليل يمكن القول بأن ظروف المشاركة (اللجان، والخبراء، والاقتراحات) التي تؤثر في صناعة القرار تسهم سلباً أو إيجاباً في أداء المنظمة (الأفراد) وقد بين الجدول (66) ذلك، حيث أظهرت النتائج أن ظروف العمل المتمثلة في المشاركة أسهمت إيجاباً في فعالية الحضور والمبادرة للعمال في الأوقات المضبوطة. وبناء على ما سبق يمكن أن نستنتج أن أثر توزيع المشاركة على أداء المنظمة كان نوعاً ما مقبولاً، فالحضور مثلاً والمتمثل في الجدول رقم (58) والتي عبرت على أن صناعة القرار تشمل بعض الأفراد وبنسبة 70.8%، انعكس ذلك على أدائهم وعدم شعور العمال بالمسؤولية، والسبب هو

** .Correlation is significant at the 0.01(2-tailed).

* . Correlation is significant at the 0.05(2-tailed).

قلة الثقة بين العمال والرؤساء. لذا هم يطالبون بتوسيع المشاركة داخل التنظيم، من خلال ترشيد القرارات الصائبة، سوى تعلق الأمر بجودة الخدمات، أو التسريع في تنفيذ المشاريع، أو استغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية، وإعطاء المبادرة لأصحاب الأقدمية، وأصحاب الخبرة الواسعة. فالإدارة التي تمكن عمالها من المبادرة بالاقتراحات سوى كانت مكتوبة أو شفوية أو كانت تلك المبادرة ميدانية تصب كلها في خدمة التنظيم، والرفع من قدراته الإنتاجية والتحكم في التكنولوجيا ومنه الوصول إلى الجودة في نوعية الخدمات داخل المنظمة وخارجها.

إن مشاركة الأفراد والمبادرة التي يقدمونها للمنظمة له انعكاسات إيجابية من خلال إدراك العاملين لروح المسؤولية التي وضعت فيهم، فيدركون دورهم في التنظيم، فيرتفع مستوى الأداء بالأفكار والمقترحات والمبادرة والالتزام بالحضور للعمل في الوقت المضبوط.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية القائلة:

لمشاركة العمال في صناعة القرار علاقة ذات دلالة إحصائية بأداء المنظمة.

الفصل الثامن

الإطار الميداني

الفصل الثامن: نتائج الدراسة النهائية

المبحث الأول: استنتاج الفرضية الأولى والثانية.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بمؤشرات الظروف الفنية والمادية وعلاقتها بالأداء في المنظمة

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمؤشرات نظام المعلومات وعلاقتها بالأداء في المنظمة.

المبحث الثاني : استنتاج الفرضية الثالثة والرابعة.

المطلب الأول: النتائج المتعلقة بمؤشرات نمط القيادة وعلاقتها بالأداء في المنظمة.

المطلب الثاني: النتائج المتعلقة بمؤشرات مشاركة العمال وعلاقتهم بالأداء في المنظمة.

المبحث الثالث : استنتاج معامل بيرسون والاستنتاج العام والتوصيات والمقترحات.

المطلب الأول: استنتاج أثر معامل بيرسون والاستنتاج العام.
المطلب الثاني: التوصيات والاقتراحات.

الخلاصة

الفصل الثامن: نتائج الدراسة.**المبحث الأول: استنتاجات الفريضة الأولى والثانية.****المطلب الأول: نتائج الفرضية المتعلقة بمؤشرات، الظروف الفنية، والمادية، والأداء، في المنظمة.**

لقد تحققت الفرضية التي تتعلق بالظروف الفنية والمادية وعلاقتها بالأداء، وسوف نعرض ذلك في النتائج الآتية:

دلّت مؤشرات هذه الفرضية أن المعلومة الشفوية والمعلومة المكتوبة لهما تأثيرا كبيرا عند نقل المعلومات المتعلقة بصناعة القرار عند وجود مشكل، هذا التأثير نتج عنه الالتزام بالوقت لدى العمال وفهم الرسالة بسرعة لوجود قنوات اتصال فعالة داخل المؤسسة، ويقل الالتزام بالعمل كلما تعددت وسائل نقل المعلومة، فيحدث ارتباك في تطبيقها أو يشعر الموظف بالعبء الملقى على عاتقه. فتحدث له صدمة تجعله يقصر في أداء واجبه المهني، والذي تكون له انعكاسات سلبية على المؤسسة في المدى القريب والمتوسط.

إن التفاعل بين العمال داخل المؤسسة ناتج عن وجود مجموعة من المعلومات الشفوية والمكتوبة، مما زاد في تحفيز عمال المؤسسة للالتزام بالمهام الموكلة إليهم، والتي بموجبها يسهل السير الحسن، وبالتالي يشعر العمال بالولاء للتنظيم ورضاهم عن رؤسائهم ورفع نسبة الإنتاج والخدمات لدى زبائن المؤسسة.

إن وجود قاعات اجتماع بمواصفات عصرية تحتوي على كل الشروط المادية والفنية من حيث شكل البناء وما تحتويه من تجهيزات متطورة مثل: مكيفات الهواء، ووسائل اتصال وأوراق، وأقلام وافرّة، ومقاعد مريحة، ومرحاض وغيرها، وهذا ما أيدته نسبة 62.5%، لها أهمية قصوى لدى صناع القرار، فجودة بناء القاعة وما تحتويه له أثر نفسي على من بداخل القاعة، فتنتابهم راحة نفسية كبيرة وجو من الهدوء يساعد على التركيز، والتعاون لإيجاد حلول للمشاكل داخل التنظيم، هنا تزيد رغبة للعمل والإبداع. فقاعات الاجتماع تعتبر نوع من أنواع الاتصال بين العمال والقيادة، حيث تزيد الرغبة لديهم لتحمل المسؤولية، ويشعرهم أن الحلول التي

يقترحونها ستتؤخذ بعين الاعتبار، فالمؤسسة المجهزة بكل الوسائل تسهم وتسهل بسرعة إجراءات الحل، وإيجاد البديل الأمثل للمشكل داخل المؤسسة.

كما اتضح لنا وبنسبة 57.3% أن العمال يسعون للالتزام بالمهام الموكلة إليهم، وهذا ناجم عن التوزيع الجيد للمصالح وملائمتها للاتصال الفعال، فانعكست على وتيرة العمل إيجابا وبدون أخطاء، فبثت روح الانضباط والالتزام لديهم، وزادت من فاعلية المؤسسة، لأن الالتزام بالمهام يشعر العمال بالتركيز الجيد وهم يشغلون وفق الإستراتيجية التي رسمت من قبل الإدارة، حيث كل مصلحة تعمل على تحقيق أهدافها وفق الخطط المرسومة.

ومن بين النقاط التي تحسب لعمال مؤسسة سونلغاز الجلفة التعاون لمساعدة الزملاء حينما تعترض أحدهم مشاكل أثناء العمل، وهذا ما تشجعه إدارة المؤسسة، يعني كل فرد من العمال يساهم في تطوير المؤسسة، فمن الظروف المؤثرة على أداء المنظمة عامل الزمن في إنجاز المهام الموكلة بهم، فكلما احترم المسؤول والعمال أوقات العمل وعدم الإخلال بها، يزيد من الانضباط.

إن عامل الوقت أهم شيء تعطي له المؤسسة أولية كبرى في إنجاز المهام الموكلة بالعمال، فكلما احترم المسؤولون والعمال أوقات انعقاد الاجتماعات وعدم الإخلال بها، يزيد في وتيرة وجودة العمل، فمساهمة العمال في تحقيق الأهداف المسطرة وفق تخطيط إستراتيجي متفق عليه، يراعي فيه عامل الزمن، أي صدور القرارات الصائبة في الوقت المناسب وبأقل تكلفة. كما أن مساهمة العمال في صنع القرارات مهم باعتبارهم الأكثر دراية بجو العمل، فالعلاقات الإنسانية تؤثر بشكل واضح على العامل وهذا ما أثبتته نسبة التأييد الجزئي والكلي بنسبة 61.5% فيجب النظر للفرد واعتباره قادرا على صنع القرار وحل المشكلات، ويختار البدائل الأفضل لتحقيق الأهداف، وليس مجرد تأدية أدوار وبقبل التوجيهات داخل التنظيم.

إن الالتزام بالأوقات التي سطرت للعمال من قبل القيادة كان جد مؤثرة لانجاز المهام والقيام بالواجبات وبنسبة فاقت 61.5%، حينما توجد قنوات اتصال سليمة بينهم، وأن القرار الجماعي يسهم في نجاح المهام، وأن القائد الذكي هو من توصل لأخذ القرار المناسب حينما يشارك عماله في إبداء الرأي وتقديم الحلول. فحرية

المبادرة والإبداع وتحمل المسؤولية واتخاذ القرارات المناسبة عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرار توصل بنا إلى تحقيق الأهداف ومنها يتحقق أداء المؤسسة ككل.

لا حظنا أن الإدارة الوصية في المؤسسة تولي اهتمام بالغ للظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالمؤسسة، وتحت تلك الظروف فإن المسؤولين يعرفون تماما البديل المناسب من بين البدائل المتاحة لصناعة القرار، مع ضمان كامل لنتائج ذلك البديل، بعد توفر المعلومات المطلوبة.

كما لاحظنا أن العمال يتفاعلون مع قادتهم، ويسعون إلى إيجاد الحلول للمشاكل المطروحة، حينما يتعلق الأمر بمصلحة المؤسسة والعمال معاً. وإذا ما حدث عدم التجاوب فتقل قدرة الاهتمام والشعور بالمسؤولية لدى العامل، مما تبعده عن تقديم أية مبادرة لحل جذري للمشكلة.

لا حظنا أن سعي العمال للعمل التطوعي يخدم المؤسسة عند انعقاد الاجتماعات في الأوقات المناسبة وبكل ثقة متى طلب منهم ذلك، وهذا العمل التطوعي هو أحد الحلول التي تلجأ إليها المؤسسة وتشجع عمالها للقيام به، لما له من أثر على ولاء العمال للمؤسسة ويزيد من رفع الروح المسؤولية والانتماء. يشعر العامل بأن القرارات المتخذة ما هي إلا في صالحه وصالح المؤسسة تحفزه وتزيد من انضباطه وولائه للمؤسسة.

المطلب الثاني: نتائج الفرضية المتعلقة بمؤشرات نظام المعلومات والأداء في المنظمة.

لقد تحققت الفرضية التي تتعلق بالظروف الفنية والمادية وعلاقتها بالأداء، وسوف نعرض ذلك في النتائج الآتية:

لاحظنا أن المعلومات والأداء كلاهما مكمل للآخر، فبدون معلومات مسبقة داخل المؤسسة وخارجها لا يمكن بناء قرار صائب وفعال، تحدثت نقلة نوعية بالمنظمة، وإذا فقدنا الأداء سوى تعلق بالمؤسسة أو الأفراد تصبح فاعلية المعلومة ناقصة، أو لها نتائج غير مرضية. لذا حضور المعلومة في وقتها وبالكمية المطلوبة يحدث طفرة في دفع العامل لرفع من أدائه للنشاط والمهام المطلوبة منه، وهذا ما تسعى مؤسسة سونلغاز بالجلفة لبلوغه رغم أن المعلومة عند حضورها غير كافية بالشكل المطلوب.

لا حضنا أن العمال يحضرون يوميا وفي الوقت المضبوط، وهذا راجع إلى أن عمال مؤسسة يدركون جيدا القوانين الخاصة بتنظيم العمل وملتزمون بتطبيقها، خاصة تلك الفئة التي تعمل خارج المؤسسة، لكنهم يرون الالتزام بنقل المعلومة غير كاف، وهذا ما يحرجهم قبل الشروع في العمل كي تسهل لهم المهمة وتعطي صورة واضحة عم تصبو إليه المؤسسة. كما أن نسبة 74% ترى أن حضور المعلومة الخاصة بصناعة القرار في الوقت المناسب يزيد من في مستوى أداء العمال داخل المؤسسة، ويرفع من قدراتها في انجاز الأعمال والقيام بالواجبات، فقيم وأخلاقيات العمل تلزم كل طرف السعي لتحقيق الأهداف المرجوة، ويؤكد المسؤولون في المؤسسة أن فاعلية الأداء تتم من خلال تلبية حاجات العمال من جهة، والزيائن المتعاملين مع المنظمة من جهة أخرى، لذا نجد جميع المعطيات حول ما يحيط بالمنظمة ودراساتها، ومن ثم وضع الخطط على شكل معلومات توضع تحت تصرف العمال لكي يغير من طريقة عمله. أما حضور المعلومة أحيانا في وقتها للمؤسسة يساعد في حل مشاكل كثيرة، وهذا نابغ من ثقافتها وقيمها ومعتقداتها، لذا كان على مؤسسة سونلغاز أن تضع آليات مناسبة للوصول لهذا الهدف بحث تكون الرؤية واضحة للجميع، لأن كلا من العمال والإدارة الوصية يسعيان إلى التكامل لخدمة المؤسسة وإيجاد أحسن البدائل الممكنة لحل المشكل، أو الظروف الطارئة الذي يعيق السير الحسن للخدمات التي تقدمها لزيائنها.

لا حضنا من دراستنا هذه أن حضور المعلومات وتأثيرها في أداء الأفراد داخل المنظمة، نابغ من شعور جميع العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، فكما كانت المعلومة التي حصلت عليه فئة متخذي القرار دقيقة بالقدر الكافي أدى ذلك لتجنب ظهور انعكاسات داخلية أو محيطية بالمؤسسة. وكذلك تأثير القيم والعادات على الأفراد والمنظمة عند صنع القرار، لذا يجب ضبط القوانين وإعادة النظر في إجابات وسلبيات كل اقتراح لتقلل من تضمير العمال من تلك الضغوط، وتشعرهم بصدق الإدارة فما تسعى إليه.

لاحظنا في مؤسسة سونلغاز أن أداء العمال متوسط لمهامهم وهذا راجع لقلت التواصل بين مكونات التنظيم وقلت الاتصال بين عناصره، وعند قيام كل وظيفة

بتحقيق مهامها أو أهدافها يتحقق أداء المؤسسة ككل. كما لاحظنا حرص العمال على انعقاد الاجتماعات في وقتها لحل مشكلات العمل، وملتزمون به لأنه يؤثر في نفسية العامل، فتثير فيه الدافعية للعمل والمواظبة والالتزام بمواقيت عمله.

إن عمال سونلغاز الجلفة، ورغم إدراكهم لأهمية الوقت أثناء العمل، يرون سبب التأخر لقلت المعلومات المنبثقة من الاجتماعات من قبل الإدارة الوصية لسوء نوعية الاتصال بينهم، نتج عنه عدم الانضباط العمال بالوقت، أو تقصير الإدارة في إرسال المعلومات قبل الشروع في العمال في إنجاز مهامهم، كما لاحظنا حرص العمال القيام بالعمل التطوعي يخدم المؤسسة ويزيد من فاعليتها وبنسبة 52.1%، وذلك عندما تكون الرؤية واضحة لديهم والمعلومات متوفرة تتيح لهم معرفة ما لديهم من حقوق وحوافز. ولقد عملت المؤسسة على تنويع طرق العمل لبحث روح التنافس والإنجاز السريع للخدمات التي تقدمها لزيائنها في السوق، إن العمال بحكم الخبرة المكتسبة التي يتمتعون بها، والمعاملة الحسنة التي يتلقونها من الإدارة ومن بعضهم البعض تجبرهم على رفع الأداء والربح السريع للمنظمة. كما أن الموروث الثقافي للعمال والمؤسسة من قيم وأخلاق وعادات وتقاليد تلزم الجميع الشعور بروح المسؤولية.

لاحظنا أن وضوح المعلومة المقدمة أثناء صناعة القرار مهمة جدا للمؤسسة. فالمعلومة التي تظهر في وقتها تراعي مؤشرات مثل: عامل الزمن، والمدخلات، والمخرجات، والسوق، والتكلفة المالية، كلها تعطي دافعية للعمال لينتقل من أداء متوسط إلى أداء جيد أو أكثر.

إن مؤسسة سونلغاز الجلفة تسعى دائما لبلوغ أهدافها، وذلك باغتناء أحدث الوسائل التكنولوجية المتطورة، واستقطاب أكبر عدد من الكوادر المؤهلة خاصة فئة الشباب، من أجل الأداء الجيد ورفع من مستوى خدماتها وسمعتها في السوق. إن الانضباط في العمل أمر بالغ الأهمية للمؤسسة، بل مؤشر هام دال على نجاح وفاعلية العمل الإداري، لأن العامل لما يرى من هو أكبر منه رتبة ملتزمون بالحضور اليومي تزيد في الولاء والرغبة للتقيد بالوقت المضبوط وعدم الخلل به. ووضوح المعلومة لديهم تزيد من التزامهم بالوقت، وسبب هو تلك الآليات المتبعة في جمع المعلومات. إن

المعلومة مع الوقت من أهم العناصر التي تبني عليها المؤسسة نجاحها ومكانتها في التنافس مع المنظمات الشبيهة بها.

لاحظنا أن عمال سونلغاز الجلفة يلحون بشدة على مسؤولي الإدارة أن تكون القرارات الصادرة من الهيئة العليا والمتعلقة بالمعلومة التنفيذية، واضحة، وغير مبهمة، وقابلة للتنفيذ، وملمة بالظروف المحيطة بالمؤسسة، مع توفير جميع الوسائل المادية والتقنية لتنفيذها. كما أكدوا أن التزامهم بالمهام الموكلة لهم وبدون أخطاء راجع للمعلومات الواضحة. إن نظم المعلومات تزيد من فاعلية المؤسسة وكفاءة أدائها وتحسين العمل فيها. وأنه كلما كانت المعلومات أكثر وضوحا وكما زادت العمال أداء للمهام، وبالتالي رفع كفاءة المؤسسة وتحسنت ثقافة العمال في المؤسسة نحو كفاءة الأداء وفاعليته.

عملت مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفة جهود معتبر لتحسين كفاءة عملها، من خلال وضع برامج تدريبية لهم داخل وخارج المؤسسة مثل: أيام تكوينية وتدريبية ميدانية وبعثات خارجية لإطاراتها، بغيت جعل العامل يكتسب أحدث الطرق العلمية وآخر ما توصلت إليه التكنولوجيا في سير العملية الإدارية والميدانية.

المبحث الثاني: استنتاجات الفرضية الثالثة والرابعة.

المطلب الأول: نتائج الفرضية المتعلقة بمؤشرات نمط القيادة والأداء في المنظمة.

لاحظنا أن القرار المتخذ داخل مؤسسة سونلغاز هو قرار فردي في الغالب وبنسبة 55.2% وفي بعض الحالات يستعملون القرار الجماعي، فالقرار متوقف حسب الظروف المحيطة به وهذا ما يجعل العمال يلتزمون بفترات العمل في الوقت المضبوط. فعمال المؤسسة يدركون المسؤولية الملقاة على عاتقهم، لأن هذا القطاع ذو أهمية بالغة للمواطنين، والتقصير في الأداء يمس بسمعة المؤسسة ومصداقيتها، لذا على الجميع أن يعمل جاهدا للحضور في الوقت المضبوط ليتفادى الوقوع في المشاكل.

رأينا أن القيادة تتجه القرار الفردي غالبا في صناعة القرار الصائب يشعر العمال بأن مساهمتهم في المنظمة مساهمة جزئية، والسبب يرجع حسب رأيهم لقلت

الاتصالات، أو القيادة لا تعبر اهتمام لقدرات عمالها الفكرية والإبداعية. وهذا ما صعب التواصل بينهما، فنتج عنه عزوف بعض العمال للامتثال والالتزام بأوقات العمل، أو أن الثقافة السائدة في المنظمة تجبر كل الموظفين بالتقيد باللوائح والقرارات والأوامر داخلها. إن مؤسسة سونلغاز الجلفة مازالت تعتمد في سيرورة أوقات العمل على ما يصدر من القيادة مباشرة، ولا تراعي بالقدر المطلوب إشراك ممثلي العمال أو الاتصال المباشر بالعمال والاستماع لظروف عملهم.

لاحظنا أن الصفات التي يحملها صاحب القرار تلهمه بالقدرة على تحمل المسؤولية دون اللجوء للآخرين، وجعلت الطرف الآخر يشعر بالهوة الكبيرة بينهما، فالقائد هو الذي يقرر والآخرين ينفذون الأوامر دون مناقشة، ويحفظ العمال عن طريق التهديد والعقوبة، واتصاله بالعمال فوقي، كما إن اهتماماته ضعيفة بالأفراد، ويحاول إخلاء مسؤولياته للحفاظ على موقعه في المؤسسة، وربما طريقة حوار له لا توحي بأنها حوارية بل مجرد كسب ثقتهم، أو يهتم بحاجات المؤسسة ويتجاهل حاجات الأفراد، هذه المواجهات والصراعات الخفية بين القائد والمرؤوسين شككت العمال في قدراته ونظروا إليه نظرة المتسلط، وغير قادر صنع علاقات طيبة مع العمال بسبب إهماله للعلاقات الإنسانية أو الظروف المريحة في المنظمة.

لاحظنا أن القيادة في المؤسسة تلجأ للأسلوب الديمقراطي ولو بشكل جزئي في بعض الحالات التي لا تمس بسمعة المؤسسة أو قوانينها وتنظيمها الداخلي، والسبب هو رفع من كفاءة المؤسسة وقدرتها الإنتاجية، إن عدم توضيح المسار الذي يمكن العامل من تحقيق أهدافه الشخصية يقلل من شعوره بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، وربما يرى العمال تلك الأساليب الحوارية التي يتبعها القائد نابعة ربما من النزعة العدائية بين أعضاء المنظمة وضعف الارتباطات القائمة على الود.

إن قلت مشاركة العمال أثناء الاجتماعات لصنع القرارات المناسبة وبالكمثافة المطلوبة يرجع لقلّة فرص المتاحة للعمال، أو غياب ممثلين حقيقيين عنهم، أو لقلّة المعلومات حول تلك الاجتماعات والنقاط المراد مناقشتها، أو وجود صعوبة توصيل البيانات والمعلومات من القاعدة إلى قمة الهرم التنظيمي، ووجود مركزية في صناعة القرار وعدم الرغبة في تفويض بعض الصلاحيات، أشاع روح البيروقراطية

السلبية والروتين، وأثر على العمال ومشاركتهم في عملية صنع القرار. كما أن قلت المشاركة تسببت في هدر الوقت لضعف التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المؤسسة وبنسبة 50.0%. ويرجع قلت أداء العمال للضغوط وقلت الاهتمام، فتراجعت ظاهرة الاندفاع الذاتي نحو العمل. ولتمسنا من أصحاب القرار في المؤسسة سعيهم الحثيث لإيجاد الحلول المناسبة لهذا المشكل، وذلك بتغيير بعض أساليب الحوار والمشاركة مع العمال، وإطلاع العمال على أهم القرارات الصادرة لإبداء رأيهم حتى تقل ظاهرة عدم التقيد بالوقت.

إن الاتصال له أهمية كبرى داخل المؤسسة ويعتبر أهم الركائز في صناعة القرار، وعمال مؤسسة سونلغاز الجلفة يرون نوعية الاتصال عندهم اتصالاً فئوياً ولا يرتقي للاتصال الشامل، مما جعل نوعية الأداء للمهام والأنشطة أداء متوسطاً. فالرسالة إذا وصلت للعمال بمعلومات غير واضحة ودقيقة تقلل من فرص فهمها وتنعكس على أداء التنظيم ككل. وبدون الاتصال لا يعرف كل عامل ماذا يفعل هو أو زميله، ويصبح التنسيق بين الأقسام مستحيلاً، ولا يمكن تحقيق التعاون فيما بينهم، وعليه يرى عمال المؤسسة أن على الإدارة الوصية أن تغير من نوعية الاتصال ليكون واضحاً وهادفاً للمنظمة.

ولما كان الاتصال السائد في مؤسسة سونلغاز فئوياً نتج عنه عدم مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب. والأداء متوسط يسبب عدم إصغاء لهم والاعتماد فقط على المقربين من القيادة والموالين لها، أو أن الاتصال يسير في اتجاه واحد (نازل)، لأن الاتصال الفئوية لا تعطي له المعلومات الوافرة حول المشكل داخل التنظيم، فقليل من القيادة يدركون أهمية الاتصال بالنسبة للعمال.

المطلب الثاني: نتائج الفرضية المتعلقة بمؤشرات مشاركة العاملين والأداء في المنظمة.:

لقد تحققت الفرضية التي تتعلق بمشاركة العاملين والأداء في المنظمة وسوف نعرض ذلك في النتائج الآتية:

لاحظنا أن مؤسسة سونلغاز الجلفة أحدثت لجان تساهم في صناعة القرار، مما جعل العمال يلتزمون بأوقات العمل أثناء أداء نشاطهم اليومي وبنسبة 56.2%، ومثل

هذه اللجان مهمة لأنها تعزز الشعور بالانتماء للمنظمة، وتقرب الصلة بين الإدارة والعمال، وتؤدي إلى إنتاجية أعلى، وحتى يتسنى للقيادة اتخاذ القرارات حاسمة وفعالة عليها إيجاد لجان مثل هذه اللجان التي تسهل عملية التنسيق بين العمال والإدارة .

وتسعى مؤسسة سونلغاز لتحسين أدائها داخليا من خلال وضع برامج تدريبية، وتشعرهم أكثر بأهمية الوقت والالتزام به، لأن طبيعة العمل داخل المؤسسة تعتمد على الدقة والإنجاز السريع. وخارجيا من خلال مراعاة العوامل الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند صناعة القرار، والبيئة المحيطة بالمؤسسة، ومدى مساعدتها لتنفيذ البديل وإنجاحه. كما تسعى اللجان إلى إيجاد حلول المناسبة التي تخدم المنظمة والعمال معا، قصد تحقيق الإنتاج كما وجودة لزيائنها، ورغم كل هذه الجهود المبذولة إلا أن هناك بعض العزوف لعمال في أداء ولجيبهم المهني وسبب كما يرونه هو اللجان نفسها كون عملها يخرج عن الأطر القانونية التي وضعت لها، أو وجود صراعا داخليا بين أعضائها من جهة، وبينها وبين رؤسائها من جهة أخرى، مما يعيق ظهور قرارات تخدم المؤسسة ككل.

إن حرص عمال المؤسسة للالتزام بقواعد العمل ومن بينها احترام الوقت ووضوح نظرة الإدارة في توجهاتها يدعم القيم والمعتقدات الثقافية، ولعل على عدم الالتزام في بعض أحيان بالوقت يرجعه بعض العمال إلى قلت التفاعل وإهمال اللجان الواضح للعلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم، مما تزيد من عزلت العمال تحت ضغط الإكراه والقهر، فيعبرون عن عدم رضاهم للأوضاع السائدة داخل اللجان من خلال خلق أعذار وهمية عن سبب تأخرهم.

استنتجنا أيضا أن اللجان تساهم في حل المشاكل المطروحة داخل المؤسسة، وهذا أمر ضروري لتحسين أدائها وتواجدها في السوق يسوده التنافس الشديد، ويعيب العمال على اللجان أنها لا تلجأ في كثير من الأحيان إليهم، أو عدم توفر الإرادة الحقيقية والرغبة الأكيدة في إنجاح مهامهم. ولذا يرى العمال إن النقلة النوعية لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة تأتي من خلال تنمية المعارف والكفاءات والمهارات لأفراد اللجنة وتعاونهم مع بقية العمال، حتى تكون للمؤسسة قدرات ومؤهلات ومهارات تستطيع بها مواكبة التطور التقني والتكنولوجي، وإدارة المتغيرات التي

تحدث داخلها وحولها بذكاء عال بما يضمن المحتفظ على بقاء المؤسسة واستمرارية نموها وتوسعها.

إن هذه اللجان ساهمت كثيرا في تقارب بين الإدارة والعمال، فعندما تنبثق قرارات مهمة وفعالة بين الطرفين تكون روح المبادرة موجودة عند كل فرد من أفراد فريق العمل، تجد طلب المساعدة ممكن، وهذا ما أكده عمال مؤسسة سونلغاز الجلفة وبنسبة 50.0%، حيث مشاركة لجان تساهم في صناعة القرار داخل المؤسسة تدعم عامل الثقة وترفع من درجة الولاء والانتماء للمؤسسة فيشعر الموظفون أنهم جزء لا يتجزأ منها. ويشجع على مساعدة أي عضو منهم يقع في مشكلة ما، ومن مزايا نجاح مثل هذه اللجان حسب رأيهم حرص القائد على متابعة سير العمل والوقوف من حين لآخر للنظر في مسار عمل اللجنة، والتعرف على وجهات النظر وسير العمل داخل اللجنة.

إن اللجان في سونلغاز الجلفة تسعى للمساهمة في صناعة القرار الملائم لحل مشكل ما يعيق السير الحسن للتنظيم، وبالتالي ينعكس إيجابا على العمال، ويشعرهم بالمسؤولية القانونية والأخلاقية، إلا أننا لاحظنا نوعا من القصور وقلت الفاعلية لتحقيق ما تريده الإدارة من أهداف مسطرة. وربما يرجع عدم وضوح الرؤية للقرارات المراد مناقشتها كما ينبغي، لأن ليست لديها المعلومات الكافية مسبقا تزودها بها الإدارة الوصية، وبالتالي نجد العمال غير متحمسين لتلك القرارات الصادرة من اجتماع اللجان مع ممثلي الإدارة، لأنها تتعارض ومبدأ الحوار المشترك، فيبدأ الصراع يلوح في الأفق، وكل فرد يحاول التهرب من مهامه ويحمل الطرف الآخر المسؤولية.

استنتجنا أن المشاركة في صناعة القرار تشمل بعض الأفراد فقط وهذا ما أكدته نسبة 70.8%، مما قلل من شعور العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية. ويرجع ذلك للثقة المفقودة بين العمال والرؤساء، فالعمال ينظرون للرئيس ومن معه أنهم لا يتفاعلون معهم ولا يتقنون في قدراتهم الفكرية، ولا الخبرة التي اكتسبوها طوال مدة عملهم، وكذلك التحيز في اختيار الأفراد المؤهلين لمساعدة الإدارة خلال كل اجتماع يعالج مشكل يواجه المؤسسة، والبحث عن بديل مناسب له، فينتاب العمال ألا مبالاة بالقوانين وأخلاقيات المهنة، هنا يكون التقصير وخلق الأعذار في كل مرة ليشعروا

المسؤولين بعدم رضاهم لطريقة العمل المنتهجة من قبل فريق العمل الذي شكلته الإدارة، دون مراعاة مشاعر وإمكانيات الآخرين، وهذا ما زاد الهوة بين الطرفين لذا تجد أغلبية العمال يحبذون انتقاء ممثلهم المؤهلين بالمشاركة لإيجاد الحلول وصنع القرارات الصائبة مع القيادة.

لاحظنا في مؤسسة سونلغاز الجافة نقص واضح للاستعانة بالخبراء والاستفادة من تجاربهم أثناء وقوع عراقيل ومشاكل توجه البحث عن البدائل المناسبة لصنع القرارات الناجعة، وهذا ما انعكس سلبا على أداء العمال. لأن مشاركة الخبراء له أهمية كبيرة، فالخبير يحمل أفكارا ودراية واسعة لتركيبية التنظيم، ومن خلال تنقلاته بين المؤسسات داخل الوطن أو خارج الوطن، مما أكسبته خبرة كبيرة تأهله لتقديم يد المساعدة للآخرين، فكلما استعانت أي مؤسسة بالخبراء زادت فرص التغلب على مشاكل وتحسنت ظروف العمل والتي لها علاقة بأداء المؤسسة.

إن التأثير المتوسط لأداء الخاص بالعمال داخل مؤسسة سونلغاز الجافة سببه حسب رأي عينة البحث عدم الجدية في تقبل اقتراحات العمال التي رفعت لممثلهم مع القيادة أثناء الاجتماعات، ويرجع عدم جدية أخذ بمقترحات العمال تركيز المسؤولين وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة معينة وفي أعلى مستوى إداري، أو التحجج من الرؤساء بكثرة المقترحات، ولا يمكن معالجتها في جلسة واحدة، أو أن هناك صراع خفي بين أعضاء اللجنة وبعض العمال، فيتعمد هذا الأخير في تعطيل تلك الاقتراحات بأي وسيلة، حتى وإن تحايل على القوانين والأنظمة السائدة في المؤسسة، كل هذه العراقيل بينت لنا أن العمال كان أدائهم متوسط للأنشطة.

لاحظنا أيضا أن المقترحات المقدمة أثناء الاجتماعات أحيانا تؤخذ بعين الاعتبار عند التزام بعض العمال للمهام الموكلة بهم في مواعيدها، فعدم إعطاء العمال لإبداء رؤيتهم للحلول المناسبة للمشاكل وصنع القرارات سيعكس سلبا على أداء المؤسسة. نجد مرات أن تلك الاقتراحات تشكل حرجا للقيادة داخل التنظيم، أو أن المقترحات لا تخدم مصالح وأهداف المنظمة.

ظهر لنا في مؤسسة سونلغاز الجافة أن العمال غالبا ما يرون أن الشكاوى التي تطرح كل مرة في قاعات الاجتماعات تؤخذ بعين الاعتبار، والالتزام كان من قبل

بعض العمال فقط أثناء التزامهم بالمهام في مواعيدها، في حين يقول الرؤساء أن الشكاوى التي تصلهم تؤخذ بعين الاعتبار من أجل قيام بعملهم، وتوضع لها كل الإمكانيات الفنية والمادية لمعالجتها للرد على أصحابها في أقرب وقت. لكن هذا لم يمنع بعض العمال من العزوف عن التزاماتهم، وسبب يعود لازدواجية القرار المتخذ داخل الاجتماع، فتارة يرونه يتماشى مع انشغالاتهم اليومية ويصب في صالح العمل، من خلال تقديم الحلول السريعة لكل شكوى تطرح على طاولة المناقشة. وتارة أن القرارات الصادرة حول تلك الشكاوى مخيبة لتطلعاتهم، ومنه قل اهتمام بعض العمال للأعمال التي طلبت منهم من قبل القيادة في وقتها الموعود.

المبحث الثالث: استنتاجات أثر معامل بيرسون لظروف صناعة القرار وعلاقتها بأداء

المنظمة، والاستنتاج العام، والتوصيات والإقتراحات.

المطلب الأول: أثر معامل بيرسون والاستنتاج العام.

1 - أثر معامل بيرسون:

سوف نستعرض في هذا المطلب أهم الاستنتاجات التي تم التوصل إليها من خلال تحليلنا للبيانات وإثباتنا للفرضيات السابقة الذكر.

إن الظروف الفنية والمادية والمتمثلة في جمع المعلومات، وقاعات الاجتماع، وتوزيع المصالح، والهيكل المعماري، كانت لها أثر إيجابي على أداء المنظمة، وبنسبة 57.3% سهلت من عملية الاتصال بين الرؤساء وممثلي العمال عند انعقاد الاجتماعات الدورية، والتي تعالج المشاكل داخل المنظمة أو المحيطة بها. مما زادت روح المسؤولية المشتركة بينهم، وشجعت العمال على احترام وقت العمل.

أما نظام المعلومات المتبع داخل المنظمة الذي يساعد على صنع قرارات صائبة ورشيدة تساهم في أدائها، فتتمثل في توفير المعلومات وحضورها في الوقت المناسب وبالذقة المطلوبة، مع انعقاد الاجتماعات في الوقت المحدد، كلها أثرت على فاعلية الأداء للأفراد داخل المنظمة، فالقرارات تكون صائبة حينما تتوفر بعض الوسائل الفنية الهامة مثل: وسائل اتصال متطورة، وجود تكنولوجيا حديثة تتحكم في تحليل البيانات التي تم جمعها، احترام الوقت، كما أن الانضباط والولاء من المؤشرات الهامة التي يسعى الإدارة لتحقيقها مع اعطاء كل المعلومات والبيانات للعمال في

الوقت المحدد، لتجنب المشاكل وتسهيل المهمة لهم .ان التخطيط الجيد والرؤية الإستراتيجية المستقبلية تعزز من مكانة المنظمة حول محيطها الجغرافي بين المنظمات الأخرى ، وهذا ما دلت عليه النسبة 74.0% ارجع للجدول (30و31)

أما نمط القيادة فكان يدور بين الصرامة والمشاركة فتارة يعمل القائد على ضبط أمور تسيير المنظمة بكل صرامة وفق للقوانين واللوائح المعمول بها، وذلك من خلال ما يتمتع به من سمات تؤهله لفرض هيئته وقراراته، إدراكا منه أنها تخدم التنظيم وغير قابلة للنقاش. وهذه القرارات غالبا ما تتعلق بالقرارات الإستراتيجية، والقرارات الفورية الغير قابلة للتعطيل، أو أن هذه القرارات تتفاهي القوانين، أو تهدد وجود المنظمة، وتارة أخرى يفت القائد المجال للنشاور مع أعضاء اللجان وممثلي العمال لأدباء آرائهم، وتقديم مقترحاتهم ليتم دراستها، والاستفادة منها، أو أنه يعمل على إشراك ممثلي العمال لبحث فيهم روح المسؤولية، وإشعارهم بأن لهم دور مهم في المنظمة فكلنا نعمل من أجل تطوير المنظمة، وزيادة فعالية الأداء داخلها بما يخدم مصلحة الجميع.

أما ظروف المشاركة والمتمثلة في الاقتراحات المقدمة من اللجان والخبراء، وممثلي العمال التي تساعد في صناعة القرار، وتساهم إيجابيا في أداء المنظمة، خاصة أداء الأفراد شجعت أعضاء فريق العمل نوعا ما رغم قلتها داخل المنظمة زادت في رفع الروح المعنوية لديهم، وألح الفريق على الرفع من وتيرة هذه المشاركة لأن قلت المشاركة تشعر العمال بعدم وجود الثقة بين طرفي الحوار، وذلك بترشيد القرارات، وإعطائهم فرص لا بداء آرائهم وأفكارهم، لأن ذلك يزيد من وتيرة العمل واستغلال الإمكانيات المتاحة بكفاءة عالية، وإعطاء المشاركة لكل من يريد خدمة المنظمة، والرفع من قدراتها الإنتاجية.

2 - الاستنتاج العام:

نعرض في نهاية بحثنا هذا النتائج العامة التي توصلنا إليها من خلال البحث والتقيب، ويتلخص ذلك في معرفة الظروف الفنية والمادية ونظام المعلومات ونمط القيادة ومشاركة العاملين وعلاقتهم بالأداء داخل المنظمة. وتعرفنا على هذه العلاقات من خلال المؤشرات المدروسة. ونبدأ بالنقطة الأولى التي نتكلم عن الظروف الفنية والمادية من خلال خمسة أسئلة وضعت لهذا الغرض. يضم أسئلة تتعلق بوسائل جمع المعلومات، ونوعية القاعة إلى طريق توزيع المصالح، والهيكل التنظيمي، ووقت انعقاد الاجتماعات. حيث تبين لنا أن المؤسسة تعتمد شبه كلي على المعلومات الشفوية والمكتوبة عند نقل المعلومات المتعلقة بصناعة القرار، مما نتج عنها التزام العمال بالوقت، وفهم الرسالة بسرعة، لوجود قنوات اتصال فاعلة داخل المؤسسة، أدى لولائهم ورضاهم وزيادة الإنتاج.

أما فيما يخص قاعات الاجتماع فهي مجهزة بمواصفات عصرية هيكلية وتكنولوجيا، تسمح للمجتمعين فيها العمل بكل أريحية، وفي جو هادئ يساعد على التركيز والتعاون، لإيجاد الحلول للمشاكل داخل المنظمة. فالمنظمة المجهزة بكل الوسائل تسهم وتسهل سرعة إجراء الحلول وإيجاد البديل الأمثل، وقد لاحظنا داخل مؤسسة سونلغاز توزيع حسن للمصالح، لتتلاءم مع الاتصال الفعال بين أقسامها، فانعكست على وتيرة العمل إيجابا وبدون أخطاء غالبا، ووفق الإستراتيجية التي رسمت من قبل الإدارة، حيث كل مصلحة تعمل على تحقيق أهدافها بخطط مرسومة.

ولاحظنا من خلال الإجابات أن عامل الوقت أعطت له المنظمة أهمية كبرى في انجاز المهام الموكلة إلى العمال، فكلما احترم الرؤساء والمرؤوسين أوقات العمل أثناء الاجتماعات وعدم الإخلال بها، زادت وتيرة وجودة العمل، وتم ذلك بالإقناع لا بالإكراه. أي استعملت الإدارة العلاقات الإنسانية مع عمالها كي تأثر فيهم وتحفزهم، فيجب النظر للفرد كشخص قادر على صناعة القرار وحل المشاكل، وليس مجرد سماع توجيهات وأداء مهام توكل إليه. وتبين لنا أن القرار الجماعي يسهم في فاعلية الأداء، وأن القائد الذكي يشارك مرؤوسيه في بعض القرارات الهامة. وقد لعبت الظروف الداخلية والخارجية التي تحيط بالمنظمة دورا هاما في إصدار القرار

الصائب، كما أن العمل التطوعي كان له صدى كبير على نفسية العمال من جهة، والقيادة من جهة أخرى، باعتباره حل من الحلول التي تلجأ إليها المنظمة بين الحين والآخر.

أما النقطة الثانية تتكلم عن نظام المعلومات من خلال أربعة أسئلة وضعت لهذا الغرض تضم أسئلة تتعلق بكمية المعلومات المتوفرة، وحضور المعلومة الخاصة بالقرار أوقات انعقاد الاجتماعات، ومدى وضوح المعلومة المقدمة. كان لحضور المعلومات المتعلقة بالأداء وبالكمية المطلوبة لها تأثير كبير على حركية العمل داخل المنظمة، حيث دفعت العمال للرفع من أدائهم للنشاط والمهام المنوطة بهم، ولعلى القوانين التي وضعت للضبط والالتزام زادت من الضغط النفسي لدى العمال، خاصة الذين يزاولون عملهم خارج المنظمة، لأن التعليمات تصل إليهم في أوقات غير مناسبة، وتؤكد القيادة أن فاعلية الأداء تتم من خلال تلبية حاجات العمال والزبائن المتعاملين مع المنظمة، وجمع المعلومات حول البيئة المحيطة بالمنظمة، وترتيبها حسب الأولويات المتعلقة بالأهداف، ثم وضع الخطط وشرحها للعمال بدقة لتنفيذها، وقد أدى ذلك لتجنب ظهور انعكاسات تزعزع استقرار المنظمة ونقص الأداء لدى عمالها. وفي بعض الأحيان يصيب التنظيم نوعاً من الارتباك كتأخر المعلومات المنبثقة من الاجتماعات، نتج عنه عدم الانضباط بالوقت، أو تقصير الإدارة في إرسال تلك المعلومات قبل الشروع في العمل، وهذا راجع لسوء فاعلية قنوات الاتصال بينهم.

لاحظنا من خلال تواجدنا داخل المؤسسة وجود تفاهم بين أعضائها، وهذا راجع للمعاملة الحسنة مما رفع من وتيرة الأداء والربح السريع، وقد لعب الموروث الثقافي للأفراد من قيم، وأخلاق، وعادات، وتقاليد منطقة الجلفة دوراً فاعلاً في تماسك المؤسسة، فأثرت على شخصية كل فرد، فالمنظمة الناجحة تتفاعل مع بيئتها الخارجية.

إن مؤسسة سونلغاز بالجلفة تحقق أهدافها بكل نجاعة وتسنقظ أحسن الكوادر المؤهلة، خاصة فئة الشباب منهم، لرفع سمعتها في سوق العمل، حيث مؤشر الانضباط شعار إدارتها، فهو عامل دال على نجاح وفاعلية العمل حينما تكون القرارات

الصادرة واضحة وغير مبهمة، وقابلة للتنفيذ، وملمة بالظروف المحيطة بالمنظمة، مع توفير جميع الوسائل المادية والفنية لتنفيذها.

أما النقطة الثالثة فتكلم عن نمط القيادة من خلال ستة أسئلة وضعت لهذا الغرض تضم أسئلة تتعلق نوعية القرار، والأساليب الحوارية، وكثافة مشاركة العمال، ونوعية الاتصال، ونمط القيادة. كرست مؤسسة سونلغاز الجلفة الاهتمام بالقيادة ووفرت لهم كل الوسائل المادية والمعنوية والقانونية لجعل من هذا القائد يعمل في ظروف جيدة ومريحة، وأكد العمال أن بعض القيادات التي خدمت هذه المؤسسة كانت قراراتهم ما بين قرارات فردية وقرارات جماعية، وهذا حسب نوعية القرار والظروف المحيطة به. فتارة تكون قرارات حاسمة تتطلب الرد السريع، وعدم التماطل في تضييع الوقت حتى لا تفقد تأثيرها أو تعطيل العمل بها. وأحيانا يلجأ القائد للقرار الجماعي التشاركي بين الإدارة الممثل لها، واللجان الممثلة للعمال. فالقرار كما قلنا سابقا متوقف على الظروف المحيطة بالمنظمة، إذا كان القرار الصادر هاما نجد العمال يلتزمون بتطبيقه فورا، لأن التقصير في الأداء يمس بسمعة المؤسسة ومصداقيتها. كما أن الثقافة السائدة في المنظمة والبيئة المحيطة بها تجبر كل الموظفين بالتقيد باللوائح والأوامر الصادرة من المنظمة، وإذا ما رجعنا للسميات التي يحملها صانع القرار تؤهله على تحمل المسؤولية دون اللجوء للآخرين، قللت من حماس الآخرين، مما أشعر العمال بالهوة الكبيرة الموجودة بينهم، لأن القائد هو الذي يقرر والآخرين عليهم التنفيذ، وكان يحفزهم عن طريق الإكراه والتهديد والعقوبة.

لا حظنا أن القيادة تلجأ في بعض الحالات إلى الأسلوب الديمقراطي ولو يشكل جزئي إذا كانت لا تتعارض مع سمعت المؤسسة، أو قوانينها، أو تنظيمها الداخلي، وهذا من أجل رفع كفاءة وقدرات المؤسسة. أما سبب قلت مشاركة العمال أثناء الاجتماعات لصنع القرارات المناسبة والكثافة المطلوبة في بعض الأحيان، يرجع لقللة الفرص الممنوحة للعمال، أو غياب ممثلين حقيقيين عنهم، أو لقلت المعلومات حول تلك الاجتماعات، أو وجود صعوبة في توصيل البيانات والمعلومات لهم، وهذا قلل من فعالية أداء العمال، وتضييع الوقت لضعف التفاعل الاجتماعي بين أعضاء المنظمة

وبنسبة 50% إن الاتصال له أهمية كبرى في المنظمة، ويعتبر من أهم ركائز صناعة القرار، فالإتصال السائد في المؤسسة اتصال فقوي ولا يرقى للإتصال الشامل، مما جعل نوعية الأداء للمهام والأنشطة أداء متوسطا، فالرسالة إذا وصلت للعمال بمعلومات غير واضحة ودقيقة تقلل من فرص فهمها، وتنعكس على أداء التنظيم ككل. ولما كان الإتصال السائد في المؤسسة فنوياً نتج عنه عدم مساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة بالشكل المطلوب.

أما النقطة الرابعة تنكلم عن مشاركة العمال من خلال سبعة أسئلة وضعت لهذا الغرض تضم أسئلة تتعلق بمشاركة العمال في القرارات، واللجان، ونوعية المشاركة، ووجود خبراء، والأخذ بالاقتراحات والشكاوى المقدمة، وعدم إشراك بعض الأفراد. لقد لاحظنا أن مؤسسة سونلغاز الجافة شكانت لجان تساهم في صناعة القرار وعززت الشعور بالمسؤولية والانتماء للمنظمة، ووضعت المؤسسة برامج تدريب لتحسين من أداء عمالها، وحثتهم على احترام الوقت، لأن طبيعة العمل تعتمد على الدقة والانجاز السريع. وتضح لنا أن اللجان المنشأة تساهم كثيرا في إيجاد الحلول المناسبة التي تخدم التنظيم والعمال معا، قصد تحقيق الإنتاج كما وجوده، وهذا لا يتم إلا إذا حرص العمال على احترام قواعد العمل، ومن بينها الوقت ووضوح نظرة الإدارة في توجهاتها، يدعم القيم، والمعتقدات الثقافية. وفي بعض الحالات يرجع عدم التزام العمال بالوقت إلى قلت التفاعل وإهمال اللجان الواضح للعلاقات الإنسانية بين أعضاء التنظيم. مما تزيد من عزلة العمال تحت الضغط، والإكراه والقهر. ويرى العمال أن النقلة النوعية لإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة تأتي من خلال تنمية المعارف، والكفاءات، والمهارات لأفراد اللجنة، وتعاونهم مع بقية العمال.

إن هذه اللجان ساهمت كثيرا في التقارب بين الإدارة والعمال، فانبثقت عنها قرارات مهمة وفعالة بين الطرفين، وشجعت روح المبادرة لدى كل فرد من أفراد فريق العمل. لاحظنا أيضا نوع من القصور وقلة النشاط عكس ما تريده الإدارة وفق الأهداف المسطرة.

لاحظنا في مؤسسة سونلغاز بالجلفة نقص واضح للخبراء والاستفادة من التجارب عند وقوع مشاكل تعيق السير الحسن للمؤسسة، وهذا ما انعكس سلبا على أداء العمال، فمشاركة الخبراء له أهمية كبيرة فالخبير يحمل أفكارا ودراية واسعة لطبيعة تركيب المؤسسة، كما نجد أن مؤسسة تفتقر للنظريات العلمية المتعلقة بالقرار أو الأداء وهذه نقطة من النقاط السلبية التي تحسب عليها.

ظهر لنا أن الأداء المتوسط للعمال راجع لعدم جدية تقبل مقترحات العمال التي رفعت لممثليهم أثناء الاجتماع، والسبب يكمن في تمركز المسؤوليات وسلطة اتخاذ القرار في أيدي فئة معينة وفي أعلى هرم السلطة، أو أن مقترحات العمال كثيرة مما صعب الأخذ بها كليا، لكن هناك من المقترحات ما تأخذ بعين الاعتبار والتي تخدم التنظيم والعمال معا، هذا لم يمنع عزوف بعض العمال الامتثال للمهام الموكلة إليهم، والسبب يعود لازدواجية القرار المتخذ داخل الاجتماع، فتارة يروونه يتماشى مع انشغالاتهم اليومية ويصب في صالح العمل، وتارة القرارات المنبثقة من الاجتماع مخيبة لتطلعاتهم.

المطلب الثاني: الاقتراحات والأفكار.

أ _ الإقتراحات:

من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توجد مجموعة من الاقتراحات التي نرى أنها قد تساهم في معالجة ظروف صناعة القرار وعلاقتها على أداء المنظمة وسنوردها في النقاط التالية:

1. ضرورة اتخاذ مبدأ التشاورية في العمل عند صنع القرار بالمؤسسة، لأن إشراك العاملين وتقبل اقتراحاتهم سوف يساهم في تكوين المواقف الإيجابية نحو القرار، سواء كان ذلك على مستوى النسق الداخلي للمنظمة، أو على مستوى الأنساق الخارجية التي لها علاقة بها، وتفعيلها والتنسيق بينها. ويجب تهيئة العاملين المشمولين بعملية صناعة القرار من أجل تفعيل الاتصال قبل المباشرة الفعلية لتنفيذ القرار.

2. ضرورة تحديد مصادر الحصول على المعلومات اللازمة لفاعلية القرارات، وتوفير بنية تحية أكثر عصريّة، لاستخدام تكنولوجيا المعلومات الأكثر تطورا، من أجل

- فاعلية اتخاذ القرارات، وكذلك تكوين بنك معلومات تلجأ إليه المؤسسة كلما احتاجت لذلك.
3. ضرورة اتخاذ معايير إعادة في تشكيل فريق القيادة الذي يتولى قيادة حل المشكلات، مثلاً (المهارة، الكفاءة، الخبرة، الرغبة، المبادرة...)، والابتعاد عن كل تمييز بين العاملين، لأنها مصدر من مصادر ظهور المقاومة للقرار.
4. السعي الجاد من طرف القيادة التنظيمية لاكتشاف مستويات المرؤوسين المنخرطين في لجنة المشاركة قبل بدء عملية الشروع في العمل، لأنها تحدد أسلوب القيادة الذي تتبع القيادات في إدارتها للمنظمة .
5. استنباط أساليب أكثر فاعلية في التخطيط، والتنفيذ، والمراجعة، والمتابعة لعمليات اتخاذ القرارات، متبعين إستراتيجية واضحة المعالم تهدف لنقل المنظمة نقلة نوعية من حيث الإنتاج ونوعية الخدمات.
6. إيجاد انسجام بين فلسفة التطوير التنظيمي، وقيم ومبادئ العاملين، بحيث لا يكون هناك تعارض بين ثقافة المنظمة وثقافة الأفراد.
7. الإسراع في تحسين ظروف العمل من حيث تهيئة المباني المناسبة، والمكاتب الخاصة بالعمل، وضبط الميزانية، وتبني لامركزية القرار، ودورات تدريبية منتظمة تساهم في ترشيد القرارات المتخذة.
8. نشر الوعي بين العمال بأهمية اتخاذ القرارات بالطرق، الصحيحة لدى متخذي القرارات، وتدريب الرؤساء على الاعتماد على الكفاءة المعلوماتية لضمان فعالية اتخاذ القرارات، والتحري للحصول على نوعية المعلومة الصحيحة
9. تعزيز النمط الديمقراطي السائد بالمنظمة، وحث المسؤولين على إتباعه، لما له من تأثير ايجابي على مقاومة القرار، ومن ثم على فعاليته. والابتعاد عن العمل بنمطي المتساهل والأوتوقراطي عند صنع القرار بالمؤسسة، لما لهما من آثار سلبية في ظهور المقاومة.
10. يجب أن تأخذ القرارات على أساسين هما: جمع المعلومات الوافرة، ووجود أشخاص قادرين على اتخاذ القرارات، حتى يمكننا التعرف على الحل

مسبقاً. وبالتالي استعمال أساليب تقنية مناسبة للمشكل، تجعل القرار كميًا قابل للقياس.

11. يجب على متخذ القرار أن يقدر المتغيرات محتملة الحدوث في المستقبل، ودرجة احتمال حدوثها، وفي حالة التأكد عليه أن يستعين بشبكة العمل و البرمجة الخطية، أما إذا لم يكن متأكدًا يستعمل طرق المقارنة، وفي ظل المخاطرة عليه أن يستعين بمختلف طرق حساب الاحتمالات.

12. يجب تحديد علاقة المنظمة بالبيئة في إطار ديناميكي ومتغير وحسب المواقف والأحداث، وليس بصيغة الجمود وعدم الحركة.

13. يجب تحديد عدد الحلول البديلة ونوعها من خلال معرفة عوامل متعددة، أهمها وضع المنظمة، وفلسفتها، وأسلوب قاداتها، وخلفياتها واتجاهاتها والسياسات التي تطبقها، وإمكانياتها المادية والوقت المتاح أمام متخذ القرار، مما يساعد على لا ابتكار الحلول البديلة.

ب _ الأفكار المقدمة:

يقدم الباحث فيما يلي أفكاراً أخرى لمزيد من البحث في مجال تطوير، من بينها :

1. القرار الإستراتيجي وعلاقته بعملية التسيير في المنظمة.

2. مبدأ المشاركة في صناعة القرار وأثره على أداء المنظمة.

3. التردد في صناعة القرار وانعكاساته على أداء المنظمة.

4. المناخ التنظيمي وعلاقته بصناعة القرار في المنظمة.

5. تكنولوجيا المعلومات وانعكاساتها على أداء العمال.

6. نظم المعلومات وأثرها في صناعة القرار.

الخاتمة:

ندرك جيداً من خلال ما تعرضنا إليه في هذه الدراسة مدى تعقد عملية صنع القرارات، وما هذا في الحقيقة إلا جزء بسيط مما كتب عن هذا الموضوع. فلا نتصور أن النجاح الذي يحققه صناع القرارات في المنظمات أمراً بسيطاً، بل الأمر أكثر تعقيداً في الواقع، وأن حل المشكلات واتخاذ القرارات هو مفتاح لبلوغ أهداف متنوعة وكثيرة، أو أن تكون خسارة شنيعة لمتخذ تلك القرارات .

ويبقى موضوع اتخاذ القرارات من المواضيع التي تلقي اهتماماً كبيراً من طرف الباحثين والمسيرين الذين يعملون ما بوسعهم لتفعيل قراراتهم .

التعريف بعملية تقييم الأداء كونها وظيفة من وظائف إدارة الموارد البشرية، تقوم على توفير المعلومات اللازمة والكافية لإدارة المنظمة، من خلال إدارة الموارد البشرية لأجل اتخاذ القرارات التي تخص تنمية وتطوير أداء العمال، بتوفير شروط عوامل الرضا الوظيفي للعمال، ليشرعوا بالانتماء التنظيمي والعدل، وتوفير أكبر قدر من الحاجات الإنسانية وبالتالي زيادة الرضا الوظيفية للعامل.

أما بالنسبة للمنظمة فإن عملية تقييم أداء العامل تزود المؤسسة بالمعلومات الموضوعية والدقيقة عن نقاط القوة، ونقاط الضعف القابلة للتحسن في أداء عمالها أثناء تأدية مهامهم في فترة زمنية معينة، إلى جانب معرفة مدى التقدم في سياسة تفعيل مواردها البشرية، تعطيتها القدرة على تصميم إستراتيجية التسيير والتخطيط للتطور مستقبلاً، كما تعتمد على كمقياس لمكافأة عمالها وتوجيههم نحو تحسين أدائهم واتخاذ القرارات الإدارية بشأنهم، كالترقية، والنقل، والتدريب، والاختيار.... الخ

إن الغاية من استعمال العوامل (ظروف العمل) والمتمثلة في المورد البشري والفني وحجم المؤسسة هو الوصول إلى نتائج ذات مدلولات. سواء كانت تتعلق بتعداد الموظفين، أو مدلولات مالية، أو فنية. تساعد في اتخاذ القرارات المناسبة التي

تتلاءم مع حالة المؤسسة، وتكون عملية صنع القرار، ومن ثم اتخاذها صحيحة وسليمة، وإذا كانت نتائج التحليل السابقة الذكر كمعطيات، أو مدخلات أساسية للعملية، أي على أساسها تبنى مراحل اتخاذ القرار. وذلك بتحديد المشكلة وتحليلها ثم حصر البدائل الممكنة وتقييمها، حسب الأهداف المنشودة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويتم إتخاذ القرار المناسب لها.

واتخاذ القرار لا يعني بالضرورة انتهاء مراحل أو خطوات اتخاذ القرار بل هي بداية لمرحلة جديدة وخطوة أخرى لعلاج مشكل من وجهة نظر أخرى، بل لا بد من متابعة ذلك بتنفيذه، وتقييم نتائجه في الواقع العملي في المؤسسة .

واكتشفنا أن من أهم مكونات البيئة الداخلية للمنظمة، التي تؤثر على سلوك وأداء الموارد البشرية ودافعا نحو الإنجاز، هو ما تعلق بكفاءة وفعالية أداء الأفراد، والذي يتحدد من خلال مدى إيجابية وقوة ما يحمله هؤلاء الأفراد من قيم ومعتقدات وتقاليد وأعراف، والتي تساهم بشكل فعال في تحقيق اندماج الأفراد وانتمائهم لمنظمتهم، مما يخلق لديهم الشعور بالولاء و الإخلاص في تحقيق الأهداف المسطرة لكل فرد، ومنه تحقيق أهداف المنظمة، وهذا ما لاحظناه من خلال الجانب النظري لهذا البحث.

أن المنظمات الناجحة تولى اهتماما بالغاً للمورد البشري، واعتباره مصدر النجاح، والتميز، والإبداع. فإتاحة له حرية المبادرة، والإبداع، وتحمل المسؤولية، وتوفير مناخ تنظيمي، يتميز بالاستقلالية في حل المشاكل واتخاذ القرارات المناسبة. عند معرفة موقع الخلل أثناء صناعة القرارات من خلال اعتماد هياكل تنظيمية بسيطة تسهل عملية تدفق المعلومات. إضافة إلى توفير منظومة من الحوافز والمكافآت التي من شأنها دفع العامل إلى بذل المزيد من الجهود في تحقيق أهداف عمله، وأهداف المنظمة ككل .

أستخلص مما سبق أنه يمكن القول أمام الظروف التي تعيشها المؤسسات اليوم في عالم متغير ومتقلب، فنحن بحاجة ماسة أكثر من أي وقت مضى إلى قيادة

فعالة، تأخذ على عاتقها جميع العوامل والظروف في صنع قراراتها، لمواكبة التطورات الحالية، قيادة قادرة على صنع القرار المناسب وبالتالي يحقق هدف المنظمة، ويؤثر على العاملين بحيث يتجمعون حولها ويقرون بإرادتهم المشاركة الفعالة في تنفيذه، وهذا ما لمسناه في مؤسسة سونلغاز بالجلفة وما أثبتته نتائج الدراسة.

ووجدنا من خلال النتائج المتحصل عليها ونسبها المرتفعة التي عبر عنها المبحوثون تحقق الفرضيات المدرجة، والتي عبرت على مدى حرص المسؤولين على جمع كل المعلومات والبيانات حول المشكلة ودراستها وإدراك أبعادها (انخفاض الأداء وشكاوى الزبائن ووجود هيكل تنظيمي ضعيف... الخ)، وتحديد طبيعة المشكل (المالية والبشرية والسلوكية)، أكسب الإدارة والموظفين خبرة وكفاءة من التجارب السابقة والأزمات التي تعرضت لها.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

(1)- المراجع باللغة العربية:

- 1- أحمد بن عبد المحسن العساف، مهارات القيادة وصفات القائد، ط1، النشر العلمي والمطابع، الرياض، السعودية، 2005.
- 2- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 3- أحمد ماهر، السلوك التنظيمي _ مدخل بناء المهارات _ الدار الجامعية، بيروت، لبنان، 2003.
- 4- أحمد سيد مصطفى، إدارة الموارد البشرية (الأصول والمهارات)، دار المعادي الجديدة، القاهرة، مصر، 2000 .
- 5- أحمد منصور، قرارات في التنمية البشرية، وكالة المطبوعات، الكويت، 1978 .
- 6- أحمد ماهر وآخرون، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د.ط، الإسكندرية، القاهرة، 2001.
- 7- أحمد عوت راجح، علم النفس الصناعي، مؤسسة المطبوعات الحديثة، الإسكندرية، مصر، 1961.
- 8- أحمد إبراهيم أحمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 2003..
- 9- أحمد صقر عاشور، إدارة القوة العاملة، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، د.ت.
- 10- أحمد صقر عاشور، مبادئ الإدارة الإستراتيجية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1992.
- 11- أحمد قطامين، الإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2002.
- 12- أحمد قطامين، التخطيط الاستراتيجي والإدارة الإستراتيجية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 13- أحمد محمد غنيم، أساسيات الإدارة في العصر الحديث، طار الحارث للطباعة، المنصورة، مصر، 2005.
- 14- أحمد زايد، علم الاجتماع - النظريات الكلاسيكية النقدية -، دار النهضة، مصر، 2006.
- 15- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 16- إبراهيم عبد العزيز شبحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، مصر، 1993.
- 17- إخلص عبد الله، موضي محمود، الإدارة الحكومية، وزارة التربية، الكويت، 1982.
- 18- إبراهيم منيف، تطور الفكر الإداري المعاصر، ط1، أفق وأبعاد للنشر والتوزيع، لبنان، 1999.
- 19- إسماعيل السيد، الإدارة الإستراتيجية، مركز التنمية الإدارية، مصر، 1998.
- 20- أمين عبد العزيز حسن، إدارة الأعمال، دار قباء للطباعة و النشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2001.
- 21- بوتومور، علم اجتماع السياسي، ترجمة وصيفي نضمي، دار الطليعة، بيروت، لبنان، 1986.
- 22- بلال إسماعيل محمد، إدارة الموارد البشرية الأزريطه، دار الجامعة الجديدة للنشر، مصر، 2004.
- 23- بسبوني إبراهيم حمادة، دور وسائل الاتصال في صنع القرارات في الوطن العربي، ط1، مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، لبنان، 1993.

- 24- ثابت عبد الرحمان إدريس، جمال الدين محمد المرسي، التسويق المعاصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع الإسكندرية، مصر، 2005.
- 25- ثريا تيجاني، وسائل التغيير الاجتماعي ومؤثراته في الجزائر، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
- 26- جمال الدين محمد المرسي، الإدارة الاستراتيجية للموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 27- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 28- جميل أحمد توفيق، مذكرات في الإدارة المالية، دار الجامعة المصرية، مصر، (د.ت).
- 29- جلال الهجرسي، ماهر أحمد، ومحمد الدعيح، وراشد العجمي، إدارة المباديء والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 30- جمال زكي وسيد ياسين، أسس البحث الاجتماعي، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1962.
- 31- جودة عطوي، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها، الدار العلمية الدولية ومكتبة دار النشر والتوزيع، الأردن، 2001.
- 32- جازيه زعتر، اتجاهات معاصرة في الإدارة، ط3، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1999.
- 33- حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة لإستراتيجية، دار النهضة الغربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 34- حسين حرتم، السلوك التنظيمي وسلوك الأفراد في المنظمات، دار زهرا للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1998.
- 35- حسن حرتم، إدارة المنظمات منظور كلي، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 36- حمداوي سهيلة، إدارة الموارد البشرية، مديرية النشر الجامعي، قالمة، الجزائر، 2004.
- 37- حامد أحمد رمضان بدر، الإدارة لإستراتيجية، دار النهضة الغربية، القاهرة، مصر، 1994.
- 38- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 39- خليل محمد الشماخ خضير، حمود كاضم " نظرية المنظمة "، ط2، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 40- خير لله عصار، ميادين علم النفس الاجتماعي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1984.
- 41- خليل سياني، المدير الفعال، دار الراتب الجامعية، القاهرة، مصر، 2003.
- 42- رجاء وحيد دويدري، البحث العلمي - أساسياته النظرية وممارساته العملي - دار الفكر المعاصر، بيروت، لبنان، 2000.
- 43- راوية حسن، إدارة الموارد البشرية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1998.
- 44- رجب عبد الرحمان، دور القيادة في اتخاذ القرارات خلال الأزمات، مطبعة الإيمان، القاهرة، مصر، 2000.
- 45- رايمند مكليود، نظام المعلومات الإدارية، تعريب ومراجعة: م/سرور على سرور، عاصم أحمد الحماحمي، ج2، دار المريخ للنشر، الرياض، 1990.
- 46- راوية حسن، مدخل إستراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، القاهرة، 2000.
- 47- سمير أسعد مرشد، " مفهوم الكفاية والفعالية في نظرية الإدارة العامة "، مجلة جامعة الملك عبد العزيز، المجلد 1، جدة، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية، (1408-1988).

- 48- رعد حسن الصرف، صناعة التنمية الإدارية في القرن الواحد والعشرين، الرضا للمعلومات، مصر، 2002.
- 49- سيد الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية: مكتبة عين شمس، مصر، 1982.
- 50- سالم بن سعيد الفحطاني، القيادة الإدارية التحول نحو النموذج القيادي العالمي، مجلة البحوث الأمنية، العدد 23، السعودية، 2001.
- 51- سحن إبراهيم بلوط، إدارة الموارد البشرية من منظور استراتيجي، ط1، دار النهضة العربية، لبنان، 2002.
- 52- سيد الهواري، اتخاذ القرارات: تحليل المنهج العلمي مع اهتمام بالتفكير الابتكاري، ط1، مكتبة عين شمس والمكتبات الكبرى، القاهرة، 1997.
- 53- سعيد محمد المصري، إدارة وتسويق الأنشطة الخدمية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 54- سعيد أكيل وظائف ونشاطات المؤسسة الصناعية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، (د.ت).
- 55- سعاد نايف البرنوطي، إدارة الموارد البشرية، ط2، دار وائل للنشر، الأردن، 2004.
- 56- صالح مصطفى الغول، معالم الفكر السوسولوجي المعاصر، دار الفكر العربي، القاهرة، 1982.
- 57- صلاح الدين شروخ، علم الاجتماع التربوي، ط1، دار العلوم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2004.
- 58- طارق السويدان، فيصل باشرا حيل، صناعة القائد، ط4، دار الأندلس الخضراء، السعودية، سنة 2006.
- 59- ظاهر كلالدة، الاتجاهات الحديثة للقيادة الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
- 60- عبد الرزاق محمد السالمي، نظم دعم القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2005.
- 61- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، مصر، 2002-2003.
- 62- عيادي الطالب، التخطيط الإستراتيجي، دار الفكر العربي، مصر، 1988.
- 63- علي عبد الرزاق جلي، علم اجتماع التنظيم: النظرية والتطبيق، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 64- عبد العزيز جميل مخيمر وآخرون، قياس الأداء المؤسسي للأجهزة الحكومية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2000.
- 65- علي سلمي، تطور الفكر التنظيمي، مكتبة غريب، الكويت، 1976.
- 66- عبد الهادي الدارة: "المتغيرا في المنظمات" مجلة البحوث الاقتصادية والإدارية، ع 24 مج 2 (ت 2)، 1982.
- 67- عبد المعطي محمد عساف، السلوك الإداري (التنظيمي) في المنظمات المعاصرة، مصر، 1994.
- 68- عبد الله محمد عبد الرحمان، علم الاجتماع التنظيم، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1988.
- 69- عبد الرحمان توفيق، مجالات تقويم الأداء، ط3، مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك)، مصر، 20043.
- 70- عبد الرحمان عيسوي، الكفاءة الإنتاجية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1990.
- 71- عمرو غنایم، وعلي الشرقاوي تنظيم وإدارة الأعمال، دار النهضة العربية، لبنان، 1982.
- 72- عمار بجوش، محمد محمود الذنبيات، مناهج البحث العلمي وطرق إعداد البحوث، ط2، دوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 73 - العمر، بدران بن عبد الرحمان، التحليل الإحصائي في البحث العملي باستخدام spss، مكتبة العبيكان، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2003.

- 74- عبد القادر حنفي، محمد فريد الصحن، إدارة الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، القاهرة، 1991.
- 75- علي أحمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة- اتخاذ القرارات- تقارير- الأداء- تقييم الأداء، الدار الجامعية، الإسكندرية، (ب ت).
- 76- عادل حسن، الإدارة مدخل الحالات، كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، مصر، (د.ت).
- 77- عايدة سيد خطاب، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، 1985.
- 78- علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 79- غول فرحات، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية، القبة، الجزائر، 2008.
- 80- العجيلي سرگز وعياد أمطير، البحث العلمي وأساليبه وتقنياته، ط1، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ليبيا، 2002.
- 81- فايز الزعيمي ومحمد إبراهيم عبيدات، أساسيات الإدارة الحديثة، جامعة مؤتة للنشر والتوزيع، الأردن، 1997.
- 82- فرج عبد القادر، قراءات في علم النفس الصناعي والتنظيمي، دار المعارف، القاهرة، مصر، 1994.
- 83- كاسر ناصر المنصور، القيادة كلية الاقتصاد والإدارة، دار المعارف، القاهرة، مصر، 2008.
- 84- كاظم نزار الركابي، الإدارة الإستراتيجية (العولة والمنافسة)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2004.
- 85- كمال محمد عويضة، علم النفس الصناعي، دار الكتب العلمية للنشر، لبنان، 1996.
- 86- لويس كامل ملكية، سيكولوجية الجماعات والقيادة، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، 1970.
- 87- مصطفى عشوي، أسس علم النفس الصناعي التنظيمي، المؤسسة الوطنية للكتاب، الجزائر، 1992.
- 88- محمد بمجت جاب الله كشك، المنظمات وأسس إدارتها، دار الطباعة الحرة، الإسكندرية، مصر، 1995.
- 89- محمد سليمان العملاي، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، دار وائل للنشر، الأردن، 2002.
- 90- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2001-2002.
- 91- محمد شفيق، الإنسان والمجتمع، مقدمة في السلوك الإنساني ومهارات القيادة والتعامل، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 92- محمد علي محمد، علم اجتماع تنظيم، مدخل للتراث والمشكلات والموضوع والمنهج، ط3، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1986.
- 93- موسى المدهون وإبراهيم الجزراوي، تحليل السلوك التنظيمي، ط1، المركز العربي للخدمات الطلابية، عمان، الأردن، 1995.
- 94- محمد حافظ حجازي، دعم القرارات في المنظمات، ط1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، القاهرة، 2006.
- 95- محمود سلمان العميان، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3، دار وائل للنشر، الأردن، 2005.
- 96- محمد عبد الله عبد الرحيم، أساسيات الإدارة والتنظيم، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1992.
- 97- مصطفى كامل أبو العزم عطية، السلوك التنظيمي، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، (د.ت).
- 98- محمد قاسم القريوتي، السلوك التنظيمي، ط4، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2003.
- 99- محمد قاسم القريوتي، نظرية المنظمة والتنظيم، ط1، دار وائل للطباعة والنشر، عمان، الأردن، 2000.
- 100- محمد يسري دعبس، الاتصال والسلوك الإنساني، (رؤية في إيتربولوجيا الاتصال): البيطاش سنتر للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 1999.

- 101- محمد سويلم، الإدارة (مركز التميز للمنظمات غير الحكومية)، دار الهاني، مصر، 1994.
- 102- محمد الصبري، إدارة الأعمال الحكومية، مؤسسة دروس الدولية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 103- ماهر ظاهر بطرس، دور الدولة في ظل اقتصاد السوق، دار النهضة العربية، القاهرة، مصر، 1995.
- 104- محمد القبلان، مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1994.
- 105- منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية، مدخل كمي، ط 1، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، 1998.
- 106- نبيل عبد الحافظ، نماذج أسلوب تحليل الكم كمدخل لزيادة فعالية القرار الإداري، العدد 229، المجلد الإداري، القاهرة، يونيو، 1987.
- 107- نجيب مصطفى شاوشي، إدارة الموارد البشرية، دار الشروق، عمان، الأردن، 1990.
- 108- نجيب عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، القاهرة، مصر، 1999.
- 109- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
- 110- نبيل السمالوطي، بناء القوة والتنمية السياسية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978.
- 111- نبيل الحسيني النجار، الإدارة وأصولها واتجاهاتها المعاصرة، الشركة العربية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، (د.ت).
- 112- نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية (بين التطبيق والنظرية)، ط 5، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1988.
- 113- ناصر محمد العبيدي، إدارة السلوك التنظيمي، غرام للطباعة الإلكترونية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 1993.
- 114- نادي أيوب، نظرية القرارات الإدارية، ط 3، منشورات جامعة دمشق، سوريا، 1996.
- 115- نايل عبد الحافظ العواملة، إدارة المؤسسات العامة (الأسس النظرية وتطبيقاتها في الأردن)، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 1993.
- 116- نعيم عباس خضير، وآخرون، قياس السمات القيادية للمدراء، دراسة اختبارية في منظمات صناعية، المجلة العربية للإدارة، المجلد: 16 العدد الأول، مصر، 1994.
- 117- نعيمة شلبية الكعبي، عبد السعيد السمراي، إدارة الأفراد - مدخل تطبيقي -، دار الهدى للنشر، مصر، 1990.
- 118- هيلقا دومند، إتخاذ القرارات الفعالة، دليلك العلمي في الإدارة، ترجمة: مصطفى إدريس، مراجعة: يوسف محمد القبلان: نبال التصميم والطباعة، مجهول، مصر، 1991.

(2) - المعاجم:

- 1- العمر، معنى خليل، معجم علم الاجتماع، دار النشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 2- مصباح، عمار، معجم مفاهيم العلوم السياسية والعلاقات الدولية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
- 3- بدوي أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، مكتبة لبنان، بيروت، 1986.
- 4- دينكل ميتشل، ترجمة إحسان محمد حسين، معجم علم الاجتماع، دار الطليعة للكتاب والنشر، بيروت، ط 1، 1981.
- 5- إبراهيم مذكور، معجم العلوم الاجتماعية، الهيئة المصرية العامة للكتاب، 1975.
- 6- عبد المنعم الحنفي، المعجم الشامل للمصطلحات الفلسفية، مكتبة مدبوبي، القاهرة، د.س.

(3) - الرسائل:

- 1- بن يونس (الطاهر): أنماط القيادة وإستراتيجيات اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 1997.
- 2- زواقي عبد العزيز: الممارسة القيادية وعلاقتها بتحفيز العاملين، دراسة حالة القيادة الإدارية، في مؤسسة سونلغاز، البلدة، 2007.
- 3- قاسيمي (ناصر)، الصراع التنظيمي وفعالية التسيير الإداري، دراسة حالة الجماعات المحلية لولاية الجزائر، د، دولة في علم الاجتماع، جامعة الجزائر، 2006.
- 4- سعيد لوصيف، أنماط القيادة في إطار التغير التنظيمي، رسالة غير منشورة، معهد علم النفس وعلوم التربية تخصص : تنظيم وعمل، الجزائر، 1992.
- 5 - شيكاوي سهام، الثقافة التنظيمية وتأثيرها على أداء المنظمة، رسالة ماجستير، جامعة محمد بوقرة ، بومرداس، 2006 - 2007.
- 6- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.
- 7- سرير عبد الله رابح، "عملية صنع القرار وتطبيقها في الإدارة العامة بالجزائر" أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- 8- عادل عشي، "الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (قياس وتقييم)" رسالة ماجستير، غير منشورة كلية العلوم الاقتصادية والتسيير جامعة محمد خيضر بسكرة، 2003 - 2004.
- 9- شافي نوال، "تحفيز العمال ودره في تحسين أداء المؤسسة الصناعية"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2004 - 2005.
- 10- منصورى سعدان، تقييم وترشيد الأداء الإنتاجي في المؤسسات الاقتصادية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد العلوم الاقتصادية جامعة فرحات عباس ، سطيف، 1995.
- 11- القنص، إبراهيم، العلاقات الإنسانية وتأثيرها على أداء العاملين بالأجهزة الأمنية، رسالة ماجستير غير منشورة الرياض، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية، 1997.
- 12- عمر سرار، الرضا عن العمل وأثره على الأداء، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الجزائر، 2003.
- 13- عبد الله علي، أثر البيئة على أداء المؤسسات العمومية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 1999.

(4) - المجلات والمؤتمرات:

- 1- إبراهيم عبد الله حميدة مختار، دور التكوين في تنمية الموارد البشرية، مجلة العلوم الإنسانية (العدد السابع ، فيفري 2005)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 2- حسين عبد الرحمان التوهامي، صناعة القرار التعليمي، مجلة دراسات تربوية، رابطة التربية الحديثة، مجلد3، ج13، القاهرة، مصر، يوليو، 1988.

- 3- عبد الفتاح بوخمحم، "تحليل وتقييم الأداء الاجتماعي في المنشأة الصناعية"، مجلة العلوم الإنسانية، (العدد 18، ديسمبر 2002)، جامعة منتوري، قسنطينة.
- 4- عبد المليك مزهودة "الأداء بين الكفاءة والفعالية"، مجلة العلوم الإنسانية (العدد رقم 1 نوفمبر 2001)، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
- 5- إتحاد الخبراء والاستشاريون الدوليون، عائد الاستثمار في رأس المال البشري، القاهرة أترك للنشر والتوزيع سنة 2004.
- 6- منذر هاشم الخطيب، مفهوم القيادة، مجلة الأكاديمية الرياضية العراقية، العدد الخامس، سنة 2007، ص4، الانترنت WWW.AirssForum.Com
- 7- إبراهيم بختي، صناعة التكنولوجيا المعلومات والاتصالات و علاقتها بتنمية و تطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات و الحكومات، 8-9 مارس، جامعة ورقلة، 2005.
- 8- حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان -"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 9- بلكير بومدين، فؤاد بوفظيمة، ثقافة المنظمة كمدخل لتحقيق الأداء المميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
- 10- حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان -"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات جامعة ورقلة، 08-09 مارس، 2005.
- 11- علي عبد الله، الأداء المتميز، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
- 12- عبد المليك مزهودة، "المقاربة الإستراتيجية للأداء مفهومها وقياسها"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس، 2005.
- 13- صرار عبد الوحيد، "الرقابة على الأموال العمومية كأداة لتحسين التسيير الحكومي"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8/9 من مارس، 2005، صص 136-141.
- 14- حاتم عثمان محمد خير، "نحو أداء متميز للحكومات - تجربة جمهورية السودان -"، المؤتمر العالمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة ورقلة، 08-09 مارس 2005
- 15- سناء عبد الكريم الخناق، "مظاهر الأداء الاستراتيجي والميزة التنافسية"، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات الحكومية، جامعة ورقلة، 8-9 مارس 2005.
- 16- أحمد صالح الهزائمة، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 25، العدد الأول، 2009.
- 17- رحال سليمان، "الثقافة التسييرية في مرحلة التحول الاقتصادي للمؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"، مجلة التواصل للعلوم الإجتماعية والإنسانية، جامعة عنابة، العدد 5، سبتمبر، 1999.

- 1- Aktouf (D) : les sciences de la gestion et la ressources humaines .
Alger .enal 1986 .
- 2- Anni Borzeix ,Avant propos,in Sociologie de travail,N3,1986.
- 3- Benois (D) : information communication et d'organisation . Paris
1992.
- 4- Barnard, c, the function of the executive.combridge, mss.: university
press.1976.
- 5- Bernard Mr tory , contrôle de gestion sociale, 2 eme édition , paris
Librairie, 1999.
- 6- Bressy, Chistian Konkuyt : ECONOMIE dentreprise, Ed: Sirey, paris, 1990.
- 7- Bush : T. Theory of Educational Management, London, Harber Row
publisher 1986.
- 8 - Decosler (M): Sociologie du travail et gestion des ressource humaine.
de bock université. 3eme Edition (Genève 2000).
- 9- Essential Manager's manual, Heller and Hindle, 1998, Darling Kindersley.
- 10- Factors Associated with Leader ship: A survey of Literature journal "R.M.stogdill
"Personal of psychology.vol .25.1948.
- 11- Fiedler Atheory of leadership Effctiveness. N. Y. M. Grqn hill, 1967.
- 12- Gerbier (I) : Organisation et formation des l'entreprises .Ed fondres
tec.Doc lavisier .Paris 1993.
- 13- Glies Bressy. Chistian Konkuyt : ECONOMIE Dentreprise, Ed: Sirey, paris, 1990.
- 14- Heller and Hindle : Essential Manager's manual. Darling Kindersley.
1998.
- 15- Jean-François Dhenin, Brigitte Fournie. 50 thèmes initiation a L'économie d
entreprise. ED: Breal. Paris, 1998.
- 16- Lawrene , P. R. Lorsch, J., Organisation and Enviroment, Harvard Graduate
School of Business Administration, Boston, 1967.
- 17- Leagit , H. J., et. al, The Organisational World, Harcourt Brace
Jovaovich, Inc., N. Y. 1973.

- 18- Perretti (J.M) : Ressources humaines et gestion de personnel:Paris, edition vuibert , 1994.
- 19-Pascal (w) : Communication oblige. Ed d'organisation Paris 1990.
- 20-R. Agarwal. Organization and Management .New Delhi : Mc Graw Hill.1982.
- 21-Richard Eder Foreign Policy, Decision-making an Approach to the study of-International politics,new.york.Freepress1962.
- 22-R.M Stag dill "Personal Factors Associated With Leadership :A Survey Literature "Journal Of Psychology.VOL.25.1948.
- 23- R. Blake and j.Mouton the Managerial Grid,New York:Houston,GULFP,nublishing,Compan,1964
- 24-Stephen p robbins Organization Behaviors.eighth edition new jersey prentice hall 1998.

(6)- LE DICTIONNAIR:

- 1-Frederic (M) : Dictionary of the Sociology . English. French. Arabic.Acadimia,Beirut 1998.
- 2-Gresle (F) perrin (M) et autres :Dictionnaire de science humaines sociologie.1997.
- 3- psychologie sociale. Antheropologie. Ed nothan paris 1999.

(7) - المراجع الإلكترونية:

- 1- www.astf.net نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير
- 2 - www.econimics.kau القيادة كلية الاقتصاد والإدارة
- 3- <http://www.hrm-group.com/vb/showth> مشاكل الأداء
- 4- www.au.of.mil :strategic leadership and decision making, 24/09/2007.
- 5 - www.au.of.mil :strategic leadership and decision making, 24/09/2007.
- 6- www.pdf.com plete.com.2001.
- 7-ar.sewewe.net.word_show.htm.13/03/2013.
- 8- www.Airssforum.com.2007، منذر هاشم الخطيب مفهوم القيادة،مجلة الاكاديمية الرياضية العراقية،العدد الخامس،

9- www.info Richard Hofferbert, **the study of policy Indiana polis**, Robber Merrill 1974.

10- www.ou.of.mail :**strategic leadership and decision making**, 24/09/2007

11- www.astf.net.2011. ناصر أكرم، نظم إدارة المعرفة ودورها في تفعيل عملية البحث والتطوير، مجلة مركز

الدراسات والبحوث العلمية، دمشق

12-inf@ngoce.org 05/2009/2010

مركز التمييز للمنظمات الغير حكومية

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات	
المقدمة.	
من (1) إلى (4)	
الإطار المنهجي والنظري للدراسة	
الفصل الأول: الإطار المنهجي	
7	1 _ أسباب اختيار الموضوع
/	2 _ أهداف الدراسة.
8	3 _ أهمية الموضوع.
9	4 _ الإشكالية.
12	5 _ الفرضيات.
13	6 _ تحديد المفاهيم.
24	7 _ الدراسات السابقة.
37	8 _ النظرية الاجتماعية.
50	9 _ صعوبات الدراسة.
المقاربة النظرية للدراسة	
الفصل الثاني: المنظمة وأوجه نشاطها	
54	المبحث الأول: المنظمة
54	المطلب الأول: تعريف المنظمة وطبيعتها
63	المطلب الثاني : مكونات وعملية التسيير في المنظمة
78	المطلب الثالث: مفهوم وقياس فاعلية وكفاءة المنظمة
81	المبحث الثاني: القيادة
82	المطلب الأول: مفهوم وأنواع وأساليب القيادة
88	المطلب الثاني: نماذج تحليل أنماط القيادة
97	المطلب الثالث : نظريات ووسائل تأثير القيادة
106	الخلاصة

الفصل الثالث: صناعة القرار	
110	المبحث الأول: ماهية صناعة واتخاذ القرار
/	المطلب الأول: مفهوم وأهمية صنع القرار واتخاذ
121	المطلب الثاني: مضمون القرار والموقف من اتخاذه وبعض النظريات
129	المطلب الثالث: ظروف وأنواع اتخاذ القرار
131	المبحث الثاني : القرارات في المنظمة
/	المطلب الأول: القرارات وفق المستوى التنظيمي والوظائف ونمط القيادة في المنظمة
135	المطلب الثاني: القرارات المبرمجة وغير المبرمجة وظروف صناعتها
139	المطلب الثالث: القرارات السياسية والروتينية والرئيسة وظروف التأكد والمخاطرة
145	المبحث الثالث : مراحل عملية صنع القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
146	المطلب الأول: تعريف (تحديد) وتحليل وجمع المعلومات للمشكلة
151	المطلب الثاني: تحديد الحلول والبدائل، واختيار الأفضل، وتطبيقه، وتقويمه
157	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
159	الخلاصة
الفصل الرابع: عملية الأداء في المنظمة	
162	المبحث الأول: الأداء
174	المطلب الأول : ماهية الأداء
/	المطلب الثاني : العوامل والطرق وأهداف تقويم الأداء
187	المطلب الثالث : مظاهر الأداء الجيد ومعوقاته
189	المبحث الثاني: خطوات ونظام ومعايير ومشاكل ونتائج تقييم الأداء
/	المطلب الأول: خطوات ونظام تقييم الأداء
194	المطلب الثاني: معايير ومشاكل تقييم الأداء
196	المطلب الثالث: استخدامات نتائج عملية تقييم الأداء
199	المبحث الثالث : بعض نظريات الأداء
/	المطلب الأول: نظرية وضع الأهداف Goal Setting Theory
200	المطلب الثاني: نظرية التعزيز Reinforcement Theory
203	المطلب الثالث: نظرية التوقع Expectancy Theory , ونظرية أدم للعدالة Adam's Equity Theory
206	الخلاصة

الإطار الميداني

الفصل الخامس: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز

209	المبحث الأول: لمحة عامة عن مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز
210	المطلب الأول: نشأة المؤسسة
212	المطلب الثاني: مراحل تطور مؤسسة سونلغاز
219	المبحث الثاني: مؤسسة التوزيع الكهرباء والغاز لولاية الجلفة
/	المطلب الأول: التعريف بمؤسسة التوزيع بالجلفة
222	المطلب الثاني: شرح الهيكل التنظيمي العام للمؤسسة
226	المبحث الثالث: العينة والمنهج والتقنية المتبعة والبيانات الشخصية
/	المطلب الأول: العينة ومواصفاتها والمنهج
229	المطلب الثاني: التقنية المتبعة والبيانات الشخصية
241	الخلاصة

الفصل السادس: تحليل معطيات الفرضيات

245	المبحث الأول: الظروف المتعلقة بالأداء في المنظمة
/	المطلب الأول: علاقة الظروف الفنية والمادية بالأداء في المنظمة. الجدول (12 إلى 19)
257	المطلب الثاني: علاقة الظروف الفنية والمادية بالأداء في المنظمة. الجدول (20 إلى 27)
269	المبحث الثاني: نظام المعلومات والأداء في المنظمة
/	المطلب الأول: علاقة نظام المعلومات بالأداء في المنظمة. الجدول رقم (28 إلى 34)
279	المطلب الثاني: علاقة نظام المعلومات بالأداء في المنظمة. الجدول رقم (35 إلى 41)

الفصل السابع: نمط القيادة، ومشاركة العمال، ومعامل بيرسون

292	المبحث الأول: نمط القيادة وعلاقته بالأداء
/	المطلب الأول: علاقة نمط القيادة بالأداء في المنظمة. الجدول رقم (42 إلى 48)
302	المطلب الثاني: علاقة مشاركة العمال بالأداء في المنظمة. الجدول رقم (49 إلى 62)
324	المبحث الثاني: معامل بيرسون لأثر ظروف صناعة القرار والأداء في المنظمة
/	المطلب الأول: أثر الظروف الفنية والمادية والمعلومات على أداء المنظمة
328	المطلب الثاني: أثر نمط القيادة ومشاركة العمال على أداء المنظمة

الخاتمة

الفصل الثامن: نتائج الدراسة النهائية	
334	المبحث الأول: استنتاج الفرضية الأولى والثانية
/	المطلب الأول: نتائج المتعلقة بمؤشرات الظروف الفنية والمادية للأداء في المنظمة
336	المطلب الثاني: نتائج المتعلقة بمؤشرات نظام المعلومات وعلاقتها بالأداء في المنظمة
339	المبحث الثاني: استنتاج الفرضية الثالثة والرابعة
/	المطلب الأول: نتائج المتعلقة بمؤشرات نمط القيادة وعلاقتها بالأداء في المنظمة
341	المطلب الثاني: نتائج المتعلقة بمؤشرات مشاركة العاملين والأداء في المنظمة
345	المبحث الثالث: استنتاج معامل بيرسون و الاستنتاج العام، والتوصيات، والاقتراحات
/	المطلب الأول: استنتاج أثر معامل بيرسون والإستنتاج العام
351	المطلب الثاني: الاقتراحات والأفكار
354	الخاتمة
358	قائمة المراجع
369	الفهرس
374	قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الشكل
98	النظريات القديمة في القيادة	01
137	مقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة	02
165	معايير الأداء على المدى الزمن	03
220	توزيع العمال	04
227	توزيع أداة الدراسة	05
232	توزيع أفراد العينة حسب السن	06
234	توزيع أفراد العينة حسب الجنس	07
235	توزيع أفراد العينة حسب الخبرة.	08
237	توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي	09
238	توزيع أفراد العينة حسب الرتبة	10
240	توزيع أفراد العينة حسب اللغة	11
245	جمع المعلومات لصناعة القرار وعلاقتها بالأداء.	12
247	جمع المعلومات والتزام العمال بأوقات العمل	13

249	جمع المعلومات والتزام العمال بإنجاز المهام	14
251	قاعات الاجتماع وأداء العمال للأنشطة والمهام	15
252	قاعات الاجتماع لحل المشاكل المطروحة في الوظيفة	16
253	توزيع مصالح الاتصال والتزام العمال بالمهام	17
255	توزيع مصالح الاتصال والتزام العمال بالمهام دون أخطاء	18
256	توزيع مصالح الاتصال وحل مشكلات تخص الزملاء	19
257	الاجتماعات في الأوقات المناسبة وأداء العمال	20
259	الاجتماعات في الأوقات المناسبة وتحقيق الأهداف	21
260	الاجتماعات في الأوقات المناسبة والتزام بأوقات العمل	22
262	الاجتماعات في الأوقات المناسبة والتزام بإنجاز المهام	23
263	الاجتماعات في الأوقات المناسبة والتزام بإنجاز المهام دون أخطاء	24
265	الاجتماعات في الأوقات المناسبة والسعي لإيجاد حلول للمشاكل	25
266	الاجتماعات في الأوقات المناسبة وتلبية عمل تطوعي	26
267	الاجتماعات في الأوقات المناسبة والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	27
269	كمية المعلومات ومستوى أداء العمال للأنشطة	28
270	كمية المعلومات المتوفرة والحضور في الوقت المضبوط	29
271	حضور المعلومة ومستوى أداء العمال للأنشطة	30
273	حضور المعلومة ومساهمة العمال لتحقيق أهداف المنظمة	31
274	حضور المعلومة والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	32

276	انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب ومستوى أداء العمال	33
277	انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب والتزام بأوقات العمل	34
279	انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب وتلبية عمل تطوعي	35
280	انعقاد الاجتماعات في الوقت المناسب والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	36
282	وضوح المعلومة ومستوى أداء العمال للأنشطة	37
283	وضوح المعلومة المقدمة والحرص على الحضور للعمل	38
285	وضوح المعلومة المقدمة والتزام العمال بأوقات العمل	39
286	وضوح المعلومة المقدمة والتزام العمال بالمهام الموكلة إليهم	40
288	وضوح المعلومة المقدمة وانجاز العمال للمهام الموكلة وبدون أخطاء	41
292	القرار المتخذ والحرص على الحضور في الوقت المضبوط	42
293	القرار المتخذ ومساهمة العمال في تحقيق أهداف المنظمة	43
295	القرار المتخذ والتزام العمال بأوقات العمل في المنظمة	44
296	القرار المتخذ والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	45
298	الأساليب الحوارية من القائد وأداء العمال للأنشطة	46
299	الأساليب الحوارية من القائد وتحقيق العمال لأهداف المنظمة	47
301	الأساليب الحوارية من القائد والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	48
302	كثافة المشاركة للعمال وأداء المهام والأنشطة	49
304	كثافة المشاركة للعمال والتزامهم بأوقات العمل	50
306	نوعية الاتصال بين القيادة والعمال وأداء الأنشطة	51

307	نوعية الاتصال بين القيادة والعمال والمساهمة في تحقيق الأهداف	52
309	لجان تساهم في صناعة القرار والتزام العمال بأوقات العمل	53
310	لجان تساهم في صناعة القرار والتزام العمال بالمهام الموكلة	54
312	لجان تساهم في صناعة القرار والسعي لإيجاد حلول للمشاكل	55
313	لجان تساهم في صناعة القرار والمساهمة في مساعدة الآخرين	56
315	لجان تساهم في صناعة القرار والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	57
316	مشاركة الأفراد في صناعة القرار والشعور بالمسؤولية القانونية والأخلاقية	58
318	مشاركة الخبراء في صناعة القرار وإيجاد الحلول للمشاكل المطروحة في الوظيفة	59
320	مشاركة الخبراء في صناعة القرار ومستوى أداء العمال للأنشطة	60
321	الاقتراحات المقدمة والتزام العمال بالمهام في مواعيدها	61
323	شكاوى تطرح والتزام العمال بالمهام الموكلة بهم	62
324	تحليل معامل بيرسون لأثر الظروف الفنية على الأداء	63
326	تحليل معامل بيرسون لأثر نظام المعلومات على الأداء	64
328	تحليل معامل بيرسون لأثر نمط القيادة على الأداء	65
330	تحليل معامل بيرسون لأثر مشاركة العاملين على الأداء	66

فهرس الاشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	رقم الجدول
56	العلاقة بين المنظمة كنظام مفتوح وبيئتها الخارجية	01
60	العلاقة بين الأبعاد التي تتكون منها المنظمة	02
62	فكرة اعتبار المنظمة نظاما مفتوحا	03
63	العلاقة بين المنظمة و البيئة والمنظمات الأخرى	04
64	التنظيم النفسي للفرد	05
65	مفاهيم الجماعة الصغيرة	06
67	نموذج التنظيم الرأسي (أو العمودي)	07
68	نموذج التنظيم الوظيفي	08
69	نموذج التنظيم الراسي - لاستشاري-	09
70	النموذج الشخصي في التنظيم غير الرسمي	10
71	النموذج الوظيفي في التنظيم غير الرسمي	11
72	نموذج القوة (التأثير) في التنظيم غير الرسمي	12
89	الأنماط القيادية لنموذج (تنتباوم) و (شميدت)	13
90	نموذج ليكرت في القيادة	14

92	بليك وموتون في القيادة	15
102	نظرية الشبكة الإدارية	16
138	الإتجاه نحو القرارات	17
143	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة	18
146	خطوات عملية صنع القرار	19
153	ورقة تقييم البدائل من خلال المعايير الموضوعية	20
164	أبعاد المنظمة	21
167	الجوانب المتداخلة في مفهوم الأداء	22
169	الأداء الداخلي والخارجي	23
174	العوامل المؤثرة في الأداء	24
191	خطوات تقييم الأداء	25
192	عملية تقييم الأداء كحلقة وصل في تنمية الموارد البشرية	26
221	الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع بالجلفة	27

الملحق ثالث:

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة الجزائر - 2 -

كلية العلوم الإنسانية و الاجتماعية

قسم علم الاجتماع والديمغرافيا

السنة الثالثة دكتوراه

تخصص: تنظيم وعمل

استمارة بحث

ميدان البحث: مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز بالجلفنة.

الموضوع : ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة

أخي الموظف/أختي الموظفة... السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته... يسرنا أن نضع بين أيديكم استبياننا لجمع البيانات الأساسية لبحث في قسم علم الاجتماع والديمغرافيا بجامعة الجزائر -2- وهو بحث لنيل شهادة الدكتوراه تخصص تنظيم وعمل تحت عنوان: " ظروف صناعة القرار وأثرها على أداء المنظمة "، يرجى منكم التكرم بالإجابة على الأسئلة التالية لإعطاء رأيكم حول محتوى هذا الموضوع في الخانة التي تراها مناسبة بوضع العلامة (X) علما بأن إجاباتكم ستعامل بشكل سري و لغايات البحث العلمي فقط و ليس مطلوب منكم ذكر اسمكم أو عنوانكم، ونحن شاكرين لكم مسبقا لجهودكم الجبارة وحسن تعاونكم.

إشراف الأستاذة الدكتورة

ثرية التجاني

إعداد الطالب

زرنوح محمد

السنة الجامعية 2013-2014.

الاستبيان

المحور الأول: البيانات الشخصية

- 1- السن: ما بين 20-30 ما بين 31-41 ما بين 42-52
- ما بين 53-63
- 2- الجنس: ذكر أنثى
- 3- الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5 إلى 10 سنوات أكثر من 10 سنوات
- 4- المؤهل العلمي: متوسط ثانوي جامعي
- 5- الرتبة: مدير نائب مدير رئيس مصلحة موظف (عامل)
- 6- لغة العمل: العربية الفرنسية اللغتين معا أخرى (.....)

المحور الثاني: بيانات خاصة بالمشروعات المدروسة.

أ- بيانات خاصة بالمشروعات الفنية والمادية:

- 7- ماهي وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار؟
- الانترنت الحاسوب المعلومات الشفوية
- الانترانيت الوثائق الورقية
- 8- هل ترى أن قاعة الاجتماعات مناسبة لذلك؟ نعم لا
- 9- هل طريقة توزيع المصالح ملائمة لاتصال فعال يدعم عملية صناعة القرار؟ نعم لا
- 10- كيف يوزع الهيكل المعماري مصالح المؤسسة؟ بالتشتت بالتمركز
- 11- هل تتعدد الاجتماعات في أوقات مناسبة؟ نعم لا

ب- بيانات خاصة بـمؤشرات نظام المعلومات:

- 12- هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات لاتخاذ قرار سليمة؟ كافية غير كافية

13- هل يكون حضور المعلومة المتعلقة بالقرار في الوقت المناسب؟

دائما

أحيانا

أبدا

14- هل تعقد الاجتماعات في الأوقات المناسبة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل؟

نعم لا

15- ما مدى وضوح المعلومات المقدمة أثناء الاجتماعات المتعلقة بصناعة القرار؟

واضحة غير واضحة

ج- بيانات خاصة بمؤشرات نمط القيادة:

16- هل ترى أن القرار المتخذ هو نتيجة قرار؟

جماعي

إنفرادي

17- هل الأساليب الحوارية المستخدمة في الاجتماعات من طرف القائد؟

تسلطية

ديمقراطية

18- هل كثافة مشاركة العاملين في اجتماعات صناعة القرار؟

ضعيفة متوسطة كبيرة

19- هل نوعية الإتصال بين العمال والقيادة في المشاركة في اجتماعات صناعة القرار؟

شاملة فئوية منعدمة

20- هل يؤثر نمط القيادة في مشاركة الأفراد في اجتماعات صناعة القرار؟

نعم لا أحيانا

21- هل نمط القيادة من حيث المشاركة في صناعة القرار؟

استبدادي

ديمقراطي

ليبرالي

د- بيانات خاصة بمؤشرات مشاركة العاملين:

22- هل تشارك في صناعة القرار؟

غالبا أحيانا نادرا أبدا

23- هل توجد لجان تساهم في صناعة القرار؟

نعم لا

24- هل المشاركة في صناعة القرار تشمل كل الأفراد العاملين؟

نعم لا بعض الأفراد

25- هل هناك من خبراء يشاركون في صناعة القرار؟

نعم لا أحيانا

26- هل تؤخذ الاقتراحات المقدمة في الاجتماع بعين الاعتبار؟

نعم لا أحيانا

27- هل هناك من شكاوى تطرح حين صناعة القرار؟

نعم لا أحيانا

28- هل ترى عدم إشراك بعض الأفراد يرجع إلى كونه؟

ذكر أنثى

و- بيانات خاصة بمؤشرات الأداء:

29- ما رأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم؟

جيد
 متوسط
 ضعيف

30- هل تحرص على الحضور إلى العمل في مواقيته المضبوطة؟

دائما
 أحيانا
 نادرا

31- هل تعتقد بأن العاملين يساهمون في تحقيق أهداف المنظمة؟

بشكل كلي
 بشكل جزئي
 بشكل منعدم

32- هل ترى أن العاملين معك في المؤسسة ملتزمون بأوقات العمل؟

كلهم
 بعضهم
 لا أحد ملتزم

33- هل ترى أن العاملين معك في المؤسسة ملتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم في مواعيدها؟

كلهم

بعضهم

لا أحد

34- هل ترى أن العاملين معك في المؤسسة ملتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم بدون أخطاء؟

كلهم

بعضهم

لا أحد

35- هل تسعى إلى إيجاد حلول للمشاكل المطروحة في وظيفتك؟

دائما

أحيانا

نادرا

36- هل تساهم في مساعدة العاملين معك أثناء أداء مهامهم؟

نعم

لا

37- هل تبادر في حل مشاكل تخص الزملاء والمنظمة؟

نعم

لا

38- إذا طلب منك عمل تطوعي يخدم المنظمة فهل تلبى ذلك؟

نعم

لا

39- هل يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة؟

دائما

أحيانا

نادرا

بعض نماذج لجداول spss

بهم المنوط والمهام للأنشطة العاملين أداء مستوى في مارأيك * القرار صناعة عملية في المستخدمة المعلومات جمع وسائل ماهي

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
ماهي وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار * مارأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%
ماهي وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار * هل ترى أن العاملين معك في المؤسسة ملتزمون بأوقات العمل	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%
ماهي وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار * هل ترى أن العاملين معك في المؤسسة ملتزمون بإنجاز المهام الموكلة إليهم في موعيدها	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%

Crosstab

		مآرائك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم			Total
		جيد	متوسط	ضعيف	
الأنترنات ماهي وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار	Count	2	14	2	18
	% of Total	1.0%	7.3%	1.0%	9.4%
الحاسوب	Count	0	6	8	14
	% of Total	.0%	3.1%	4.2%	7.3%
المعلومات الشفوية	Count	4	24	4	32
	% of Total	2.1%	12.5%	2.1%	16.7%
الوثائق الورقية	Count	0	18	8	26
	% of Total	.0%	9.4%	4.2%	13.5%
المعلومات الشفوية-الوثائق الورقية	Count	10	10	2	22
	% of Total	5.2%	5.2%	1.0%	11.5%
الحاسوب -الوثائق الورقية	Count	12	14	2	28
	% of Total	6.3%	7.3%	1.0%	14.6%
الأنترنات - الحاسوب	Count	0	2	0	2
	% of Total	.0%	1.0%	.0%	1.0%
الأنترنات-الوثائق الورقية	Count	2	6	0	8
	% of Total	1.0%	3.1%	.0%	4.2%
الحاسوب-المعلومات الشفوية-الوثائق الورقية	Count	4	16	2	22
	% of Total	2.1%	8.3%	1.0%	11.5%
الانترنات -الحاسوب-المعلومات الشفوية-الانترانيت-الوثائق الشفوية	Count	2	6	0	8
	% of Total	1.0%	3.1%	.0%	4.2%
الانترنات-الحاسوب-المعلومات الشفوية-الوثائق الورقية	Count	4	4	0	8
	% of Total	2.1%	2.1%	.0%	4.2%
الانترانيت-الحاسوب-الوثائق الورقية	Count	2	0	0	2
	% of Total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
الانترانيت _ المعلومات الشفوية	Count	0	0	2	2
	% of Total	.0%	.0%	1.0%	1.0%
Total	Count	42	120	30	192

Crosstab

		مارأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم			Total
		جيد	متوسط	ضعيف	
الأنترنات ماهي وسائل جمع المعلومات المستخدمة في عملية صناعة القرار	Count	2	14	2	18
	% of Total	1.0%	7.3%	1.0%	9.4%
الحاسوب	Count	0	6	8	14
	% of Total	.0%	3.1%	4.2%	7.3%
المعلومات الشفوية	Count	4	24	4	32
	% of Total	2.1%	12.5%	2.1%	16.7%
الوثائق الورقية	Count	0	18	8	26
	% of Total	.0%	9.4%	4.2%	13.5%
المعلومات الشفوية-الوثائق الورقية	Count	10	10	2	22
	% of Total	5.2%	5.2%	1.0%	11.5%
الحاسوب-الوثائق الورقية	Count	12	14	2	28
	% of Total	6.3%	7.3%	1.0%	14.6%
الأنترنات - الحاسوب	Count	0	2	0	2
	% of Total	.0%	1.0%	.0%	1.0%
الأنترنات-الوثائق الورقية	Count	2	6	0	8
	% of Total	1.0%	3.1%	.0%	4.2%
الحاسوب-المعلومات الشفوية-الوثائق الورقية	Count	4	16	2	22
	% of Total	2.1%	8.3%	1.0%	11.5%
الانترنات-الحاسوب-المعلومات الشفوية-الانترانيت-الوثائق الشفوية	Count	2	6	0	8
	% of Total	1.0%	3.1%	.0%	4.2%
الانترنات-الحاسوب-المعلومات الشفوية-الوثائق الورقية	Count	4	4	0	8
	% of Total	2.1%	2.1%	.0%	4.2%
الانترانيت-الحاسوب-الوثائق الورقية	Count	2	0	0	2
	% of Total	1.0%	.0%	.0%	1.0%
الانترانيت _ المعلومات الشفوية	Count	0	0	2	2
	% of Total	.0%	.0%	1.0%	1.0%
Total	Count	42	120	30	192
	% of	21.9%	62.5%	15.6%	100.0%

هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك * مارأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك * مارأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%
هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك * هل تسعى إلى إيجاد حلول للمشاكل المطروحة في وظيفتك	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)			Monte Carlo Sig. (1-sided)		
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	13.755 ^a	2	.001	.001 ^b	.000	.002			
Likelihood Ratio	15.129	2	.001	.001 ^b	.000	.002			
Fisher's Exact Test	14.623			.001 ^b	.000	.002			
Linear-by-Linear Association	12.525 ^c	1	.000	.001 ^b	.000	.002	.001 ^b	.000	.001
N of Valid Cases	192								

هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك * هل تسعى إلى إيجاد حلول للمشاكل المطروحة في وظيفتك

Crosstab

		هل تسعى إلى إيجاد حلول للمشاكل المطروحة في وظيفتك			Total
		دائما	أحيانا	نادرا	
نعم هل ترى أن قاعة الإجتماعات مناسبة لذلك	Count	52	60	8	120
	% of Total	27.1%	31.3%	4.2%	62.5%
لا	Count	32	24	16	72
	% of Total	16.7%	12.5%	8.3%	37.5%
Total	Count	84	84	24	192
	% of Total	43.8%	43.8%	12.5%	100.0%

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	11.581 ^a	2	.003	.003 ^b	.002	.005			
Likelihood Ratio	11.338	2	.003	.004 ^b	.003	.006			
Fisher's Exact Test	11.188			.004 ^b	.002	.006			
Linear-by-Linear Association	2.009 ^c	1	.156	.193 ^b	.183	.203	.098 ^b	.090	.105
N of Valid Cases	192								

هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الإجتماعات لإتخاذ قرارات سليمة * مارأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم

Case Processing Summary

	Cases					
	Valid		Missing		Total	
	N	Percent	N	Percent	N	Percent
هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات لإتخاذ قرارات سليمة * مارأيك في مستوى أداء العاملين للأنشطة والمهام المنوط بهم	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%
هل كمية المعلومات المتوفرة أثناء الاجتماعات لإتخاذ قرارات سليمة * هل نحرص على الحضور إلى العمل في مواعيته المضبوطة	192	100.0%	0	.0%	192	100.0%

هل يكون حضور المعلومة المتعلقة بالقرار في الوقت المناسب * هل يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة

Chi-Square Tests

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Monte Carlo Sig. (2-sided)		Monte Carlo Sig. (1-sided)			
				Sig.	99% Confidence Interval		Sig.	99% Confidence Interval	
					Lower Bound	Upper Bound		Lower Bound	Upper Bound
Pearson Chi-Square	34.616 ^a	4	.000	.000 ^b	.000	.000			
Likelihood Ratio	28.166	4	.000	.000 ^b	.000	.000			
Fisher's Exact Test	29.330			.000 ^b	.000	.000			
Linear-by-Linear Association	6.399 ^c	1	.011	.014 ^b	.011	.017	.007 ^b	.005	.009
N of Valid Cases	192								

a. 3 cells (33.3%) have expected count less than 5. The minimum expected count is .83.

b. Based on 10000 sampled tables with starting seed 1259251383.

c. The standardized statistic is 2.530.

Crosstab

		هل يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة			Total
		دائما	أحيانا	نادرا	
دائما هل يكون حضور المعلومة المتعلقة بالقرار في الوقت المناسب	Count	14	16	4	34
	% of Total	7.3%	8.3%	2.1%	17.7%
أحيانا	Count	50	84	8	142
	% of Total	26.0%	43.8%	4.2%	74.0%
أبدا	Count	4	6	6	16
	% of Total	2.1%	3.1%	3.1%	8.3%
Total	Count	68	106	18	192
	% of Total	35.4%	55.2%	9.4%	100.0%

هل تعقد الإجتماعات في الاوقات المناسبة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل * هل يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة

Chi-Square Tests^d

	Value	df	Asymp. Sig. (2-sided)	Exact Sig. (2-sided)	Exact Sig. (1-sided)	Point Probability
Pearson Chi-Square	10.138 ^a	1	.001	.002	.001	
Continuity Correction ^b	8.839	1	.003			
Likelihood Ratio	10.544	1	.001	.003	.001	
Fisher's Exact Test				.002	.001	
Linear-by-Linear Association	10.086 ^c	1	.001	.002	.001	.001
N of Valid Cases	192					

a. 0 cells (.0%) have expected count less than 5. The minimum expected count is 12.46.

b. Computed only for a 2x2 table

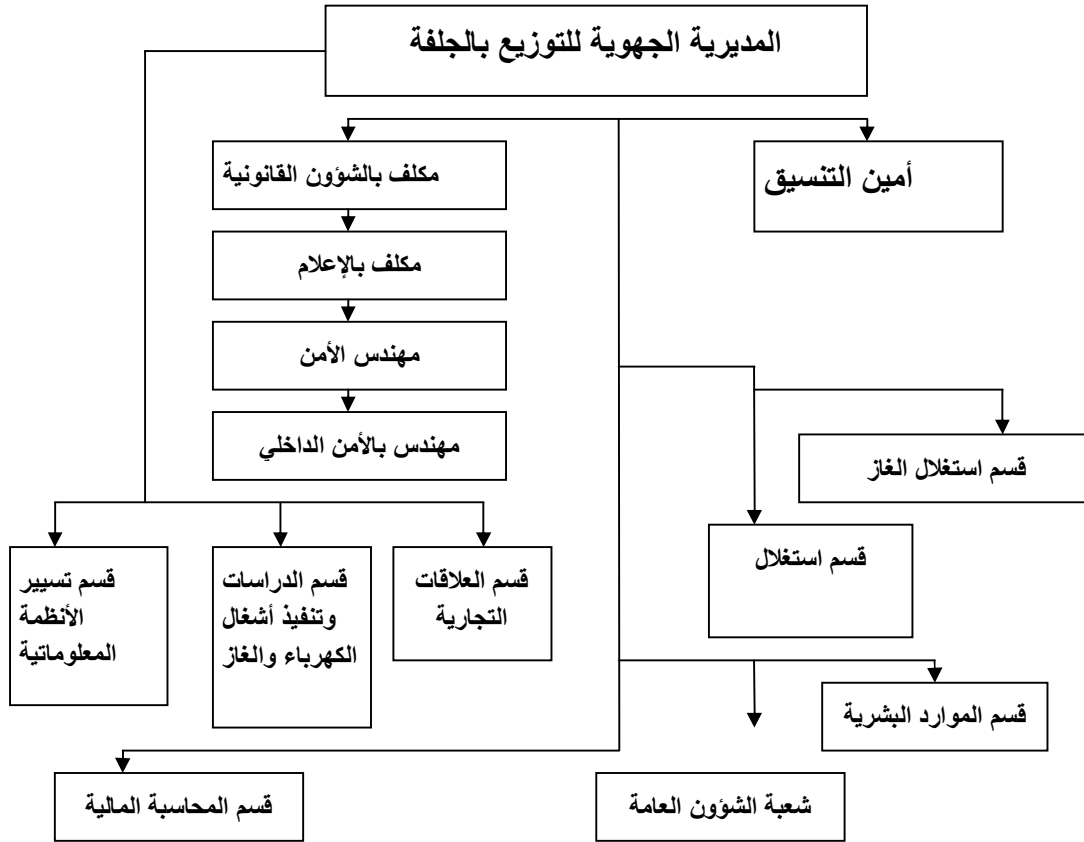
c. The standardized statistic is 3.176.

d. For 2x2 crosstabulation, exact results are provided instead of Monte Carlo results.

Crosstab

		هل يشعر العمال بالمسؤولية القانونية والأخلاقية إتجاه المنظمة			Total
		دائما	احيانا	نادرا	
نعم هل تعقد الإجتماعات في الاوقات المناسبة لحل المشكلات المتعلقة بالعمل	Count	48	44	8	100
	% of Total	25.0%	22.9%	4.2%	52.1%
لا	Count	20	62	10	92
	% of Total	10.4%	32.3%	5.2%	47.9%
Total	Count	68	106	18	192
	% of Total	35.4%	55.2%	9.4%	100.0%

الملحق الخامس:



المصدر: قسم الموارد البشرية. مؤسسة سونلغاز 2.

الملحق السادس:

استمارة مقابلة

المورد البشرية:

هل يعتبر المورد البشري المشارك في صناعة القرارات مناسبة لصنع القرارات الفعالة ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....

الموارد المالية:

هل ترى أن الموارد المالية كافية ومتاحة بالقدر الذي يسمح بصناعة قرارات مناسبة لموقف

معين ؟

.....

.....

.....

.....

.....

.....

.....
.....
.....
.....

المشاكل:

ما هي المشاكل التي تعيق صناعة القرار ؟

.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....
.....

الإقتراحات:

ما هي المقترحات التي تقدمها في صناعة القرار ؟

.....
.....
.....
.....
.....

.....
.....
.....
.....
.....

الملاحق السابع: مديرية التوزيع بالجلفة

حصيلة مختلف النشاطات لمديرية التوزيع بالجلفة لسنة 2014

الملحق السابع: مديرية التوزيع بالجلفة

حصيلة مختلف النشاطات لمديرية التوزيع بالجلفة لسنة 2014

حصيلة النشاط لسنة 2014



1 - النفقات :

نفقات الاستثمار 142 مليار سنتيم

برامج الدولة	تجديد شبكات توزيع الغاز	تقوية الشبكات الكهربائية	الملاحق السابع : ايسال زبانن جديد (كهرباء)
34 مليار سنتيم	3 مليار سنتيم	69 مليار سنتيم	36 مليار سنتيم

2- النشاط التجاري خلال سنة 2014 :

✓ رقم الأعمال: وصل رقم الأعمال الذي حققته مؤسستنا في سنة 2014 إلى ما يقارب 360 مليار سنتيم.

حيث حققت مبيعاتنا في الكهرباء ما قيمته 253 مليار سنتيم، أما مبيعات الغاز فقد بلغت 107 مليار سنتيم.

✓ مشتريات الكهرباء : 873 جيغاواط ساعي بزيادة 83 جيغاواط عن سنة 2013.

✓ مبيعات الكهرباء : 673 جيغاواط ساعي بزيادة 63 جيغاواط عن سنة 2013 .

✓ الطاقة الضائعة : 199 جيغاواط ساعي بزيادة 20 جيغاواط عن سنة 2013 (100 جيغاواط

خسائر تقنية و 99 جيغاواط خسائر بسبب جملة من العوامل أهمها سرقة الكهرباء والتوصيلات الغير شرعية

مايعادل 25 مليار سنتيم).

✓ عدد الزبائن: وصل عدد زبائننا في الكهرباء نهاية 2014 إلى : 158 622 زبون في الكهرباء و

✓ 122 750 زبون في الغاز الطبيعي.

✓ الديون : قدرت ديون مديريتنا لدى مختلف الزبائن في نهاية 2014 ب 123 مليار سنتيم.

3- استغلال الشبكات الكهربائية والغازية :

✓ وصل طول شبكات الكهرباء بمختلف أنواعها نهاية 2014 إلى 7905 كلم بعدما كانت في نهاية 2013 تساوي

7542 كلم وعدد محولات فاق 3032 محولا (transformateurs) علما أن عددها في نهاية 2013 كان

2787 محولا بزيادة 245 محولا.

✓ أما شبكات الغاز فقد وصلت إلى 1805 كلم بزيادة 88 كلم عن 2013 و أكثر من 33 مركز تخفيف

الضغط (poste détente) بزيادة (3) مركز تحويل جديد .

بلغت الطاقة الكهربائية الغير موزعة بسبب 69 عطب خلال 2014 (17 عطب على مستوى الشبكة الهوائية و 52

عطب على مستوى الشبكة الأرضية)، حوالي 90 ميغاواط ساعي مسببة خسائر غير مباشرة تعادل 0.25

مليار سنتيم ، وتعد ظاهرة التعدي على الشبكات الكهربائية والغازية من أهم أسباب انقطاع التيار الكهربائي أو الغاز

على زبائننا.

حصيلة النشاط لسنة 2014



1 - النفقات :

نفقات الاستثمار 142 مليار سنتيم

برامج الدولة	تجديد شبكات توزيع الغاز	تقوية الشبكات الكهربائية	الملاحق السابع : ايسال زبانن جديد (كهرباء)
34 مليار سنتيم	3 مليار سنتيم	69 مليار سنتيم	36 مليار سنتيم

2- النشاط التجاري خلال سنة 2014 :

✓ رقم الأعمال: وصل رقم الأعمال الذي حققته مؤسستنا في سنة 2014 إلى ما يقارب 360 مليار سنتيم.

حيث حققت مبيعاتنا في الكهرباء ما قيمته 253 مليار سنتيم، أما مبيعات الغاز فقد بلغت 107 مليار سنتيم.

✓ مشتريات الكهرباء : 873 جيغاواط ساعي بزيادة 83 جيغاواط عن سنة 2013.

✓ مبيعات الكهرباء : 673 جيغاواط ساعي بزيادة 63 جيغاواط عن سنة 2013 .

✓ الطاقة الضائعة : 199 جيغاواط ساعي بزيادة 20 جيغاواط عن سنة 2013 (100 جيغاواط

خسائر تقنية و 99 جيغاواط خسائر بسبب جملة من العوامل أهمها سرقة الكهرباء والتوصيلات الغير شرعية مايعادل 25 مليار سنتيم).

✓ عدد الزبائن: وصل عدد زبائننا في الكهرباء نهاية 2014 إلى : 158 622 زبون في الكهرباء و

✓ 122 750 زبون في الغاز الطبيعي.

✓ الديون : قدرت ديون مديريتنا لدى مختلف الزبائن في نهاية 2014 ب 123 مليار سنتيم.

3- استغلال الشبكات الكهربائية والغازية :

✓ وصل طول شبكات الكهرباء بمختلف أنواعها نهاية 2014 إلى 7905 كلم بعدما كانت في نهاية 2013 تساوي

7542 كلم وعدد محولات فاق 3032 محولا (transformateurs) علما أن عددها في نهاية 2013 كان

2787 محولا بزيادة 245 محولا.

✓ أما شبكات الغاز فقد وصلت إلى 1805 كلم بزيادة 88 كلم عن 2013 و أكثر من 33 مركز تخفيف

الضغط (poste détente) بزيادة (3) مركز تحويل جديد .

بلغت الطاقة الكهربائية الغير موزعة بسبب 69 عطب خلال 2014 (17 عطب على مستوى الشبكة الهوائية و 52

عطب على مستوى الشبكة الأرضية)، حوالي 90 ميغاواط ساعي مسببة خسائر غير مباشرة تعادل 0.25

مليار سنتيم ، وتعد ظاهرة التعدي على الشبكات الكهربائية والغازية من أهم أسباب انقطاع التيار الكهربائي أو الغاز

على زبائننا.

البرنامج الاستعجالي لسنة 2014:

بغلاف مالي قارب 76 مليار سنتيم، أطلق هذا البرنامج منذ شهر جانفي 2014، من أجل تقوية شبكات توزيع الكهرباء وانجاز مراكز تحويل جديدة عبر كامل تراب الولاية. وتتخصص مشاريع هذا البرنامج كما يلي :

- ✓ 1-انجاز 47 مركز تحويل مبني ومجهز :
- انجاز 32 مركز تحويل مبني MT/BT ومجهز .
- انجاز 15 محول هوائي.
- ✓ 2- انجاز 127 كلم من المنطقات والخطوط الكهربائية للتوتر المتوسط :
- 56 كلم شبكات ذات توتر متوسط أرضية
- 46 كلم شبكات ذات توتر متوسط هوائية
- 25 كلم من شبكات التوتر المنخفض.

البرنامج السنوي لتحسين خدمات الكهرباء لسنة 2014:

لتحسين الخدمات ومواكبتها للطلب المتزايد في ما يخص التموين بالكهرباء تم انجاز لسنة 2014 المشاريع التالية:

- 1- انجاز 06 مراكز تحويل كهربائية.
- 2- انجاز 07 محولات كهربائية هوائية وربطها بمختلف الشبكات الكهربائية.
- 3- انجاز 18 كلم من شبكات التوتر المنخفض والتوتر المتوسط .

مشاريع تجديد شبكات توزيع الغاز الطبيعي:

تم الانتهاء من تبديل كل الشبكات النحاسية عبر تراب الولاية(الجلفة-مسعد)،

مشاريع الدولة:

1)- برنامج ائصال الأحياء السكنية بالكهرباء والغاز ضمن ميزانية الولاية:

في إطار المشاريع التنموية المسطرة المتضمنة برنامج الربط بالكهرباء والغاز على عاتق ميزانية الولاية من أجل تنمية الأحياء و السكنات الاجتماعية

الكهرباء

- يتكون البرنامج من 41 حيا في الكهرباء باكثر من 58 كلم شبكة و 24 محول لتوصيل أكثر من 1812 مستفيد .
- عدد الأحياء التي تم توصيلها : 20 حي
- عدد الأحياء قيد الإنجاز : 11 حي
- عدد الأحياء قيد الدراسة: 04 أحياء
- عدد الأحياء قيد المناقصة : 06 أحياء

الغاز

- اما برنامج الغاز فيتكون من 14 حيا بطول شبكة تفوق 35 كلم لتوصيل 1138 مستفيد ونسبة الإنجاز تقدر ب 71 % بالنسبة للشبكة و 78 % بالنسبة للتوصيلات.
- حيث تم الإنتهاء من انجاز 13 حي وبقي 01 حي واحد قيد الإنجاز

2-الكهرباء الفلاحية

الملاحظات	نسبة الانجاز	الاشغال المنجزة			الاشغال المبرمجة			الشطر
		توصيلات	المحولات	الشبكة	توصيلات	المحولات	الشبكة	الشطر
4 مراكز جار بها الاشغال	%98	245	63	157.6	561	54	160.5	الاول
1 مراكز جار بها الاشغال	%161	266	58	218	414	67	135.3	الثاني
2 مراكز جار بها الاشغال	%94	558	86	277	973	182	296.27	الثالث
4 مراكز جار بها الاشغال	%61	105	15	73	250	55	120	الرابع
	%102	1121	212	725.6	2198	358	712.1	المجموع

المخطط التكميلي الشطر الخامس

- ✓ تم امضاء الصفقة في 24 فيفري 2014 ودفع التسبيق في شهر سبتمبر 2014.
- ✓ مدة الانجاز 36 شهر.
- ✓ طول الشبكة المبرمجة 524 كم و810 توصيل فردي.
- ✓ تمت دراسة 305 كم
- انطلقت الاشغال فيما يخص 251 كم.

المخطط التكميلي الشطر السادس

- ✓ تم امضاء الصفقة في 02 اكتوبر 2014 ولم يتم دفع التسبيق حتى الان.
- ✓ مدة الانجاز 18 شهر.
- ✓ طول الشبكة المبرمجة 206 كم و627 توصيل فردي.

3-الكهرباء الريفية

الملاحظات	عدد المراكز	نسبة الانجاز	الاشغال المنجزة			الاشغال المبرمجة			الشطر
			توصيلات	المحولات	الشبكة (كلم)	توصيلات	المحولات	الشبكة (كلم)	
4 مراكز جار بها الاشغال	18	%86	570	47	315	949	69	367.7	الاول
7 مراكز جار بها الاشغال	11	% 50	65	9	156,8	640	50	316.9	الثاني
قيد الدراسة						334	33	117.3	الثالث
		56.2	635	56	450.6	1917	152	801.9	المجموع

البرنامج التكميلي

- ✓ بالنسبة للبرنامج التكميلي مكون من 46 مركز
- ✓ 25 مركز تم دراستها طول الشبكة بها 586 كم
- وعدد التوصيلات الفردية 1276.
- ✓ 15 مركز قيد الدراسة.
- ✓ 06 مراكز لم تتم دراستها بعد.

-الأفـاق-

الكهرباء:

إنجاز المخطط الإستعجالي 2015:

- ✓ إنجاز أربع (04) خطوط منبع رئيسي مستقبلا من أجل تموين محطات توزيع متنقلة ذات توتر متوسط 60/30 ك فولط
- ✓ تركيب ثلاثة معدلات توتر الخاصة بخطوط المنبع الرئيسي لبلدية حاسي فـدول- حد الصحاري- فيض البطمة
- ✓ إنشاء ثلاثة (03) خطوط منبع رئيسية جديدة ضمن البرنامج الإستعجالي 2015 حاسي فـدول 02- مسعد 02-الشارف 02، إضافة لإنشاء و تطويق الشبكة الكهربائية ذات التوتر المتوسط حوالي 15 كلم الخاص ببلدية عين أفقه
- ✓ إنجاز لـ (58) محول كهربائي أرضي بطول شبكة اجمالي مقدر بـ 215 كلم
- ✓ إنشاء أربع (04) منابع 30/60 ك فولط : بحرارة - مسعد - عين وسارة - الزريعة

الكهرباء الفلاحية:

- ✓ إكمال جميع البرمج الفلاحية من الشطر 1 إلى الشطر 5.
- ✓ الانطلاق في الشطر 6 و7.

توصيل الأحياء

- ✓ إنهاء برنامج توصيل الأحياء بالنسبة للكهرباء

الغاز:

- ✓ تقوية الشبكة الغازية بإنجاز DP2--DP3-DP4
- ✓ إنهاء الشطر الثاني من برنامج توصيل غاز المدينة (6 مجمعات سكنية).
- ✓ إنهاء البرنامج التكميلي لغاز المدينة (6 مجمعات سكنية).

إعادة تنظيم هيكل سونلغاز

تحول المديرية التنفيذية للموارد البشرية الى مديرية تنفيذية للرأس المال البشري وتنمية التنظيم وإعادة التهيئة لأقطاب الأنشطة

لقد تمت إعادة النظر في الهيكل التنظيمي للشركة القابضة سونلغاز. وقد أصبح التركيب الجديد ساري المفعول منذ بداية شهر جانفي 2015. و تعبر إعادة الهيكلة هذه على إرادة تأطير وتلائم مخطط التنظيم بالنسبة إلى مهامات سونلغاز المدرجة في نظامها الأساسي المعدل سنة 2011 و وضع أنشطة التنظيم وتوزيع المهام والمسؤوليات من بين صلاحيات وظيفة الموارد البشرية. إنطلاقا من هذه الخيارات الأساسية، انجر عن هذه الهيكلة الجديدة تحول المديرية التنفيذية للموارد البشرية إلى مديرية تنفيذية للرأس المال البشري وتنمية التنظيم. علاوة على ذلك، شهدت أقطاب الأنشطة إعادة التكييف لتنظيمها مع توزيع جديد للشركات التي تنتمي إليها.

وبالتالي، يترتب عن إعادة تنظيم سونلغاز حل الهياكل التالية :

- المديرية التنفيذية للموارد البشرية.
- المديرية العامة لأنشطة الصناعة والطاقوية.
- المديرية العامة لأنشطة التوزيع والتكنولوجيات المشتركة.
- المديرية العامة لأنشطة الأشغال والخدمات الصناعية.
- المديرية العامة لأنشطة الخدمات.

في المقابل، أدت إعادة تنظيم سونلغاز الى انشاء الهياكل التالية:

- مديرية الرأس المال البشري وتنمية التنظيم.
- قطب الصناعات الطاقوية.
- قطب الأشغال والخدمات.

الفهرس الملحق الثامن

إعادة تنظيم هيكل سونلغاز

تحول المديرية التنفيذية للموارد البشرية الى مديرية تنفيذية للرأس المال البشري وتنمية التنظيم وإعادة التهيئة لأقطاب الأنشطة
ص 1, 2

إنشاء المديرية التنفيذية للرأس المال البشري وتنمية التنظيم
ص 2

إعادة تنظيم أقطاب الأنشطة
ص 2

عمليات تنصيب

تنصيب السيد جوايري كمدير تنفيذي للرأس المال البشري وتنمية التنظيم
ص 3

تنصيب المدير العام ل DGDJ والمشرفين العاملين للأقطابية وفئاتهم الجديدة

الأنظمة المعلوماتية
تطوير نظام تسيير الي للالتزامات
ص 4

نشرة إخبارية شهرية تصدر عن
مديرية الإتصال والإعلام - سونلغاز

مدير الإتصال والإعلام: منال ايت مقيدش
مديرة الأتصال والإعلام: صليحة صغري
مديرة الأتصال والإعلام: صليحة صغري - نعيمة بولكلا - ارسلان كراو
مدير الأتصال والإعلام: صامت انفو
مديرة الأتصال والإعلام: صامت انفو

الهاتف: 021724303 - الفاكس: 021723161
البريد الإلكتروني: communication@sonelgaz.dz